

**Èlia Martínez Andreu, Lorena Urrea Bernabe**

**TÍTOL**

**TREBALL DE FI DE GRAU**

**Pla de màrqueting: MASÍA CRUSELLS**

**Doble grau ADE + Dret**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA**  
**Universitat Rovira i Virgili**

**Reus**  
**Curs 2025-26**

## ÍNDEX

<b>TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU .....</b>	<b>4</b>
<b>PRESENTACIÓ.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTOL I: INTRODUCCIÓ.....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCCIÓ.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTOL II: MARC TEÒRIC.....</b>	<b>7</b>
<b>2. CONCEPTE DEL PLA DE MÀRQUETING .....</b>	<b>7</b>
2.1 Màrqueting de serveis .....	8
2.2 Màrqueting digital.....	8
<b>3. ESTRUCTURA DEL PLA DE MÀRQUETING .....</b>	<b>9</b>
3.1 Definició detallada de l'empresa.....	9
3.2 Anàlisi de la situació.....	10
3.2.1 Anàlisi intern.....	10
3.2.2 Anàlisis extern .....	11
3.2.2.1 El microentorn .....	11
3.2.2.2 El macroentorn .....	13
3.3 Objectius del màrqueting.....	15
3.4 Estratègia de màrqueting .....	16
3.5 Tàctiques del màrqueting .....	17
3.6 Execució i control .....	18
<b>CAPÍTOL III: PART PRÀCTICA. PLA DE MÀRQUETING A L'EMPRESA DE SERVEIS .....</b>	<b>20</b>
<b>4. DESCRIPCIÓ DETALLADA DE L'EMPRESA.....</b>	<b>20</b>
<b>5. ANÀLISI DE LA SITUACIÓ .....</b>	<b>21</b>
5.1 Anàlisi intern .....	21
5.1.1 Les 7P's del màrqueting mix de serveis de Masía Crusells .....	22
5.2 Anàlisi extern.....	26
5.2.1 Anàlisi del microentorn .....	26
5.2.2 Anàlisi del macroentorn: Anàlisi PESTEL .....	30
5.3 Estudi.....	34
5.3.1 Fitxa tècnica de l'estudi .....	34
5.3.2 Resultats .....	35
5.4 Diagnosi DAFO .....	37

<b>6. DEFINICIÓ I DESENVOLUPAMENT DELS OBJECTIUS DEL PLA DE MÀRQUETING .....</b>	<b>41</b>
<b>7. ESTRATÈGIES.....</b>	<b>43</b>
<b>8. ACCIONS PROPOSADES .....</b>	<b>45</b>
8.1 Pla d'accions .....	45
8.2 Cronograma .....	52
8.3 Taula de costos i pressupost.....	53
<b><i>CAPÍTOL IV: CONCLUSIONS .....</i></b>	<b>55</b>
<b>9. CONCLUSIONS FINALS.....</b>	<b>55</b>
<b><i>CAPÍTOL V: REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES .....</i></b>	<b>57</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>57</b>
<b><i>CAPÍTOL VI: ANNEXOS.....</i></b>	<b>61</b>
<b>11. ANNEXOS .....</b>	<b>61</b>
11.1 ANNEX 1: Entrevista qualitativa al responsable de Masía Crusells .....	61
11.2 ANNEX 2: Resultats de l'enquesta. Hàbits de consum i percepció dels restaurants: estudi de cas de la Masía Crusells .....	66
11.3 ANNEX 3: Materials exemplificatius i propostes visuals per a la implementació del pla d'accions.....	71
11.4 ANNEX 4: Cronograma de les accions.....	76
11.5 ANNEX 5: Informació qualitativa complementària sobre el funcionament del restaurant.....	77

## **TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU**

### **Títol: Pla de màrqueting per al restaurant Masía Crusells de Reus**

El Treball de Fi de Grau consisteix en l'elaboració d'un pla de màrqueting aplicat al restaurant Masía Crusells de Reus, un establiment amb una llarga trajectòria i una forta implantació en l'àmbit local. Tot i el seu bon funcionament i reconeixement, el projecte analitza com un pla de màrqueting pot contribuir a reforçar la fidelització de la clientela, millorar la comunicació amb els clients i potenciar l'atractiu del restaurant mitjançant noves experiències memorables. El treball combina anàlisi teòrica i aplicació pràctica, amb l'objectiu de proposar actuacions coherents amb la identitat tradicional del negoci.

Paraules clau: pla de màrqueting, restauració, fidelització, comunicació.

### **Título: Plan de marketing para el restaurante Masía Crusells de Reus**

El Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de un plan de marketing aplicado al restaurante Masía Crusells de Reus, un establecimiento con una larga trayectoria y una sólida presencia en el ámbito local. A pesar de su buen funcionamiento y reconocimiento, el proyecto analiza cómo un plan de marketing puede contribuir a reforzar la fidelización de la clientela, mejorar la comunicación con los clientes y potenciar el atractivo del restaurante mediante nuevas experiencias memorables. El trabajo combina análisis teórico y aplicación práctica, con el objetivo de proponer actuaciones coherentes con la identidad tradicional del negocio.

Palabras clave: plan de marketing, restauración, fidelización, comunicación.

### **Title: Marketing plan for the Masía Crusells restaurant in Reus**

This Final Degree Project consists of the development of a marketing plan for the Masía Crusells restaurant in Reus, a business with a long history and strong local recognition. Despite its positive performance, the project analyses how a marketing plan can help strengthen customer loyalty, improve communication with clients and enhance the restaurant's attractiveness through memorable experiences. The study combines theoretical analysis with practical application, aiming to propose actions that are consistent with the traditional identity of the business.

Keywords: marketing plan, restaurant sector, customer loyalty, communication.

## **PRESENTACIÓ**

El present Treball de Fi de Grau sorgeix de la voluntat de posar en pràctica els coneixements adquirits al llarg del doble grau en Administració i Direcció d'Empreses i Dret, especialment aquells vinculats a l'àmbit del màrqueting estratègic i la gestió empresarial, i aplicar-ho a un sector com és la gastronomia i hostaleria, un dels més rellevants en la nostra demarcació de Tarragona.

La nostra motivació principal per escollir aquest tema és l'interès pel màrqueting, per la tendència creixent i la importància que té actualment, i la seva aplicació a empreses locals, un camp que combina creativitat, anàlisi de mercat i planificació estratègica a la nostra pròpia ciutat. Considerem que la gastronomia és un sector amb un fort potencial de creixement i diferenciació, i que la seva modernització passa necessàriament per la implementació d'un pla de màrqueting adaptat a les noves tendències digitals i de consum.

En aquest sentit, hem decidit centrar el nostre TFG en l'elaboració d'un Pla de Màrqueting per a la Masía Crusellsde Reus, un restaurant de cuina tradicional catalana amb una llarga trajectòria que busca renovar la seva imatge i projectar-se cap a nous públics. El treball pretén contribuir a elaborar i justificar un pla de màrqueting, aplicant els models teòrics i les eines de planificació corresponents.

Aquest projecte ens permetrà aplicar de manera pràctica els coneixements adquirits en assignatures com Fonaments de Màrqueting, Investigació de Mercats i Aplicacions i Direcció Estratègica de Màrqueting, que proporcionen les eines necessàries per entendre el comportament del consumidor, analitzar l'entorn i definir estratègies efectives de posicionament i comunicació.

A més, el treball ens ajudarà a desenvolupar competències transversals essencials per al nostre futur professional, com la capacitat d'anàlisi i síntesi, la presa de decisions estratègiques, el treball en equip i la comunicació escrita i oral en un context acadèmic i empresarial.

En definitiva, aquest TFG representa per a nosaltres una oportunitat d'aprenentatge integral, que combina la dimensió teòrica amb una aplicació pràctica real dins del teixit empresarial de Reus, contribuint alhora al desenvolupament i visibilitat d'un establiment emblemàtic del territori.

## **CAPÍTOL I: INTRODUCCIÓ**

### **1. INTRODUCCIÓ**

En un context de creixent competitivitat dins del sector de la restauració i d'una progressiva digitalització dels hàbits de consum, la comunicació i la presència en línia de les empreses esdevenen factors clau per a la seva visibilitat i posicionament. Els clients ja no prenen decisions únicament a partir de l'experiència directa o del boca-orella tradicional, sinó que cada vegada més recorren als canals digitals per escollir establiments de restauració.

En aquest marc, el Treball de Fi de Grau es centra en l'elaboració d'un pla de màrqueting aplicat a la Masía Crusells, un restaurant amb una trajectòria consolidada en l'àmbit local, però amb una presència digital limitada i una comunicació poc estructurada amb els seus clients. El negoci ofereix una proposta gastronòmica basada en la cuina tradicional, fet que el converteix en un cas d'estudi adequat per analitzar com una estratègia de màrqueting pot contribuir a reforçar la seva competitivitat.

L'objectiu general del treball és dissenyar una proposta de pla de màrqueting per millorar la seva visibilitat, fidelització i comunicació. Aquest objectiu general es concreta en diversos objectius específics: augmentar el coneixement i la visibilitat de la marca; incrementar la fidelització de la clientela habitual; millorar la comunicació entre el restaurant i els seus clients; i millorar el posicionament dins del mercat de la restauració al Camp de Tarragona.

Pel que fa a la metodologia, el treball s'inicia amb una revisió teòrica dels conceptes clau relacionats amb el pla de màrqueting, a partir de bibliografia acadèmica i fonts especialitzades. Posteriorment, s'aborda l'anàlisi de la situació, que inclou l'estudi de la seva activitat, la seva presència digital i l'entorn competitiu, així com l'elaboració d'una anàlisi DAFO.

Finalment, les fonts d'informació utilitzades inclouen bibliografia especialitzada, fonts acadèmiques, així com fonts primàries obtingudes a través de l'entrevista al propietari i l'enquesta per conèixer l'opinió del públic, i fonts digitals.

## **CAPÍTOL II: MARC TEÒRIC**

### **2. CONCEPTE DEL PLA DE MÀRQUETING**

La definició del concepte del pla de màrqueting segons Kotler i Keller (2016) és la següent: “el plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing” (Kotler & Keller, 2016, p. 37). Per tant, la importància que té el pla no només és la de ser un document de referència, sinó també com a eina clau per orientar i integrar totes les activitats de màrqueting d’una organització.

Els autors situen aquesta planificació dins d’un model de planificació estratègica que segueix diverses fases. Segons els autors, aquest procés de planificació estratègica inclou l’anàlisi de la missió del negoci, l’avaluació de l’ambient extern i intern, la formulació de metes, l’elaboració d’estratègies, la definició de programes, la implementació i, finalment, la retroalimentació i el control (Kotler & Keller, 2016).

A partir d’aquesta concepció general del pla de màrqueting obtinguda per aquests dos autors, és útil incorporar altres aportacions que n’amplien el significat i en reforcen el caràcter dinàmic i aplicat.

Una altra aportació seria la de John Westwood (2016), que ofereix una perspectiva operativa i funcional del pla de màrqueting, centrada en la seva utilitat real per a la gestió empresarial. L’autor considera que el concepte, “se usa para describir los métodos de aplicación de recursos de marketing para alcanzar objetivos de marketing” (pàg. 16) Aquesta definició ja deixa clar que la planificació no es limita a una part teòrica o conceptual, sinó que implica una aplicació pràctica, orientada a resultats i vinculada directament amb els recursos disponibles.

Westwood (2016) per tant, considera la planificació com un procés complex, i no estàtic, ja que ha de ser flexible, adaptatiu i capaç d’evolucionar paral·lelament a l’entorn i a la situació empresarial. L’autor destaca que l’estudi de mercat que acompanya el procés de planificació no només serveix per al moment present, sinó que proporciona una base sòlida d’informació per a projectes futurs. Reforça, per tant, el caràcter continu del procés. D’aquesta manera, subratlla que el procés de planificació té un caràcter iteratiu i que el pla s’ha d’anar revisant i actualitzant a mesura que es desplega.

En conseqüència, situa el pla de màrqueting com una eina dinàmica: un document viu que ha de reajustar-se constantment en funció dels resultats obtinguts, dels canvis de l’entorn i de les noves necessitats de l’empresa.

## **2.1 Màrqueting de serveis**

Tenint en compte que, Masía Crusells ofereix un servei, trobem important destacar autors referents en aquest camp dels serveis. Christopher Lovelock i Jochen Wirtz són dos autors de referència en l'àmbit del màrqueting de serveis.

Segons Sánchez Galán (2016), un servei en l'àmbit econòmic és l'acció o conjunt d'activitats destinades a satisfer una determinada necessitat dels clients, aportant un producte immaterial i personalitzat. Per tant, el servei és un producte intangible, en el qual s'executen certes activitats per poder satisfer les necessitats dels clients.

Segons Lovelock i Wirtz (2016), el màrqueting de serveis es pot entendre com una activitat eficient i orientada a l'usuari que busca millorar cada etapa del funcionament d'una empresa de serveis. Aquesta orientació al client, combinada amb la necessitat de gestionar processos intangibles, és el que justifica que amplii i adaptin les eines del màrqueting tradicional.

Els autors parteixen del reconeixement que els principis bàsics del màrqueting tradicional, poden ser útils (Lovelock & Wirtz, 2016); no obstant això, la naturalesa dels serveis planteja reptes específics que fan insuficient l'estructura clàssica de les 4P (producte, preu, distribució i comunicació). Per aquest motiu, expliquen que les 4P del màrqueting de béns han d'adaptar-se i ampliar-se per donar resposta a les particularitats dels serveis (Lovelock & Wirtz, 2016). En concret, es remarca que el màrqueting tradicional no cobreix un element central en els serveis: la interacció directa amb el client i el procés mitjançant el qual aquest rep el servei.

Això els porta a proposar una ampliació del mix que inclou tres dimensions addicionals: persones, processos i entorn físic. Amb aquestes incorporacions es conformen les conegudes 7P's del màrqueting de serveis, és a dir, els set elements estratègics que permeten desenvolupar accions i decisions adequades per satisfer el client en entorns competitius. Aquests autors es basen en model publicat per E. Jerome McCarthy l'any 1960.

## **2.2 Màrqueting digital**

A banda de la definició del pla de màrqueting, és important tenir present el paper creixent del màrqueting digital, ja que avui en dia és un suport clau per a qualsevol estratègia.

En el context actual, marcat per la digitalització i per una transformació profunda del comportament del consumidor, resulta imprescindible incorporar una perspectiva teòrica centrada en el màrqueting digital. Els negocis, empreses, etc., depenen cada vegada més de la seva presència online i de la capacitat de generar valor a través de

canals digitals. Per aquest motiu, s'ha considerat rellevant incorporar les aportacions de Scheid, Vaillant i De Montaignu (2012), autors que ofereixen una visió completa, actual i estratègica d'aquest camp.

Scheid, Vaillant i De Montaignu (2012, capítol 1) consideren que l'e-màrqueting pot definir-se com "l'ús de les NTIC en les activitats de màrqueting d'una organització." Tot i que remarquen que la definició és insuficient per descriure una realitat contemporània tan extensa i en constant evolució. Un exemple és que tradicionalment el màrqueting digital es vinculava als llocs web de les empreses, però aquests autors destaquen que aquest camp inclou una multiplicitat de canals: lloc web, correu electrònic, xarxes socials, dispositius mòbils, tauletes, televisió connectada, entre altres. Per tant, el màrqueting per Internet és només una part del màrqueting digital, que constitueix un ecosistema molt més ampli i divers.

Tenint en compte la multiplicitat d'accions que es poden desenvolupar simultàniament, l'evolució ràpida d'entorns i eines i de ser un canal altament mesurable (es poden obtenir dades en temps real i aplicar aquestes a les estratègies de manera quasi immediata) proposen una definició més elaborada del màrqueting digital com "l'ús per part de les organitzacions de diferents palanques d'acció en línia per crear valor a través d'un lloc web" (Scheid, Vaillant i De Montaignu, 2012, capítol 1). Això implica entendre el màrqueting digital no només com un conjunt d'eines, sinó com un model de creació de valor que requereix una planificació estratègica coherent.

### **3. ESTRUCTURA DEL PLA DE MÀRQUETING**

#### **3.1 Definició detallada de l'empresa**

Tal com explica Cohen (2001), per elaborar un pla de màrqueting és imprescindible comptar amb una gran varietat de fonts d'informació per tal d'establir unes tàctiques i estratègies que permetin assolir els objectius prèviament fixats. En conseqüència, cal començar introduint el contingut del pla de màrqueting amb una breu explicació del producte o del servei en qüestió, detallant quina és la posició de què gaudeix al mercat en l'actualitat.

Així doncs, el primer pas és definir quines són les característiques del projecte amb l'objectiu que el possible client conegui amb claredat què és el que s'intenta promoure de la seva empresa, (W. Cohen, 2001).

Aquesta fase ha de comptar amb una definició detallada del producte o servei, concretant en quina fase del cicle vital normal es troba, ja sigui a la introducció, creixement, maduresa o declivi.

### **3.2 Anàlisi de la situació**

El segon pas està relacionat amb la situació en la qual es troba l'empresa i en el context en la qual opera. Es divideix entre l'entorn extern i l'intern.

#### **3.2.1 Anàlisi intern**

Primerament, l'anàlisi intern té com a objectiu identificar els recursos, capacitats i elements propis del negoci que influeixen en la seva proposta de valor i en la seva competitivitat (Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S., 2024). És a dir, parlem d'anàlisi a elements com l'empresa, la marca, la proposta de valor, el preu, distribució, promoció, els processos que fan, etc. Aquest examen permet valorar fins a quin punt l'organització disposa dels elements necessaris per assolir els objectius de màrqueting i detectar aquells aspectes que requereixen millora.

Per tant, en primer lloc, és important descriure la situació actual de l'empresa i de la marca, incloent-hi la seva identitat, posicionament i reputació. Segons Kotler, Armstrong i Balasubramanian (2024), conèixer aquests elements permet valorar fins a quin punt la marca és coherent, diferenciada i rellevant per al mercat. Per tant, és clau la revisió dels indicadors de màrqueting (xifres que es compararen amb un paràmetre preestablert per determinar si algun element està funcionant correctament o, al contrari, requereix millores), ja que "allò que no es pot mesurar no es pot millorar" (Hoyos, 2013, pàgina 46).

Les empreses acostumen a monitorar resultats bàsics com les vendes, però és fonamental incorporar mètriques més completes: participació de mercat, satisfacció i retenció de clients, cobertura comercial o vendes de nous productes. Analitzar aquests indicadors en relació amb les metes establertes permet valorar el grau de compliment i identificar desviacions.

També és rellevant examinar el comportament de les vendes, comparant el resultat real amb el pressupostat, les zones o perfils de clients i, si és possible, la comparació amb la competència. Aquesta anàlisi ajuda a detectar problemes de demanda, d'assignació de recursos comercials o de planificació (Hoyos, 2013).

Centrant-nos en les empreses dedicades al servei, s'analitzen els serveis, la seva qualitat, els atributs principals i el grau d'ajust amb les necessitats del client. Aquest punt està estretament relacionat amb la proposta de valor, entesa com el conjunt de beneficis que l'empresa promet al client i que constitueixen el nucli de la seva estratègia comercial

(Kotler, Armstrong i Balasubramanian, 2024). Hoyos (2013) també coincideix a mencionar la cadena de valor de Porter que permet identificar quines activitats primàries i de suport aporten valor i quines poden estar actuant com a frens per al màrqueting.

En conjunt, l'anàlisi intern proporciona una visió estructurada de la situació actual de l'empresa i estableix les bases per a la diagnosi estratègica posterior.

### **3.2.2 Anàlisi extern**

Entrant ja en el que és l'anàlisi extern, aquest té com a finalitat identificar els factors de l'entorn que influeixen en el rendiment, les oportunitats i els riscos de l'empresa. A diferència de l'anàlisi intern (que està centrat en els recursos i capacitats pròpies), aquest apartat examina els elements que provenen de fora de l'organització i que condicionen la seva activitat.

Seguint l'enfocament clàssic del màrqueting estratègic, l'avaluació de l'entorn extern es divideix en microentorn i macroentorn (Kotler i Kettler, 2016).

#### **3.2.2.1 El microentorn**

El microentorn inclou els actors externs més immediats que influeixen directament en la capacitat de l'empresa per generar valor. A diferència del macroentorn, el microentorn recull aquells elements propers amb els quals l'empresa interactua de manera constant i que de forma més directa afecten les seves decisions estratègiques (Kotler & Keller, 2016) i que també es coneixen com a variables semi controlables, ja que l'empresa pot fer alguna cosa per poder modificar-les (Hoyos, 2025). Entre aquests actors destaquen els proveïdors, els intermediaris de màrqueting, la competència, els diferents públics i, finalment, els clients.

#### Proveïdors

Els proveïdors són el centre de la xarxa de creació de valor, perquè subministren els recursos necessaris per produir béns i serveis. La seva eficiència i estabilitat tenen un impacte directe en la qualitat, els costos i els terminis de lliurament. Les relacions amb els proveïdors s'han de concebre com a aliances estratègiques (Kotler, 2016). El que s'ha de tenir en compte en aquest anàlisi és les matèries estratègiques amb les quals compten aquests, la proximitat, el poder que tenen en l'empresa per imposar les seves condicions entre altres (Hoyos, 2025).

### Intermediaris de màrqueting

Inclouen distribuïdors, detallistes, empreses de logística, agències de comunicació, consultores de màrqueting i intermediaris financers. Aquests actors ajuden la companyia a promocionar, vendre, distribuir i finançar els seus productes. La seva importància és elevada, ja que, en molts sectors, els intermediaris tenen un gran poder negociador. Una gestió correcta d'aquestes relacions és molt important per poder assegurar un posicionament coherent i una experiència òptima. (Kotler, 2016)

### Competidors

Per aconseguir una posició forta al mercat, l'empresa ha d'oferir més valor i satisfacció que els seus competidors. Analitzar-los implica identificar quines estratègies segueixen, quin posicionament ocupen i quines són les seves fortaleces i debilitats relatives entre altres (Kotler, 2016). Sobretot l'objectiu d'aquest és obtenir una panoràmica de l'empresa competidora, no de la marca/ o servei que ofereixi (Hoyos, 2025). Conèixer la competència permet anticipar moviments, detectar oportunitats i desenvolupar una proposta de valor diferenciada. (Kotler, 2016)

### Públics

Dins del microentorn també hi trobem els públics o stakeholders: els grups que poden influir en l'empresa o veure's afectats per les seves decisions. Aquests poden ser interns (com empleats, propietaris o equips de gestió) o externs (com la comunitat, els mitjans, les institucions públiques o el sector financer). Gestionar adequadament les relacions amb cada grup és fonamental per construir una imatge corporativa positiva i mantenir la confiança de l'entorn, ja que la seva opinió pot reforçar o perjudicar la imatge i l'activitat de l'empresa. (Hoyos, 2025)

### Clients/consumidors

Els clients constitueixen l'element central del microentorn. Tot pla de màrqueting comença amb una comprensió profunda de les seves necessitats, motivacions i comportaments. La capacitat de crear valor per a ells és el factor que determina, en última instància, l'èxit de l'organització. (Kotler, 2016). En el cas de la Masía Crusells estem parlant de consumidors finals.

En aquest apartat hem de tenir en compte tant els consumidors actuals, com també els potencials. (Hoyos, 2025)

### 3.2.2.2 El macroentorn

Un cop delimitats els elements propis del microentorn, es pot avançar cap a l'estudi del macroentorn, que integra les variables no controlables que incideixen en l'organització (Hoyos,2025). Seguint l'enfocament clàssic del màrqueting estratègic (Kotler i Keller, 2016), el macroentorn es pot dividir en sis dimensions principals: demogràfica, econòmica, natural, tecnològica, politico-legal i cultural.

#### Entorn demogràfic

L'entorn demogràfic fa referència a les característiques de la població (la mida, la distribució territorial, l'edat, el nivell d'educació o la diversitat cultural) que incideixen directament en la configuració dels mercats. Factors com l'envelliment progressiu de la població, els canvis en la composició familiar, o els moviments migratoris transformen la naturalesa de la demanda i obliguen les empreses a adaptar les seves ofertes. (Kotler, 2016)

#### Entorn econòmic

L'entorn econòmic engloba els factors que determinen el poder adquisitiu i els patrons de despesa dels consumidors. La disponibilitat d'ingressos, la seva distribució, l'estabilitat econòmica o les variacions en els costos afecten tant la demanda com els preus i les estratègies comercials. A més a més, també hem de tenir en compte els canvis de prioritats de consum que molt sovint venen influïts pels cicles econòmics. (Kotler, 2016)

#### Entorn natural

L'entorn natural inclou els recursos ambientals que les empreses utilitzen com a inputs o que es veuen afectats per la seva activitat (Kotler, 2016). En els darrers anys, les preocupacions vinculades al canvi climàtic, la contaminació, l'ús responsable de recursos i la necessitat d'una producció sostenible s'han intensificat. Davant aquesta situació actual s'ha donat resposta adoptant pràctiques de sostenibilitat ambiental i desenvolupant uns serveis alineats amb criteris ecològics a part de per complir amb les noves normatives, també per respondre a un consumidor que cada cop és més conscient i està més sensibilitzat en aquesta temàtica.

#### Entorn tecnològic

És una de les dimensions més importants. L'aparició de noves tecnologies com la digitalització, l'automatització, els sistemes d'informació avançats o l'ús massiu de dades, obre oportunitats per crear productes i serveis més eficients, personalitzats i

accessibles. Tanmateix, també implica riscos: cicles de vida més curts, major competència i la necessitat d'inversions constants (Kotler, 2016). El fet de conèixer les tendències tecnològiques del sector ens permet mantenir la competitivitat i anticipar canvis de mercat.

### Entorn polític i legal

L'entorn polític i legal està format per les lleis (com les de protecció ambiental, antimonopoli, etc.), regulacions, institucions governamentals i grups de pressió que estableixen el marc en què operen les empreses. (Hoyos, 2025) Actualment la creixent atenció a les pràctiques ètiques, la transparència i la responsabilitat social corporativa fa que les empreses hagin d'actuar amb més diligència i coherència.

### Entorn cultural

L'entorn cultural inclou el conjunt de valors, creences, hàbits i estils de vida que caracteritzen una societat i que influeixen en la manera com les persones perceben i utilitzen els productes i serveis. Alguns valors culturals tendeixen a ser estables en el temps, però d'altres evolucionen i impacten directament en les preferències del mercat. (Kotler, 2016). Per tant, la capacitat d'interpretar els valors emergents i connectar-hi de manera autèntica pot esdevenir una font important d'avantatge competitiu.

Dins de l'anàlisi del macroentorn, una de les eines més utilitzades és el model PESTEL, que permet examinar de manera sistemàtica els factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ambientals i legals que influeixen en l'activitat de l'empresa. Aquesta eina facilita identificar oportunitats i amenaces externes i ofereix una visió estructurada del context general en què opera l'organització.

Segons Westwood (2016), un cop recollida tota la informació del mercat entre les altres dades, el següent pas és analitzar-la i presentar-la de manera útil per la planificació.

Dins de l'anàlisi de situació, Westwood (2016) destaca el DAFO com a eina de diagnosi. Aquest acrònim fa referència a: les Fortaleses i Debilitats en relació amb les nostres Oportunitats i Amenaces en el mercat. Segons l'autor, el DAFO permet examinar les fortaleses i debilitats internes, així com les oportunitats i amenaces externes que afecten el negoci. Les fortaleses i debilitats es relacionen amb l'empresa i els seus productes, mentre que les oportunitats i amenaces corresponen normalment a factors externs sobre els quals l'organització no té control directe (J. Westwood, 2016).

Un cop realitzat el DAFO i identificades les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces, el següent pas és elaborar el CAME, una eina que permet transformar

aquestes conclusions en accions estratègiques concretes. El model CAME es basa en quatre orientacions: Corregir les debilitats, Afrontar les amenaces, Mantenir les fortaleses i Explotar les oportunitats. D'aquesta manera, el CAME converteix el diagnòstic del DAFO en un pla d'acció operatiu i orientat als objectius del pla de màrqueting. ("Qué es un análisis CAME", 2024)

### **3.3 Objectius del màrqueting**

En aquesta etapa del pla de màrqueting, els objectius no es defineixen de manera arbitrària, sinó que sorgeixen directament del resultat de l'anàlisi interna i externa de l'empresa. Tal com indiquen les aportacions de Hoyos Ballesteros, R. (2013) en l'àmbit de la planificació comercial, el responsable ha de revisar especialment els indicadors clau de rendiment, establir-ne l'estat actual i determinar si el nivell assolit és satisfactori. Quan els resultats no s'ajusten a les expectatives o als estàndards desitjats, aquests indicadors es transformen en objectius de màrqueting, que poden adoptar una naturalesa quantitativa (per exemple, incrementar la satisfacció del client del 60% al 70%) o qualitativa (com ara millorar el posicionament, reforçar la percepció de marca o augmentar el grau de vinculació emocional amb el producte). D'aquesta manera, els objectius es fonamenten en una diagnosi prèvia i reflecteixen les necessitats reals de l'organització en relació amb el mercat.

Tot i les múltiples aproximacions existents en la literatura sobre la definició d'objectius, la perspectiva actual sobre màrqueting i gestió destaca el model SMART, proposat per Doran (1981) com a criteri complementari per a la formulació d'objectius efectius. Segons aquest autor, els objectius han de ser específics (han de delimitar amb precisió què es vol aconseguir en una àrea determinada), mesurables (han d'incloure indicadors que permetin avaluar el progrés), assignables (han de determinar clarament qui n'és el responsable), realistes (han de poder assolir-se amb els recursos disponibles) i temporalitzats (han d'establir un termini concret d'assoliment). La integració d'aquests criteris facilita que els objectius siguin operatius i valuables, i contribueix a traduir-los en plans d'acció coherents amb les necessitats de l'empresa i amb les condicions del mercat.

Cohen (2001) estableix que els objectius del màrqueting s'han de diferenciar de les metes que aquests inclouen en el seu contingut formal, ja que els objectius determinen allò que es pretén aconseguir i les metes assenyalen el nivell d'assoliment al qual es desitja arribar. És necessari apuntar que els dos conceptes han de partir de la base d'un termini en què s'han d'aconseguir, sense deixar de banda als clients potencials. Per aquest motiu és necessari identificar i destacar un avantatge diferencial, que es basa a

emfatitzar allò que els competidors no tenen, ja que és el fet que dona el potencial necessari perquè els compradors decideixin apostar pel producte o servei en qüestió.

Aquest avantatge diferencial ha de proporcionar beneficis i satisfaccions percebuts pels clients, i no només pels responsables de l'empresa. Si es compleixen correctament aquests tres aspectes, s'obre el camí per assolir els objectius i les metes, cosa que permet formular estratègies i tàctiques precises que garanteixin la competitivitat i la rendibilitat de l'empresa davant dels competidors.

### **3.4 Estratègia de màrqueting**

Segons Allan Dib (2019), l'estratègia es tracta de la planificació a gran escala que es realitza com a pas previ a les tàctiques, dictant les que s'hauran d'utilitzar en un futur. Així doncs, el pla de màrqueting es centrarà a definir quina és l'orientació que seguirà l'empresa per aconseguir i mantenir als clients que formen part del públic objectiu, sense encara entrar en les accions específiques.

Segons Westwood (2016), per a la creació d'estratègies, aquestes s'emmarquen dins dels quatre àmbits principals del màrqueting mix: producte, preu, promoció i distribució. A continuació, es presenten algunes de les estratègies que poden aplicar-se en una empresa.

Pel que fa al producte, es poden plantejar estratègies com la modificació de la cartera de productes, sigui eliminant, afegint o adaptant productes existents, així com canvis en el disseny, la qualitat o el rendiment. També es contempla la possibilitat de consolidar o estandarditzar el producte.

En relació amb el preu, les estratègies inclouen la modificació dels preus o de les seves condicions per a grups concrets de productes i segments específics del mercat, l'aplicació d'estratègies de preus progressius, polítiques de penetració o l'ús de descomptes.

Pel que fa a la promoció, es consideren accions orientades a millorar el rendiment de la força de vendes, modificar la publicitat, incrementar la promoció de vendes, potenciar la publicitat i la promoció en línia, augmentar l'ús de les xarxes socials, ampliar la cobertura de l'exhibició i introduir nous productes.

Finalment, pel que fa a la distribució, es plantegen estratègies com el canvi de canals, la millora del rendiment dels distribuïdors i l'optimització del servei.

### 3.5 Tàctiques del màrqueting

Tal com s'ha exposat anteriorment, en el context dels serveis les estratègies de màrqueting s'han de desenvolupar tenint en compte no només les quatre variables clàssiques de McCarthy (1960) com el producte, el preu, la distribució i la comunicació sinó també les tres dimensions addicionals pròpies dels serveis: persones, processos i entorn físic. Aquesta ampliació s'inscriu en l'enfocament de Wirtz i Lovelock (2016), que integren aquestes tres dimensions com a elements essencials en la prestació del servei. La consideració conjunta d'aquestes set variables permet dissenyar accions coherents amb l'estratègia.

Pel que fa al producte, la seva gestió es pot abordar de tres maneres: introduint-lo al mercat, modificant-lo o retirant-lo. La introducció suposa llençar un producte nou per donar suport a estratègies comercials o accedir a nous mercats; la modificació consisteix a alterar-ne les característiques per prolongar-ne el cicle de vida o reforçar la marca; i la retirada implica reassignar recursos de productes en declivi cap a ofertes més rendibles. També inclou decisions sobre l'amplitud de la línia, la diferenciació, la identitat de marca i el posicionament.

Pel que fa al preu, existeixen tres tàctiques per introduir un producte o servei nou: els preus de penetració, que estableixen preus baixos per aconseguir quota de mercat; els preus a l'altura de la competència, ajustats als nivells del mercat; i l'elevació de preus, utilitzada en productes o serveis completament nous.

Quant a la distribució, s'han de contemplar les tàctiques de canal i decisions relatives a canals directes o indirectes, nombre i longitud dels canals, tipus d'intermediari i distribuïdors adequats.

Pel que fa a la promoció, es distingeixen quatre tipologies: la venda cara a cara, la promoció de vendes, els anuncis i la publicitat. La venda personal permet adaptar-se al client; la promoció de vendes inclou fires, descomptes i reemborsaments; els anuncis permeten donar a conèixer l'oferta; i la publicitat incrementa la visibilitat mitjançant campanyes més àmplies.

En relació amb les persones, aquestes tenen un paper essencial en els serveis, ja que la interacció directa entre clients i personal condiciona la percepció de qualitat. Per això cal dedicar atenció al reclutament, la formació i la motivació.

Pel que fa als processos, aquests s'inicien amb el disseny efectiu de la prestació del servei, centrant-se en com s'articulen els sistemes operatius i de lliurament, especialment quan els clients hi participen.

Finalment, l'entorn físic ha d'estar dissenyat per transmetre la impressió adequada al client objectiu i facilitar la prestació del servei. Aquest element aporta evidència tangible de la qualitat percebuda, influeix en l'experiència i reforça el posicionament de la marca.

### **3.6 Execució i control**

L'execució i el control del pla de màrqueting són elements crucials per assegurar que les accions previstes es porten a terme de manera eficient i orientada als objectius establerts. Aquesta fase implica organitzar els recursos i programar les accions, així com supervisar-ne el rendiment, valorar-ne l'impacte i introduir ajustos quan sigui necessari. Tant Kotler i Keller (2016) com Westwood (2016) coincideixen que un pla sense un sistema d'implementació i control adequat difícilment pot generar resultats positius i sostenibles.

#### L'execució

L'execució consisteix a transformar les decisions estratègiques en accions concretes. Per garantir-ne l'eficàcia és fonamental organitzar processos, recursos i equips establint un cronograma clar que indiqui qui ha de fer què, quan i amb quins recursos, ajudant a coordinar activitats i evitar desajustos (Kotler i Keller, 2016). En aquesta fase és important preparar un calendari d'actuacions que distribueixi les tasques al llarg del període i actuï com a guia de seguiment. Un element rellevant és la definició del pressupost de màrqueting i l'estimació del ROI. Segons Westwood (2016), per saber si un pla és viable és necessari preparar una previsió de pèrdues i guanys, i recomana implicar el personal financer. D'altra banda, Kotler i Keller (2016) insisteixen a mesurar el rendiment de les inversions en màrqueting, especialment en un entorn amb pressupostos exigents, i remarquen la necessitat d'avançar en sistemes de mesura que permetin valorar l'impacte real de les accions.

#### El control

El control assegura que el pla s'executi amb eficàcia. Segons Kotler i Keller (2016), implica establir objectius, mesurar el rendiment, comparar-lo amb les metes i aplicar mesures correctives quan hi ha desviacions, pel fet que durant l'aplicació poden aparèixer canvis de mercat o resultats inesperats. Els autors distingeixen entre control operatiu, orientat al pla anual, i control estratègic, que revisa si les estratègies continuen

alineades amb les condicions del mercat. Westwood (2016) destaca el caràcter iteratiu del procés, ja que les empreses utilitzen el pla per definir pressupostos anuals i revisar què ha funcionat i què no. L'avaluació anual permet ajustar el pla d'acord amb els resultats, creant un cicle continu del pla al pressupost, de la revisió al nou pla.

## **CAPÍTOL III: PART PRÀCTICA. PLA DE MÀRQUETING A L'EMPRESA DE SERVEIS**

### **4. DESCRIPCIÓ DETALLADA DE L'EMPRESA**

Masía Crusells es tracta d'un establiment de restauració amb una àmplia trajectòria a la ciutat de Reus, on actualment es considera un dels referents gastronòmics de la zona. Va obrir les seves portes fa més de cinquanta anys, tal com s'ha pogut constatar a partir de la informació proporcionada pels seus propietaris durant l'entrevista realitzada i en una de les publicacions que el negoci va compartir al seu perfil de Facebook commemorant l'aniversari.

Des dels seus inicis, ha mantingut una proposta culinària basada en la cuina tradicional catalana i mediterrània, sense renunciar a l'essència dels sabors de proximitat. La seva carta, caracteritzada per elaboracions basades en receptes heretades de la tradició culinària local, ha permès que l'establiment es mantingui durant trenta anys com un restaurant de prestigi recomanat per la Guia Michelin, fet que evidencia la constància i la qualitat del projecte gastronòmic al llarg del temps.

Pel que fa al funcionament diari, el restaurant posa un especial èmfasi en el control constant del servei i en l'atenció al client. Tal com assenyala l'entrevistat, un dels propietaris del restaurant, Miguel Brea, es revisen de manera continuada els diferents aspectes que intervenen en l'experiència del consumidor, des de l'organització del personal fins a la gestió de la cuina i del servei de sala, amb l'objectiu d'anticipar possibles incidències i oferir un servei homogeni i de qualitat. En aquest sentit, en els darrers anys s'ha optat per reduir el volum d'esdeveniments de gran capacitat, prioritzant una atenció més personalitzada i un millor control del servei.

Masía Crusells disposa d'amplis salons, zones privades per a celebracions i jardins exteriors, tant a les instal·lacions del mateix restaurant com a les de l'Hotel Brea's, propietat de la mateixa família. Aquest conjunt d'espais facilita la realització d'esdeveniments familiars i empresarials, així com bodes i comunions. Aquestes infraestructures, juntament amb una estructura de personal àmplia i flexible, permeten adaptar el servei a les necessitats específiques de cada ocasió.

Finalment, pel que fa a la ubicació de l'establiment es troba a l'entrada de Reus per la carretera N-420, concretament al carrer d'Estanislau Mateu i Valls, 4 de Reus, fet que li proporciona una accessibilitat destacada. Aquest emplaçament permet disposar d'un ampli espai d'aparcament gratuït i d'un hotel de quatre estrelles annex, sota el nom de

Brea's, que amplia les possibilitats de celebració d'esdeveniments i estades vinculades al restaurant.

## **5. ANÀLISI DE LA SITUACIÓ**

Masía Crusells desenvolupa la seva activitat dins del sector de la restauració a la província de Tarragona, un entorn que en els darrers anys ha experimentat una clara diversificació i sofisticació de l'oferta gastronòmica (Ramos, 2024). L'expansió de formats com els bufets de gastronomies internacionals, les propostes inspirades en l'alta cuina o les cadenes especialitzades ha contribuït a desplaçar parcialment els models de cuina tradicional que havien predominat en el passat.

Aquest dinamisme del mercat, marcat per una competència creixent i per la coexistència de múltiples tendències culinàries, fa que aconseguir visibilitat i diferenciació sigui un repte constant per als establiments del sector. En aquest context, aquells negocis capaços de definir una proposta de valor sòlida i amb una experiència gastronòmica ben articulada són els que acaben consolidant un posicionament més fort dins del mercat.

### **5.1 Anàlisi intern**

Masía Crusells és una empresa familiar amb una trajectòria consolidada que s'inicia el febrer de 1972, un any després de la seva obertura, sota la gestió prèvia d'uns altres socis. La gestió recau en cinc germans, la qual cosa ha permès una continuïtat en el model de negoci, consolidant una cultura interna fortament cohesionada i orientada a la qualitat i al servei.

El personal comparteix una cultura de treball basada en l'esforç i el compromís, amb jornades llargues i dedicació intensiva, especialment en períodes d'alta demanda. La cohesió entre els germans i l'experiència acumulada després de quasi 53 anys al darrere de la direcció de Masía Crusells faciliten una presa de decisions àgil i una coordinació eficaç entre les diferents àrees. A través de la realització de l'entrevista, el responsable del restaurant destaca la política de no involucrar directament els fills ni els cònjuges en la gestió del negoci, mantenint així la unitat familiar i la continuïtat de les pràctiques de gestió tradicionals.

L'empresa es caracteritza per un enfocament familiar i de proximitat, amb un compromís amb la qualitat i un servei atent i proper. La continuïtat dels valors tradicionals, juntament amb una estructura operativa ben definida i uns recursos humans qualificats, permet

oferir una experiència alineada amb la història, la reputació del restaurant i una cultura orientada a la qualitat i al servei.

### 5.1.1 Les 7P's del màrqueting mix de serveis de Masía Crusells

A continuació s'analitza el màrqueting mix de serveis de Masía Crusells a partir del model de les 7P's, desenvolupant cadascun dels seus elements.

#### Producte

El producte de Masía Crusells té com a objectiu oferir una experiència gastronòmica basada en la cuina catalana tradicional, elaborada a partir de receptes clàssiques i presentada tant en format de menú com de carta oberta, tal com es pot observar a la Figura 1. L'oferta gastronòmica es manté fidel amb plats clàssics com l'escudella, l'esqueixada de bacallà, l'espatlla de xai o els canelons. Aquesta diversitat de productes, juntament amb la capacitat de mantenir la qualitat i la varietat de manera constant al llarg del temps, evidencia una gestió operativa sòlida i coherent amb els valors de l'empresa.

El servei central combina qualitat, quantitat i una relació qualitat-preu ajustada, aspectes que els clients valoren especialment i que contribueixen a la seva fidelització. A més, el personal del restaurant disposa de l'experiència i el coneixement necessaris per adaptar els plats a necessitats dietètiques diverses, com ara al·lèrgies o preferències alimentàries específiques, sense comprometre la identitat culinària del restaurant ni la seva essència.

**Figura 1:** Carta de Masía Crusells (oferta de productes i preus)

CARNES		PESCADO Y MARISCOS	
24. Solomillo de ternera.....	19,00	34. Entremeses de marisco.....	29,00
25. Entrecot de ternera.....	17,00	35. Parrillada de pescado.....	33,00
26. Escalope de ternera.....	14,00	36. Zarzuela de pescado.....	34,00
27. Tourneó tropical.....	20,00	37. Mariscada.....	41,00
28. Chuletón de buey.....	23,00	38. Bogavante entero a la plancha.....	25,00
29. 1/2 Paletilla de cordero al horno.....	15,00	39. Gambas a la plancha.....	26,00
30. Paletilla de cabrito al horno.....	23,00	40. Lagostinos a la planxa.....	22,00
		41. Cigalas a la plancha.....	25,00
		42. Lenguado a la plancha o meunier.....	24,00
		43. Merluza a la plancha.....	18,00
		44. Rape a la plancha.....	20,00
		45. Rape a la marinera.....	24,00
		46. Calamares a la romana.....	18,00
		POSTRES	
		47. Crema catalana.....	4,00
		48. Crema catalana con nata.....	4,50
		49. Holandés (vainilla, zuma naranja y canela).....	5,00
		50. Piña natural.....	4,00
		51. Café Irlandés.....	7,00
		52. Profiteroles con chocolate.....	4,50
		53. Piña natural con crema cremada.....	5,00
		54. Nueces con vainilla y nata.....	4,50
		55. Fresas con vainilla y zumo de naranja.....	4,50
		56. Fresas con nata.....	4,50
		57. Flan de la casa.....	4,00
		58. Flan con nata.....	4,50
		59. Músico con moscatell.....	4,50
		60. Sorbete de limón.....	4,00
		61. Pastel de Whisky.....	4,50
		62. Helado de crocante.....	4,00
		63. Cuajada con miel.....	4,00
		64. Pastel de almendras.....	4,00

Font: *TripAdvisor* (imatge d'un viatger)

### Preu

Pel que fa a la política de preus, tal com es mostra a la Figura 1, Masía Crusells estableix tarifes que reflecteixen la qualitat del producte i del servei ofert.

Els menús del restaurant tenen un preu fix amb tot inclòs, com el menú de dia a 25 € i el menú de nit a 27 €, amb IVA, serveis inclosos, vi i aigua mineral. No obstant això, alguns plats específics poden portar suplement, com l'entrecot a la brasa, les costelles de xai o la sípia a la planxa, segons el menú del 2025. A més dels menús, la carta ofereix plats individuals amb preus per plat, com els cargols (12€), l'esqueixada de bacallà (13€), ½ espatlla de xai al forn (15€) o els canelons (9€), cosa que permet als clients escollir de manera flexible segons les seves preferències. Aquesta estructura de preus permet que els clients coneguin de manera clara el cost final del servei, contribuint així a la transparència i la satisfacció del client.

### Distribució

La distribució del servei es realitza principalment a través de canals físics, ja que el producte central del negoci requereix la presència del client a les instal·lacions del restaurant. L'establiment està situat a l'entrada de Reus, en una ubicació perifèrica de fàcil accés amb vehicle, fet que facilita l'arribada tant de clients habituals com de grups nombrosos i empreses. A més, disposa d'un ampli espai d'aparcament gratuït, un element clau que reforça la comoditat i l'accessibilitat del servei.

Pel que fa als canals de distribució complementaris, Masía Crusells utilitza el telèfon com a mitjà tradicional per gestionar reserves i consultes. Així mateix, la presència de l'Hotel Brea's, annex al restaurant i propietat de la mateixa família, amplia el punt de prestació del servei i permet integrar l'allotjament en el cas d'estades vinculades a esdeveniments.

### Comunicació

Respecte a la promoció i la comunicació amb els clients, Masía Crusells presenta una presència digital molt limitada i una activitat poc constant als canals en línia. L'empresa disposa d'un perfil a Facebook creat l'any 2016, però l'ús que se n'ha fet ha estat esporàdic, amb publicacions molt puntuals i sense una estratègia de comunicació definida. L'última publicació registrada es va realitzar el març de 2024 i, en general, les xarxes socials no tenen un paper rellevant en la promoció habitual del restaurant.

Aquesta limitació digital implica que el restaurant no utilitza aquests canals com a eina informativa per als clients potencials, fet especialment rellevant en el context del màrqueting de serveis, on la comunicació contribueix a reduir la incertesa derivada de la naturalesa intangible del servei. L'absència d'una pàgina web pròpia també limita la possibilitat que els clients consultin informació sobre l'oferta gastronòmica o visualitzin l'experiència abans de la compra.

Pel que fa al procés de reserva, aquest només es pot realitzar mitjançant trucada telefònica, reduint la flexibilitat i comoditat per a uns clients cada cop més habituats a canals digitals immediats.

En conseqüència, la comunicació de Masía Crusells es basa principalment en el contacte directe amb els clients i el boca-orella, una pràctica coherent amb un públic fidel i local, però que limita la capacitat del restaurant per transmetre el valor del servei i atraure nous segments de mercat.

### Persones

El factor humà és un dels pilars fonamentals del servei de Masía Crusells, atès que la interacció directa entre clients i personal és constant al llarg de tot el procés de prestació del servei.

La gestió familiar del restaurant, a càrrec dels cinc germans Miguel Brea, permet una implicació directa en les diferents àrees del negoci i facilita una coordinació estreta entre les següents àrees operatives: recepció, cuina, menjador i neteja. Segons explica José Miguel Brea, un dels germans propietaris i responsable de l'establiment, aquesta organització familiar ha permès garantir una bona cohesió interna i una presa de decisions alineada amb la filosofia del negoci. En aquest context, l'empresa presenta una estructura organitzativa flexible, formada per personal fix i treballadors extres a mitja jornada, especialment durant els caps de setmana. La plantilla està integrada per un total aproximat de 20 persones, nombre que pot variar segons la càrrega de feina i l'època de l'any, fet que permet garantir un funcionament eficient del restaurant i mantenir un alt nivell de servei fins i tot en dies de gran afluència.

El personal de sala i de cuina exerceix un paper clau en la creació de valor per al client, ja que aporta habilitats interpersonals com l'atenció personalitzada, la professionalitat i el tracte proper. Aquests elements contribueixen a reduir la incertesa pròpia dels serveis i a generar confiança en el client, especialment en un establiment amb una llarga trajectòria i una clientela fidel.

En aquest sentit, la continuïtat de l'equip humà i l'experiència acumulada al llarg dels anys esdevenen un avantatge competitiu rellevant, ja que permeten oferir un servei coherent amb els valors del restaurant i alineat amb les expectatives del seu públic objectiu.

### Processos

Pel que fa als processos de servei, Masía Crusells opera principalment de manera presencial, on la producció i el consum del servei es duen a terme simultàniament. Des de la reserva fins a l'atenció durant l'estada, el servei es gestiona en temps real, requerint coordinació constant entre cuina, sala i direcció per garantir una experiència homogènia.

Tot i la variabilitat inherent del servei, aquesta es minimitza mitjançant procediments consolidats i una clara distribució de funcions dins l'equip. La gestió familiar del restaurant permet un control directe dels processos operatius, assegurant estàndards de qualitat constants en l'elaboració dels plats i en el servei. L'estructura del restaurant és flexible per adaptar-se a pics de demanda, especialment en caps de setmana, temporades de calçotades o esdeveniments especials.

### Entorn físic

L'entorn físic de Masía Crusells és un element clau en la percepció de qualitat i en l'experiència del client. El restaurant manté l'estètica d'una masia tradicional catalana, amb una decoració clàssica i cuidada que reforça la seva identitat i transmet tradició i autenticitat, servint com a evidència tangible del servei. Les instal·lacions inclouen amplis salons, espais privats i jardins exteriors, adaptables a àpats familiars, esdeveniments corporatius o celebracions especials.

Al llarg dels anys, l'empresa ha dut a terme diverses ampliacions i millores en les instal·lacions, com ara la reforma de l'espai del menjador mitjançant la incorporació de diverses sales, l'habilitació d'un celler i d'aparcaments, així com l'ampliació posterior de l'hotel associat l'any 2013, sota el nom d'Hotel Brea's. L'estètica de l'espai respon a un estil tradicional i clàssic, característica que s'ha mantingut sense cap canvi des de l'última reforma realitzada en aquest any.

Aquestes característiques reflecteixen un enfocament d'inversió orientat a garantir la funcionalitat del servei, però sense cap modificació des de llavors relacionada amb les

necessitats dels clients o a les noves tendències que poden sorgir amb el transcurs del temps.

## **5.2 Anàlisi extern**

### **5.2.1 Anàlisi del microentorn**

L'anàlisi del microentorn de la Masía Crusells es realitza seguint l'enfocament proposat per Kotler i Keller (2016), els quals identifiquen els principals agents externs pròxims al restaurant que influeixen de manera directa en la seva activitat. Aquests agents són:

#### Proveïdors

El restaurant s'identifica com un negoci que, com s'ha indicat en l'entrevista, intenta mantenir la mateixa qualitat al llarg dels anys, fet que es reflecteix clarament en la relació amb els seus proveïdors. Des de l'inici de la seva activitat, l'empresa ha apostat per la continuïtat i l'estabilitat, mantenint relacions comercials a llarg termini amb proveïdors que consideren fiables. Un exemple destacat és el del proveïdor de pa, que col·labora amb el restaurant des de fa aproximadament 53 anys. Aquesta voluntat de fidelització respon principalment a criteris de qualitat per sobre del preu, ja que els propietaris prioritzen proveïdors que garanteixin un producte adequat al nivell del servei ofert.

Pel que fa a la procedència, els proveïdors són majoritàriament de proximitat, apostant per empreses locals o situades en l'entorn més proper, com és el cas de l'empresa Cafè Brasília. No obstant això, també es treballa amb proveïdors ubicats fora de l'àmbit local, principalment de Barcelona o dels seus voltants, especialment en aquells casos en què es tracta d'empreses multinacionals. Durant l'entrevista realitzada al propietari, no s'aprofundeix en la identificació detallada de la totalitat dels proveïdors, ja que aquesta informació forma part de l'àmbit intern i confidencial de la gestió del restaurant. Per aquest motiu, i amb la voluntat de respectar la confidencialitat de l'empresa, no s'incorporen dades addicionals sobre altres proveïdors que no van ser mencionats pel responsable.

#### Intermediaris de màrqueting

Segons la informació obtinguda a l'entrevista, el restaurant no fa ús d'intermediaris de màrqueting en el sentit definit per Kotler (2016), ja que no treballa amb distribuïdors, agències de comunicació, consultores de màrqueting ni plataformes digitals, mantenint una relació directa amb el mercat. Els responsables del negoci no consideren necessari cap recurs extern de màrqueting, ja que creuen el restaurant funciona adequadament amb el boca-orella de les generacions i compta amb una clientela fidel. Tot i

l'absència d'aquests intermediaris, el restaurant fa ús ocasional de materials promocionals propis, com ara targetes de visita o tríptics informatius, distribuïts directament a l'establiment.

### Competidors

A l'entrevista, el responsable del restaurant no va mencionar competidors concrets. Tanmateix, Masía Crusells opera en un mercat de restauració tradicional i familiar, centrant la seva estratègia a mantenir la qualitat i la fidelitat dels clients, més que en competir activament amb altres establiments. Segons el propietari, un dels elements que ell considera diferencials respecte a altres restaurants són les racions generoses que ofereixen, les quals permeten, per exemple, servir la botella sencera de vi o, segons la seva percepció, permetre emportar-se menjar en tàper. Tot i que aquestes pràctiques es poden trobar en altres establiments, el propietari les considera trets distintius de Masía Crusells.

A més, segons les valoracions i comentaris dels clients a Google i TripAdvisor, el restaurant es percep com un referent de la cuina catalana a Reus, per oferir receptes de tota la vida i de l'àvia, i la ubicació amb aparcament gratuït representa un avantatge respecte a la competència.

Tot i això, alguns dels competidors més directes del restaurant extrets de l'enquesta realitzada (annex 2, pregunta 7) són K L'ermità d'Alcover, El Pòsit de Cambrils o del Serrallo de Tarragona, i Vermuts Rofes de Reus.

K L'ermità i El Pòsit, tant el de Cambrils com el del Serrallo, destaquen per la seva aposta pel producte de proximitat i per una forta vinculació amb la gastronomia del territori, fet que els converteix en alternatives adreçades a un perfil de client similar. No obstant això, aquests establiments es diferencien de Masía Crusells per una orientació més marcada cap a la innovació gastronòmica i l'actualització de la seva oferta culinària. Tot i mantenir el producte local com a element central de la seva proposta, adapten la carta incorporant elaboracions i presentacions més contemporànies. En el cas de K L'ermità, aquest aposta per la innovació es reflecteix en la incorporació de plats amb combinacions i tècniques més actuals, com ara el carpaccio de picanya de vedella marcat a la brasa amb maionesa de tonyina, envinagrats i mostassa verda d'herbes provençals. En canvi, El Pòsit introdueix una presentació més moderna i cuidada dels plats, tant pel que fa a l'emplatat del plat.

D'altra banda, Vermuts Rofes actua com a competidor en termes d'experiència gastronòmica i social, especialment pel que fa a la combinació de tradició, identitat reusenca i moments vinculats a trobades familiars o d'oci. Segons s'indica a la seva pàgina web, el restaurant ofereix la possibilitat de reservar diversos espais, com la Sala Joan Rofes i la Sala Marcel·lí Rofes, ideals per a celebracions més íntimes i familiars, similars a l'ús que es fa a Masía Crusells de les diferents sales per a celebracions i esdeveniments empresarials. A més, Vermuts Rofes disposa del Celler, un dels espais més carismàtics del local, que permet acollir esdeveniments d'unes 400 persones, fet que recorda el celler de Masía Crusells com a recurs per actes especials.

Tot i que una part dels competidors més directes de Masía Crusells s'han pogut identificar a partir d'aquesta enquesta realitzada, també s'ha pogut identificar altres establiments que poden considerar-se competidors directes. Entre ells trobem el grup Saona (ubicat a Reus) i Casa Balsells (ubicat a Tarragona).

El grup Saona, tot i tractar-se d'una cadena de restauració, presenta una proposta basada en la cuina mediterrània i en una oferta de cartes i menús que varien segons la temporada, amb una relació qualitat-preu competitiva. L'obertura del seu establiment a Reus l'any 2023 ha ampliat l'oferta gastronòmica de la ciutat, atraient un públic familiar però també a un públic més jove gràcies a promocions orientades a estudiants i altres. També destaquen els seus espais cuidats i moderns. No obstant això, el model de negoci del grup estableix una limitació temporal del servei, fet que pot reduir la sensació de tranquil·litat i estada prolongada associada a restaurants com Masía Crusells. A més, algunes ressenyes dels clients apunten a una experiència de servei menys personalitzada, un aspecte en el qual Masía Crusells destaca pel tracte proper i l'atenció acurada al client.

D'altra banda, Casa Balsells, ubicat als peus de la Catedral de Tarragona, compta amb una localització privilegiada que reforça el seu atractiu turístic i gastronòmic. El restaurant ofereix una carta cuidada i competitiva, amb preus situats aproximadament entre els 20 i 25 euros. Tot i això, l'accés i l'aparcament a la zona alta de Tarragona poden resultar més complexos en comparació amb la facilitat d'accés de Masía Crusells. Les racions i el format dels plats responen a un estil més contingut, mentre que Masía Crusells manté una proposta més generosa i orientada a una experiència gastronòmica reposada, especialment adequada per a celebracions familiars i esdeveniments.

## Públics

Entre el públic extern destaquen les administracions públiques i organismes reguladors que condicionen el funcionament del negoci mitjançant normatives sanitàries, laborals i de protecció del consumidor vigents.

Aquests actors intervenen de manera directa en el funcionament quotidià del negoci mitjançant inspeccions, requisits administratius i autoritzacions que condicionen aspectes clau com l'obertura, l'organització del servei o la gestió dels espais.

En el cas de la Masía Crusells, la relació amb aquests organismes és especialment rellevant atesa la dimensió de l'establiment i la seva activitat vinculada a celebracions familiars i esdeveniments, que requereixen una atenció constant al compliment dels requisits exigits. Durant la visita presencial al restaurant es va poder observar la presència de cartells informatius visibles per al públic, fet que evidencia una voluntat de transparència i d'adequació a les exigències institucionals.

El fet que la Masía Crusells compleix amb totes aquestes regulacions aconsegueix reduir riscos sancionadors i reforçar la confiança tant de les institucions com dels clients, contribuint així a mantenir una imatge corporativa sòlida i professional en el seu entorn.

## Clients

Actualment, el mercat objectiu del restaurant Masía Crusells està format principalment per un públic adult i de més edat, principalment format per persones de 50 anys cap endavant (informació qualitativa complementària recollida a l'annex 5), que coneix l'establiment des de fa molts anys i que hi acudeix de manera recurrent. Es tracta d'un perfil de client fidel, amb un fort vincle amb el restaurant, que valora especialment la cuina casolana i tradicional, així com l'ambient familiar i acollidor de l'establiment.

Dins d'aquest segment, cal diferenciar dos grans tipus de clientela com indica l'entrevista (annex 1). D'una banda, les famílies, especialment destacant els caps de setmana, que escullen la Masía Crusells com a espai de trobada i celebració. Aquest públic acudeix tant per àpats familiars habituals com per a celebracions puntuals, com ara aniversaris, comunions, batejos, calçotades o altres esdeveniments familiars, associant el restaurant a moments compartits i a la tradició gastronòmica.

D'altra banda, durant els dies laborables, el restaurant atrau un perfil d'empresaris i professionals que hi acudeixen principalment per dinars de feina i, també per sopars

d'empresa o trobades professionals. Aquest públic valora la qualitat del producte, la rapidesa del servei i un entorn adequat per a reunions informals, fet que consolida la Masía Crusells com un espai també vinculat a l'activitat professional i empresarial.

### **5.2.2 Anàlisi del macroentorn: Anàlisi PESTEL**

Per comprendre el context extern en què opera Masía Crusells, s'ha realitzat una anàlisi PESTEL, que es divideix en l'estudi dels factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ambientals i legals.

#### Factors polítics

En l'àmbit polític, el sector de la restauració a Catalunya es pot veure influït per les decisions dels diferents nivells de govern, sigui municipal, autonòmic, estatal o europeu, que poden condicionar el funcionament del restaurant. En aquest sentit, cal tenir en consideració el Programa de foment del Turisme Enogastronòmic de l'Agència Catalana de Turisme i les iniciatives de promoció del comerç local, que poden incrementar l'afluència de clients i obrir noves oportunitats d'expansió cap a nous segments. Addicionalment, l'atorgament de subvencions o ajuts dirigits a PYMES i autònoms pot influir en les estratègies d'inversió i creixement dels establiments. Masía Crusells podria beneficiar-se d'aquest programa, ja que compleix els requisits establerts (ofereix una proposta gastronòmica amb caràcter català i inclou productes de proximitat i vins catalans) i podria beneficiar-se del suport que es proporciona en la promoció, màrqueting i networking amb altres negocis del sector (Agència Catalana de Turisme, s. f.).

#### Factors econòmics

La situació econòmica de l'Estat espanyol està definida per l'augment dels preus, fet que perjudica directament el negoci en qüestió. Els productes utilitzats en l'elaboració dels àpats i adquirits als proveïdors presenten un increment constant, fet que provoca que existeixin dificultats per mantenir els preus assequibles i estables en el temps. Pel que fa a les dades dels últims mesos, concretament del novembre de 2024 al novembre del 2025, s'observa el creixement progressiu de l'Índex de Preus al Consum, que provoca un encariment general del servei de restauració. En l'últim any, l'IPC ha passat del 116,01% al 119,53% (Instituto Nacional de Estadística, 2025).

D'altra banda, la fiscalitat aplicada al sector també constitueix un factor econòmic rellevant. L'IVA aplicat als serveis d'hostaleria és de tipus reduït, del 10%, atès que afecta serveis i productes considerats socials i no de primera necessitat. Tanmateix, les modificacions que puguin produir-se tenen un impacte directe als preus dels productes o

serveis que ofereixen als clients, concretament si els negocis no poden repercutir l'augment impositiu, tal com s'ha plantejat en les propostes de revisió impulsades per l'OCDE (Autónomos y Emprendedor, 2025).

Els costos energètics constitueixen també una variable en les despeses del restaurant. Segons Naturgy, un restaurant mitjà pot assumir una despesa anual en electricitat d'entre 4.000 i 10.000 euros (Naturgy, 2024). A més, les mesures adoptades per reforçar l'estabilitat del subministrament elèctric després de l'apagada d'abril de 2025 han incrementat els costos associats als serveis d'ajust, que s'han traslladat a les factures elèctriques, amb augments perceptibles durant el 2025 (OCU, 2025; Democrata, 2025).

Finalment, l'evolució del poder adquisitiu de la població condiona el comportament del consumidor en restauració. L'acumulació d'una inflació propera al 19% entre 2020 i 2024 ha provocat una pèrdua significativa de capacitat de compra de les llars, fet que pot derivar en una reducció de la freqüència de consum fora de casa o en una major sensibilitat al preu (Emirodgar, 2024). Aquest context obliga els negocis de restauració a adaptar-se a un consumidor més selectiu i prudent en la seva despesa.

### Factors socials

Els hàbits de consum de la població en el sector de la restauració continuen evolucionant, amb un consumidor cada vegada més selectiu i orientat a experiències que aportin valor més enllà de l'àpat. Segons les dades del consum extradomèstic del Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació, el consum fora de casa es manté com una pràctica àmpliament estesa, ja que el 90,5% de la població espanyola va consumir fora de la llar durant el segon trimestre de 2025, tot i que s'observa una lleugera reducció en la freqüència mitjana de consum respecte a l'any anterior (MAPA, 2025). Aquesta disminució no implica una menor despesa global, sinó una major selecció dels moments i establiments escollits. (Oblanca, 2025).

Pel que fa als moments i motius de consum, predomina clarament l'àpat del migdia, que concentra prop del 28–30% de les ocasions de consum fora de la llar. Aquest consum es realitza principalment en contextos de socialització, especialment amb la família (30–34%) i amb amics (24–26%), i està fortament vinculat a celebracions i ocasions especials, que representen al voltant del 31–32% dels motius declarats (MAPA, 2025). Aquestes dades reforcen el paper del restaurant com a espai de trobada i experiència compartida, més enllà d'una necessitat purament funcional.

En relació amb el perfil del consumidor, el consum fora de la llar es concentra majoritàriament en franges d'edat adultes, especialment entre els 35 i els 75 anys, que representen prop del 88 % del total de consumidors. Aquest fet s'associa, en part, a un major poder adquisitiu i a una estabilitat econòmica més gran en comparació amb els segments més joves. A més, es registra una participació lleugerament superior dels homes respecte a les dones en el consum fora de la llar (MAPA, 2025).

Aquestes tendències es veuen complementades per estudis de consultores especialitzades, que assenyalen diferències generacionals en les motivacions de consum. Segons NielsenIQ (2023), mentre que les generacions més adultes associen la restauració a moments familiars i de relació social, els segments més joves prioritzen la recerca de noves experiències gastronòmiques, fet que incrementa la diversificació d'expectatives dins del sector. (Servimedia, 2025)

D'altra banda, la sostenibilitat s'ha consolidat com un factor clau en la presa de decisions del consumidor. Cada vegada es valora més l'ús de productes de proximitat, la reducció de plàstics, la possibilitat d'adaptar els plats a dietes especials (vegetarianes, celíiaques o veganes) i una comunicació promoguda sobretot per canals digitals que es consideren una eina per poder millorar l'experiència del client (Oblanca, 2025).

Pel que fa als hàbits laborals, una part molt significativa de la població adulta continua menjant fora de casa durant els dies laborables, principalment per incompatibilitat horària amb la jornada laboral. Segons dades recents, el 73,8% de la població adulta menja fora de casa almenys un cop durant els dies feiners (La Razón, 2024). Tot i això, la generalització del teletreball arran de la pandèmia ha modificat parcialment aquests patrons, reduint el consum entre setmana i incrementant la concentració de despesa en caps de setmana i moments d'oci compartit. (El País, 2023)

### Factors tecnològics

El servei de l'entrega de menjar a domicili a Espanya s'ha consolidat com una tendència a l'alça, impulsada per la comoditat i la rapidesa del servei que ofereix als consumidors. Durant el 2024, les comandes a través d'aplicacions digitals van incrementar-se en un 40% respecte a l'any anterior i la demanda s'ha anat diversificant amb un ampli ventall d'opcions gastronòmiques. La tecnologia permet que, restaurants com Masía Crusells, s'adaptin als nous hàbits de consum dels seus clients, contribuint a la competitivitat del sector de l'hostaleria (Revista Hostelería, 2025).

Un dels principals aspectes de transformació tecnològica és la digitalització de la interacció amb els clients. Els consumidors utilitzen cada cop més les xarxes socials per descobrir nous restaurants, inspirar-se i reservar una taula, i les eines com Instagram i TikTok resulten decisives per guanyar visibilitat i connectar amb l'audiència, afirmant que el 60% dels consumidors realitza una reserva després d'haver vist una promoció o publicació al seu perfil. La generalització de l'ús de les xarxes socials com a canal de recerca ha obligat negocis de restauració a considerar la seva presència digital com un element estratègic per consolidar la seva reputació i augmentar la fidelització amb el seu públic (Barcelona Culinary Hub, 2025).

### Factors ambientals

La Slow Food Community de Catalunya promou la gastronomia sostenible basada en l'ús de productes locals, ecològics i de temporada en els restaurants, evitant transgènics i utilitzant peix capturat de manera responsable. Aquest enfocament contribueix a la conservació de l'entorn ambiental, reduint l'impacte dels aliments i donant suport als productors locals. El portal web de cuiners i cuineres Km0 recull actualment 9 restaurants a la província de Tarragona que acrediten la sostenibilitat dels seus productes (Slow Food KM0, s. f.).

### Factors legals

L'activitat dels restaurants està fortament condicionada per un marc legal orientat a garantir la seguretat alimentària i la protecció del consumidor. A part de les normes estatals que ha de complir com per exemple l'Estatut dels Treballadors pel que fa a la part més personal de la restauració o el Reial Decret 140/2003 sobre criteris sanitaris per la qualitat de l'aigua del consum humà; també hi ha molta normativa europea que s'ha de complir. Entre elles tenim el Reglament (CE) 852/2004, que obliga a la implantació del sistema APPCC, El Reglament (CE) 853/2004 sobre la higiene específica per aliments d'origen animals, o el Reglament (UE) 1169/2011 estableix l'obligació d'informar de manera clara i accessible sobre els al·lèrgens presents als plats.

Després de mesos de negociació entre sindicats i patronal, s'ha acordat la renovació del conveni col·lectiu d'hostaleria a Catalunya, que té com a objectiu la pujada dels salaris del 15% fins l'any 2028. Aquest conveni, que encara ha de ser ratificat, té una sèrie d'implicacions legals per als negocis de restauració com Masía Crusells, ja que regula aspectes com les condicions de treball, drets laborals i obligacions per les empreses, i

pot tenir un impacte directe en la seva estructura de costos i en la gestió de personal (El País, 2025).

## 5.3 Estudi

### 5.3.1 Fitxa tècnica de l'estudi

1. Objectiu de l'estudi: l'objectiu de l'estudi ha estat conèixer la percepció que té el públic de l'entorn sobre Masia Crusells, incloent-hi tant clients habituals com persones de diferents localitats pròximes, identificant els seus hàbits de consum, la valoració de l'experiència gastronòmica i les expectatives respecte a possibles millores i a la comunicació.

#### 2. Metodologia:

- ∞ Enfocament: quantitatiu.
- ∞ Mètode o tècnica de recollida de dades: enquesta online de Google Forms.
- ∞ Justificació de l'ús de l'enquesta: aquesta tècnica de recollida de dades primàries permet obtenir informació directa del públic de manera ràpida i eficient, analitzar patrons de conducta, identificar tendències del mercat hostaler de menjar tradicional en el qual opera el restaurant i orientar les decisions estratègiques del pla de màrqueting.

3. Distribució de l'enquesta: l'enquesta es va difondre a través de canals digitals, fomentant la participació del conjunt de la població i oberta a tots els grups d'edat. Tot i això, el perfil final dels participants reflecteix una major presència de públic adult, fet que s'explica per la vinculació històrica d'aquest col·lectiu amb el restaurant.

4. Univers: públic de l'entorn del restaurant, incloent-hi les persones que ja coneixen o podrien estar interessades en aquest, tal com s'indica a l'objectiu de l'estudi. En relació amb el perfil de públic, el responsable del restaurant assenyala que l'establiment compta actualment amb una clientela fidel i consolidada, i que no es planteja, a curt ni a mitjà termini, la necessitat d'ampliar o diversificar els segments de públic als quals s'adreça el negoci (resposta a l'apartat 5 de l'entrevista, annex 1). L'estudi va incloure persones de diferents franges d'edat, amb un 4,8% menors de 18 anys, un 23,3% de participants entre 18 i 25 anys, un 16,5% entre 26 i 35 anys, un 20,4% entre 36 i 50 anys i, un 35% majors de 50 anys. Tot i que l'atenció es posa especialment en el públic adult, que acostuma a mostrar una relació més estable amb l'establiment i una major iniciativa en la reserva (primera qüestió de l'annex 5), no s'exclou la participació d'altres franges d'edat, reflectint la diversitat de l'univers de l'estudi.

## 5. Mostra:

☞ Nombre de participants: 103 persones.

☞ Perfil de la mostra:

- Majoritària: més de 50 anys (35%).
- Residència principal: Reus, municipi en el qual es troba l'establiment objecte d'anàlisi (32,04%), seguit d'Alcover (20,39%), Tarragona (9,71%) i Valls (7,77%).

### **5.3.2 Resultats**

L'estudi, realitzat a través d'un formulari de Google Forms, tenia un doble objectiu: primer, identificar els hàbits de consum i la percepció dels enquestats respecte als restaurants en general; i segon, recollir opinions específiques dels participants que havien visitat en alguna ocasió Masía Crusells. El guió de les preguntes i els gràfics dels resultats es presenten a l'annex 2. A partir de les respostes obtingudes, s'observa que la majoria dels participants acostumen a visitar restaurants per gaudir dels àpats en companyia de la família (72,8%), dels amics (59,2%) o de la parella sentimental (50,5%), amb una freqüència de visita quinzenal o setmanal (34% i 24,3%, respectivament).

En el segon apartat del formulari s'han formulat preguntes relatives als restaurants que els enquestats freqüenten habitualment i, de manera específica, als establiments especialitzats en cuina casolana tradicional, així com a la seva opinió respecte al restaurant objecte d'estudi. En aquest sentit, els resultats obtinguts indiquen que els aspectes més valorats pels clients a l'hora de repetir l'experiència en un restaurant són la qualitat del menjar (69,9%), l'ambient i l'entorn percebut dins el local (50,5%) i el preu del servei rebut (47,6%). El preu es configura com un dels factors més determinants en el procés de decisió dels clients a l'hora d'escollir entre un establiment o un altre i, concretament, per un àpat de cuina catalana, els enquestats manifesten estar disposats a destinar una forquilla de preus compresa entre els 20 i els 30 euros.

Pel que fa als restaurants de cuina tradicional més valorats, destaquen K L'ermità d'Alcover (amb un total de 8 mencions), El Pòsit de Cambrils o del Serrallo de Tarragona (amb 7 mencions), Els Tres Taps de Reus (amb 6 mencions), La Comarca de Reus (amb 5 mencions), Vermuts Rofes de Reus (amb 5 mencions) i el mateix restaurant Masía Crusells, ja que 4 persones en destaquen la seva tradició i continuïtat al llarg del temps.

Pel que fa als aspectes valorats específicament pels clients que han visitat Masía Crusells, els resultats mostren que el 82,5% dels enquestats han gaudit en alguna

ocasió dels àpats que ofereix l'establiment. Entre els aspectes més ben valorats de l'establiment, en primera posició, es troben el tracte del personal i la quantitat de les racions servides (amb una valoració de 5 estrelles), i, en segona posició, la qualitat del menjar i la neteja de les instal·lacions (amb una valoració de 4 estrelles).

En canvi, el principal punt feble identificat fa referència a la limitada flexibilitat del sistema de reserves, atès que aquestes només es poden gestionar mitjançant una trucada telefònica i no es disposa actualment de cap altre canal digital habilitat.

Pel que fa als aspectes que més valoren els clients que han visitat el restaurant de la proposta gastronòmica, es destaca l'elaboració casolana dels àpats per part del personal de cuina (64,1%) i els sabors tradicionals que poden gaudir en les seves receptes (56,5%). L'anàlisi de les respostes recollides permet identificar els principals elements que els clients destaquen amb més freqüència de Masía Crusells: l'aspecte més valorat és el tracte del personal o el servei que ofereix (16 mencions), seguit del menjar (14 mencions), la proposta concreta d'apostar per la cuina tradicional o "plats de tota la vida" (11 mencions), i el fet de sentir-se "com a casa" pel que fa a l'ambient (10 mencions).

En aquest apartat també s'ha deixat llibertat al públic per tal que proposessin algunes de les millores que creuen més adequades o que els agradaria que s'incorporés al restaurant per replantejar-se la seva visita, ja que només el 35,6% dels enquestats repetiria amb seguretat l'experiència al restaurant.

D'una banda, els plats que proposen amb més freqüència són aquells relacionats amb les dietes dels consumidors, fent referència a l'estil de vida vegetarià o vegà, però també es mencionen les intoleràncies o al·lèrgies com a demanda més repetida (11 mencions). Aquest resultat indica que els clients troben a faltar més varietat en la carta i necessiten que s'especifiqui clarament el contingut de cada plat. En segona i tercera posició, els enquestats proposen menús per compartir amb grups i una renovació de la carta (10 i 9 mencions, respectivament).

D'altra banda, les aportacions dels clients permeten identificar les millores que, segons la seva opinió, podrien optimitzar la percepció del restaurant. Els resultats mostren que els enquestats demanen una major presència a les xarxes socials o la creació de màrqueting digital (13 mencions), seguida d'una modernització del restaurant, l'ambient o la decoració (11 mencions), així com més facilitats per a realitzar reserves online, ja sigui mitjançant WhatsApp o a través de la web.

Finalment, al formulari es dedica un apartat específic a màrqueting i comunicació del restaurant. Els enquestats consideren que la presència a les xarxes socials influeix en l'èxit d'un restaurant (43,1%) i que, en el cas que Masía Crusells en tingués, milloraria el seu posicionament (44,6% segur i 44,6% amb alta probabilitat). Els canals més utilitzats per informar-se sobre aquest tipus d'establiments són Instagram (58,3%) i les recomanacions de persones del seu entorn (55,3%). Quant al contingut publicat, el que més valoren els consumidors són les fotos dels plats (71,8%), la informació sobre el menú (54,4%) i la promoció de celebracions i esdeveniments especials (51,5%).

Pel que fa als possibles esdeveniments que es podrien dur a terme al restaurant, aprofitant les dimensions de les instal·lacions i l'ús de l'Hotel Brea's com a espai complementari, els enquestats es mostren interessats: un 47% assistiria amb decisió i un 50% voldria més informació abans de decidir. Entre les activitats més desitjades destaquen espectacles de música en viu (61,2%) i esdeveniments familiars com la festa de la castanyada, calçotades o activitats per a famílies (48%).

#### 5.4 Diagnosi DAFO

Taula 1: DAFO

	Aspectes positius	Aspectes negatius
<b>Intern</b>	<b>FORTALESES</b> F1: Cuina casolana i tradicional F2: Restaurant amb llarga trajectòria F3: Reputació local i clients recurrents	<b>DEBILITATS</b> D1: Poca presència o activitat digital pel que fa al contingut de xarxes i la forma de realitzar una reserva D2: Dependència d'un públic local i generacional D3: Restaurant poc modernitzat al llarg dels anys
<b>Extern</b>	<b>OPORTUNITATS</b> O1: Increment de turisme gastronòmic a la zona de Tarragona O2: Tendència creixent cap al consum de productes de proximitat O3: Creixent demanda d'experiències gastronòmiques i esdeveniments	<b>AMENACES</b> A1: Competència directa d'altres restaurants amb una proposta gastronòmica i d'ús d'espais similar A2: Increment dels costos de matèria primera A3: Canvis de preferències dels consumidors

	O4: Generalització de l'ús de xarxes socials com a canal de recerca de restaurants i introducció de la tecnologia en el sector de l'hostaleria	
--	--	--

Font: elaboració pròpia

### Fortaleses

- œ Cuina casolana i tradicional: aquest fet es considera una fortalesa, ja que representa un factor de diferenciació davant d'altres restaurant de la ciutat de Reus i de la província de Tarragona. A més, respon a una demanda creixent de productes de proximitat i amb una elaboració tradicional.
- œ Restaurant amb llarga trajectòria: el restaurant, obert pels propietaris actuals l'any 1972, compta amb una trajectòria consolidada que aporta experiència, credibilitat i confiança als clients, reforçant el seu posicionament dins del mercat local.
- œ Reputació local i clients recurrents: la bona reputació de l'establiment i la presència de clients habituals indiquen un alt nivell de satisfacció i fidelització, fet que reforça l'estabilitat del negoci.
- œ Existència d'un públic fidel durant els dies laborables format per empresaris: es tracta d'una fortalesa clau, ja que constitueix una diversificació del perfil de clients de Masía Crusells. A banda de les famílies, que acudeixen especialment durant els caps de setmana, la resta de dies l'establiment atrau empresaris que utilitzen les instal·lacions per dinars de feina o reunions informals. Aquest fet permet mantenir una activitat professional constant i consolidada al llarg de la setmana.

### Debilitats

- œ Poca presència o activitat digital pel que fa al contingut de xarxes i la forma de realitzar una reserva: la baixa visibilitat a les xarxes socials i canals digitals dificulta arribar a nous clients, limitant les oportunitats de comunicació i promoció del restaurant en l'actualitat. A més, l'única manera de reservar una taula que disposa el negoci és a través de trucada telefònica.
- œ Dependència d'un públic local i generacional: el volum principal de clients prové de l'entorn proper de la província, fet que pot restringir el creixement del negoci i augmentar la vulnerabilitat davant canvis en la demanda local. A més, quan les generacions més grans deixin de visitar el restaurant, no es pot assegurar que els

membres més joves de la família continuïn la tradició d'anar a Masía Crusells, cosa que podria reduir progressivament la fidelitat de la clientela.

- œ Restaurant poc modernitzat al llarg dels anys: la manca de renovació en la imatge, les instal·lacions o l'experiència del client pot generar una percepció de negoci poc actualitzat en comparació amb altres establiments del sector.

### Oportunitats

- œ Increment del turisme gastronòmic a la zona de Tarragona: l'augment de l'interès pel turisme vinculat a la gastronomia i als productes de proximitat genera una oportunitat per atraure nous visitants que busquen experiències culinàries autèntiques i tradicionals, tant els que provenen de Catalunya com els que venen de l'estranger.
- œ Tendència cap al consum de productes de proximitat: els consumidors valoren cada vegada més els restaurants que treballen amb productes locals i de qualitat, fet que podria encaixar amb la proposta gastronòmica de la Masía Crusells. Aquesta tendència ofereix l'oportunitat de reforçar la seva imatge de cuina autèntica i arrelada al territori. A més, comunicar aquest aspecte pot augmentar el valor percebut de l'oferta sense necessitat de canvis estructurals importants.
- œ Demanda creixent d'experiències gastronòmiques: els clients no només busquen menjar, sinó experiències que els permetin compartir moments especials amb família o amics. La Masía Crusells disposa d'espais amplis i d'un celler que faciliten la creació d'esdeveniments gastronòmics com maridatges o celebracions especials. Aquesta oportunitat permet diversificar l'activitat del restaurant i atraure nous perfils de clients. Cal destacar l'existència de la festivitat de Cap d'Any que, es va deixar de celebrar, però que presenta un gran potencial.
- œ Ús generalitzat de les xarxes socials per escollir restaurants i introducció de la tecnologia en el sector de l'hostaleria: molts clients consulten les xarxes socials abans de decidir on menjar, valorant especialment les imatges, les opinions i l'activitat del restaurant. La limitada presència digital de la Masía Crusells indica un marge clar de millora en aquest àmbit. Desenvolupar una estratègia a xarxes socials representa una oportunitat per augmentar la visibilitat i captar nous segments de mercat.

### Amenaces

- œ Competència directa d'altres restaurants amb una proposta gastronòmica i d'ús d'espais similar: a la zona de Reus i el Baix Camp existeix una alta presència de

restaurants amb una oferta gastronòmica similar a la de la Masia Crusells, centrada en la cuina tradicional i orientada a celebracions familiars i dinars d'empresa. Aquesta concentració incrementa la pressió competitiva i dificulta la diferenciació en un mercat local cada vegada més saturat.

- ☞ Increment de costos de matèria primera: l'augment dels preus dels productes alimentaris i dels subministraments pot afectar la rendibilitat del restaurant i limitar la capacitat d'ajustar els preus sense perjudicar la demanda.
- ☞ Canvis de preferències dels consumidors: cada vegada més consumidors adopten hàbits alimentaris més saludables i, alhora, creix l'atractiu de restaurants especialitzats en altres cuines internacionals (japonesa, italiana, americana, etc.), que poden desviar part de la demanda del menjar tradicional.

Segons el plantejament de Kotler (2024) en l'elaboració de plans de màrqueting, com a eina complementària de diagnosi s'utilitza la matriu CAME. Aquesta matriu permet transformar les conclusions de la DAFO en línies d'actuació concretes i servirà com a base per al desenvolupament de les accions que es presenten en un capítol posterior del pla.

La matriu CAME estableix com corregir les debilitats, afrontar les amenaces, mantenir les fortaleces i explotar les oportunitats, cosa que permet connectar l'anàlisi estratègica amb les decisions operatives i estratègiques del pla de màrqueting.

**Taula 2:** Model CAME

<p><b>Mantenir (Fortaleses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Preservar la qualitat de la cuina tradicional, mediterrània i casolana. (F1)</li> <li>☞ Mantenir l'experiència i la confiança que genera l'historial del restaurant. (F2)</li> <li>☞ Reforçar la relació amb els clients habituals i consolidar la fidelització. (F3)</li> </ul>	<p><b>Corregir (Debilitats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Crear i optimitzar perfils a xarxes socials, així com un portal web per a reserves en línia. (D1)</li> <li>☞ Diversificar el públic objectiu, atraient segments més joves i diferents moments de consum. ( D2)</li> <li>☞ Modernització progressiva de l'espai sense perdre l'essència tradicional. (D3)</li> </ul>
<p><b>Explotar (Oportunitats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Promocionar el restaurant com a destinació gastronòmica dins del turisme local i nacional. (O1)</li> </ul>	<p><b>Afrontar (Amenaces)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Diferenciar-se de la competència mitjançant la identitat de cuina casolana i l'experiència. (A1)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Comunicar i potenciar l'ús de productes locals i de temporada. (O2)</li> <li>☞ Organitzar esdeveniments gastronòmics o culturals. (O3)</li> <li>☞ Reforçar la presència digital i la comunicació activa per millorar la visibilitat i arribar a més segments. (O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Controlar l'impacte de l'increment dels costos mitjançant una millor planificació dels preus i proveïdors, optimitzant marges sense perdre qualitat. (A2)</li> <li>☞ Adaptar l'oferta a les noves preferències alimentàries i hàbits de consum. (A3)</li> </ul>
--	--

Font: elaboració pròpia

## 6. DEFINICIÓ I DESENVOLUPAMENT DELS OBJECTIUS DEL PLA DE MÀRQUETING

A partir de l'anàlisi DAFO realitzada, es defineixen els objectius del pla de màrqueting. Els objectius es formulen atenent els criteris SMART presentats per George T.Duran, de manera que siguin específics, mesurables, assolibles, rellevants i delimitats temporalment, assegurant així la seva viabilitat i utilitat com a guia per a la posterior definició d'estratègies i accions de màrqueting. (Martins, 2025)

**Objectiu 1. Augmentar el coneixement i la visibilitat de la marca.** Augmentar el nivell de coneixement i visibilitat de la marca Masía Crusells entre el públic potencial del seu entorn geogràfic, amb l'objectiu de millorar el seu posicionament i facilitar el procés de decisió dels clients.

Aquest objectiu deriva de la debilitat detectada relativa a la baixa presència digital del restaurant i al paper creixent dels canals en línia en la tria d'establiments de restauració. És un objectiu específic, ja que se centra en la visibilitat de marca; mesurable mitjançant indicadors com l'abast, el reconeixement del nom del restaurant o l'augment de consultes; assolible amb els recursos disponibles; rellevant en un context de competència elevada; i plantejat a mitjà termini.

**Objectiu 2. Incrementar la fidelització de la clientela habitual.** Tot i que la Masia Crusells disposa d'una base de clients habituals, aquesta recurrència no sempre implica una fidelització consolidada. En aquest sentit, l'objectiu se centra a transformar aquesta habitualitat en una relació de fidelització real, reforçant el vincle entre el restaurant i els seus clients recurrents, mitjançant accions orientades a incentivar una

freqüència més elevada de visita, i consolidar el sentiment de pertinença a la proposta del restaurant.

Aquest objectiu deriva de la fortalesa associada a la bona reputació local i a l'existència d'una base consolidada de clients, especialment empresaris. Es tracta d'un objectiu específic, ja que se centra exclusivament en la clientela actual; mesurable mitjançant indicadors com la freqüència de visites, o la resposta a programes de fidelització; assolible, pel fet que es fonamenta en el reforç de relacions ja existents; rellevant per garantir l'estabilitat i continuïtat del negoci; i plantejat a mitjà termini.

**Objectiu 3. Millorar la comunicació entre el restaurant i el client.** Garantir que els clients puguin accedir fàcilment a tota la informació sobre l'oferta gastronòmica, incloent-hi els al·lèrgens i les característiques específiques dels plats, així com facilitar la realització de reserves de manera còmoda i immediata. També busca optimitzar els canals de comunicació disponibles, com el portal de reserves *online* i les xarxes socials, millorant la interacció i la percepció dels serveis per part dels clients.

Aquest objectiu parteix de la cuina tradicional com una fortalesa del restaurant, però posa el focus en la manera com la informació és comunicada i en els processos d'interacció amb els clients. Es tracta d'un objectiu específic, ja que incideix en la comunicació de l'oferta i dels serveis; mesurable a través de la millora en la claredat de la informació i en l'accessibilitat als canals de contacte; assolible, ja que no implica modificacions en la proposta gastronòmica ni en els processos productius; rellevant per millorar l'experiència del client i reduir barreres en la presa de decisions; i plantejat a mitjà termini.

**Objectiu 4. Millorar el posicionament dins del mercat de la restauració al Camp de Tarragona.** Reforçar la seva percepció com un espai atractiu i d'experiència gastronòmica. Els resultats de l'enquesta mostren que els clients identifiquen com a principals competidors restaurants situats en aquest territori, coincidint amb els competidors prèviament identificats en l'anàlisi.

Aquest objectiu pretén situar la Masía Crusells no només com un lloc per menjar, sinó com un espai capaç d'oferir experiències memorables i moments de trobada. Es tracta d'un objectiu específic, ja que se centra en la percepció de l'experiència; mesurable a través de la resposta i la participació dels clients; assolible mitjançant la utilització d'espais ja habilitats per poder dur a terme activitats; i rellevant per diferenciar el restaurant dins el Camp de Tarragona.

## 7. ESTRATÈGIES

Un cop definit el diagnòstic estratègic mitjançant l'anàlisi DAFO i establerts els objectius del pla de màrqueting, el següent pas consisteix a determinar les estratègies que permetran assolir aquests objectius. Per fixar i classificar les estratègies en qüestió s'ha pres com a base a Westwood (2016), Kotler (2016) i Porter (1985). En el cas de Westwood (2016), s'ha optat per adaptar el mix d'estratègies a les particularitats del sector de la restauració, ampliant el focus cap a les 7 P del màrqueting de serveis.

**Estratègia de promoció de Westwood, 2016 (estratègia de desenvolupament de la comunicació i presència digital, referent als objectius 1 i 3).** Com a estratègia clau per corregir una de les principals debilitats detectades, es defineix una estratègia centrada en el desenvolupament de la comunicació de màrqueting, especialment a través de les xarxes socials. Aquesta estratègia té com a objectiu augmentar la visibilitat del restaurant, reforçar la seva imatge de marca i facilitar la connexió amb nous públics, utilitzant canals digitals coherents amb els hàbits de consum actuals. En el cas de la Masía Crusells, s'ha detectat que la presència digital és molt limitada, ja que únicament disposa d'un perfil a Facebook amb una activitat reduïda i poc optimitzada. Tenint en compte que, avui dia, la presència activa a les xarxes socials s'ha convertit en un element pràcticament imprescindible en el sector de la restauració, aquesta estratègia es considera clau per millorar l'accessibilitat del restaurant, generar confiança i atraure nous segments de clients.

**Estratègia de màrqueting relacional de Kotler, 2016 (estratègia de fidelització i retenció dels clients, referent a l'objectiu 2).** Segons Kotler el cost de mantenir un client actual és inferior al de captar-ne un de nou (Kotler, 2016). D'aquesta manera l'estratègia de fidelització i retenció dels clients de Masía Crusells es fonamenta en una visió de manteniment de la clientela actual coneixent les expectatives i les necessitats dels clients. Aquesta decisió respon tant a la voluntat dels propietaris de preservar l'essència i el funcionament tradicional del restaurant com a la sòlida base existent de clients. Actualment, Masía Crusells compta amb una clientela fidel i estable, fet que constitueix una de les principals fortaleses identificades en l'anàlisi DAFO. Aquesta base de clients proporciona una demanda regular, la qual permet garantir la viabilitat del negoci, mantenint un alt nivell de qualitat en el servei, una atenció personalitzada i coherent amb les expectatives del públic fidel.

**Estratègia d'espai físic basat en el model de les 4P's Westwood, 2016 (estratègia de modernització progressiva i percepció del restaurant, referent a l'objectiu 4).**

L'estratègia de modernització progressiva té com a objectiu adaptar la imatge del restaurant als nous hàbits i expectatives dels consumidors, sense alterar l'essència del negoci ni la seva proposta gastronòmica tradicional. Aquesta estratègia respon tant a debilitats detectades en l'anàlisi interna (indicat com una imatge poc actualitzada) com a oportunitats derivades de l'evolució del mercat i de la necessitat de resultar atractius per a segments més amplis els quals es pretén arribar.

La modernització es planteja com un procés gradual, centrat principalment en elements de percepció i comunicació, amb la voluntat de transmetre una imatge més cuidada, actual i alineada amb els valors del restaurant. D'aquesta manera, la Masía Crusells pot projectar una imatge de restaurant tradicional però no desactualitzat, millorant l'experiència del client i reforçant la seva competitivitat.

**Estratègia de diferenciació de Porter, 1985 (estratègia potenciar l'atractiu del restaurant com un espai d'experiència, referent a l'objectiu 4).**

L'estratègia de diferenciació es basa en oferir un servei únic i diferent dels existents al mercat. Aquest fet atorga una sèrie de característiques a l'empresa que la situen en una posició d'avantatge respecte als seus competidors, ja que adquireix reputació, reconeixement i prestigi, i la seva marca és coneguda i valorada (Guerras i Navas, 2007). En aquest sentit, la creixent demanda d'experiències gastronòmiques i d'esdeveniments per part dels consumidors representa una oportunitat rellevant per a la Masía Crusells, pel fet que permet reforçar el seu posicionament mitjançant una proposta que va més enllà del servei de restauració tradicional. L'orientació cap a l'experiència respon a un canvi en els hàbits de consum, i pel restaurant representa una oportunitat, ja que pot oferir aquestes aprofitant l'entorn, les tradicions i les instal·lacions de l'establiment.

Aquestes estratègies serveixen de base per al desenvolupament posterior de les accions concretes, que permetran materialitzar-les de manera operativa.

S'ha prioritzat la coherència i la viabilitat estratègica, seleccionant aquelles línies d'actuació que garanteixen un equilibri entre la modernització necessària del negoci i el respecte per la seva essència tradicional. D'aquesta manera, el pla s'allunya de propostes genèriques per centrar-se en estratègies realistes que el restaurant pot absorbir operativament.

## 8. ACCIONS PROPOSADES

### 8.1 Pla d'accions

A continuació es recullen les accions concretes proposades per al pla de màrqueting per assolir els objectius anteriorment definits.

**Taula 3:** Característiques de l'acció 1

Acció 1: Desenvolupament de la presència digital a xarxes socials	
<b>Objectiu</b>	Objectiu 1. Augmentar el coneixement i la visibilitat de la marca.
<b>Estratègia</b>	Estratègia de desenvolupament de la comunicació i presència digital.
<b>Descripció de l'acció</b>	<p>Crear i activar un perfil actiu a Instagram, complementant l'actual perfil de Facebook. D'acord amb l'enquesta realitzada (annex 2, pregunta 19), els continguts que generen més interès entre els clients són aquells que mostren els plats, ofereixen informació sobre la carta o menús específics, i donen visibilitat als esdeveniments especials celebrats a les instal·lacions.</p> <p>Coordinar les publicacions amb la temporada, ofertes especials i moments clau (festes, calçotades, maridatges).</p> <p>A més, es preveu l'habilitació d'un domini web propi, sota el nom masiacrusells.com, que permeti als clients efectuar les seves reserves en línia des de qualsevol dispositiu. Aquesta funcionalitat es reforçarà amb la creació de targetes de visita que incorporaran un codi QR d'accés directe al sistema de reserves. La intenció és que aquestes targetes es deixin sobre la taula en el moment de servir els cafès o les postres, amb l'objectiu de facilitar i incentivar la reserva per a futures ocasions.</p> <p>L'objectiu és augmentar la visibilitat, reforçar la marca i atraure nous segments de clients, especialment joves-adults.</p>
<b>Calendari</b>	Inici immediat.
<b>Pressupost</b>	Assignar un import inicial per creació i disseny de contingut digital, sessions fotogràfiques i promoció inicial (ex: 300 € primer mes), amb revisió trimestral per ajustar segons resultats.

<b>Indicadors de seguiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Nombre de seguidors nous.</li> <li>☞ Interaccions per publicació (<i>likes</i>, comentaris).</li> <li>☞ Abast de les publicacions.</li> <li>☞ Nombre de visites al perfil.</li> <li>☞ Percentatge de contingut que compleix el calendari previst.</li> </ul>
--------------------------------	---

Font: elaboració pròpia

**Taula 4:** Característiques de l'acció 2

Acció 2: Planificació i gestió de continguts mensuals a Instagram	
<b>Objectiu</b>	Objectiu 1. Augmentar el coneixement i la visibilitat de la marca.
<b>Estratègia</b>	Estratègia de desenvolupament de la comunicació i presència digital.
<b>Descripció de l'acció</b>	Contractació d'una persona encarregada de monitorar i analitzar les publicacions: estudi dels horaris més efectius, mesurament de <i>likes</i> , comentaris i interacció, identificació de contingut amb millor rendiment i actualització del calendari de publicacions per maximitzar visibilitat.
<b>Calendari</b>	Inici immediat amb anàlisi i ajust continu cada setmana.
<b>Pressupost</b>	Pressupost destinat a la remuneració de la persona encarregada: aproximadament 150-200€/mes.
<b>Indicadors de seguiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Percentatge de publicacions realitzades segons el calendari establert.</li> <li>☞ Nombre de publicacions mensuals.</li> <li>☞ Mitjana d'interaccions per publicació (<i>likes</i>, comentaris, <i>reposts</i>).</li> <li>☞ Tipus de contingut amb més èxit (imatges, vídeos, <i>stories</i>).</li> <li>☞ Creixement de seguidors mensual.</li> <li>☞ Temps mitjà de resposta a comentaris o missatges.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia

Pel que fa a les accions 1 i 2, d'una banda, s'incorporen exemples a l'annex 3 de com quedaria el perfil de Masía Crusells Instagram, mostrant la imatge de marca, tipus de contingut i línia visual prevista per a la presència digital del restaurant. D'altra banda, s'inclou un prototip de targeta de visita que permetrà als clients poder reservar mitjançant un codi QR, i la pàgina que apareixeria quan s'escaneja.

**Taula 5:** Característiques de l'acció 3

<b>Acció 3: Creació del portal <i>online</i> per reserves</b>	
<b>Objectiu</b>	Objectiu 3. Millorar la comunicació restaurant i client
<b>Estratègia</b>	Estratègia de desenvolupament de la comunicació i presència digital
<b>Descripció de l'acció</b>	Desenvolupament i implementació d'un portal de reserves online per al restaurant, amb l'objectiu de facilitar la gestió de les reserves. El projecte inclou la contractació d'un professional extern, freelance, encarregat del disseny de la web.
<b>Calendari</b>	L'acció es portaria a terme durant un període aproximat de tres mesos, amb inici al mes de gener. Durant aquest temps, es seleccionaria el personal adient per al disseny del portal web, així com al desenvolupament del seu funcionament i a la realització de proves amb els clients. Finalment, es preveuria un període destinat a l'ajustament i resolució de possibles incidències que poguessin sorgir.
<b>Pressupost</b>	1000€
<b>Indicadors de seguiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Nombre de reserves realitzades a través del portal web.</li> <li>∞ Reducció de les reserves gestionades telefònicament.</li> <li>∞ Nivell de satisfacció dels usuaris.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia

Pel que fa a l'acció 3, a l'annex 3 es presenta un prototip de la pàgina web a través de la qual els clients podrien realitzar la seva reserva amb els seus mòbils.

**Taula 6:** Característiques de l'acció 4

<b>Acció 4: Organització d'experiències de maridatge</b>	
<b>Objectiu</b>	Objectiu 4. Millorar el posicionament dins del mercat de la restauració al Camp de Tarragona
<b>Estratègia</b>	Estratègia de potenciar l'atractiu del restaurant com un espai d'experiència
<b>Descripció de l'acció</b>	L'acció consisteix en l'organització d'experiències puntuals de maridatge, aprofitant el celler del restaurant com a espai singular. Es proposa la realització de sessions de maridatge de vins amb formatges o altres productes gastronòmics, en grups reduïts (entre 12 i 15 persones), amb l'objectiu d'oferir una experiència més íntima i diferenciadora.
<b>Calendari</b>	Acció puntual, amb una primera prova durant el primer any d'implementació del pla de màrqueting. Es preveu realitzar-la en

	dates concretes, com el primer diumenge de cada mes, amb possibilitat d'ampliació de dates segons l'acollida del públic.
<b>Pressupost</b>	Cost estimat per sessió uns 300€ en els quals contem la compra de vins, els productes d'acompanyament, i la retribució professional o plus al personal especialitzat. Aquest import es considera assumible, especialment tenint en compte que l'activitat es pot oferir com a experiència de pagament per participant, cosa que permet recuperar la inversió i generar marge.
<b>Indicadors de seguiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Nombre d'experiències de maridatge realitzades.</li> <li>∞ Nombre de participants per sessió.</li> <li>∞ Percentatge d'ocupació de les places disponibles.</li> <li>∞ Valoracions i <i>feedback</i> dels assistents.</li> <li>∞ Impacte en la recurrència de visites posteriors.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia

Pel que fa a l'acció 4, a l'annex 3 es mostra un exemple de flyer de caràcter informatiu creat per publicar a les xarxes socials, així com per col·locar-lo en espais visibles dins del restaurant, amb l'objectiu d'informar els clients sobre l'experiència de maridatge i incentivar la seva assistència.

**Taula 7:** Característiques de l'acció 5

Acció 5: Recuperació del sopar de Cap d'Any	
<b>Objectiu</b>	Objectiu 4. Millorar el posicionament dins del mercat de la restauració al Camp de Tarragona
<b>Estratègia</b>	Estratègia de potenciar l'atractiu del restaurant com un espai d'experiència
<b>Descripció de l'acció</b>	Aquesta acció consisteix en la recuperació del tradicional sopar de Cap d'Any, una activitat que el restaurant ja havia organitzat abans de la pandèmia i que comptava amb una bona acollida per part de la clientela habitual. La proposta inclouria un menú especial de nit de Cap d'Any, servei de sopar i animació posterior (com pot ser música en viu per part d'una orquestra i ball), mantenint l'ambient familiar i festiu que caracteritza la Masía Crusells.
<b>Calendari</b>	Acció puntual anual, amb realització el 31 de desembre, i preparació prèvia durant els mesos de novembre i desembre (definició del menú, comunicació i reserves).

<b>Pressupost</b>	Cost estimat d'uns 2000€ (disseny i elaboració del menú especial, servei de música i/o orquestra, i cost adicional del personal i logística). Aquest cost es considera assumible, ja que l'esdeveniment es planteja com una experiència de pagament per comensal, fet que permet cobrir la inversió i generar un impacte positiu en la facturació del restaurant.
<b>Indicadors de seguiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Nombre de reserves confirmades.</li> <li>∞ Grau d'ocupació del restaurant la nit de Cap d'Any.</li> <li>∞ Facturació generada per l'esdeveniment.</li> <li>∞ Valoracions i comentaris dels clients després de l'activitat.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia

Pel que fa a l'acció 5, a l'annex 3 s'incorporen exemples de contingut que es publicaria a les xarxes socials per promocionar l'esdeveniment especial de Cap d'Any al restaurant. Aquest contingut estaria orientat a recordar als clients la necessitat de reservar prèviament la seva plaça, a valorar la importància d'aquesta celebració per a l'establiment i a transmetre l'experiència com una nit única i memorable, concebuda com una de les vetllades més representatives del negoci que torna a celebrar-se anys més tard.

**Taula 8:** Característiques de l'acció 6

Acció 6: Programa de fidelització dels empresaris	
<b>Objectiu</b>	Objectiu 2. Incrementar la fidelització de la clientela habitual
<b>Estratègia</b>	Estratègia de fidelització i retenció dels clients
<b>Descripció de l'acció</b>	La proposta es basa en la implementació d'un programa de fidelització dirigit al públic professional i empresarial que freqüenta el restaurant durant els dies laborables. El sistema es basaria en un registre senzill dels clients, que es podria gestionar amb una base de dades interna vinculada a les reserves o mitjançant una targeta de fidelització digital o física, que els clients podrien escollir-ne el format. El registre permetria identificar als empresaris habituals i oferir avantatges exclusius, entre els quals es podrien incloure descomptes en els dinars o beneficis per freqüència de visita.
<b>Calendari</b>	∞ L'acció es planteja com una iniciativa estructurada en quatre fases:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Durant el primer mes es dissenya el sistema de fidelització i es defineixen quins són els criteris d'identificació dels empresaris.</li> <li>∞ Al segon mes es porten a terme sessions de formació al personal</li> <li>∞ Al tercer mes, el personal comunica la iniciativa voluntària durant la visita dels empresaris, explicant quins són els beneficis que comporta, i s'implementa el sistema.</li> <li>∞ A partir del quart mes es porta a terme el funcionament regular del programa i s'ajusten els errors que els clients comuniquen que s'haurien de corregir.</li> </ul>
<b>Pressupost</b>	El disseny i gestió de la base de dades de clients té un cost nul, ja que s'utilitzarien fulls de càlcul o eines gratuïtes que gestionaria el responsable de sala i també es formaria a la resta de personal de sala. L'encarregat de la gestió cobraria 12€/h per dur a terme aquest servei. Però existeix un cost associat als descomptes o avantatges oferts. Es tracta d'un cost variable, que tindria una estimació d'entre un 10% i un 15% de descompte en els dinars de feina pels clients adherits, El cost total serà compensable amb l'increment de la recurrència.
<b>Indicadors de seguiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Nombre d'empresaris adherits al programa.</li> <li>∞ Increment de la freqüència de visita.</li> <li>∞ Evolució de l'ocupació del restaurant durant els dies laborables com una mesura de l'impacte global del restaurant.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia

Pel que fa a l'acció 6, a l'annex 3 s'incorpora un exemple de contingut per les xarxes socials per informar sobre el programa de fidelització als clients interessats.

**Taula 9:** Característiques de l'acció 7

Acció 7: Redisseny del format de la carta	
<b>Objectiu</b>	Objectiu 3. Millorar la comunicació restaurant i client
<b>Estratègia</b>	Estratègia de desenvolupament de la comunicació i presència digital
<b>Descripció de l'acció</b>	Consisteix en el redisseny del format i la presentació de la carta del restaurant, sense modificar substancialment el contingut gastronòmic amb la inclusió de pictogrames informatius.

<b>Calendari</b>	Acció a curt termini, amb una durada estimada d'1 a 2 mesos, incloent-hi el disseny del nou format, validació i impressió.
<b>Pressupost</b>	Pressupost estimat uns 300€ tenint en compte el disseny gràfic de la carta i la impressió nova d'aquestes
<b>Indicadors de seguiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Valoracions dels clients sobre la claredat de la carta.</li> <li>☞ Reducció de consultes al personal sobre al·lèrgens o opcions disponibles.</li> <li>☞ Grau de satisfacció percebut en relació amb l'experiència a taula.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia

A l'annex 3 s'inclou un exemple de com quedaria la secció d'entrants freds i calents de la carta modernitzada, amb la incorporació dels pictogrames per tal d'informar sobre els possibles al·lèrgens i plats vegetarians/vegans.

**Taula 10:** Característiques de l'acció 8

<b>Acció 8: Actualització estètica dels menjadors</b>	
<b>Objectiu</b>	Objectiu 4. Millorar el posicionament dins del mercat de la restauració al Camp de Tarragona
<b>Estratègia</b>	Estratègia de modernització progressiva i percepció del restaurant
<b>Descripció de l'acció</b>	<p>Es proposa introduir petits canvis visuals, com ara la substitució dels mantells blancs per altres colors que representin els valors del restaurant, l'ús d'elements decoratius coherents amb la cuina mediterrània i una millor harmonia cromàtica entre sales.</p> <p>Seria fer "rentada de cara" que permeti fer els espais més càlids, actuals i atractius, especialment per a un públic més jove, mantenint alhora l'ambient familiar i tradicional que valoren els clients habituals.</p>
<b>Calendari</b>	Acció a mitjà termini, amb una implementació progressiva durant 3 mesos, aprofitant períodes de menor afluència.
<b>Pressupost</b>	Cost estimat 1200€ (mantells i tèxtils nous, elements decoratius i ambientació, pintura i mà d'obra).
<b>Indicadors de seguiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Valoracions dels clients sobre l'ambient del restaurant.</li> <li>☞ Percepció de modernització en comentaris i ressenyes.</li> <li>☞ Increment de visites de públic jove-adult.</li> </ul>

Font: elaboració pròpia

A l'annex 3 s'inclou un exemple visual que il·lustra la proposta de modernització d'una de les sales del restaurant, així com una breu justificació dels colors i dels elements estètics seleccionats per a aquesta renovació.

## **8.2 Cronograma**

El cronograma d'execució de les accions del pla de màrqueting s'ha recollit de manera detallada a l'annex 4 del treball. Aquest permet visualitzar la distribució temporal de les diferents accions al llarg de l'any, tenint en compte la naturalesa de cada activitat i els períodes de més activitat del restaurant.

Pel que fa a les accions vinculades a la comunicació digital, s'ha previst una publicació regular a les xarxes socials amb diverses publicacions cada dues setmanes. Aquesta freqüència s'intensifica en mesos clau per al negoci, com ara Setmana Santa, la temporada de comunions i el període nadalenc, amb l'objectiu d'aprofitar els moments de més demanda. A més, a final de cada mes, la persona responsable de la gestió de les xarxes socials ha de dur a terme una anàlisi de seguiment dels indicadors definits (abast, interaccions, creixement de la comunitat), amb la finalitat d'avaluar els resultats obtinguts i ajustar la planificació de continguts de manera progressiva.

Pel que fa al portal de reserves, aquesta acció es donarà prioritat i es durà a terme de manera progressiva mitjançant diverses fases diferenciades. En primer lloc, es preveu la selecció de personal especialitzat responsable del desenvolupament tècnic de la web. En segon lloc, s'establirà un període destinat al disseny, configuració i implementació de la plataforma digital. I, en tercer lloc, es preveu un període de prova d'un mes, amb la finalitat d'avaluar el correcte funcionament del sistema i identificar possibles errors abans del seu inici.

En relació amb les experiències de maridatge, s'ha planificat la realització aproximada de deu sessions distribuïdes al llarg de l'any, concentrant-les principalment durant els mesos d'estiu i Setmana Santa, períodes en què el restaurant registra una afluència més gran de clients i un interès més elevat per propostes diferenciadores.

Les accions de modernització, com el redisseny del format de la carta i l'actualització estètica dels menjadors, s'han previst abans de l'inici de la temporada d'estiu, considerada un període fort per al restaurant. En concret, l'objectiu és tenir els espais renovats abans del mes de maig, de manera que puguin ser gaudits durant les comunions i altres celebracions.

En relació amb l'acció de fidelització adreçada al públic d'empresaris i professionals, s'ha planificat la seva implementació a partir del mes de setembre, amb la finalitat de disposar d'un marge temporal adequat per al desenvolupament de la resta d'activitats proposades. Així mateix, es preveu aprofitar l'inici del període posterior a l'estiu, coincidint amb el retorn de l'activitat professional després de les vacances.

Finalment, la recuperació del sopar de Cap d'Any s'ha planificat com una acció puntual, amb l'inici de la seva preparació a mitjans del mes d'octubre i la seva execució el dia 31 de desembre.

### 8.3 Taula de costos i pressupost

L'anàlisi del pressupost es pot observar que les mesures proposades s'han dissenyat amb un criteri de viabilitat econòmica i d'adequació a la realitat del restaurant Masía Crusells. Tot i que la comunicació digital i la millora dels canals de relació amb el client constitueixen un eix estratègic clau, aquestes accions presenten un cost relativament baix en comparació amb altres accions, fet que permet obtenir un alt potencial de retorn amb una inversió no molt elevada. En aquest sentit, s'hi inclou tant la gestió de xarxes socials com la implementació d'una web de reserves i d'un sistema bàsic de fidelització per a clients empresarials.

Paral·lelament, les accions vinculades a la creació d'experiències gastronòmiques i a la millora de l'espai físic del restaurant concentren una part més elevada del pressupost, ja que impliquen costos materials, de personal i d'ambientació. Tot i això, cal destacar un punt important que aquestes experiències pagaran un preu fet que permet cobrir els costos i generar ingressos. En el cas del maridatge pagarien entre uns 30/32€ mentre que el cost de l'entrada de Cap d'Any que inclouria sopar i festa seria de 45/50€.

En conjunt, el pressupost reflecteix una estratègia equilibrada, que combina accions de baix cost però alt impacte amb inversions més elevades orientades a reforçar el valor percebut, l'experiència del client i la fidelització, cosa que permet la implementació progressiva del pla sense comprometre l'estabilitat econòmica del negoci.

**Taula 11:** pressupost del pla de màrqueting proposat

Acció	Pressupost estimat	Desglossament del pressupost
1	300€	Anirà dedicat a continguts visuals inicials, sobretot fotos i vídeos ja que la creació del perfil té un cost de 0€.

<b>2</b>	2400€	Gestió mensual de xarxes socials (200€ x 12 mesos): planificació de continguts, anàlisi d'indicadors, seguiment de resultats i optimització del calendari de publicacions.
<b>3</b>	1000€	Els 1000€ serien per pagar el sou d'un freelance júnior, per tal que dissenyés una web bàsica amb funcionalitat de reserves. S'inclouria el manteniment i el disseny personalitzat tenint en compte l'estètica tradicional del restaurant.
<b>4</b>	3000€	Cada sessió tindrà un cost de 300€ (10 sessions x 300= 3000€). La compra de vins pel tast (6 botelles) serien uns 135€, i acompanyaments com formatges, embotits o similars 80€. Finalment la retribució per la persona experta o responsable de l'activitat: 85€.
<b>5</b>	2000€	La contractació de l'orquestra o grup musical: 1000€, la decoració de les sales i ambientació: 250€, cotilló pels assistents: 100€, accions de comunicació i publicitat específica 50€, cost extra de personal:300€, productes especials per a la carta de Cap d'Any: 300€
<b>6</b>	360€	Aquest seria el pressupost total per l'acció de fidelització dels empresaris, que seria gestionada per una persona de la plantilla amb coneixements bàsics d'Excel. Es tracta d'una reassignació de funcions amb un plus salarial per la persona encarregada, que cobraria 10-12€/h addicionalment. La planificació és que es dediquin unes 30 hores al mes.
<b>7</b>	300€	Disseny gràfic i creatiu de la nova carta (format, pictogrames, adaptació visual): 150€, i Impressió de les cartes (considerant exemplars per a sales i reserves extra): 150 €
<b>8</b>	5000€	Canvi de mantells i elements tèxtils de colors representatius de la imatge del restaurant: 300 €, il·luminació càlida addicional a les taules (llumetes decoratives, espelmes LED): 150 €, Elements decoratius moderns (centres de taula, detalls de disseny per a ambientació acollidora i moderna): 200 €, altres elements de petit mobiliari o complements decoratius que aportin modernitat sense perdre l'estil tradicional (coixins, catifes, detalls de fusta o ceràmica): 150 €, pintura 200€ i mà d'obra per pintar la sala 300€.

Font: elaboració pròpia

## **CAPÍTOL IV: CONCLUSIONS**

### **9. CONCLUSIONS FINALS**

L'elaboració d'aquest Treball de Fi de Grau ha permès evidenciar que la Masía Crusells parteix d'una situació favorable dins del mercat de la restauració al Camp de Tarragona. L'anàlisi realitzada però, posa de manifest que aquests actius no es tradueixen automàticament en un posicionament competitiu òptim si no van acompanyats d'una estratègia de màrqueting estructurada. En aquest sentit, el principal aprenentatge del treball és que les oportunitats de millora del restaurant no es troben en el producte en si mateix, sinó en la manera com aquest es comunica, es gestiona i es connecta amb els seus públics.

Referent a l'objectiu general del TFG, es pot concloure que el disseny del pla ha complert com a eina estratègica per millorar la visibilitat, la comunicació i la fidelització del restaurant. El pla permet ordenar les decisions de màrqueting i adaptar-les al negoci.

Per tant, demostra que la planificació estratègica és rellevant en restaurants amb identitat pròpia, ja que permet reforçar els seus valors sense perdre autenticitat. Pel que fa als objectius específics, els resultats del treball permeten concloure que aquests s'han abordat de manera concreta i diferenciada. D'una banda, s'han definit accions orientades a reforçar la visibilitat i la seva presència digital, responent a la necessitat detectada d'arribar al públic d'una manera més actual més enllà del boca-orella tradicional. D'altra banda, el pla permet avançar en la conversió de la clientela habitual en una fidelització més sòlida. Així mateix, la millora de la comunicació amb el client contribueix a facilitar la comprensió de l'oferta gastronòmica i els processos de reserva. Finalment, la definició d'estratègies orientades a la diferenciació competitiva reforça el posicionament de la Masía Crusells com un espai d'experiència gastronòmica, alineat amb les tendències actuals del sector.

A partir dels resultats, es desprèn que el màrqueting en el sector de la restauració no pot limitar-se a la captació puntual de nous clients, sinó que ha d'entendre's com un instrument orientat a la construcció de relacions estables i duradores. En un context de consum cada vegada més selectiu, la capacitat de generar confiança, i oferir experiències esdevé un factor clau per garantir la sostenibilitat del negoci a mitjà i llarg termini.

Finalment, aquest treball obre línies de reflexió futura. D'una banda, a partir del seguiment i control, ajustar les accions proposades i adaptar-les a l'evolució del mercat.

D'altra banda, es planteja com a línia d'interès l'estudi d'una possible estratègia de màrqueting conjunta entre la Masia Crusells i l'Hotel Brea's, amb l'objectiu d'explorar sinergies i desenvolupar una proposta integrada que reforci el valor global dels dos projectes empresarials.

## CAPÍTOL V: REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

### 10. BIBLIOGRAFIA

Agència Catalana de Turisme. (s. f.). *Programa Turisme enogastronòmic. Generalitat de Catalunya*. <https://act.gencat.cat/es/programes/coneix-els-programes-de-l-act/programa-turisme-enogastronomic/>

Alonso Coto, M. A. (2008). *El plan de marketing digital: Blended marketing como integración de acciones on y offline*. Prentice Hall Financial Times.

Autónomos y Emprendedor. (2025, 2 de diciembre). *La OCDE pide subir el IVA a los autónomos de la hostelería y eliminar sus tipos reducidos del 10%*. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/autonomos/ocde-pide-subir-iva-autonomos-hosteleria-eliminar-tipos-reducidos-10/20251128211136046896.html>

Barcelona Culinary Hub. (2025, 25 de marzo). *Estrategias de contenido para restaurantes: qué publicar y cómo conectar con*

*la audiencia*. Barcelona Culinary Hub. <https://www.barcelonaculinaryhub.com/estrategias-de-contenido-para-restaurantes-que-publicar-y-como-conectar-con-la-audiencia>

CaixaBank Research. (2025). *Sector de restauración en España 2024: lo revelan los datos de millones de transacciones*. <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/turismo/sector-restauracion-espana-2024-lo-revelan-datos-millones-transacciones>

Carta.menu. (s. f.). *Masía Crusells – Reus*. <https://carta.menu/restaurantes/reus/masia-crusells-1>

Cohen, W. A. (2001). *El plan de marketing: Procedimiento, formularios, estrategia y técnica*. Deusto.

Comunicare. (2024, 3 de noviembre). *Qué es un plan de marketing según Kotler: Estructura de un plan de marketing*. <https://www.comunicare.es/que-es-un-plan-de-marketing-segun-kotler/#Estructura de un plan de marketing>

DemócrataPro. (2025, 5 de noviembre). *Así ha subido el precio de la luz desde el apagón: en qué consiste el sistema reforzado de Red Eléctrica que incrementa la factura*. DemócrataPro. <https://www.democrata.es/democrata-pro/subido-precio-luz-apagon-consiste-sistema-reforzado-red-electrica-incrementa-factura/>

Dib, A. (2019). *El plan de marketing de 1 página: Consigue nuevos clientes, gana más dinero y destaca entre la multitud*. Successwise.

Doran, G. T. (1981). *There's a SMART way to write management's goals and objectives*. Management Review, 70(11).

Economipedia. Sánchez Galán, J. (2016, 13 de febrero). *Servicio*. <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>

El País. (2025, 3 de diciembre). *Cataluña desbloquea el convenio de hostelería con una subida salarial del 15% hasta 2028*. El País. <https://elpais.com/espana/catalunya/2025-12-03/cataluna-desbloquea-el-convenio-de-hosteleria-con-una-subida-salarial-del-15-hasta-2028.html>

El Pòsit de Cambrils. (s. f.). *Platos*. El Pòsit. <https://www.elposit.com/es/restaurantes/el-posit-de-cambrils/carta/platos>

Emirodgar.es. (s. f.). *Evolución del poder adquisitivo de los españoles*. Emirodgar.es. <https://emirodgar.es/evolucion-poder-adquisitivo>

Facebook. (s. f.). *Masia Crusells Reus*. [https://www.facebook.com/masiacrusells.reus/?locale=es\\_ES](https://www.facebook.com/masiacrusells.reus/?locale=es_ES)

GestionaEventos.com. (s. f.). *Masia Crusells Restaurant*. <https://gestionaeventos.com/proveedores/masia-crusells-restaurant/>

Giráldez, G. (2021). *Marketing digital para los que no saben de marketing digital*. Lid Editorial Empresarial.

Godin, S., & Murillo, I. (2019). *Esto es marketing*. Editorial Alienta.

GuiaCat. (s. f.). *Masia Típica Crusells – Reus*. <https://quiacat.cat/es/restaurante/masia-tipica-crusells-reus>

GuiaGourmand. (s. f.). *Masia Crusells, Reus*. <https://guiagourmand.cat/restaurant/masia-crusells-reus/>

Hoyos Ballesteros, R. (2021). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control* (3a ed.). Marge Books.

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

Hoyos Ballesteros, R., & e-libro, C. (2013). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control* (1a ed.). Ecoe Ediciones.

IEBSchool. (s. f.). *Qué es un análisis CAME y cómo se hace*. <https://www.iebschool.com/hub/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (s. f.). *Índice de Precios de Consumo (IPC): Datos mensuales de noviembre de 2024 a noviembre de 2025*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24077>

K-l'Ermità. (s. f.). *Carta digital del restaurant K-l'Ermità*. <https://klermita.tucartadigital.com/ca/wLm4pqrBwo6VnZubqw==>

Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S. (2024). *Marketing* (19a ed.). Pearson Educación de México.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., Keller, K. L., Pineda Ayala, L. E., Amador Araujo, M. de L., & Cervantes

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 4ª Edición. Madrid: Thompson-Cívitas

González, J. (2016). *Dirección de marketing* (15a ed.). Pearson Educación.

La Razón. (2024, 25 de febrero). *Tres de cada cuatro españoles comen fuera de casa a diario*. La Razón. [https://www.larazon.es/sociedad/tres-cada-cuatro-espanoles-comen-fuera-casa-diario\\_2024022565db060d344c980001bd6df2.html](https://www.larazon.es/sociedad/tres-cada-cuatro-espanoles-comen-fuera-casa-diario_2024022565db060d344c980001bd6df2.html)

MapiLife. (s. f.). *Masia Crusells*. <https://www.mapilife.com/es/listings/masia-crusells/>

Martins, J. (2025, 1 febrero). *Objetivos SMART: qué son y cómo crearlos*. Asana. <https://asana.com/es/resources/smart-goals>

McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (s. f.). *Panel de consumo alimentario: Hostelería y restauración*. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/panel-de-consumo-alimentario/hosteleria-y-restauracion>

Munné, M. (2023, 16 de julio). *Así ha afectado el teletrabajo a la hostelería: más gasto durante el fin de semana y menos en días laborables*. El País. <https://elpais.com/economia/2023-07-16/asi-ha-afectado-el-teletrabajo-a-la-hosteleria-mas-gasto-durante-el-fin-de-semana-y-menos-en-los-dias-laborables.html>

Naturgy. (2024, 20 de diciembre). *Cuánto gasta de luz un bar o restaurante*. Naturgy. [https://www.naturgy.es/hogar/blog/gasto\\_luz\\_bar\\_restaurante](https://www.naturgy.es/hogar/blog/gasto_luz_bar_restaurante)

Oblanca. (2025). *El consumidor de restauración en 2025: Más exigente, más consciente y con nuevos hábitos*. Oblanca. <https://www.oblanca.es/es/noticias/el-consumidor-de-restauraci%C3%B3n-en-2025-m%C3%A1s-exigente-m%C3%A1s-consciente-y-con-nuevos-h%C3%A1bitos>

Polo, F., & Polo, J. L. (2012). *Socialholic: Todo lo que necesitas saber del marketing en medios sociales*. Gestión 2000.

Ramos, D. (2024, 12 de noviembre). *Éstas son las 10 tendencias que guiarán a la hostelería en 2025*. Emprendedores. <https://emprendedores.es/gestion/hosteleria-tendencias/>

Revista Hostelería. (2025, 14 de enero). *Delivery creció un 40% en España en 2024*. <https://www.revistahosteleria.com/texto-diario/mostrar/5145073/delivery-crecio-40-espana-2024-segun-datos-uber-eats>

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

Scheid, F., Vaillant, R., & de Montaignu, G. (2012). *Le marketing digital*. Eyrolles.

- Servimedia. (2025, 15 de octubre). *Hostelería de España alerta sobre la caída de la rentabilidad y afirma que hay muchos profesionales en una situación “complicada”*. Servimedia. <https://www.servimedia.es/noticias/hosteleria-espana-alerta-sobre-caida-rentabilidad-afirma-hay-muchos-profesionales-una-situacion-complicada/1412149553>
- Sixto García, J. (2010). *El marketing y su origen a la orientación social*. Em Questão, 16(1), 61–77.
- Slow Food KM0. (s. f.). *Slow Food KM0*. <https://www.km0slowfood.com/?lang=es>
- Steiner, G. A., & Gil Lasierra, A. (1994). *Planificación de la alta dirección* (4a ed.). EUNSA.
- TripAdvisor. (s. f.). *Masia Típica Crusells*. [https://www.tripadvisor.es/Restaurant\\_Review-g666512-d987009-Reviews-Masia\\_Tipica\\_Crusells-Reus\\_Baix\\_Camp\\_Costa\\_Dorada\\_Province\\_of\\_Tarragona\\_Catalonia.html](https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g666512-d987009-Reviews-Masia_Tipica_Crusells-Reus_Baix_Camp_Costa_Dorada_Province_of_Tarragona_Catalonia.html)
- Vermuts Rofes. (s. f.). *Espais*. <https://vermutsrofes.com/espais/>
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Profit.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. H. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). World Scientific.

## CAPÍTOL VI: ANNEXOS

### 11. ANNEXOS

#### 11.1 ANNEX 1: Entrevista qualitativa al responsable de Masía Crusells

La persona que ha estat entrevistada és el José Miguel Brea, un dels cinc germans propietaris del restaurant, i que exerceix el rol de responsable, sent la persona de referència per als proveïdors en cas que es produeixi qualsevol incidència. L'entrevista s'ha portat a terme el dia 15 de desembre de 2025 a les instal·lacions del restaurant, en format presencial.

##### 1. Context i història del projecte

###### ☞ **Com i en quin moment va sorgir la idea d'obrir el restaurant?**

Nosaltres vam comprar aquest restaurant quan era molt petit, feia un any que estava obert. El restaurant es va obrir la nit de Cap d'Any de 1970 i nosaltres vam entrar el febrer de 1972, és a dir, un any després. Al principi només vam entrar un germà i jo: un a la cuina i un al menjador. Després es van anar incorporant els altres germans, perquè són més petits. Som cinc germans que estem aquí des de l'any 72.

###### ☞ **Quins van ser els principals reptes o entrebancs dels inicis?**

Els principals reptes és que vam començar sense res i s'havien de pagar uns lloguers, en acabat unes compres... S'havia de treballar molt per poder efectiu tot això. Amb molt de sacrifici, moltes hores i mentre que els amics marxaven de festa, nosaltres havíem d'estar aquí, dia sí dia també professionalment.

###### ☞ **Ens podria dir quines van ser les modificacions rellevants des de l'obertura (carta, estil de cuina, imatge, serveis...)?**

Sí, és clar. Nosaltres l'any 1987, em sembla que va ser per allà, vam fer l'ampliació de tot el que és actualment el menjador, tot allò de dalt, un celler a baix i la sala aquesta d'aquí (ens indica amb la mà la localització de les instal·lacions en qüestió). Tot això abans era camp i llavors el que hem fet és comprar terrenys i anar fent places d'aparcament. D'aquesta manera, successivament, al 2013 crec que va ser quan vam fer l'ampliació de l'hotel després de molta lluita, ja que vam haver de modificar quatre o cinc vegades els plànols que ens ensenyava l'arquitecte per a poder aconseguir el permís de l'ajuntament per l'edificació.

I pel que fa al tema de la cuina o del menjar puc dir que hi ha dos germans i sempre hem procurat mantenir la cuina de sempre, és a dir, la clàssica, la catalana o casolana, com li vulguem dir. La cuina de sempre de les àvies. Tenim de tot, ja que toquem tota mena de productes: sopes, guisats, brasa, temporada de calçotades, caragols a la llauna, llamàntol, paella marinera, espatlla de xai, molts animals de caça com el cérvol, etc. Sempre hem anat mantenint l'essència de sempre, de les maneres antigues.

## 2. Organització interna i proveïdors

### ☞ **Ens podria explicar com està organitzada l'empresa pel que fa al personal?**

Tenim a gent fixa i altra gent que està a mitja jornada pels caps de setmana. Som bastants treballadors. Solament pel que fa a la recepció ja hi ha 5 persones, a la cuina en són 7, al menjador som 5 o 6 més, i més els extres que tenim al cap de setmana o quan els necessitem, i les persones de neteja, que n'acostumen a ser 2 o 3. Sovint ens ajuntem sobre unes 20 persones, tot i que depèn del dia.

Ara la veritat és que procurem agafar menys esdeveniments, però podem ser fins a 30 persones treballant al mateix moment. Procurem evitar aquest tipus d'ocasions, procurem agafar menys gent i oferir el millor servei possible, atendre millor el client. Hem fet moltes bodes en el passat i hem arribat a tenir 6 bodes en un mateix dia. Això ja no volem. A més, pel que fa al servei de l'hotel, intentem ja no agafar aquelles reserves que es realitzen a últim moment. Abans sí que érem més persones, però ara intentem agafar menys bodes o comunions. N'agafem menys i petites, perquè ja no volem abastir tant. Arriba un moment en què ja anem reduint el volum.

Nosaltres en realitat el que sempre hem dit és que no volíem incloure els nostres fills ni a les dones al negoci que tenim els cinc germans. No volíem haver-los d'involucrar en el restaurant, ja que tenim molt bona cohesió els germans i no ens acostumem a barallar. El problema és que, en un futur no molt llunyà, al final tots ens acabarem jubilant i els nostres fills no continuaran la història de Masía Crusells, però creiem que haurem finalitzat el nostre camí per la porta gran i amb molt d'èxit.

### ☞ **Ens podria explicar quins són els seus proveïdors habituals? Són estables o varien sovint?**

Normalment, procurem que aquests siguin estables, per exemple el forner porta aproximadament 54 anys amb nosaltres. I com aquest doncs tots, el cafè Brasília el mateix. Des que estem aquí procurem comprar als mateixos proveïdors, intentem ser fidels. Si et donen servei bo, no ens agrada canviar.

### ☞ **Quina és la procedència dels proveïdors (locals, Catalunya, proximitat...)?**

Normalment els proveïdors són de proximitat, el que passa és que ara hi ha molts proveïdors que són empreses multinacionals i la gent també ve de fora, com pot ser de Barcelona o dels voltants.

### ☞ **Quins criteris segueixen per escollir els proveïdors? Preu, qualitat, proximitat...?**

A part de guiar-nos pel preu també ens guiem per la qualitat, perquè si et donen un producte molt barat i després de servir-lo has de tornar-lo o vendre'l de males maneres doncs preferim no fer-ho. El preu és molt important, però la qualitat ho és més.

### 3. Identitat i valors del negoci

#### ☞ **Què creu que els diferencia d'altres establiments similars?**

De restaurants n'hi ha molts, però tots són diferents. Tu pots anar a menjar un menú simple en el qual et posaran una "amanideta", uns peus de porc i una copeta de vi, però nosaltres no fem això. Nosaltres si algú demana un menú els hi deixem la botella de vi, sencera, no els hi servirem una copeta. Són aquestes les coses que la gent agraeix, perquè molts ja t'ho pregunten: "*serà una copeta o una botella?*". Llavors és per això que treballem, perquè la gent ja sap que aquí es menja i es beu (el propietari riu)... i s'emporten el tàper, perquè no poden acabar-se els plats!

#### ☞ **Si vostè hagués de definir el seu restaurant amb tres paraules, quines serien?**

Diria que definiria el restaurant com un clàssic de tota la vida, relació qualitat-preu bona i el servei que intentem donar és de caràcter familiar.

### 4. Productes i serveis

#### ☞ **Quin és el plat o producte icònic del restaurant?**

El plat que més venem... en realitat és l'escudella en temporada. També destacaria l'esqueixada de bacallà, ja que se'n ven moltíssim. Però no puc oblidar-me de mencionar l'espatlla de xai. Sí, aquests són els tres plats que més venem. Però depèn de la temporada, ja que els canelons a l'hivern se'n venen molt, cada setmana en produïm moltíssims.

#### ☞ **La seva carta contempla opcions per a celíacs, vegetarians o vegans?**

Sí, hi ha de tot a la nostra carta. Tenim plats per vegetarians, vegans, al·lèrgics a tota classe... no hi ha problema, perquè tenim ja preparada la carta per a tothom i si pregunten doncs sempre els hi podem dir què és el que poden menjar. I si no n'hi ha prou, doncs els hi preparem.

### 5. Clientela i públic objectiu

#### ☞ **Quin és el perfil de client més habitual?**

Són diferents els clients que tenim, és a dir, entre setmana tenim un perfil d'empresaris i de comercials, i quan arriba divendres i el cap de setmana tenim famílies. Som un restaurant familiar, ja que acollim a gent que s'ha casat aquí que ve amb els fills, amb els avis... És una tradició d'anys, ja que la gent que s'ha casat aquí després han celebrat també el bateig, la comunió i el fill s'ha tornat a casar aquí de nou. Després de 54 anys tenim molta trajectòria. Jo vaig començar amb 19 anys, quan encara no tenia 20 anys i ara en compliré 74, així que imagineu-vos les generacions que han passat per aquí durant aquest temps.

☞ **Quin tipus de públic us agradaria atraure més en el futur?**

No, la veritat és que tal com estem ara mateix estem contents. Estem els dissabtes i els diumenges plens, llavors no creiem que sigui necessari buscar algun altre client de més. Amb els que ja tenim en tenim més que suficient. Les generacions que van marxant doncs van quedant la resta de familiars. Els clients són fidels i segueixen sempre les mateixes tradicions. Per exemple, per Nadal, el mateix dia que surt la gent del restaurant ja te'l reserven per a l'any vinent, i el dia d'Any Nou el mateix, igual que el dia de reis. Són tradicions que ja no hem de buscar una altra cosa, perquè ja creiem que ho tenim tot complet.

☞ **Durant les festivitats que vostè comenta, la carta sempre és la mateixa?**

No la canviem molt, però sí que és veritat que es canvia una mica per Nadal, fem menú de Nadal, en el qual introduïm el "cocido" de carn d'olla, gall d'indi farcit... a part de la carta normal també hi ha aquests plats de dies més senyalats, com la sopa de galets.

☞ **Quan reben ressenyes a les xarxes, què en fan amb aquestes? Les acostumen a llegir i intenten canviar algun aspecte?**

La veritat és que no llegim molt per internet ni ressenyes, perquè ja tenim una carta molt àmplia i no tenim la necessitat d'ampliar més amb més plats. Al menú que oferim, per exemple, ja tenim 12 o 14 plats per escollir de primer, més 12 o 13 plats de segon. Considerem que no hauríem de modificar la nostra carta en base les ressenyes perquè ja tenim una gran varietat. Posem a l'abast del client allò que la gent demana. Hi ha gent que vol entrecot, costelles, calamar, guisats, estofats, bacallà, lluç al forn... els nostres clients demanen allò que és habitual i són plats que cuinem diàriament. Alguna vegada hem canviat algun plat, però la base més o menys sempre ha estat la mateixa.

No li donem molta importància a allò que veiem per el internet. Jo sincerament no ho miro mai, ja que actualment crec que el internet és molt lliure i tothom pot posar comentaris. Una persona pel motiu que sigui o perquè un dia ha d'esperar una mica més de temps per rebre el seu plat ja és lliure de comentar una cosa que et tira pel terra. D'aquest tipus de ressenyes en pots veure moltes i a nosaltres ja ens funciona sense mirar-les o consultar-les. Errades també les tenim nosaltres, però si en tenim alguna el què intentem fer és corregir-les, però no ens centrem en les ressenyes d'internet.

## 6. Comunicació i promoció

☞ **Quins canals d'atracció de clients vostè creu que els funcionen millor?**

El boca a boca és el millor canal, perquè els pares, els fills, els nets, els avis... aquí ve tothom i sobretot quan abans fèiem la festivitat de Cap d'Any. Per exemple, per Cap d'Any això era una bogeria. Abans sempre fèiem aquesta festa, però des de que va succeir la Covid-19 ja no la fem. El motiu és perquè el dia 1 de gener treballem, ens

anàvem a dormir a les 5 i a les 10 del matí havíem d'estar de nou al restaurant perquè després teníem a 200 persones pel servei de migdia. A l'època de la Covid-19, com que el restaurant va estar tancat, doncs vam decidir deixar de fer-ho, perquè ja no tenim 20 anys! (el propietari riu) Ja ens anem fent grans.

☞ **Ens podria donar més detalls sobre l'esdeveniment de Cap d'Any?**

Sí, sempre l'hem fet amb una orquestra. Sopar i ball amb orquestra. Després el que passava és que l'hotel que tenim ja es quedava complet, ja que la majoria de la gent per poder beure doncs es quedava a dormir i ja no havien d'agafar el cotxe. Ho vam fer fins a l'any 2020.

7. Preus i ubicació del restaurant

☞ **Com determinen els preus dels plats i begudes? Quina percepció creieu que tenen els clients (econòmic, mitjà, més exclusiu)?**

Nosaltres la veritat és que pel que fa a la relació qualitat-preu som barats. Si jo vaig a qualsevol lloc i veig que em serveixen un plat que és la meitat del que servim nosaltres i m'estan cobrant més del que fem nosaltres doncs no ho veiem just. El que succeeix és que nosaltres venim del món de la restauració i quan anem a altres llocs i veiem el que cobren i el que t'ofereixen... la veritat és que el nostre restaurant no es pot comparar amb la resta pel que fa a la relació qualitat-preu, per la quantitat de menjar que donem aquí. No es pot comparar.

Molta gent ens ho diu, que no els hi fallem mai. Que quan fallem nosaltres no saben on aniran. Hi ha gent que hi ha vegades que no pot reservar perquè està complet o potser és una família que és molt gran i no tenim capacitat per a ells, i ens pregunten on anar si no és aquí. Es queden que no saben on anar. Han vingut aquí sempre i no saben on anar. Quan han tornat al restaurant ens comenten que van estar a disgust amb el lloc que van acabar triant. Aquell qui està acostumat a un bon lloc, vol seguir una línia, sap que aquí no l'enganyem i que tenim una bona relació qualitat-preu, a més d'una gran quantitat de menjar, torna. Som un restaurant barat i la gent sempre torna.

☞ **Considera que hi ha algun inconvenient referent a la ubicació en la qual es troba situat el local?**

L'únic inconvenient podria ser en realitat per la nit, perquè la gent que surt per la nit el que no farà és beure i després agafar el cotxe. Però a nivell de diari, de dinars, és ideal, sobretot pel tema que entre setmana tots els que venen són comercials i tots porten cotxe. Els empresaris arriben aquí i no tenen cap problema per aparcar. Si van a algun restaurant del centre de Reus és molt difícil trobar lloc per aparcar i després el que cal fer és pagar. Aquí aquest problema no el tenen. A més, si alguna família vol organitzar un banquet de 40 o 30 persones, aquestes no trobaran aparcament al mig de la ciutat

per tots aquests cotxes. Aquí no tindran cap problema, i si volen aparcar el cotxe en un lloc interior també tenim un pàrquing a baix.

## 8. Objectius i futur del projecte

### ☞ Com li agradaria que fos el restaurant d'aquí a 1 o 2 anys?

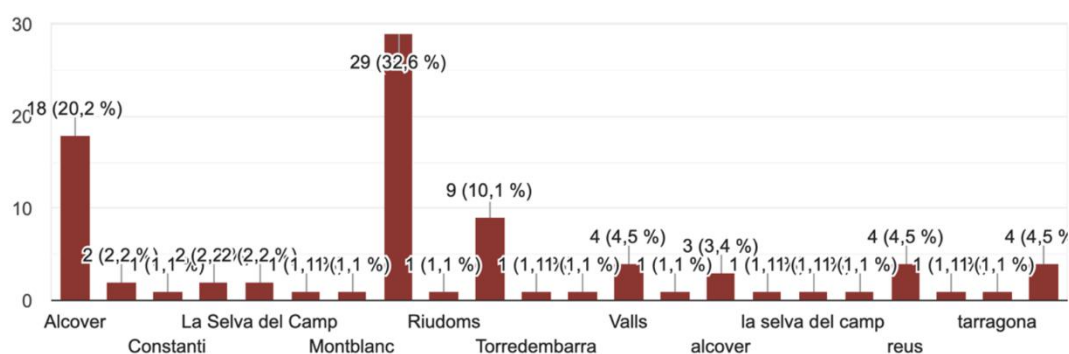
Aquí la gent ve perquè seguim una línia, llavors hi ha gent que ens comenta que hi ha molt de menjar però després de 40 o 50 anys ara el que no farem és canviar el nostre sistema. Seguim la mateixa tradició, perquè si canviem alguna cosa la gent dirà que això ja no és el mateix. Procurem sempre seguir la mateixa línia.

### ☞ Considera que hi ha alguna millora principal que caldria implementar (necessitats reals)?

Millorar doncs sempre podem millorar alguna cosa, però sobretot em centraria en l'atenció al client i el servei. Cada dia s'aprèn alguna cosa nova, però si veiem que hi ha algun aspecte que millorant-lo seria millor pel client doncs sempre intentem modificar-ho o intentem rectificar-ho. Dins d'allò que considerem que és clàssic sempre tenim en compte l'actualitat, però seguint sempre la mateixa línia.

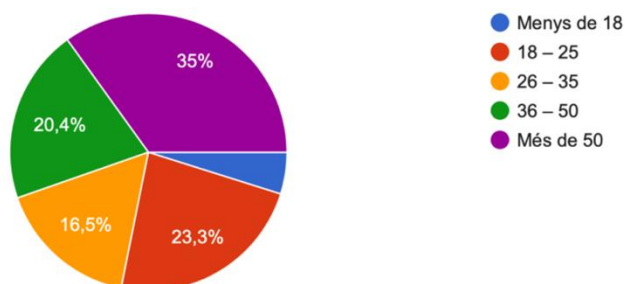
## 11.2 ANNEX 2: Resultats de l'enquesta. Hàbits de consum i percepció dels restaurants: estudi de cas de la Masia Crusells

### 1. Indica el municipi on vius habitualment (*Pregunta de resposta curta*)



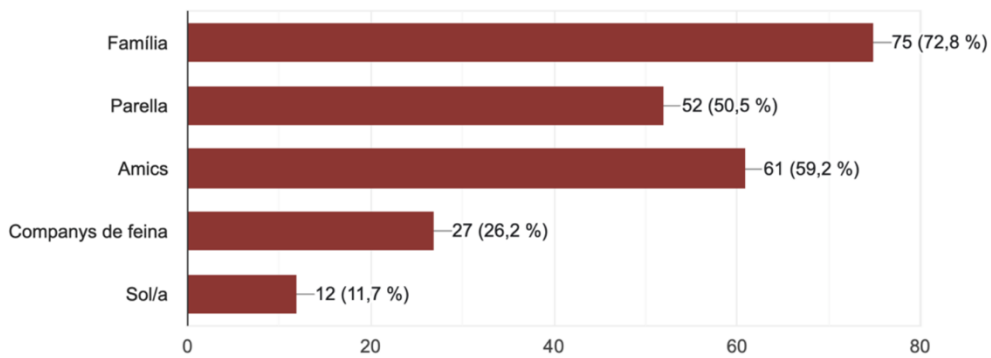
### 2. Quina és la teva franja d'edat?

103 respuestas



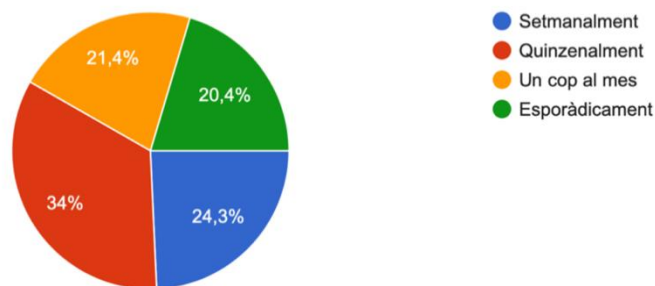
### 3. Amb qui acostumes a anar a restaurants? (*Pregunta de selecció múltiple*)

103 respuestas



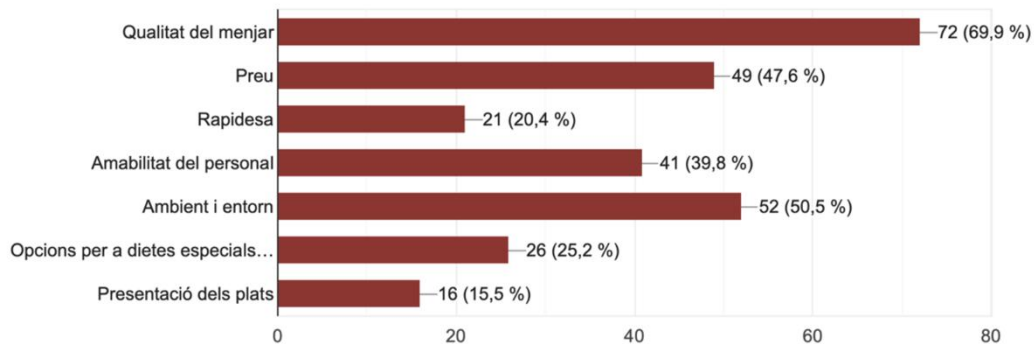
#### 4. Cada quant acostumes a anar a restaurants?

103 respuestas



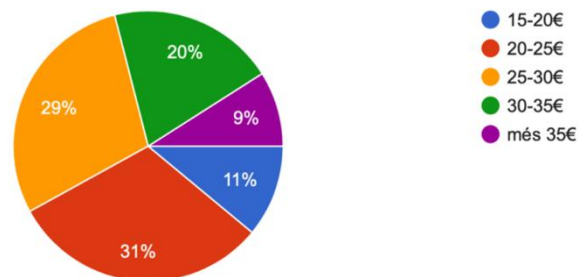
#### 5. Quins aspectes valoreu més en un restaurant? (Pregunta de selecció múltiple)

103 respuestas



#### 6. Quin pressupost destinaríeu per un dinar de cuina típica? (Per a l'efecte de l'enquesta, la pregunta s'entenia dins del context de la cuina tradicional catalana oferida pel restaurant MasíaCrusells).

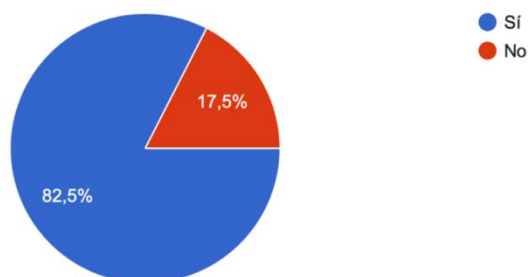
100 respuestas



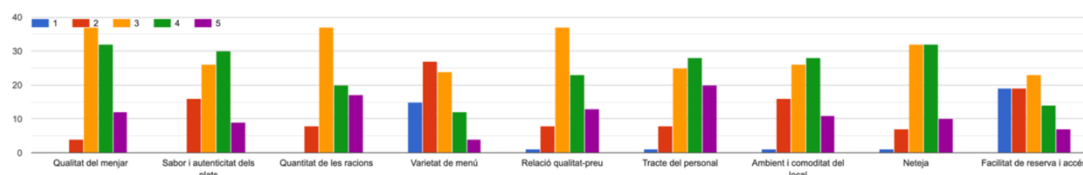
7. Quin és el teu restaurant de menjar casolà o típic preferit i per què t'agrada tant? (*Pregunta de resposta curta*)

8. Has visitat alguna vegada Masía Crusells?

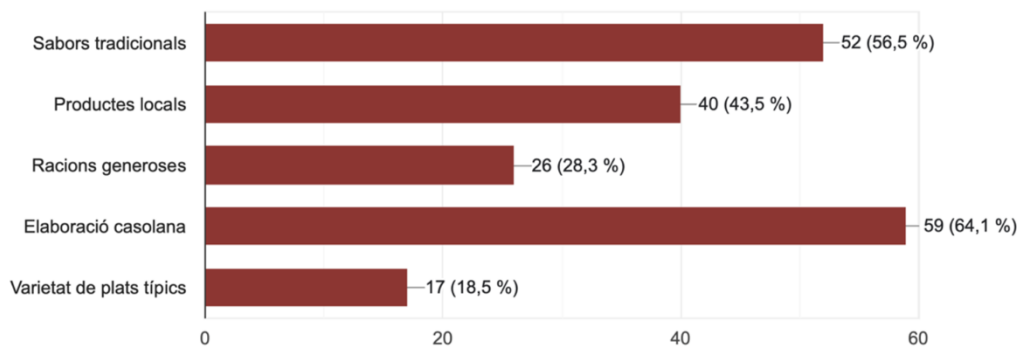
103 respostes



9. Com valoraries la teva experiència global al restaurant Masía Crusells (1 molt insatisfactori / 5 excel·lent)? (*Pregunta de qualificació per estrelles*)



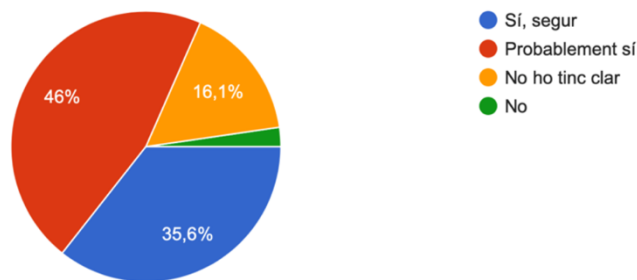
10. Què és el que més valora de la cuina casolana catalana del restaurant? (*Pregunta de selecció múltiple*)



11. Què és el que més t'agrada de Masía Crusells? (*Pregunta de resposta curta*)

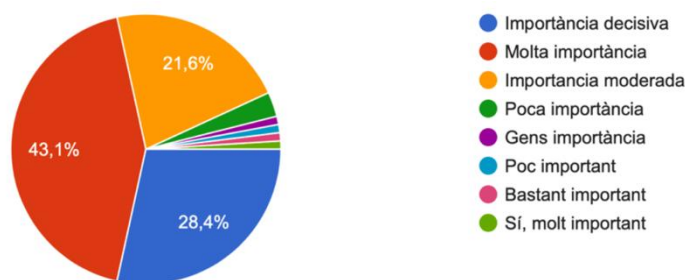
12. Hi ha algun plat o servei que t'agradaria que oferissin? (*Pregunta de resposta curta*)

13. Repetiries l'experiència?

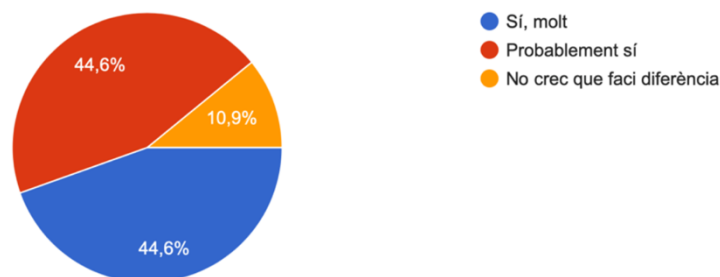


14. Tens alguna opinió i millora sobre la Masía Crusells? (*Pregunta de resposta curta*)

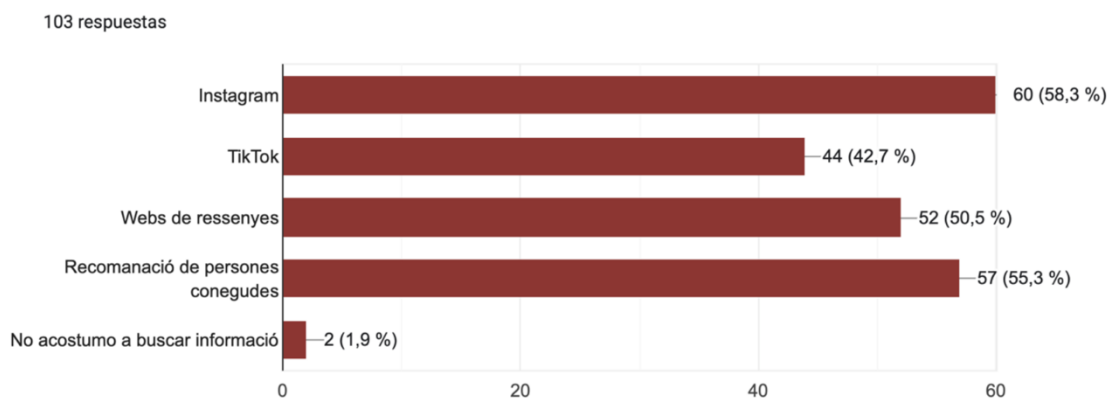
15. Quina importància creus que tenen el màrqueting i la presència a les xarxes socials en l'èxit d'un restaurant?



16. En el cas de la Masía Crusells milloraria el seu posicionament si tingués xarxes socials actives?

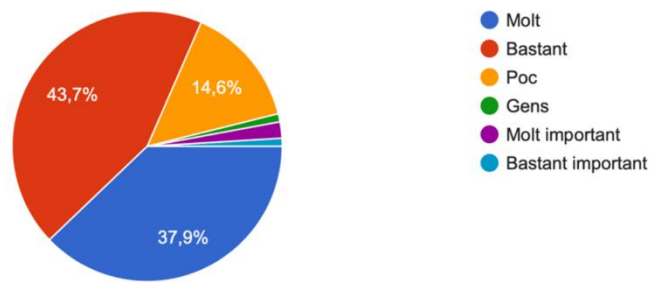


17. Quins canals utilitzes més per informar-te sobre restaurants? (*Pregunta de selecció múltiple*)



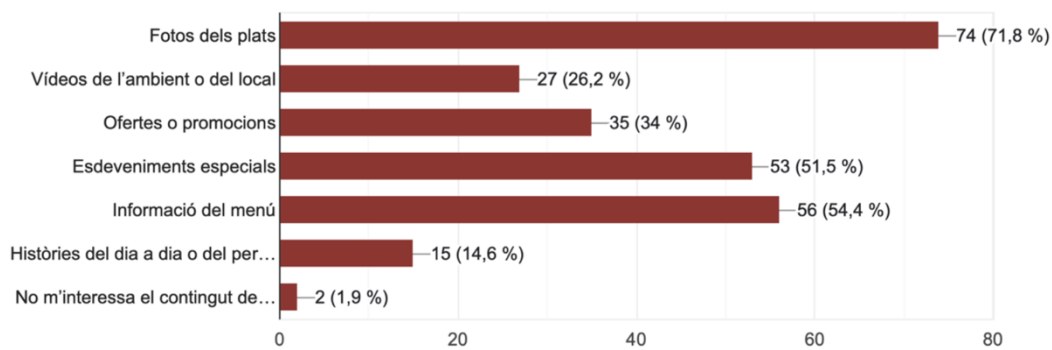
18. Com influeixen les fotos, vídeos i l'activitat a les xarxes socials d'un restaurant en la teva decisió d'anar-hi?

103 respuestas

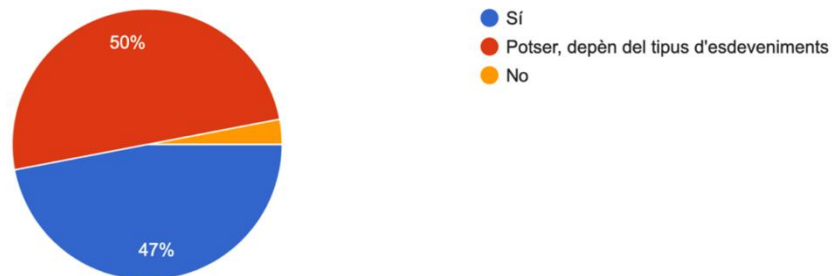


19. Consideres útil que un restaurant publiqui contingut com... (Pregunta de selecció múltiple)

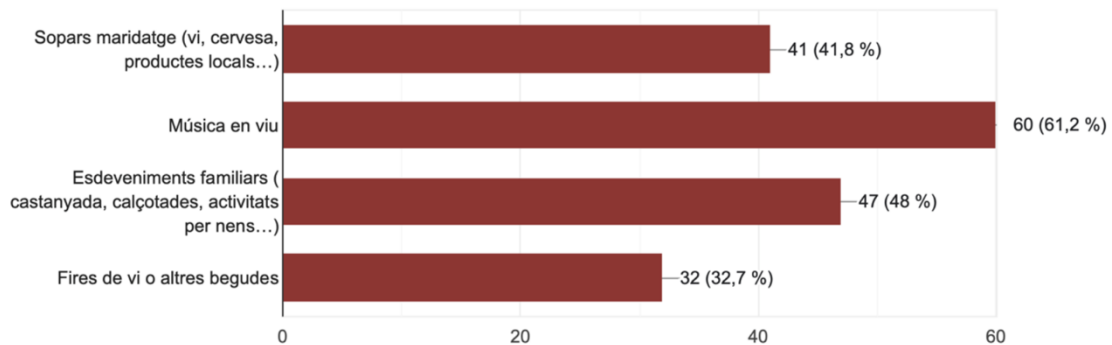
103 respuestas



20. Si Masía Crusells organitzés esdeveniments especials, t'agradaria assistir-hi?



21. Si la resposta a l'anterior pregunta ha sigut "sí" o "potser, depèn del tipus d'esdeveniments", quin tipus d'esdeveniments t'agradaria que organitzés el restaurant? (Pregunta de selecció múltiple)



### 11.3 ANNEX 3: Materials exemplificatius i propostes visuals per a la implementació del pla d'accions

ACCIONS 1 I 2: perfil de Masía Crusells Instagram, prototip de targeta de visita i exemples de contingut per les xarxes socials.

**masiacrusells** ...  
 Restaurant Masía Cusells  
 526 publicaciones 3229 seguidores 1110 seguidos

Restaurante  
 Un restaurant clàssic, de tota la vida  
 Reus (Tarragona)  
 977 75 40 60  
 Obert tots els dies de l'any!  
[www.masiacrusells.com](http://www.masiacrusells.com)

Siguiendo ▾ Mensaje +

Ambient familiar Plats

RESTAURANT MASÍA CRUSELLS  
**PROVI EL NOSTRE Plat Estrella**  
 L'ESCUDELLA  
 DISPONIBLE CADA DIA AL

ENDINSI'S DINS LA NOSTRA CUINA

Un clàssic de tota la vida

LA MILLOR RELACIÓ QUALITAT PREU

**Si!**  
**OBRIM TOTS ELS DIES DE L'ANY**  
 De dilluns a dimecres: 13.00– 5.30 h  
 Dijous: 13.00– 5.00 h  
 Divendres: 13.00–15.30 h · 20.00–22.00 h

RESTAURANT **MASÍA CRUSELLS**  
 OBERT TOTS ELS DIES DE L'ANY DES DE 1972

Escanegi aquest codi per reservar la seva pròxima visita

Autovia de Reus - Tarragona, Km.1  
 (Reus, 43204)  
 Telèfon: 977 75 40 60


@masiacrusells

Celebri els seus esdeveniments gaudint de la millor cuina mediterrània

RESTAURANT MASIA CRUSELLS

PROVI EL NOSTRE  
*Plat Estrella*

— L'ESCUDELLA —



DISPONIBLE CADA DIA AL  
RESTAURANT DE REFERÈNCIA DE  
CUINA TRADICIONAL CATALANA

RESERVI LA SEVA TAULA!



RESTAURANT  
MASIA CRUSELLS

*Si!*

OBRIM TOTS  
ELS DIES DE  
L'ANY

De dilluns a dimecres: 13.00— 5.30 h  
Dijous: 13.00— 5.00 h  
Divendres: 13.00—15.30 h · 20.00—22.00 h  
Dissabte: 13.00—15.30 h · 20.00—24.00 h  
Diumenge: obert ininterrompudament de  
0.00 a 20.00 h



Autovia de Reus - Tarragona,  
Km.1 (Reus, 43204)



*Un clàssic  
de tota la  
vida*

LA MILLOR  
RELACIÓ  
QUALITAT  
PREU

*Ambient  
Familiar*

*Menú Especial de  
Cap d'Any*

**PRIMERS PLATS**

Escudella  
o  
Canelons gratinats (de carn o verdures)

**SEGONS PLATS**

Pollastre rostit amb patates i verdures de  
temporada  
o  
Espatlla de xai al forn amb vi negre i bolets

**POSTRES**

Crema catalana  
o  
Turrons i neules artesanes de Reus

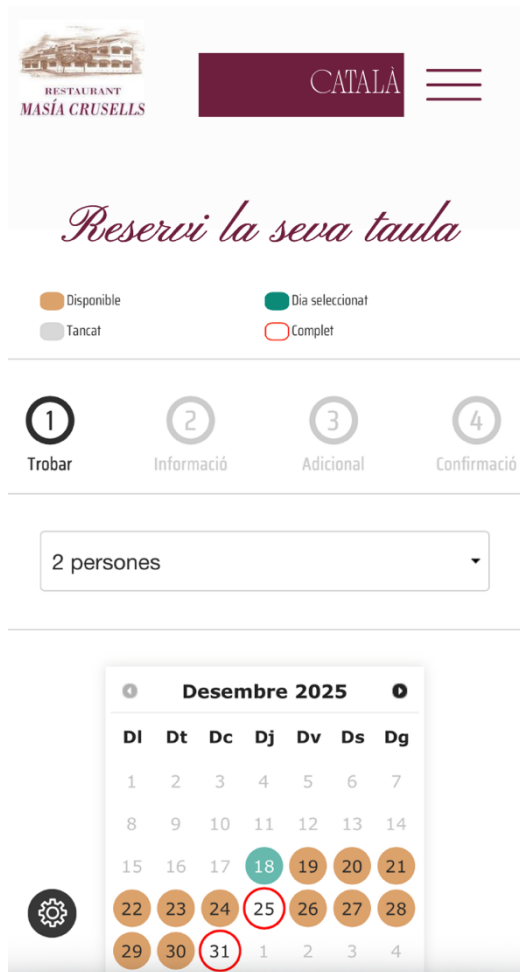
*50€*

Inclou pa, vi del celler i 12 raïms a mitjanit



Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

**ACCIÓ 3:** pàgina web a través de la qual els clients podrien reservar la seva taula per la seva pròxima visita al restaurant.



Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

**ACCIÓ 4:** flyer informatiu de l'experiència de maridatge.



Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

**ACCIÓ 5:** contingut per xarxes socials per promocionar el sopar de Cap d'Any.



Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

**ACCIÓ 6:** exemples de contingut per promocionar el nou programa de fidelització dels empresaris.





Font: elaboració pròpia amb el programa Canva  
ACCIÓ 7: secció d'entrants freds i calents de la carta modernitzada, amb la incorporació dels pictogrames d'al·lèrgens i plats vegetarians/vegans.

ENTRANTS FREDS I CALENTS	
Esqueixada de bacallà	13.00
Amanida catalana (disponible opció vegetariana / vegana)	10.00
Amanida verda	9.00
Anxoves de l'Escala amb escalivada	13.00
Entrant d'embotits o formatges	10.00
Espàrrecs	11.00
Macarrons gratinats (disponible opció sense gluten)	9.00
Paella marinera (mín. 2 persones)	15.00

Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

ACCIÓ 8: exemples visuals per il·lustrar la proposta de modernització d'una de les sales principals del Masía Crusells.

En primer lloc, es mostra l'estat actual de la sala que es vol renovar i, en segon lloc, la proposta de canvi de disseny en la decoració. S'ha optat per potenciar el color roig, amb el codi #6E1F3E, que es troba plasmat en el logotip de l'empresa, ja que es considera com un element d'identificació del restaurant. Partint de la base de l'estètica tradicional catalana d'una masia convencional, s'ha intentat mantenir l'essència ,però fent la decoració més atractiva per acollir a un públic més ampli, entre els quals podríem trobar el sector dels joves.



Font: Wanderboat AI



Font: elaboració a partir d'intel·ligència artificial amb el programa Grok.

#### **11.4 ANNEX 4: Cronograma de les accions**

**Taula 12:** Cronograma de les accions proposades per mes

Accions/mes	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Diciembre
<b>Acció 1</b>												
Creació perfil instagram												
<b>Acció 2</b>												
Publicacions a les xarxes												
Petit estudi o recopilació de les publicacions												
<b>Acció 3</b>												
Buscar persona/ empresa o web per poder fer el portal de reserves												
Creació del portal web												
Mes de prova per problemes tècnics												
<b>Acció 4</b>												
Organització i preparació dels mandatsges												
Realització de l'activitat												
<b>Acció 5</b>												
Preparació de l'esdeveniment Cap d'Any												
Realització de l'activitat												
<b>Acció 6</b>												
Disseny del sistema de fidelització + criteris identificació												
Formació del personal												
Implementació + explicació als clients												
Ajustament d'errors inicials del sistema												
<b>Acció 7</b>												
Dissenyar la nova carta												
Impressió de les cartes												
<b>Acció 8</b>												
Disseny dels canvis a realitzar a la sala												
Compra dels elements												
Realització dels canvis i modificacions												

Font: elaboració pròpia

## 11.5 ANNEX 5: Informació qualitativa complementària sobre el funcionament del restaurant

La informació presentada en aquest apartat es basa en dades qualitatives complementàries facilitades per telèfon pel responsable del restaurant, el José Miguel Brea, que ja havia participat en la primera entrevista presencial. Es truca el dia 8 de gener de 2026 per tal d'esclarir alguns dels punts del treball als quals no s'havien donat resposta directament: l'edat dels clients actuals, informació més detallada sobre els proveïdors i estratègia de màrqueting emprada.

### 1. Descripció dels clients actuals

Segons la informació facilitada pel propietari, el restaurant compta amb una clientela principalment adulta, situant-se el rang d'edat predominant al voltant dels 50 anys. El propietari ja va assenyalar en la primera visita que es tracta d'un establiment amb una trajectòria consolidada, al qual acudeixen clients que el coneixen des de fa anys i que han mantingut l'hàbit de visitar-lo de manera recurrent.

Una part significativa de la clientela està formada per famílies que celebren esdeveniments, en els quals acostumen a reunir-se diverses generacions i el restaurant és una opció habitual per costum i confiança. Les persones que prenen la iniciativa de la reserva són els membres de més edat, reforçant el pes d'aquest segment d'edat.

Aquesta afirmació es veu reforçada per l'observació directa realitzada durant les visites al restaurant per experiència personal.

### 2. Informació sobre els proveïdors

Malgrat la informació facilitada durant l'entrevista, el propietari va manifestar la seva voluntat de no voler aprofundir ni ampliar més sobre els detalls de la resta de proveïdors

amb els quals col·labora el restaurant. Aquesta informació forma part de la gestió interna de l'empresa i no consideren que sigui una qüestió de difusió externa.

La informació obtinguda es limita als aspectes generals que el responsable va considerar oportuns a compartir, així com la decisió de continuar amb els proveïdors que tenen des de l'inici del negoci, apostant per la qualitat que els hi proporcionen i la fiabilitat que dipositen sobre aquests.

En conseqüència, no es disposa d'un llistat detallat dels agents, ja que s'ha respectat la voluntat de preservar la confidencialitat de l'empresa.

### 3. Opinió sobre l'estratègia de màrqueting

El posicionament del propietari respecte al màrqueting va ser evident en el primer contacte telefònic amb el restaurant amb l'objectiu de concertar la primera entrevista. Va ser un moment en què el responsable es va mostrar escèptic davant la proposta d'analitzar el seu negoci en el marc d'un pla de màrqueting.

Durant la primera conversa, el propietari va expressar de manera clara que no creu en el màrqueting com a eina necessària per al seu negoci, ja que considera que ha funcionat correctament al llarg de la seva trajectòria sense haver aplicat cap classe d'estratègia promocional específica. No va considerar oportú descriure una estratègia pròpiament dita, perquè entén que l'eina principal sempre ha estat el boca a boca de generació en generació.

## **CAPÍTOL VI: ANNEXOS**

### **11. ANNEXOS**

#### **11.1 ANNEX 1: Entrevista qualitativa al responsable de Masía Crusells**

La persona que ha estat entrevistada és el José Miguel Brea, un dels cinc germans propietaris del restaurant, i que exerceix el rol de responsable, sent la persona de referència per als proveïdors en cas que es produeixi qualsevol incidència. L'entrevista s'ha portat a terme el dia 15 de desembre de 2025 a les instal·lacions del restaurant, en format presencial.

##### 1. Context i història del projecte

###### **– Com i en quin moment va sorgir la idea d'obrir el restaurant?**

Nosaltres vam comprar aquest restaurant quan era molt petit, feia un any que estava obert. El restaurant es va obrir la nit de Cap d'Any de 1970 i nosaltres vam entrar el febrer de 1972, és a dir, un any després. Al principi només vam entrar un germà i jo: un a la cuina i un al menjador. Després es van anar incorporant els altres germans, perquè són més petits. Som cinc germans que estem aquí des de l'any 72.

###### **– Quins van ser els principals reptes o entrebancs dels inicis?**

Els principals reptes és que vam començar sense res i s'havien de pagar uns lloguers, en acabat unes compres... S'havia de treballar molt per poder efectiu tot això. Amb molt de sacrifici, moltes hores i mentre que els amics marxaven de festa, nosaltres havíem d'estar aquí, dia sí dia també professionalment.

###### **– Ens podria dir quines van ser les modificacions rellevants des de l'obertura (carta, estil de cuina, imatge, serveis...)?**

Sí, és clar. Nosaltres l'any 1987, em sembla que va ser per allà, vam fer l'ampliació de tot el que és actualment el menjador, tot allò de dalt, un celler a baix i la sala aquesta d'aquí (ens indica amb la mà la localització de les instal·lacions en qüestió). Tot això abans era camp i llavors el que hem fet és comprar terrenys i anar fent places d'aparcament. D'aquesta manera, successivament, al 2013 crec que va ser quan vam fer l'ampliació de l'hotel després de molta lluita, ja que vam haver de modificar quatre o cinc vegades els plànols que ens ensenyava l'arquitecte per a poder aconseguir el permís de l'ajuntament per l'edificació.

I pel que fa al tema de la cuina o del menjar puc dir que hi ha dos germans i sempre hem procurat mantenir la cuina de sempre, és a dir, la clàssica, la catalana o casolana, com li vulguem dir. La cuina de sempre de les àvies. Tenim de tot, ja que toquem tota mena de productes: sopes, guisats, brasa, temporada de calçotades, caragols a la llauna, llamàntol, paella marinera, espatlla de xai, molts animals de caça com el cérvol, etc. Sempre hem anat mantenint l'essència de sempre, de les maneres antigues.

## 2. Organització interna i proveïdors

### – **Ens podria explicar com està organitzada l'empresa pel que fa al personal?**

Tenim a gent fixa i altra gent que està a mitja jornada pels caps de setmana. Som bastants treballadors. Solament pel que fa a la recepció ja hi ha 5 persones, a la cuina en són 7, al menjador som 5 o 6 més, i més els extres que tenim al cap de setmana o quan els necessitem, i les persones de neteja, que n'acostumen a ser 2 o 3. Sovint ens ajuntem sobre unes 20 persones, tot i que depèn del dia.

Ara la veritat és que procurem agafar menys esdeveniments, però podem ser fins a 30 persones treballant al mateix moment. Procurem evitar aquest tipus d'ocasions, procurem agafar menys gent i oferir el millor servei possible, atendre millor el client. Hem fet moltes bodes en el passat i hem arribat a tenir 6 bodes en un mateix dia. Això ja no volem. A més, pel que fa al servei de l'hotel, intentem ja no agafar aquelles reserves que es realitzen a últim moment. Abans sí que érem més persones, però ara intentem agafar menys bodes o comunions. N'agafem menys i petites, perquè ja no volem abastir tant. Arriba un moment en què ja anem reduint el volum.

Nosaltres en realitat el que sempre hem dit és que no volíem incloure els nostres fills ni a les dones al negoci que tenim els cinc germans. No volíem haver-los d'involucrar en el restaurant, ja que tenim molt bona cohesió els germans i no ens acostumem a barallar. El problema és que, en un futur no molt llunyà, al final tots ens acabarem jubilant i els nostres fills no continuaran la història de Masía Crusells, però creiem que haurem finalitzat el nostre camí per la porta gran i amb molt d'èxit.

### – **Ens podria explicar quins són els seus proveïdors habituals? Són estables o varien sovint?**

Normalment, procurem que aquests siguin estables, per exemple el forner porta aproximadament 54 anys amb nosaltres. I com aquest doncs tots, el cafè Brasília el mateix. Des que estem aquí procurem comprar als mateixos proveïdors, intentem ser fidels. Si et donen servei bo, no ens agrada canviar.

### – **Quina és la procedència dels proveïdors (locals, Catalunya, proximitat...)?**

Normalment els proveïdors són de proximitat, el que passa és que ara hi ha molts proveïdors que són empreses multinacionals i la gent també ve de fora, com pot ser de Barcelona o dels voltants.

### – **Quins criteris segueixen per escollir els proveïdors? Preu, qualitat, proximitat...?**

A part de guiar-nos pel preu també ens guiem per la qualitat, perquè si et donen un producte molt barat i després de servir-lo has de tornar-lo o vendre'l de males maneres doncs preferim no fer-ho. El preu és molt important, però la qualitat ho és més.

## 3. Identitat i valors del negoci

– **Què creu que els diferencia d'altres establiments similars?**

De restaurants n'hi ha molts, però tots són diferents. Tu pots anar a menjar un menú simple en el qual et posaran una "amanideta", uns peus de porc i una copeta de vi, però nosaltres no fem això. Nosaltres si algú demana un menú els hi deixem la botella de vi, sencera, no els hi servirem una copeta. Són aquestes les coses que la gent agraeix, perquè molts ja t'ho pregunten: "serà una copeta o una botella?". Llavors és per això que treballem, perquè la gent ja sap que aquí es menja i es beu (el propietari riu)... i s'emporten el tàper, perquè no poden acabar-se els plats!

– **Si vostè hagués de definir el seu restaurant amb tres paraules, quines serien?**

Diria que definiria el restaurant com un clàssic de tota la vida, relació qualitat-preu bona i el servei que intentem donar és de caràcter familiar.

#### 4. Productes i serveis

– **Quin és el plat o producte icònic del restaurant?**

El plat que més venem... en realitat és l'escudella en temporada. També destacaria l'esqueixada de bacallà, ja que se'n ven moltíssim. Però no puc oblidar-me de mencionar l'espatlla de xai. Sí, aquests són els tres plats que més venem. Però depèn de la temporada, ja que els canelons a l'hivern se'n venen molt, cada setmana en produïm moltíssims.

– **La seva carta contempla opcions per a celíacs, vegetarians o vegans?**

Sí, hi ha de tot a la nostra carta. Tenim plats per vegetarians, vegans, al·lèrgics a tota classe... no hi ha problema, perquè tenim ja preparada la carta per a tothom i si pregunten doncs sempre els hi podem dir què és el que poden menjar. I si no n'hi ha prou, doncs els hi preparem.

#### 5. Clientela i públic objectiu

– **Quin és el perfil de client més habitual?**

Són diferents els clients que tenim, és a dir, entre setmana tenim un perfil d'empresaris i de comercials, i quan arriba divendres i el cap de setmana tenim famílies. Som un restaurant familiar, ja que acollim a gent que s'ha casat aquí que ve amb els fills, amb els avis... És una tradició d'anys, ja que la gent que s'ha casat aquí després han celebrat també el bateig, la comunió i el fill s'ha tornat a casar aquí de nou. Després de 54 anys tenim molta trajectòria. Jo vaig començar amb 19 anys, quan encara no tenia 20 anys i ara en compliré 74, així que imagineu-vos les generacions que han passat per aquí durant aquest temps.

– **Quin tipus de públic us agradaria atraure més en el futur?**

No, la veritat és que tal com estem ara mateix estem contents. Estem els dissabtes i els diumenges plens, llavors no creiem que sigui necessari buscar algun altre client de més.

Amb els que ja tenim en tenim més que suficient. Les generacions que van marxant doncs van quedant la resta de familiars. Els clients són fidels i segueixen sempre les mateixes tradicions. Per exemple, per Nadal, el mateix dia que surt la gent del restaurant ja te'l reserven per a l'any vinent, i el dia d'Any Nou el mateix, igual que el dia de reis. Són tradicions que ja no hem de buscar una altra cosa, perquè ja creiem que ho tenim tot complet.

– **Durant les festivitats que vostè comenta, la carta sempre és la mateixa?**

No la canviem molt, però sí que és veritat que es canvia una mica per Nadal, fem menú de Nadal, en el qual introduïm el "cocido" de carn d'olla, gall d'indi farcit... a part de la carta normal també hi ha aquests plats de dies més senyalats, com la sopa de galets.

– **Quan reben ressenyes a les xarxes, què en fan amb aquestes? Les acostumen a llegir i intenten canviar algun aspecte?**

La veritat és que no llegim molt per internet ni ressenyes, perquè ja tenim una carta molt àmplia i no tenim la necessitat d'ampliar més amb més plats. Al menú que oferim, per exemple, ja tenim 12 o 14 plats per escollir de primer, més 12 o 13 plats de segon. Considerem que no hauríem de modificar la nostra carta en base les ressenyes perquè ja tenim una gran varietat. Posem a l'abast del client allò que la gent demana. Hi ha gent que vol entrecot, costelles, calamar, guisats, estofats, bacallà, lluç al forn... els nostres clients demanen allò que és habitual i són plats que cuinem diàriament. Alguna vegada hem canviat algun plat, però la base més o menys sempre ha estat la mateixa.

No li donem molta importància a allò que veiem per el internet. Jo sincerament no ho miro mai, ja que actualment crec que el internet és molt lliure i tothom pot posar comentaris. Una persona pel motiu que sigui o perquè un dia ha d'esperar una mica més de temps per rebre el seu plat ja és lliure de comentar una cosa que et tira pel terra. D'aquest tipus de ressenyes en pots veure moltes i a nosaltres ja ens funciona sense mirar-les o consultar-les. Errades també les tenim nosaltres, però si en tenim alguna el què intentem fer és corregir-les, però no ens centrem en les ressenyes d'internet.

## 6. Comunicació i promoció

– **Quins canals d'atracció de clients vostè creu que els funcionen millor?**

El boca a boca és el millor canal, perquè els pares, els fills, els nets, els avis... aquí ve tothom i sobretot quan abans fèiem la festivitat de Cap d'Any. Per exemple, per Cap d'Any això era una bogeria. Abans sempre fèiem aquesta festa, però des de que va succeir la Covid-19 ja no la fem. El motiu és perquè el dia 1 de gener treballem, ens anàvem a dormir a les 5 i a les 10 del matí havíem d'estar de nou al restaurant perquè després teníem a 200 persones pel servei de migdia. A l'època de la Covid-19, com que el restaurant va estar tancat, doncs vam decidir deixar de fer-ho, perquè ja no tenim 20 anys! (el propietari riu) Ja ens anem fent grans.

– **Ens podria donar més detalls sobre l'esdeveniment de Cap d'Any?**

Sí, sempre l'hem fet amb una orquestra. Sopar i ball amb orquestra. Després el que passava és que l'hotel que tenim ja es quedava complet, ja que la majoria de la gent per poder beure doncs es quedava a dormir i ja no havien d'agafar el cotxe. Ho vam fer fins a l'any 2020.

7. Preus i ubicació del restaurant

– **Com determinen els preus dels plats i begudes? Quina percepció creieu que tenen els clients (econòmic, mitjà, més exclusiu)?**

Nosaltres la veritat és que pel que fa a la relació qualitat-preu som barats. Si jo vaig a qualsevol lloc i veig que em serveixen un plat que és la meitat del que servim nosaltres i m'estan cobrant més del que fem nosaltres doncs no ho veiem just. El que succeeix és que nosaltres venim del món de la restauració i quan anem a altres llocs i veiem el que cobren i el que t'ofereixen... la veritat és que el nostre restaurant no es pot comparar amb la resta pel que fa a la relació qualitat-preu, per la quantitat de menjar que donem aquí. No es pot comparar.

Molta gent ens ho diu, que no els hi fallem mai. Que quan fallem nosaltres no saben on aniran. Hi ha gent que hi ha vegades que no pot reservar perquè està complet o potser és una família que és molt gran i no tenim capacitat per a ells, i ens pregunten on anar si no és aquí. Es queden que no saben on anar. Han vingut aquí sempre i no saben on anar. Quan han tornat al restaurant ens comenten que van estar a disgust amb el lloc que van acabar triant. Aquell qui està acostumat a un bon lloc, vol seguir una línia, sap que aquí no l'enganyem i que tenim una bona relació qualitat-preu, a més d'una gran quantitat de menjar, torna. Som un restaurant barat i la gent sempre torna.

– **Considera que hi ha algun inconvenient referent a la ubicació en la qual es troba situat el local?**

L'únic inconvenient podria ser en realitat per la nit, perquè la gent que surt per la nit el que no farà és beure i després agafar el cotxe. Però a nivell de diari, de dinars, és ideal, sobretot pel tema que entre setmana tots els que venen són comercials i tots porten cotxe. Els empresaris arriben aquí i no tenen cap problema per aparcar. Si van a algun restaurant del centre de Reus és molt difícil trobar lloc per aparcar i després el que cal fer és pagar. Aquí aquest problema no el tenen. A més, si alguna família vol organitzar un banquet de 40 o 30 persones, aquestes no trobaran aparcament al mig de la ciutat per tots aquests cotxes. Aquí no tindran cap problema, i si volen aparcar el cotxe en un lloc interior també tenim un pàrquing a baix.

8. Objectius i futur del projecte

– **Com li agradaria que fos el restaurant d'aquí a 1 o 2 anys?**

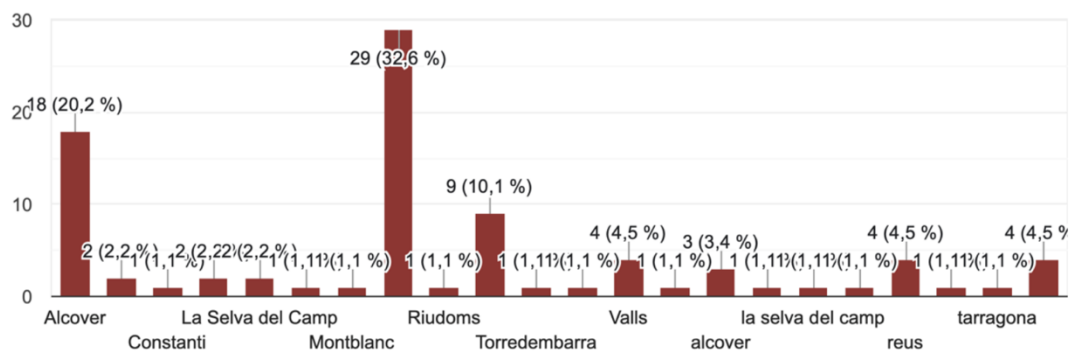
Aquí la gent ve perquè seguim una línia, llavors hi ha gent que ens comenta que hi ha molt de menjar però després de 40 o 50 anys ara el que no farem és canviar el nostre sistema. Seguim la mateixa tradició, perquè si canviem alguna cosa la gent dirà que això ja no és el mateix. Procurem sempre seguir la mateixa línia.

- **Considera que hi ha alguna millora principal que caldria implementar (necessitats reals)?**

Millorar doncs sempre podem millorar alguna cosa, però sobretot em centraria en l'atenció al client i el servei. Cada dia s'aprèn alguna cosa nova, però si veiem que hi ha algun aspecte que millorant-lo seria millor pel client doncs sempre intentem modificar-ho o intentem rectificar-ho. Dins d'allò que considerem que és clàssic sempre tenim en compte l'actualitat, però seguint sempre la mateixa línia.

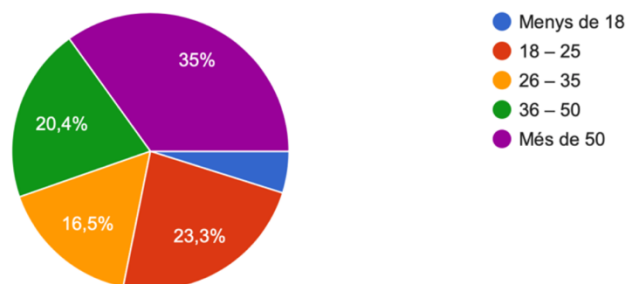
### 11.2 ANNEX 2: Resultats de l'enquesta. Hàbits de consum i percepció dels restaurants: estudi de cas de la Masía Crusells

1. Indica el municipi on vius habitualment (*Pregunta de resposta curta*)



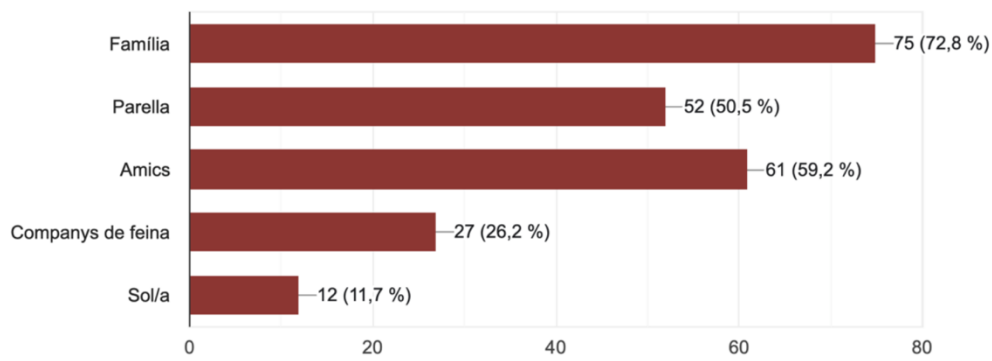
2. Quina és la teva franja d'edat?

103 respuestas



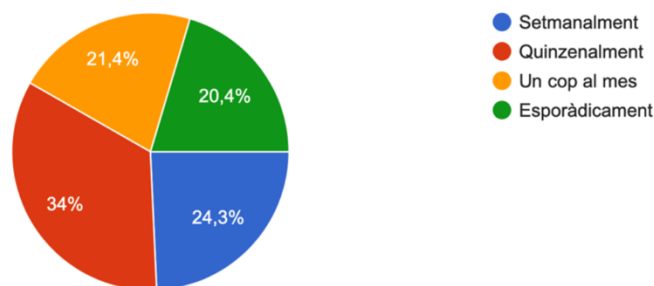
3. Amb qui acostumes a anar a restaurants? (*Pregunta de selecció múltiple*)

103 respuestas



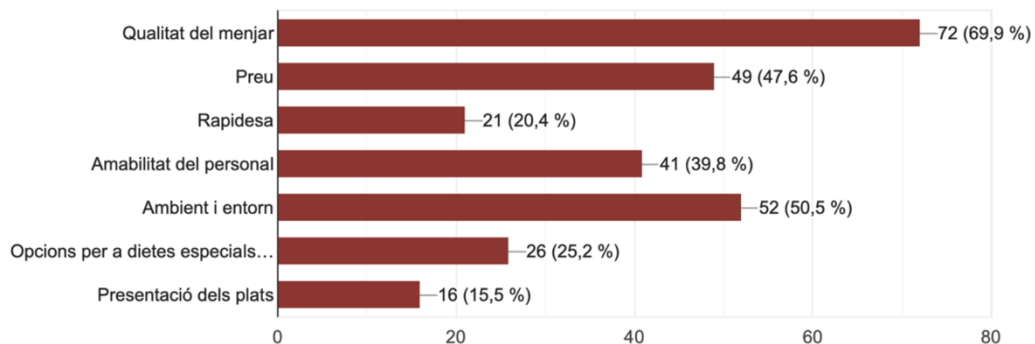
#### 4. Cada quant acostumes a anar a restaurants?

103 respuestas



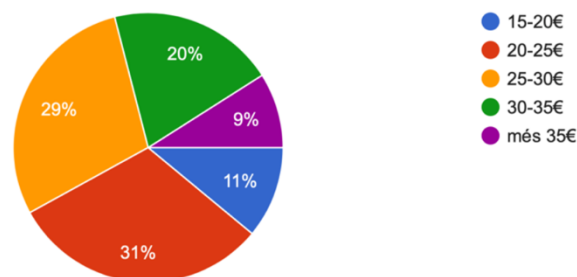
#### 5. Quins aspectes valoreu més en un restaurant? (Pregunta de selecció múltiple)

103 respuestas



#### 6. Quin pressupost destinaríeu per un dinar de cuina típica? (Per a l'efecte de l'enquesta, la pregunta s'entenia dins del context de la cuina tradicional catalana oferida pel restaurant MasíaCrusells).

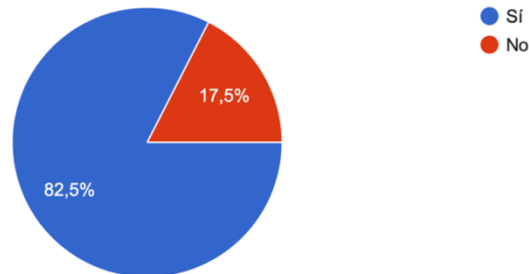
100 respuestas



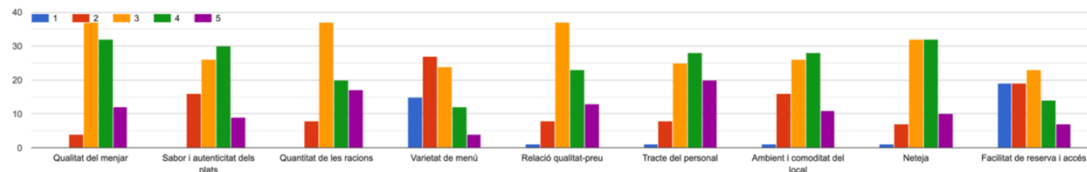
7. Quin és el teu restaurant de menjar casolà o típic preferit i per què t'agrada tant? (*Pregunta de resposta curta*)

8. Has visitat alguna vegada Masía Crusells?

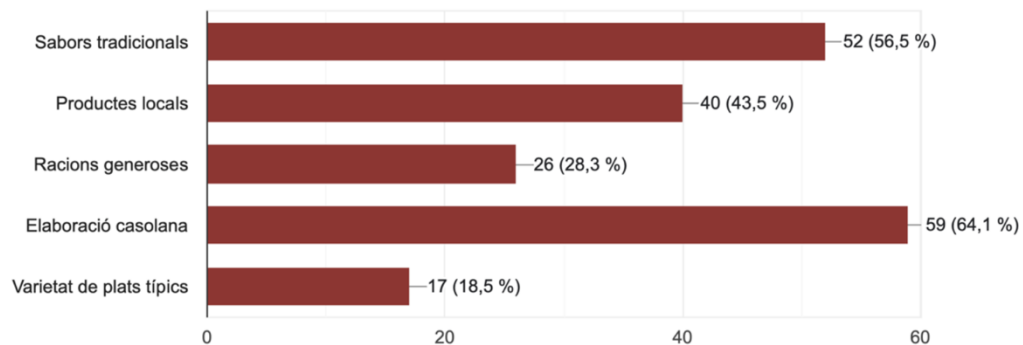
103 respuestas



9. Com valoraries la teva experiència global al restaurant Masía Crusells (1 molt insatisfactori / 5 excel·lent)? (*Pregunta de qualificació per estrelles*)



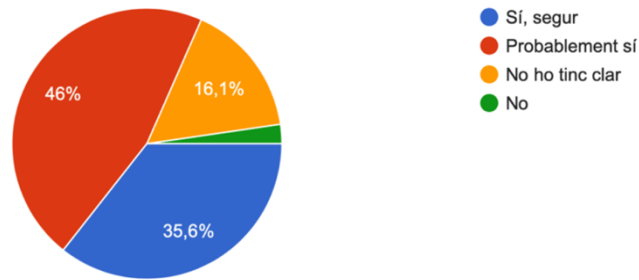
10. Què és el que més valores de la cuina casolana catalana del restaurant? (*Pregunta de selecció múltiple*)



11. Què és el que més t'agrada de Masía Crusells? (*Pregunta de resposta curta*)

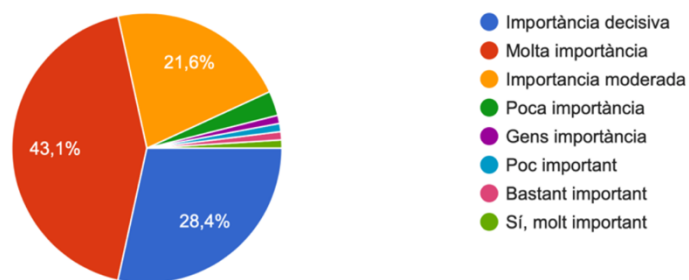
12. Hi ha algun plat o servei que t'agradaria que oferissin? (*Pregunta de resposta curta*)

13. Repetiries l'experiència?

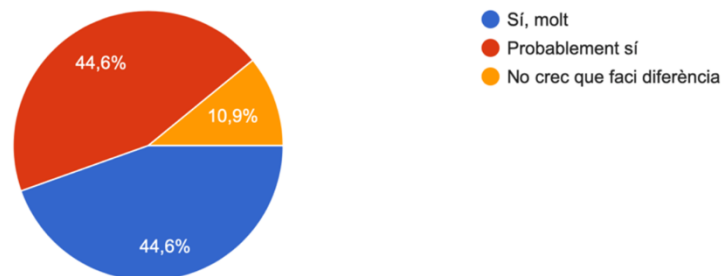


14. Tens alguna opinió i millora sobre la Masía Crusells? (*Pregunta de resposta curta*)

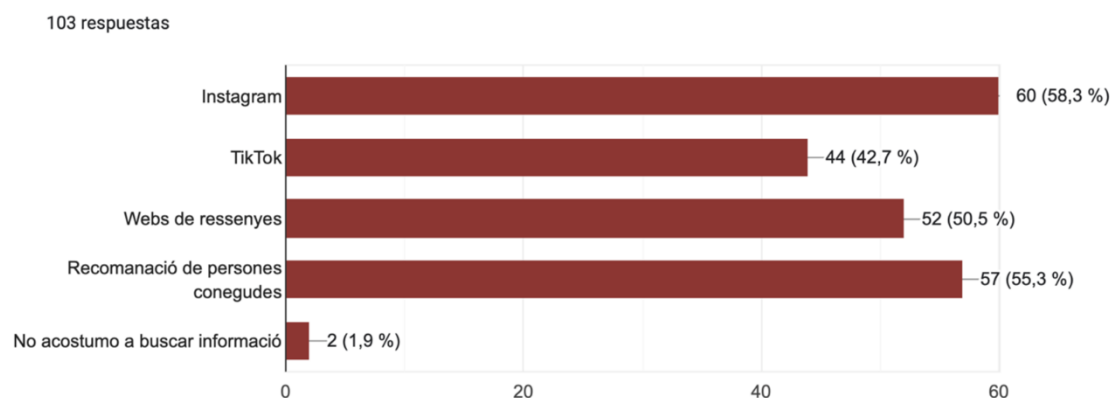
15. Quina importància creus que tenen el màrqueting i la presència a les xarxes socials en l'èxit d'un restaurant?



16. En el cas de la Masía Crusells milloraria el seu posicionament si tingués xarxes socials actives?

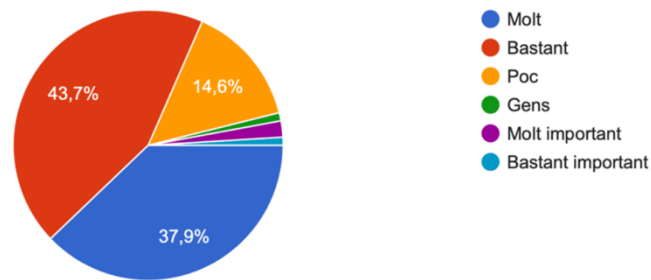


17. Quins canals utilitzes més per informar-te sobre restaurants? (*Pregunta de selecció múltiple*)



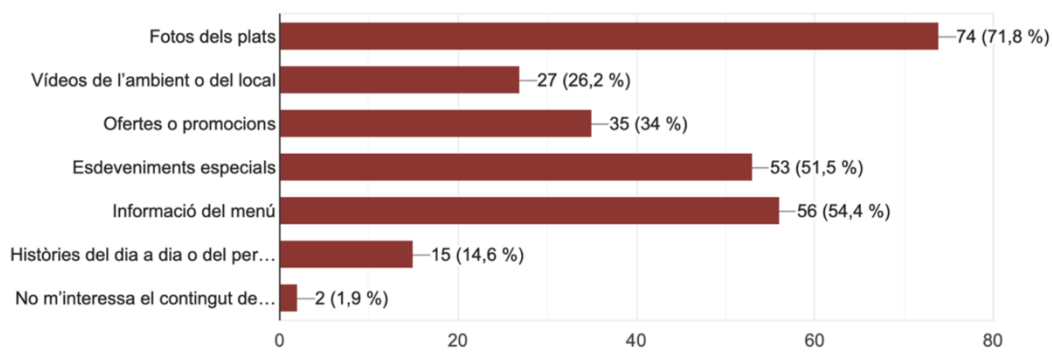
18. Com influeixen les fotos, vídeos i l'activitat a les xarxes socials d'un restaurant en la teva decisió d'anar-hi?

103 respuestas

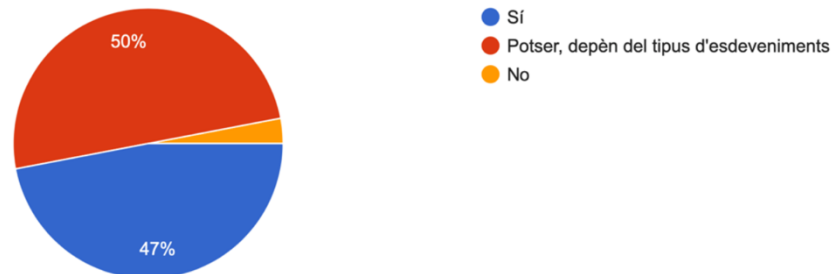


19. Consideres útil que un restaurant publiqui contingut com... (Pregunta de selecció múltiple)

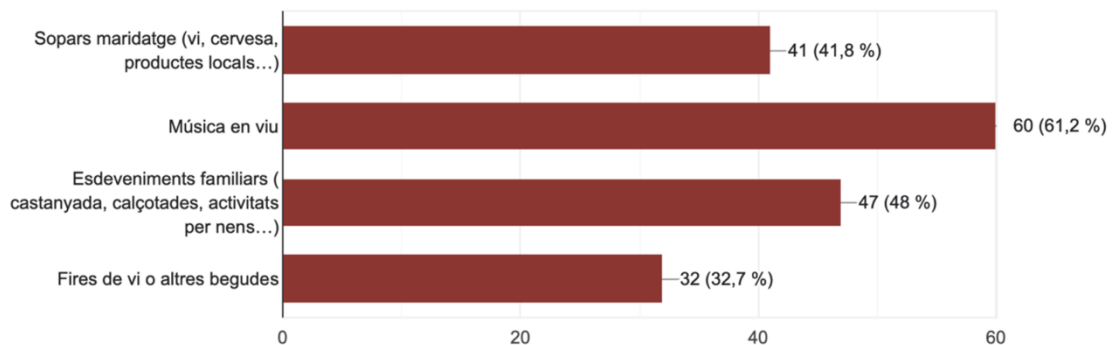
103 respuestas



20. Si Masía Crusells organitzés esdeveniments especials, t'agradaria assistir-hi?



21. Si la resposta a l'anterior pregunta ha sigut "sí" o "potser, depèn del tipus d'esdeveniments", quin tipus d'esdeveniments t'agradaria que organitzés el restaurant? (Pregunta de selecció múltiple)



### 11.3 ANNEX 3: Materials exemplificatius i propostes visuals per a la implementació del pla d'accions

ACCIONS 1 I 2: perfil de Masía Crusells Instagram, prototip de targeta de visita i exemples de contingut per les xarxes socials.

**masiacrusells** ...

Restaurant Masía Cusells

526 publicaciones 3229 seguidores 1110 seguidos

Restaurante

Un restaurant clàssic, de tota la vida

📍 Reus (Tarragona)

📞 977 75 40 60


🕒 Obert tots els dies de l'any!

🌐 [www.masiacrusells.com](http://www.masiacrusells.com)


Siguiendo ▾

Mensaje


+





Ambient familiar




Plats












DISPONIBLE CADA DIA AL






LA MILLOR RELACIÓ QUALITAT PREU




De dilluns a dimecres: 13.00 – 5.30 h  
Dijous: 13.00 – 5.00 h  
Divendres: 13.00 – 15.30 h · 20.00 – 22.00 h



RESTAURANT  
**MASÍA CRUSELLS**


OBERT TOTS ELS DIES DE  
L'ANY DES DE 1972

Escanegi aquest codi per reservar  
la seva pròxima visita




Autovia de Reus - Tarragona, Km.1  
(Reus, 43204)  
Telèfon: 977 75 40 60

@masiacrusells



Celebri els seus esdeveniments  
gaudint de la millor cuina  
mediterrània



RESTAURANT MASIA CRUSELLS

# PROVI EL NOSTRE *Plat Estrella*

L'ESCUDELLA



DISPONIBLE CADA DIA AL  
RESTAURANT DE REFERÈNCIA DE  
CUINA TRADICIONAL CATALANA

RESERVI LA SEVA TAULA!



RESTAURANT  
MASIA CRUSELLS

*Si!*

## OBRIM TOTS ELS DIES DE L'ANY

De dilluns a dimecres: 13.00– 5.30 h

Dijous: 13.00– 5.00 h

Divendres: 13.00–15.30 h · 20.00–22.00 h

Dissabte: 13.00–15.30 h · 20.00–24.00 h

Diumenge: obert ininterrompudament de  
0.00 a 20.00 h



Autovia de Reus - Tarragona,  
Km.1 (Reus, 43204)



*Un clàssic  
de tota la  
vida*



LA MILLOR  
RELACIÓ  
QUALITAT  
PREU



*Ambient  
Familiar*

### *Menú Especial de Cap d'Any*

#### PRIMERS PLATS

Escudella

o  
Canelons gratinats (de carn o verdures)

#### SEGONS PLATS

Pollastre rostit amb patates i verdures de  
temporada

o  
Espatlla de xai al forn amb vi negre i bolets

#### POSTRES

Crema catalana

o  
Turrons i neules artesanes de Reus

*50€*

Inclou pa, vi del celler i 12 raïms a mitjanit



RESTAURANT  
MASIA CRUSELLS

Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

**ACCIÓ 3:** pàgina web a través de la qual els clients podrien reservar la seva taula per la seva pròxima visita al restaurant.



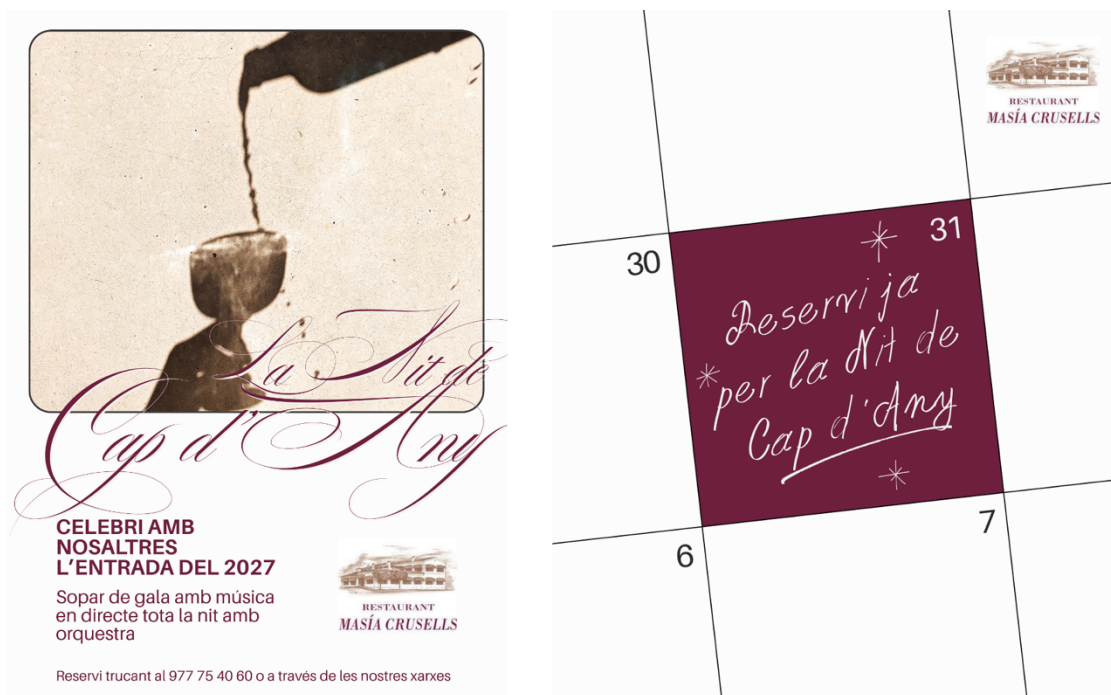
Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

**ACCIÓ 4:** flyer informatiu de l'experiència de maridatge.



Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

**ACCIÓ 5:** contingut per xarxes socials per promocionar el sopar de Cap d'Any.



Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

**ACCIÓ 6:** exemples de contingut per promocionar el nou programa de fidelització dels empresaris.





Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

**ACCIÓ 7:** secció d'entrants freds i calents de la carta modernitzada, amb la incorporació dels pictogrames d'al·lèrgens i plats vegetarians/vegans.

ENTRANTS FREDS I CALENTS	
Esqueixada de bacallà	13.00
Amanida catalana (disponible opció vegetariana / vegana)	10.00
Amanida verda	9.00
Anxoves de l'Escala amb escalivada	13.00
Entrant d'embotits o formatges	10.00
Espàrrecs	11.00
Macarrons gratinats (disponible opció sense gluten)	9.00
Paella marinera (mín. 2 persones)	15.00

Font: elaboració pròpia amb el programa Canva

ACCIÓ 8: exemples visuals per il·lustrar la proposta de modernització d'una de les sales principals del Masía Crusells.

En primer lloc, es mostra l'estat actual de la sala que es vol renovar i, en segon lloc, la proposta de canvi de disseny en la decoració. S'ha optat per potenciar el color roig, amb el codi #6E1F3E, que es troba plasmat en el logotip de l'empresa, ja que es considera com un element d'identificació del restaurant. Partint de la base de l'estètica tradicional catalana d'una masia convencional, s'ha intentat mantenir l'essència ,però fent la decoració més atractiva per acollir a un públic més ampli, entre els quals podríem trobar el sector dels joves.



Font: Wanderboat AI



Font: elaboració a partir d'intel·ligència artificial amb el programa Grok.

#### **11.4 ANNEX 4: Cronograma de les accions**

**Taula 12:** Cronograma de les accions proposades per mes

Accions/mes	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Diciembre
<b>Acció 1</b>												
Creació perfil Instagram												
<b>Acció 2</b>												
Publicacions a les xarxes												
Peu estudi o recopilació de les publicacions												
<b>Acció 3</b>												
Buscar persona/ empresa o web per poder fer el portal de reserves												
Creació del portal web												
Mes de prova per problemes tècnics												
<b>Acció 4</b>												
Organització i preparació dels maridatges												
Realització de l'activitat												
<b>Acció 5</b>												
Preparació de l'esdeveniment Cap d'Any												
Realització de l'activitat												
<b>Acció 6</b>												
Disseny del sistema de fidelització + criteris identificació												
Formació del personal												
Implementació + explicació als clients												
Ajustament d'errors inicials del sistema												
<b>Acció 7</b>												
Dissenyar la nova carta												
Impressió de les cartes												
<b>Acció 8</b>												
Disseny dels canvis a realitzar a la sala												
Compra dels elements												
Realització dels canvis i modificacions												

Font: elaboració pròpia

## 11.5 ANNEX 5: Informació qualitativa complementària sobre el funcionament del restaurant

La informació presentada en aquest apartat es basa en dades qualitatives complementàries facilitades per telèfon pel responsable del restaurant, el José Miguel Brea, que ja havia participat en la primera entrevista presencial. Es truca el dia 8 de gener de 2026 per tal d'esclarir alguns dels punts del treball als quals no s'havien donat resposta directament: l'edat dels clients actuals, informació més detallada sobre els proveïdors i estratègia de màrqueting emprada.

### 1. Descripció dels clients actuals

Segons la informació facilitada pel propietari, el restaurant compta amb una clientela principalment adulta, situant-se el rang d'edat predominant al voltant dels 50 anys. El propietari ja va assenyalar en la primera visita que es tracta d'un establiment amb una trajectòria consolidada, al qual acudeixen clients que el coneixen des de fa anys i que han mantingut l'hàbit de visitar-lo de manera recurrent.

Una part significativa de la clientela està formada per famílies que celebren esdeveniments, en els quals acostumen a reunir-se diverses generacions i el restaurant és una opció habitual per costum i confiança. Les persones que prenen la iniciativa de la reserva són els membres de més edat, reforçant el pes d'aquest segment d'edat.

Aquesta afirmació es veu reforçada per l'observació directa realitzada durant les visites al restaurant per experiència personal.

### 2. Informació sobre els proveïdors

Malgrat la informació facilitada durant l'entrevista, el propietari va manifestar la seva voluntat de no voler aprofundir ni ampliar més sobre els detalls de la resta de proveïdors amb els quals col·labora el restaurant. Aquesta informació forma part de la gestió interna de l'empresa i no consideren que sigui una qüestió de difusió externa.

La informació obtinguda es limita als aspectes generals que el responsable va considerar oportuns a compartir, així com la decisió de continuar amb els proveïdors

que tenen des de l'inici del negoci, apostant per la qualitat que els hi proporcionen i la fiabilitat que dipositen sobre aquests.

En conseqüència, no es disposa d'un llistat detallat dels agents, ja que s'ha respectat la voluntat de preservar la confidencialitat de l'empresa.

### 3. Opinió sobre l'estratègia de màrqueting

El posicionament del propietari respecte al màrqueting va ser evident en el primer contacte telefònic amb el restaurant amb l'objectiu de concertar la primera entrevista. Va ser un moment en què el responsable es va mostrar escèptic davant la proposta d'analitzar el seu negoci en el marc d'un pla de màrqueting.

Durant la primera conversa, el propietari va expressar de manera clara que no creu en el màrqueting com a eina necessària per al seu negoci, ja que considera que ha funcionat correctament al llarg de la seva trajectòria sense haver aplicat cap classe d'estratègia promocional específica. No va considerar oportú descriure una estratègia pròpiament dita, perquè entén que l'eina principal sempre ha estat el boca a boca de generació en generació.