ANÀLISI D'OPINIONS EN XARXES

Restaurant Imagina

Barcelona

Informe d'anàlisi de l'entorn competitiu

Diagnòstic, prioritats i pla d'acció a partir de les opinions dels clients

Any 2026 · Restaurant Imagina · Barcelona

Document confidencial · Ús intern

1. Contingut

2. Diagnòstic en una mirada 3
2.1. Què es fa bé 4
2.2. Què et pot fer perdre clients 4
2.3. Què s'ha de fer primer 4
2.4. Què NO és prioritari 4
2.5. Objectiu de l'estudi 5
2.6. Primeres dades 6
3. Anàlisi de la competitivitat i la satisfacció percebudes 8
3.1. Gràfic 1 — Comparativa de puntuacions per funció (escala −3 a 3) 8
3.2. Gràfic 2 — Comparativa d'importància percebuda per funció (escala 1 a 5) 10
3.3. Gràfic 3 — Mapa de prioritats: importància vs satisfacció 11
Llegenda que apareix al gràfic 12
Posició de cada funció al mapa 12
3.4. Gràfic 4 — Consistència del servei: quan una mitjana acceptable amaga opinions molt dividides 14
Llegenda de consistència del gràfic 15
Recompte de funcions per categoria 15
3.5. Anàlisi de les accions de millora - Gràfic 5 — Prioritats d'acció 17
3.6. Gràfic 6 — Matriu impacte vs esforç: què és una victòria ràpida i què és un projecte estratègic 19
Classificació de les 17 accions per quadrant 20
3.7. Anàlisi del rendiment de la qualitat del servei - Gràfic 7 — Rendiment actual vs màxim assolible per funció 22
Posicions destacades 22
3.8. Gràfic 8 — Percentatge de rendiment sobre el màxim per funció 24
3.9. Gràfic 9 — Puntuació global del negoci respecte a la zona 26
Indicadors globals de rendiment 26
4. Estratègia i directrius 27
4.1. Classificació de les funcions: bàsiques, de rendiment i diferenciadores 27

Llegenda de la classificació 27
Lectura estratègica de la classificació 27
4.2. Taula de comandament executiu amb la classificació d'acció per cada funció 28
Llegenda de la classificació d'acció 28
Taula de comandament de les catorze funcions (T1) 28
Síntesi executiva del quadre de comandament 30
4.3. Matriu de relacions: les cinc accions principals i les funcions que millora cadascuna 30
5. Pla d'acció a 90 dies 33
5.1. Mes 1 — Victòries ràpides 33
5.2. Mes 2 — Projectes del producte 34
5.3. Mes 3 — Consolidació de l'equip i les expectatives 35
5.4. Indicadors per al seguiment posterior 36
6. Annex: metodologia, glossari i taules 39
6.1. Puntuació Bayesiana: per què una funció amb poques opinions no val el mateix que una amb moltes 39
6.2. Matriu de relacions funcions-accions: com es prioritzen les millores 40
6.3. Un advertiment necessari: no tot el que es fa bé apareix als gràfics 40
6.4. Període de l'estudi 41
6.5. Glossari de termes 41
6.6. Taula resum de les catorze funcions 43
6.7. Taula resum de les disset accions de millora 45

2. Diagnòstic en una mirada



L'estudi situa el Restaurant Imagina en una posició favorable dins del seu entorn competitiu. El rendiment global del negoci és del 76,23%, per **sobre de la mitjana dels negocis propers** (70,46%), i a 8,33 punts del millor referent de la zona (84,56%). La conclusió principal és clara: el restaurant ja és fort en allò que els clients consideren més important, i les oportunitats de millora es concentren en molt pocs aspectes.

A diferència del que sovint passa en aquest tipus d'estudis, les principals millores detectades no requereixen grans inversions ni canvis radicals en l'oferta. El marge de creixement es troba principalment en l'organització, el seguiment dels procediments i la comunicació amb els clients.

2.1. Què es fa bé

Els clients valoren especialment la **qualitat del producte** i **l'atenció del personal**. També destaquen positivament la **rapidesa del servei**, la **relació qualitat-preu**, la **netedat i l'ambient**. El nucli del negoci funciona bé. El repte principal no és reinventar-lo, sinó conservar-lo i evitar que perdi nivell.

2.2. Què et pot fer perdre clients

Les alertes es concentren en dos aspectes. **Els horaris** són la principal prioritat de millora: els clients els consideren importants però la valoració és negativa. La **informació i comunicació** també presenta una percepció negativa. Horaris poc clars, informació inconsistent entre canals o una comunicació insuficient poden afectar la satisfacció abans que el client arribi al restaurant.

2.3. Què s'ha de fer primer

1. **Controlar el compliment dels procediments**.
2. **Simplificar processos i reduir esperes**.
3. **Organitzar millor els torns**.
4. **Definir rols i responsabilitats**.

Aquestes quatre actuacions concentren més de la meitat del potencial de millora identificat i tenen un cost reduït.

2.4. Què NO és prioritari

Actualment no es recomana concentrar esforços en **ampliar la capacitat**, **renovar equipaments**, **reformular completament la carta**, **ampliar l'oferta gastronòmica** o impulsar canvis importants en els **processos de producció**. Abans existeixen oportunitats molt més rendibles basades en la gestió i l'organització.

2.5. Objectiu de l'estudi

Aquest estudi neix d'una pregunta molt pràctica: quan un client decideix on menjar, què pesa de debò en la seva elecció i com s'hi situa el Restaurant Imagina respecte als negocis propers? L'objectiu és respondre aquesta pregunta amb dades reals i no només amb intuïció, perquè les decisions de cada dia — **què millorar primer, què mantenir tal com està i on no cal posar-hi més esforç** — tinguin un suport sòlid.

- **És escoltar el client.** Es parteix de les opinions escrites, bàsicament dels dos últims anys, ampliades cap enrere quan una funció acumula poques mencions, i es tradueixen en puntuacions per a les catorze funcions del servei: del producte i el tracte fins als horaris i la comunicació.
- **Es comparen amb la zona.** Cada funció es posa al costat de la referència dels negocis propers, i s'hi afegeixen dues mirades complementàries: la importància que el client dona a cada aspecte i la coherència entre opinions. Així no només es sap com es fa cada cosa, sinó on val la pena esforçar-s'hi.
- **Es decideix amb el peu a terra.** Les funcions es creuen amb disset accions de millora concretes, ponderades per l'esforç real que cada una suposa, fins a obtenir un ordre de prioritats, un pla d'execució a 90 dies i uns indicadors de seguiment mensuals.

La matèria primera és la veu dels clients. Cada opinió escrita i pública és un retrat honest del servei: diu què es valora, què es dona per fet i què fa que un client torni o no torni. L'estudi recull aquestes opinions, les ordena i les converteix en una **eina de decisió** per al responsable del negoci, pensada per llegir-se sense coneixements tècnics: cada anàlisi acaba sempre en un missatge clar sobre què fer amb allò que ha mostrat.

Com es fa? En tres passes:

Per a qui és? Per al responsable del negoci, que és qui ha de decidir amb recursos limitats i coneix el local millor que ningú. Aquest estudi no substitueix aquest coneixement: **l'ordena, el mesura i el converteix en calendari**. Per això els capítols que segueixen recorren el camí natural de la decisió: primer la base metodològica que explica per què es pot confiar en les dades; després la posició competitiva funció per funció; tot seguit el repartiment de l'esforç entre les accions possibles i el rendiment respecte al màxim assolible; i finalment l'estratègia, el pla a 90 dies, els indicadors de seguiment i les taules de consulta ràpida.

Cal dir també què no és aquest treball: no és una auditoria amb visitants anònims ni una revisió de comptes. És la veu del client organitzada. I per això duu incorporat un advertiment que la metodologia desenvolupa: **el que no surt a les opinions no vol dir que no es faci bé**; de vegades vol dir només que ningú no ho explica. Llegit amb prudència, el silenci també és informació — i sovint, una de les millores més barates consisteix precisament a explicar el que ja es fa.

En definitiva, l'estudi persegueix una sola cosa: que cada hora i cada euro invertits en el negoci retornin en satisfacció del client, i que el responsable pugui veure, ordenat i mesurat, allò que fins ara només intueix. La prova final de tot l'anàlisi no és cap xifra: és que el client ho noti.

2.6. Primeres dades

Quan un client tria on menjar, no compara cartes: compara el que viurà des del moment que entra fins que surt. Les opinions escrites que sostenen aquesta anàlisi ho confirmen amb dades.

La Qualitat del producte i elaboració (D1), amb una importància de **3,34 sobre 5**, i **el Servei i atenció del personal (D3)**, amb **2,98**, són les funcions que més pes tenen en la decisió del client. I són, alhora, les dues on el Restaurant Imagina treballa més a prop del seu sostre: puntuacions de **2,41** i **2,52** sobre 3 i potencials de millora del **19,6%** i el **15,9%**, els dos més baixos de tot l'estudi. Aquesta és la bona notícia de partida: el negoci és fort exactament allà on el client més mira.

- **Horaris (D12)**: importància **3,02** —la segona més alta del negoci—, puntuació **−0,2** i opinió dividida segons el dia i el moment. És l'única prioritat crítica del quadre de comandament, amb un potencial de recuperació del **106,6%**.
- **Informació i comunicació (D11)**: puntuació **−0,1**, problema generalitzat però lleu, amb un potencial del **102,2%**. Sovint és, a més, el primer contacte del client amb el local.
- **Controlar el compliment dels procediments (aB2)** — prioritat **21,4%**.

El risc, de fet, no està repartit: està concentrat. De les catorze funcions del servei, només dues puntuen en negatiu, i totes dues superen el 100% de potencial de millora:

Un valor per sobre del 100% vol dir, senzillament, que només eliminant les causes de les opinions negatives ja hi hauria una millora molt gran de la satisfacció general. Al voltant d'aquests dos fronts, vuit funcions més treballen en positiu i amb opinió estable: la consigna per a elles és mantenir-les sense sobre-invertir.

- **Simplificar els processos (aB1)** — prioritat **13,0%**.
- **Organitzar els torns (aA5)** — prioritat **9,3%**, l'acció més vinculada a la prioritat crítica dels horaris.
- **Definir rols i responsabilitats (aA4)** — prioritat **8,0%**.

I aquí la segona idea que ordena tota l'anàlisi: **la millora que cal no demana diners, demana gestió**. La matriu d'impacte i esforç no troba cap projecte estratègic pendent —cap acció que demani avui inversió pesada amb retorn alt—, i les quatre victòries ràpides que obren el pla concentren soles el **51,6%** dels recursos prioritaris amb un esforç declarat d'1 o 2 sobre 5:

Res d'obres ni d'equip nou: procediments escrits i complerts, menys passos entre la comanda i el servei, torns que cobreixin els dies que generaven queixes i rols clars per a cadascú.

Hi ha un tercer fil, més silenciós: el que no surt a les opinions. **Accessibilitat (D9)**, **Dietes específiques i al·lèrgies (D13)** i **Compromís social i sostenibilitat (D14)** no tenen cap menció pròpia del negoci, i el silenci no vol dir fracàs: vol dir que ningú no ho explica. El cas més cridaner és el de les dietes específiques, que la zona valora amb la importància estabilitzada més alta de l'estudi (**3,68**). Donar visibilitat al que ja es fa bé és una de les millores més barates que existeixen, i el pla d'acció ja la hi té reservada.

Fer del servei la prioritat vol dir, en la pràctica, que cada decisió dels propers mesos es mengi amb una sola pregunta: **com arriba això al client?** Els capítols que segueixen hi van pas a pas: la posició competitiva funció per funció, el rendiment respecte al màxim, l'estratègia, el pla a 90 dies i els indicadors mensuals de seguiment. La fitxa de sortida és concreta: **76,23%** de rendiment, **5,77 punts** d'avantatge sobre la zona i l'objectiu de passar a positiu les dues funcions en negatiu. Si el trimestre ho compleix, la distància de **8,33 punts** fins al millor referent (**84,56%**) començarà a escurçar-se perquè el client ho notarà — i això és, al final, l'única cosa que compta.

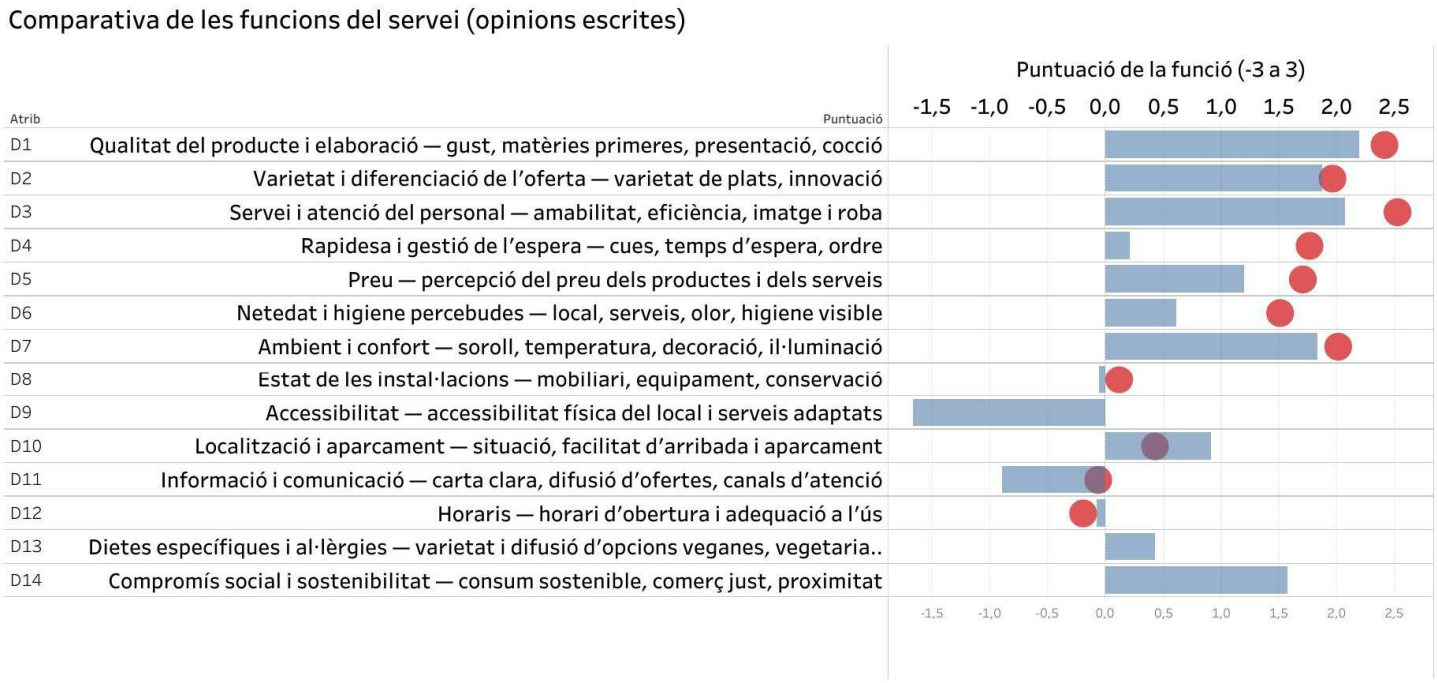
3. Anàlisi de la competitivitat i la satisfacció percebudes

Aquest capítol creua tres mirades sobre el mateix conjunt d'opinions escrites pels usuaris: com puntua el negoci cada funció del servei en comparació amb els negocis propers, quina importància li donen els usuaris a cada funció, i com de coherents són les opinions entre elles.

Després s'analitza to el què el responsable del local pot fer, com es relaciona amb el què vol l'usuari, i quin esforç implica fer millores.

El resultat és una fotografia clara de la posició competitiva del Restaurant Imagina dins de la seva zona: fort on més importa, amb el risc concentrat en molt pocs punts.

3.1. Gràfic 1 — Comparativa de puntuacions per funció (escala −3 a 3)



Puntuacions de les funcions del servei (en cercles) comparades amb les de les mateixes funcions de tots els altres competidors (barres). Percepció i opinió dels usuaris.

Gràfic 1. Comparativa de puntuacions per funció (escala −3 a 3)

El gràfic ordena a la vertical les catorze funcions del servei, de la qualitat del producte i elaboració (D1) fins al compromís social i sostenibilitat (D14). A l'horitzontal, l'escala de puntuació va de **−3 a 3**: el zero és el punt neutre, els valors positius indiquen opinió favorable i els negatius opinió crítica. Cada funció

hi apareix amb dos elements: **els cercles vermells són les puntuacions del nostre negoci i les barres blaves són les mitjanes dels negocis propers de la zona**.

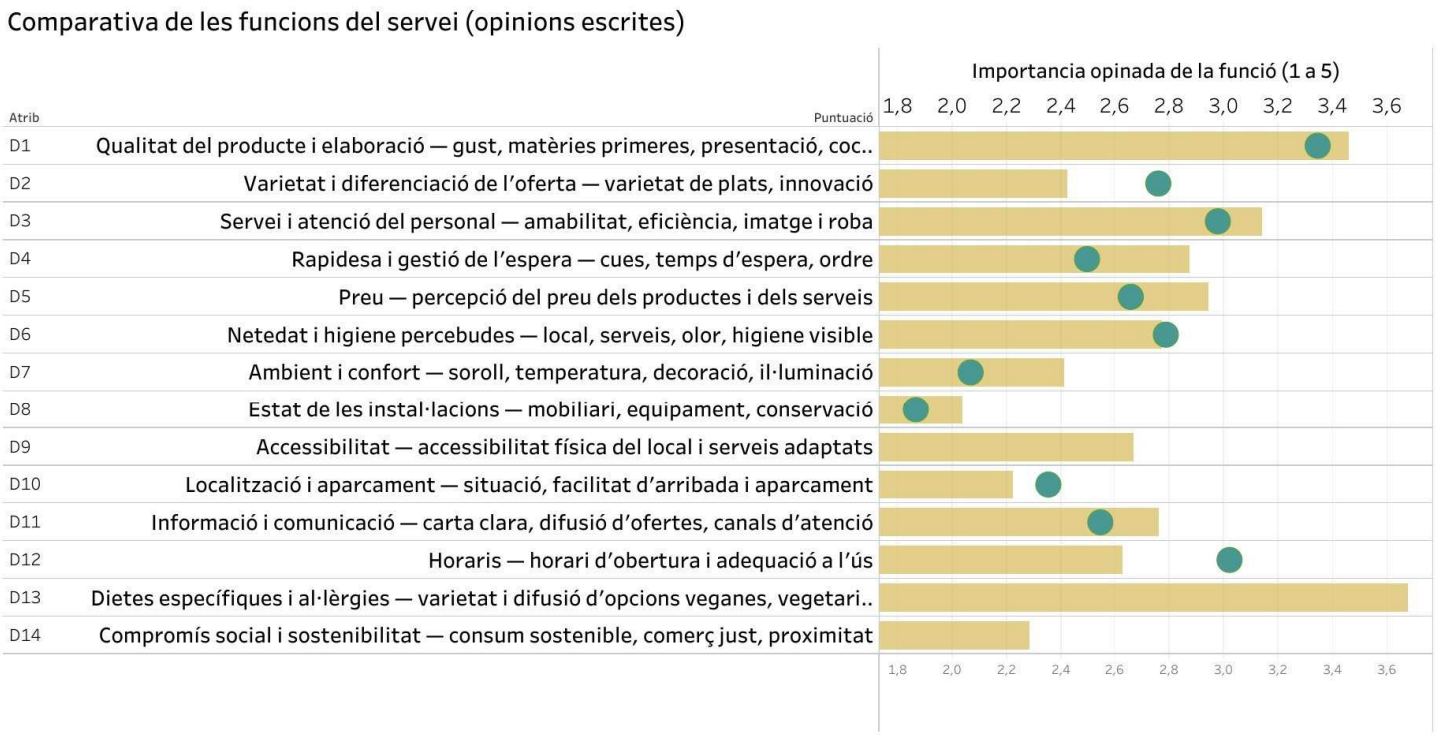
La lectura de dalt a baix deixa tres blocs ben diferenciats:

A la part baixa de valors hi ha les funcions fluixes. La localització i aparcament (D10) queda per sota de la zona (**0,42 front a 0,91**). L'estat de les instal·lacions (D8) i la informació i comunicació (D11) estan arran del zero (**0,11** i **−0,07**), tot i que la zona encara ho fa pitjor (**−0,06** i **−0,89**). El cas més incòmode són els horaris (D12): **−0,20 propis front a −0,08 de la zona**, l'única funció on el negoci queda per sota d'uns veïns que també puntuen negatiu. Finalment, l'accessibilitat (D9), les dietes específiques i al·lèrgies (D13) i el compromís social i sostenibilitat (D14) no tenen opinions pròpies: el cercle no aporta valor i només es pot llegir la barra de referència de la zona (**−1,67**, **0,43** i **1,57** respectivament). Val la pena fixar-se que **−1,67 en accessibilitat és, de llarg, el valor més fluix de tot el conjunt de la zona**.

- **Fortaleses clares per sobre de la zona**: el servei i atenció del personal (D3) encapçala la comparativa amb **2,52 front a 2,07**; darrere seu queden la qualitat del producte i elaboració (D1), tancant a **2,41 front a 2,20**, i la rapidesa i la gestió de l'espera (D4), a **1,76 front a 0,21**, la diferència més gran de tot el gràfic (**+1,55 punts**).
- **Fortaleses de marge més curt**: la netedat i higiene percebudes (D6), amb **1,51 front a 0,62**, i el preu — percepció del preu (D5), amb **1,70 front a 1,21**, també van per davant dels veïns.
- **Competitivitat normal**: la varietat i la diferenciació de l'oferta (D2) queda a **1,96 front a 1,88**, i l'ambient i confort (D7), a **2,01 front a 1,83**: pràcticament al nivell del mercat.

Les puntuacions provenen de les opinions escrites dels usuaris durant el període de l'estudi, transformades en una escala única de −3 a 3. Quan una funció acumula poques mencions, el seu valor es corregeix lleugerament cap a la mitjana de la zona per evitar conclusions precipitades. Les xifres citades provenen de la taula de dades que acompanya el gràfic.

3.2. Gràfic 2 — Comparativa d'importància percebuda per funció (escala 1 a 5)



Gràfic 2. Comparativa d'importància percebuda per funció (escala 1 a 5)

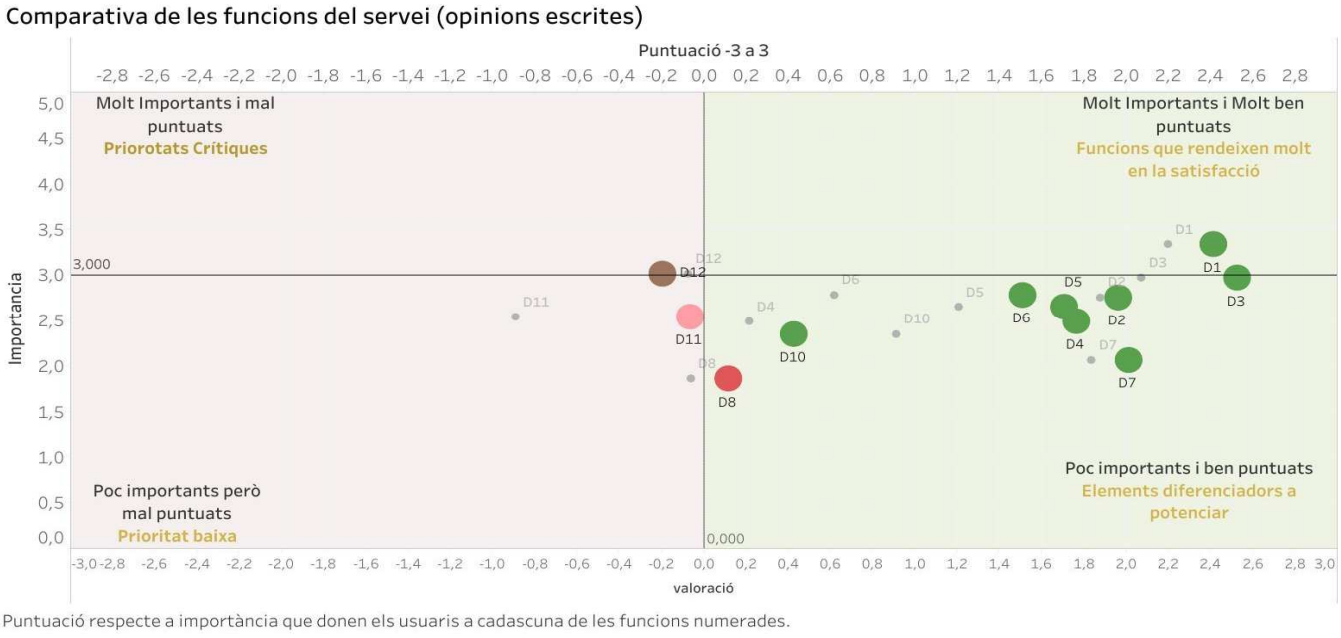
El gràfic manté les catorze funcions a la vertical, però canvia l'eix horitzontal: ara mesura **quanta importància donen els usuaris a cada funció, d'1 a 5**, on 1 vol dir gens important i 5 decisiva. **Els cercles verds són la importància que hi donen els usuaris del nostre negoci i les barres grogues la importància que hi donen els usuaris dels negocis propers.** Tots els valors del gràfic es mouen entre l'1,9 i el 3,7.

- **Al capdamunt, per a tothom, hi ha la qualitat del producte i elaboració (D1)**, amb **3,34** per als nostres usuaris i **3,46** a la zona. Just darrere venen els **horaris** (D12), amb **3,02 front a 2,63**, i el servei i l'atenció del personal (D3), amb **2,98 front a 3,14**.

- **Per sobre de la importància de la zona**: a més dels horaris, hi ha la **varietat i la diferenciació de l'oferta** (D2), amb **2,76 front a 2,42**, i, lleugerament, la **localització i aparcament** (D10), amb **2,35 front a 2,22**.
- **Al nivell**: netedat i higiene percebudes (D6), amb **2,79 front a 2,77**.
- **Per sota de la zona**: **rapidesa i gestió de l'espera** (D4), **2,50 front a 2,88**; preu — percepció del **preu** (D5), **2,66 front a 2,94**; **informació i comunicació** (D11), **2,54 front a 2,76**; **ambient i confort** (D7), **2,07 front a 2,41**; i **estat de les instal·lacions** (D8), **1,86 front a 2,04**, les dues funcions menys importants per als nostres usuaris.
- **Sense cercle propi**: **accessibilitat** (D9), **dietes específiques i al·lèrgies** (D13) i **compromís social i sostenibilitat** (D14). Cal fixar-se, però, en les barres grogues: **la zona dona a les dietes específiques la importància més alta de tot el gràfic (3,68)**, i el nostre negoci no té ni una menció per comparar.

La importància no es pregunta directament als usuaris: es dedueix del pes que cada funció té en allò que escriuen, tant al nostre negoci com als de la zona, sobre una escala d'1 a 5. Les funcions sense mencions pròpies no generen cercle.

3.3. Gràfic 3 — Mapa de prioritats: importància vs satisfacció



Puntuació respecte a importància que donen els usuaris a cadascuna de les funcions numerades.

Gràfic 3. Mapa de prioritats: importància vs satisfacció

El mapa creua les dues escales dels gràfics anteriors: **l'eix horitzontal és la valoració dels usuaris, de –3 a 3** (com més a la dreta, més satisfacció), i **l'eix vertical és la importància, de 0 a 5** (com més amunt, més pes en la decisió del client). Cada punt és una funció, amb la seva etiqueta. La imatge general és la d'un negoci amb **la majoritat de punts a la meitat dreta del mapa** —funcions ben valorades— i amb la massa situada entre la importància 2 i 3,5. Només un punt trenca la fotografia: **horaris (D12), amunt i a l'esquerra**, és a dir, molt important i mal puntuat.

Llegenda que apareix al gràfic

El gràfic duu dues llegendes complementàries. La de colors, que agrupa les funcions segons l'ordre de gestió que se'n deriva:

- **Punts verds, «Mantenir sense sobre-invertir»**: D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 i D10. Funcions importants, ben puntuades i estables; cal assegurar el nivell, no multiplicar-hi els recursos.
- **Punt marró, «Prioritat crítica»**: D12. Funcions molt importants amb puntuació negativa; cal actuar-hi de seguida perquè erosionen la valoració global.
- **Punt rosa, «Vigilar, no és urgent»**: D11. Importància mitjana amb puntuació negativa; no demana acció immediata, però sí seguiment proper.
- **Punt vermell, «Comunicar-ho»**: D8. Importància baixa amb bona puntuació estable; donar-la a conèixer serveix per generar preferència.

I la dels quadrants, que dona nom a les quatre zones del mapa:

- **«Prioritats crítiques»**: molt importants i mal puntuats.
- **«Funcions que rendeixen molt en la satisfacció»**: molt importants i molt ben puntuats.
- **«Prioritat baixa»**: poc importants però mal puntuats.
- **«Elements diferenciadors a potenciar»**: són poc importants i queden ben puntuats.

Posició de cada funció al mapa

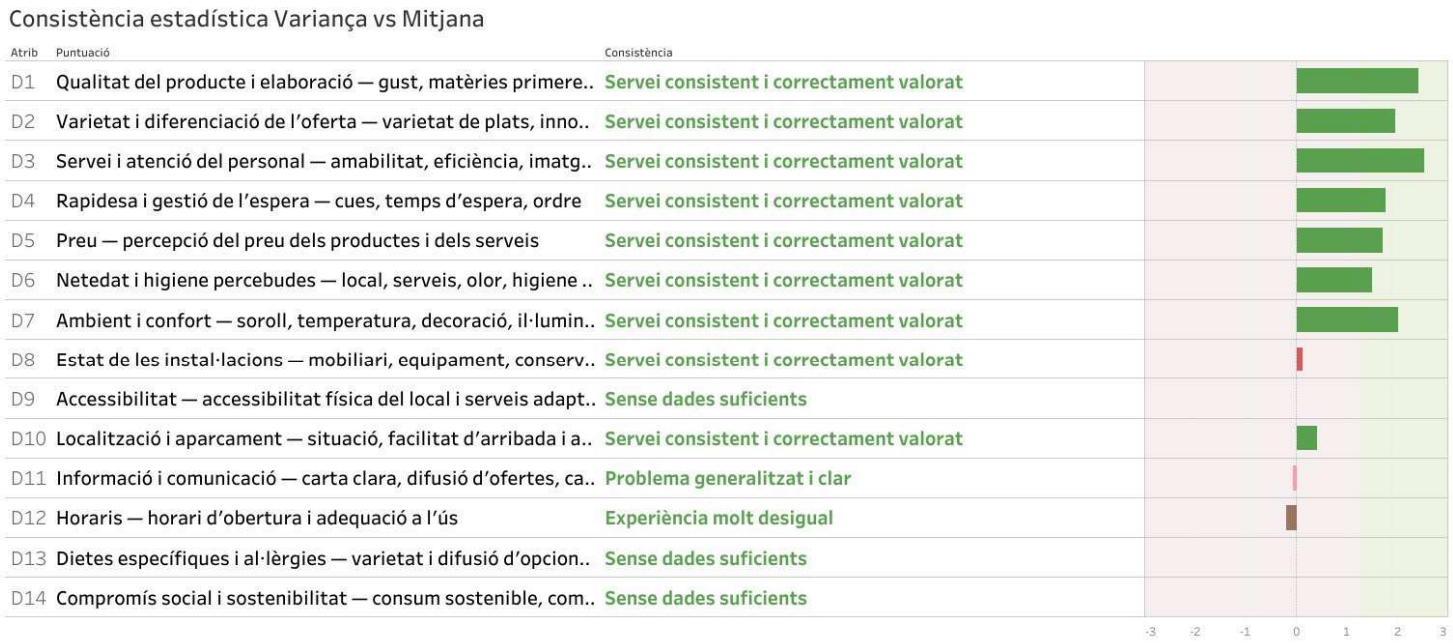
- **Prioritats crítiques** (importants i mal puntuades, quadrant superior esquerre):
  - **Horaris (D12)**, punt marró: importància **3,02** i valoració **–0,20**. L'únic punt del quadrant de prioritats crítiques: molt important i l'única funció clarament en negatiu.

- **Funcions que rendeixen molt en la satisfacció** (importants i ben puntuades, quadrant superior dreta):
  - **Qualitat del producte i elaboració (D1)**, verd: **3,34 / 2,41**. El punt verd més amunt del mapa: màxima importància i segona millor valoració.
- **•Elements diferenciadors a potenciar** (poc importants i ben puntuats, quadrant inferior dreta):
  - **Servei i atenció del personal (D3)**, verd: **2,98 / 2,52**. La millor valoració de tot el mapa amb importància alta: el punt més rendible.
  - **Netedat i higiene percebudes (D6)**, verd: **2,79 / 1,51**.
  - **Varietat i diferenciació de l'oferta (D2)**, verd: **2,76 / 1,96**.
  - **Preu — percepció del preu (D5)**, verd: **2,66 / 1,70**.
  - **Rapidesa i gestió de l'espera (D4)**, verd: **2,50 / 1,76**.
  - **Ambient i confort (D7)**, verd: **2,07 / 2,01**. El punt verd més baix del mapa: ben valorat, però amb el pes més petit del grup en la decisió del client.
  - **Localització i aparcament (D10)**, verd: **2,35 / 0,42**. El punt verd més a prop del zero: valoració feble amb importància intermèdia.
  - **Estat de les instal·lacions (D8)**, vermell «Comunicar-ho»: **1,86 / 0,11**, la funció menys important de totes i arran del zero.
- **•Prioritat baixa** (poc importants i mal puntuats, quadrant inferior esquerra):
  - **Informació i comunicació (D11)**, rosa «Vigilar, no és urgent»: **2,54 / −0,07**, just per sota del zero.

Accessibilitat (D9), dietes específiques i al·lèrgies (D13) i compromís social i sostenibilitat (D14): sense dades pròpies, no tenen una posició que es pugui llegir al mapa.

Cada punt creua la importància (escala d'1 a 5) amb la valoració (escala de −3 a 3) que surten de les taules de dades dels dos gràfics anteriors. Els colors provenen de la classificació de comandament, que combina la importància, la puntuació i la coincidència de les opinions.

3.4. Gràfic 4 — Consistència del servei: quan una mitjana acceptable amaga opinions molt dividides



Gràfic 4. Consistència del servei: variabilitat vs mitjana

El gràfic torna a ordenar les funcions a la vertical i representa a l'horitzontal **la mitjana de les puntuacions, de −3 a 3**, amb una barra per funció. **El color de cada barra arrossega l'ordre del mapa de prioritats** (verd per a «Mantenir sense sobre-invertir», vermell per a «Comunicar-ho», rosa per a «Vigilar, no és urgent» i marró per a «Prioritat crítica»; el blau indica funcions sense valor), i les funcions sense opinions pròpies mostren el text «Sense dades suficients».

Les barres verdes són llargues i homogènies: servei i atenció del personal (D3) amb mitjana **2,5**; qualitat del producte i elaboració (D1) amb **2,4**; varietat i diferenciació de l'oferta (D2) i ambient i confort (D7) amb **2,0**; rapidesa i gestió de l'espera (D4) amb **1,8**; preu — percepció del preu (D5) amb **1,7**; netedat i higiene percebudes (D6) amb **1,5**; i localització i aparcament (D10) amb **0,4**. A sota, tres barres minúscules arran del zero expliquen la resta de la història: l'estat de les instal·lacions (D8), **0,1**, en vermell; la informació i comunicació (D11), **–0,1**, en rosa; i els horaris (D12), **–0,2**, en marró, l'única funció amb variabilitat alta de tot el gràfic. D9, D13 i D14 consten com a «Sense dades suficients».

Llegenda de consistència del gràfic

La consistència es llegeix creuant la mitjana de cada funció amb la variabilitat de les opinions, i dona quatre situacions:

- **Servei consistent i correctament valorat**: mitjana igual o superior a zero i variabilitat per sota d'1; tothom explica el mateix.
- **Bon servei en general, amb excepcions o problemes puntuals**: mitjana positiva amb variabilitat d'1 o més; la majoria està contenta però hi ha veus crítiques.
- **Experiència molt desigual**: mitjana negativa amb variabilitat d'1 o més; opinions contraposades.
- **Problema generalitzat i clar**: mitjana negativa amb variabilitat per sota d'1; tothom coincideix en el problema.

Cal recordar que el color de les barres no mesura la consistència: indica l'ordre de gestió heretat del mapa de prioritats.

Recompte de funcions per categoria

Categoria de consistència	Funcions
Servei consistent i correctament valorat	Qualitat del producte i elaboració (D1), varietat i diferenciació de l'oferta (D2), servei i atenció del personal (D3), rapidesa i gestió de l'espera (D4), preu — percepció del preu (D5), netedat i higiene percebudes (D6), ambient i confort (D7), estat de les instal·lacions (D8), localització i aparcament (D10)
Bon servei general, però amb excepcions o problemes puntuals	Cap funció compleix aquest perfil
Experiència molt desigual	Horaris (D12)
Problema generalitzat i clar	Informació i comunicació (D11)
Sense dades suficients	Accessibilitat (D9), dietes específiques i al·lèrgies (D13), compromís social i sostenibilitat (D14)

La taula resumeix, amb les dades de l'estudi, quantes funcions cauen a cada situació.

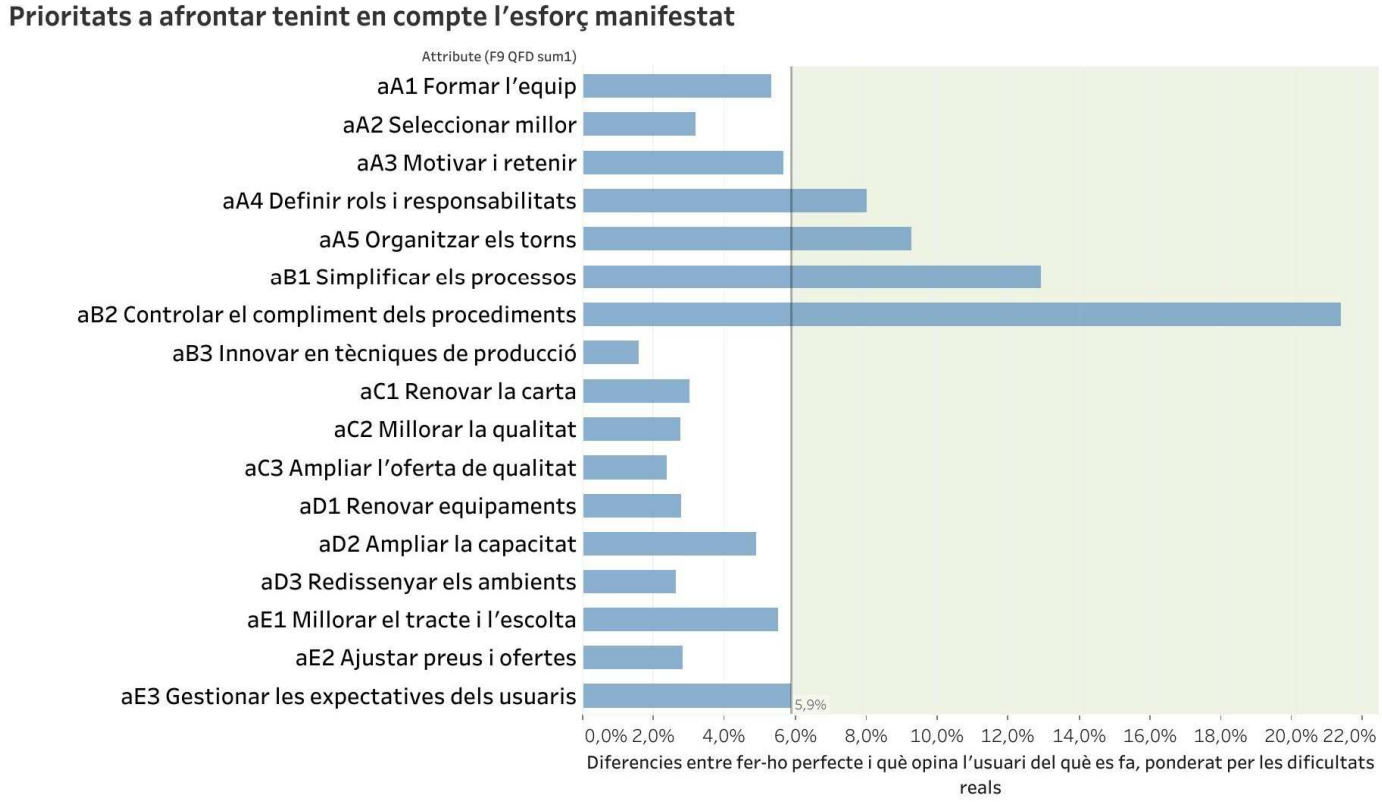
Per a cada funció es compara la mitjana de les opinions amb el gruix de la seva **variació**. Una mitjana acceptable pot amagar opinions **polaritzades** i, a l'inrevés, una mitjana modesta amb variabilitat baixa

indica un problema petit però real i compartit. Les funcions sense mencions pròpies queden fora del recompte.

3.5. Anàlisi de les accions de millora - Gràfic 5 — Prioritats d'acció

Aquest capítol passa de la diagnosi al pla d'acció. De les disset accions de millora possibles, es tracta de decidir on posar-hi primer els recursos, i això es fa en tres passos: la llista de prioritats segons el potencial de satisfacció que encara no s'ha capturat corregida per l'esforç real que suposa cada acció (Gràfic 5) i, finalment, la matriu que separa les victòries ràpides dels projectes que convé ajornar (Gràfic 6).

Cada acció rep un valor que creua tres elements: la importància que els usuaris donen a les funcions del servei que l'acció toca, la distància entre la millor puntuació possible (un 3) i el que avui perceben els clients, i la força de la relació de cada acció amb la valoració global. El resultat s'expressa en percentatges que sumen 100 i es corregeix pel cost o l'esforç de dur-la a terme: Gràfic 5.



Gràfic 5. Prioritats d'acció corregides per l'esforç manifestat

El Gràfic en barres blaves i amb més recorregut (**0,0% a 22,0%**) mesura la diferència entre fer-ho perfecte i el que percep l'usuari, però «ponderat per les dificultats reals», i la línia vertical de referència és al **5,9%**.

Per sobre de la línia del 5,9% només hi ha quatre accions (aB2, aB1, aA5 i aA4); totes les altres queden per sota. Amb l'esforç declarat de cada acció, el rànquing queda així:

- **Controlar el compliment dels procediments (aB2)** passa del tercer lloc al primer, amb **21,39%**: Per cada minut de temps invertit en aquest aspecte, tenim un rendiment global en la satisfacció del client del 21.39% del total que podríem obtenir si ho féssim tot bé.
- **Simplificar els processos (aB1)**, al segon lloc amb **12,95%**.
- **Organitzar els torns (aA5)**, amb **9,27%**, i **Definir rols i responsabilitats (aA4)**, amb **8,01%**, completen el grup per sobre de la línia.

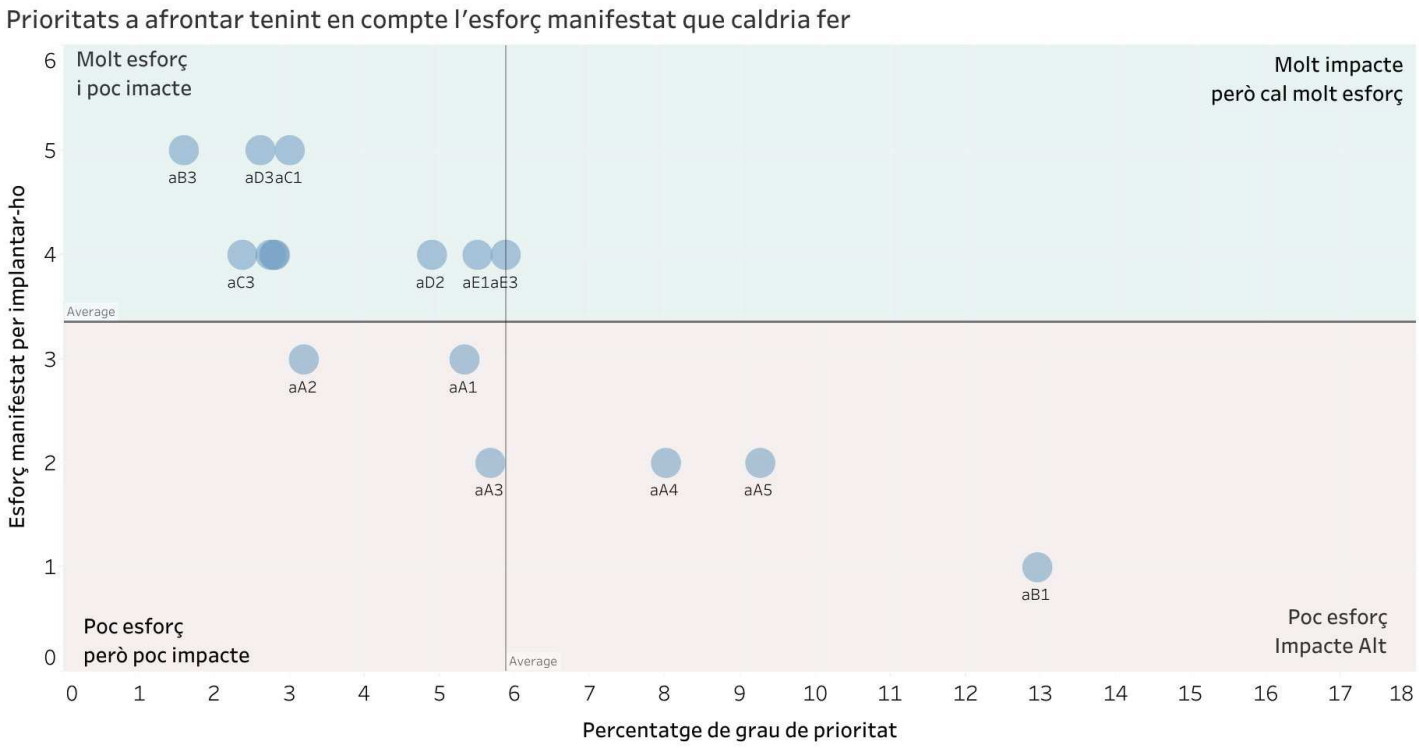
Gestionar les expectatives dels usuaris (aE3) baixa de 9,41% a **5,88%** —exactament a la línia— i Millorar el tracte i l'escolta (aE1), a **5,50%** son accions importants que tenen molt rendiment en la satisfacció.

La resta d'elements sembla que siguin menys claus en la millora de la satisfacció que produiran, tenint en compte l'esforç a invertir-hi:

- Formar l'equip (aA1) — esforç declarat **3**; prioritat corregida **5,33%**.
- Ampliar la capacitat (aD2) — esforç declarat **5**; prioritat corregida **4,90%**.
- Seleccionar millor (aA2) — esforç declarat **3**; prioritat corregida **3,19%**.
  - Renovar la carta (aC1) — esforç declarat **5**; prioritat corregida **3,00%**.
- Ajustar preus i ofertes (aE2) — esforç declarat **4**; prioritat corregida **2,81%**.
- Renovar equipaments (aD1) — esforç declarat **4**; prioritat corregida **2,79%**.
- Millorar la qualitat (aC2) — esforç declarat **4**; prioritat corregida **2,74%**.
- Redissenyar els ambients (aD3) — esforç declarat **4**; prioritat corregida **2,61%**.
- Ampliar l'oferta de qualitat (aC3) — esforç declarat **4**; prioritat corregida **2,37%**.
- Innovar en tècniques de producció (aB3) — esforç declarat **5**; prioritat corregida **1,59%**.

El càlcul parteix dels mateixos valors corregits per l'esforç que ens han afirmat per a cada acció, en una escala on els valors observats van d'1 (poc esforç) a 5 (molt esforç) i l'esforç mitjà declarat és **3,35**. Per això les accions assequibles i efectives s'inflen i les cares es desinflen, mantenint la suma de 100. És l'eina de decisió: indica on cada hora i cada euro invertits rendeixen més.

3.6. Gràfic 6 — Matriu impacte vs esforç: què és una victòria ràpida i què és un projecte estratègic



Prioritats relacionades amb l'esforç. Interessa poc esforç i molt impacte en els aspectes que més poden augmentar la satisfacció amb el client.

Gràfic 6. Matriu d'impacte i esforç de les accions de millora

El Gràfic 6 és un gràfic de punts on cada punt blau és una acció, situat segons dues variables: l'eix horitzontal mesura el «percentatge de grau de prioritat» (recorregut de 0 a 18, línia vertical de referència al valor 6) i l'eix vertical mesura l'«esforç manifestat per implantar-ho» (escala de 0 a 6, on les accions estudiades ocupen valors d'1 a 5). Els quatre quadrants del dibuix dicten què fer amb cada acció: a dalt a l'esquerra, «molt esforç i poc impacte» (a ajornar); a dalt a la dreta, «molt impacte però cal molt esforç» (projectes estratègics); a baix a l'esquerra, «poc esforç però poc impacte» (accions secundàries); i a baix a la dreta, «poc esforç i impacte alt» (victòries ràpides).

- Un grup nombrós a dalt a l'esquerra (aB3, aD3, aC1, aC3, aD2, aE1 i aE3): moltes accions costoses i avui poc rendibles.
- Tres punts a baix a l'esquerra (aA1, aA2 i aA3): barates però de poc impacte.
- Tres punts a baix a la dreta (aA4, aA5 i aB1): victòries ràpides.

- El quadrant dels projectes estratègics (dalt a la dreta) és **buit**.

El que es veu a simple vista:

- **Controlar el compliment dels procediments (aB2)**, amb una prioritat del **21,39%**, queda més enllà de l'últim interval imprès de l'eix (18); la taula de l'estudi el classifica també com a victòria ràpida.

Classificació de les 17 accions per quadrant

Victòries ràpides (poc esforç, impacte alt) — per on començar:

- **Controlar el compliment dels procediments (aB2)**: prioritat 21,39%, esforç 1
- **Simplificar els processos (aB1)**: prioritat 12,95%, esforç 1
- **Organitzar els torns (aA5)**: prioritat 9,27%, esforç 2
- **Definir rols i responsabilitats (aA4)**: prioritat 8,01%, esforç 2

Projectes estratègics (molt impacte, molt esforç):

Cap. En aquest estudi el quadrant és buit: no hi ha cap acció que demani avui una inversió pesada amb un retorn alt

Accions secundàries (poc esforç, poc impacte) — sense urgència:.

- **Motivar i retenir (aA3)**: prioritat 5,67%, esforç 2
- **Formar l'equip (aA1)**: prioritat 5,33%, esforç 3
- **Seleccionar millor (aA2)**: prioritat 3,19%, esforç 3

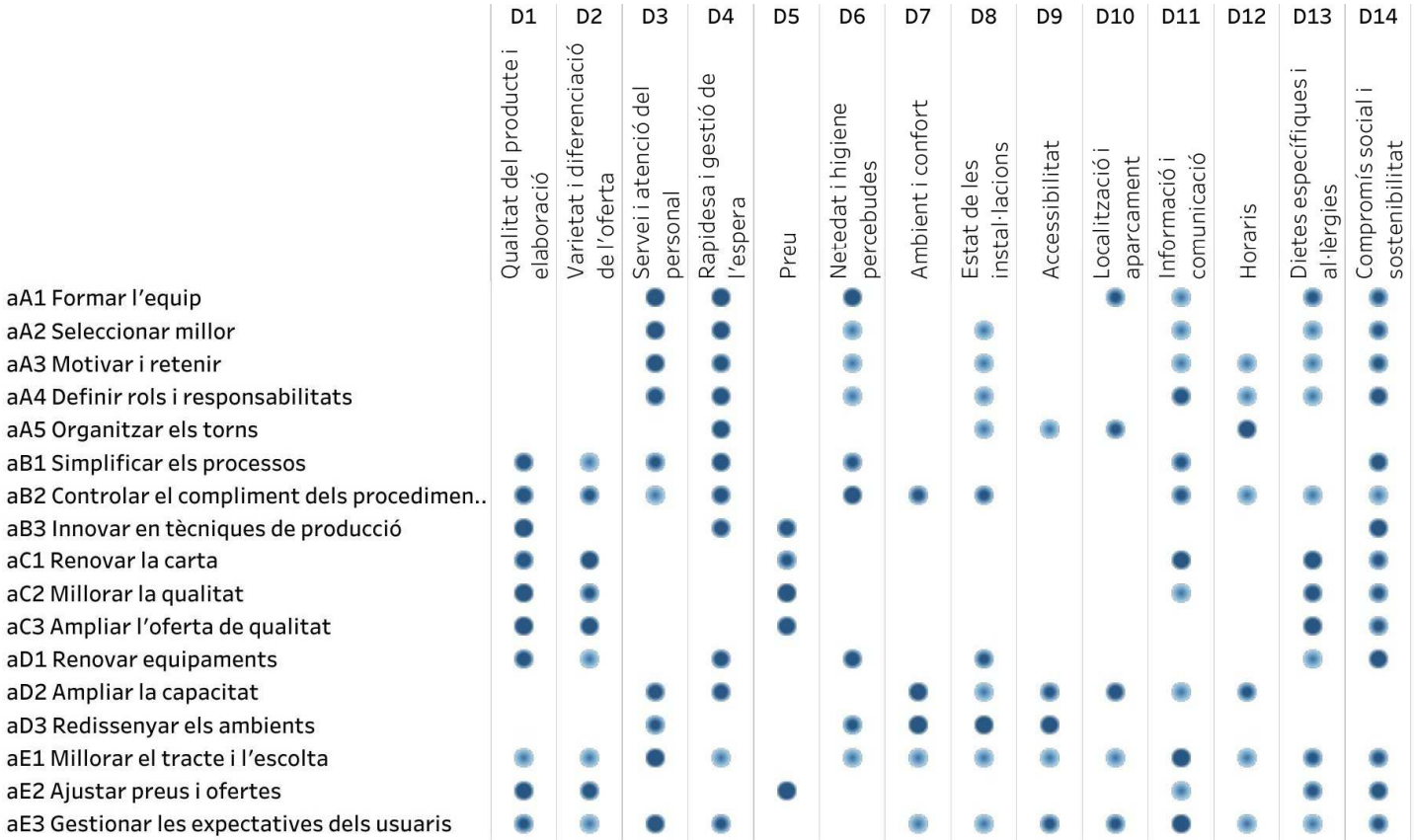
A ajornar o descartar (molt esforç, poc impacte) — avui no hi van els diners:

- **Gestionar les expectatives dels usuaris (aE3)**: prioritat 5,88%, esforç 4
- **Millorar el tracte i l'escolta (aE1)**: prioritat 5,50%, esforç 4
- **Ampliar la capacitat (aD2)**: prioritat 4,90%, esforç 5
- **Renovar la carta (aC1)**: prioritat 3,00%, esforç 5
- **Ajustar preus i ofertes (aE2)**: prioritat 2,81%, esforç 4
- **Renovar equipaments (aD1)**: prioritat 2,79%, esforç 4
- **Millorar la qualitat (aC2)**: prioritat 2,74%, esforç 4

- **Redissenyar els ambients (aD3)**: prioritat 2,61%, esforç 4
- **Ampliar l'oferta de qualitat (aC3)**: prioritat 2,37%, esforç 4
- **Innovar en tècniques de producció (aB3)**: prioritat 1,59%, esforç 5

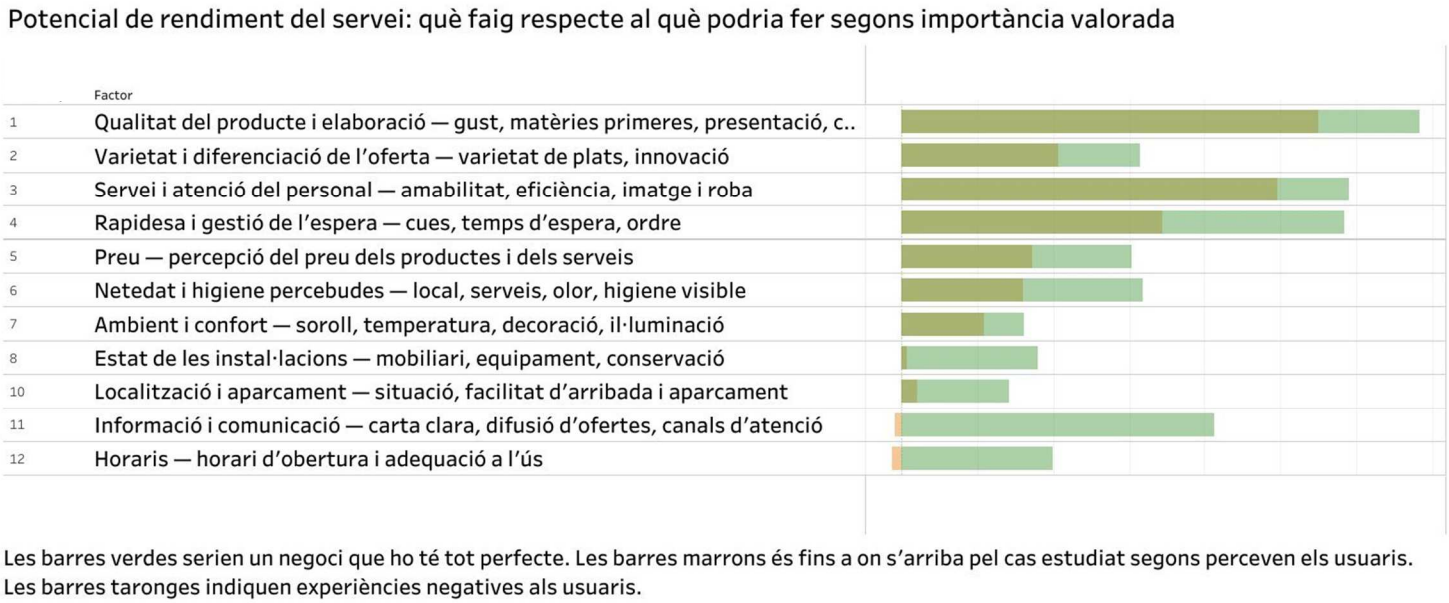
Cada acció es representa creuant dues xifres exactes de les taules de l'estudi: la prioritat corregida del Gràfic 5 (eix horitzontal) i l'esforç que vostè ha declarat (eix vertical). La línia vertical del valor 6 separa l'impacte alt del baix, i la meitat superior de l'escala d'esforç separa el que és car del que és assequible. Amb aquestes dues xifres s'ha classificat també l'acció que al dibuix queda fora del tram imprès de l'eix (aB2), tal com recull la taula de l'estudi.

Relacions entre el com podem millorar i el què valoren els usuaris



3.7. Anàlisi del rendiment de la qualitat del servei - Gràfic 7 — Rendiment actual vs màxim assolible per funció

Aquest apartat tanca l'anàlisi quantitativa amb una pregunta molt pràctica: del que el negoci ja fa bé, quant n'aprofita, i quant li queda per arribar al màxim (que permetria el seu mercat)? Els tres gràfics que segueixen responen aquesta pregunta primer funció per funció, després en percentatge de rendiment sobre el màxim i, finalment, amb la posició global del local dins la zona.



Gràfic 7. Rendiment actual vs màxim assolible per funció

Posicions destacades

- **Qualitat del producte i elaboració (D1)** i **Servei i atenció del personal (D3)** presenten les parelles de barres més llargues de tot el gràfic, i la barra marró gairebé n'omple la verda: el negoci ronda el seu màxim precisament en allò que els clients més valoren.
- **Rapidesa i gestió de l'espera (D4)** té una barra verda de les més llargues, però la marró no n'arriba a cobrir dos terços: és el marge de millora més gran entre les funcions ben posicionades.
- **Varietat i diferenciació de l'oferta (D2)**, **Preu — percepció del preu (D5)** i **Netedat i higiene percebudes (D6)** mostren la barra marró entre la meitat i dos terços de la verda: rendiment ferm, amb recorregut evident però no alarmant.
- **Ambient i confort (D7)** manté la barra marró a uns dos terços de la verda.

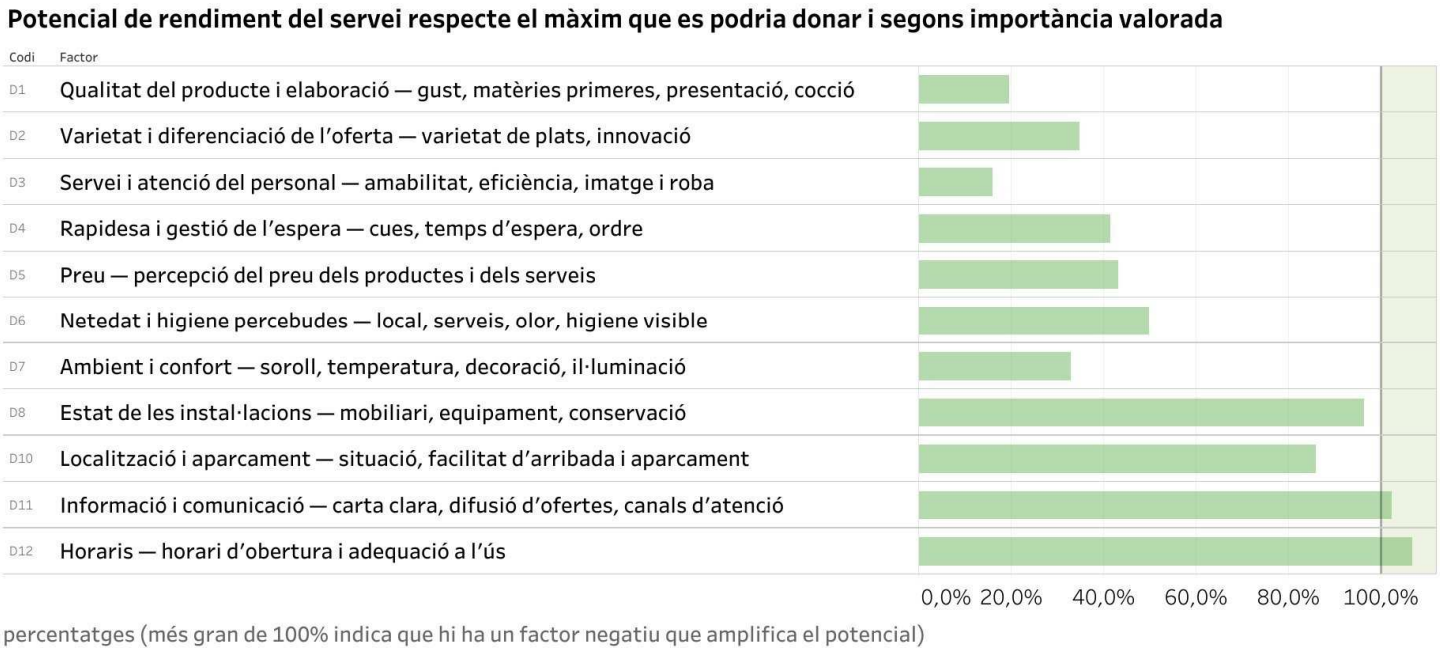
El gràfic enfronta, per a cada funció del servei, dues barres col·locades l'una sobre l'altra: la barra verda clara representa el màxim assolible —«un negoci que ho té tot perfecte»— i la barra marró, que hi queda sempre a dins o gairebé, representa «fins a on s'arriba» amb el local actual segons el que en perceben els usuaris; un segment taronja minúscul arran del punt de sortida assenyala les experiències negatives. A l'eix vertical hi ha les funcions; a l'horitzontal, el grau d'assoliment, sense cap xifra impresa: el que importa és la longitud comparada de les barres. Cap barra no creua cap a l'esquerra del punt de sortida: tot s'estén cap a la dreta.

Hi surten onze funcions; les tres funcions sense dades suficients —**Accessibilitat (D9)**, **Dietes específiques i al·lèrgies (D13)** i **Compromís social i sostenibilitat (D14)**— no hi apareixen. Les posicions més rellevants són aquestes:

- **Estat de les instal·lacions (D8)** és el cas més cridaner: la barra marró amb prou feines es desprèn del punt de sortida mentre la verda encara té recorregut; en aquesta funció el local fa molt poc del que es podria fer.
- **Localització i aparcament (D10)** combina una barra verda curta amb una marró gairebé nul·la: poc potencial en termes absoluts, però molt mal aprofitat.
- **Informació i comunicació (D11)** i **Horaris (D12)** tanquen el gràfic amb les barres marrons enganxades al punt de sortida i un petit segment taronja al peu, senyal d'experiències negatives actives. La barra verda de la primera és, aproximadament, el doble de llarga que la de la segona: el potencial pendent és considerable en totes dues.

Les longituds de les barres no són percentatges: són puntuacions proporcionals que resulten de multiplicar el rendiment percebut de cada funció per la importància que li donen els usuaris i per la força de la seva relació amb les accions de millora disponibles. Una barra verda llarga vol dir «molt a guanyar si es fa bé»; una marró llarga, «ja s'està fent gairebé tot». Com que l'eix no du xifres impreses, la lectura correcta és comparar proporcions i ordre entre barres, mai buscar valors absoluts.

3.8. Gràfic 8 — Percentatge de rendiment sobre el màxim per funció



Gràfic 8. Percentatge de rendiment sobre el màxim per funció

Aquest gràfic tradueix l'anterior a percentatges: per a cada funció, quina distància separa el que es fa del que es podria fer, ponderada per la importància que li donen els usuaris. Totes les barres són de color verd clar, una per funció, ordenades de la qualitat del producte (a dalt de tot) fins als horaris (a baix); les funcions sense dades no hi surten. L'eix horitzontal és una escala percentual amb marques impreses del 0,0% al 100,0%, i la nota al peu avisa que els valors superiors al cent per cent indiquen que un factor negatiu hi està amplificant el potencial. Ordenades de més a menys potencial pendent, les dades exactes de l'estudi són aquestes:

Les dues barres més llargues —**Horaris** amb **106,6%** i **Informació i comunicació** amb **102,2%**— arriben a l'última marca de l'escala i, segons les dades exactes, la superen. Són els únics valors per sobre del cent per cent, i la lectura és inequívoca: només eliminant les causes de les opinions negatives en aquestes dues funcions ja hi hauria una millora molt gran de la satisfacció general. A l'extrem oposat, **Servei i atenció del personal** (**15,9%**) i **Qualitat del producte i elaboració** (**19,6%**) són les funcions més aprop del seu màxim: gairebé no els queda marge.

- Horaris (D12) — Rendiment sobre el màxim: **106,6%**.
- Informació i comunicació (D11) — Rendiment sobre el màxim: **102,2%**.
- Estat de les instal·lacions (D8) — Rendiment sobre el màxim: **96,2%**.
- Localització i aparcament (D10) — Rendiment sobre el màxim: **85,9%**.
- Netedat i higiene percebudes (D6) — Rendiment sobre el màxim: **49,7%**.
- Preu — percepció del preu (D5) — Rendiment sobre el màxim: **43,2%**.
- Rapidesa i gestió de l'espera (D4) — Rendiment sobre el màxim: **41,2%**.
- Varietat i diferenciació de l'oferta (D2) — Rendiment sobre el màxim: **34,6%**.
- Ambient i confort (D7) — Rendiment sobre el màxim: **33,0%**.
- Qualitat del producte i elaboració (D1) — Rendiment sobre el màxim: **19,6%**.
- Servei i atenció del personal (D3) — Rendiment sobre el màxim: **15,9%**.

Cada percentatge expressa la distància entre el rendiment actual de la funció i el màxim assolible, ponderada per la importància que els usuaris li atribueixen. Un valor per sobre del cent per cent no és cap error: vol dir que les opinions negatives actives fan que el potencial de millora superi el màxim teòric.

3.9. Gràfic 9 — Puntuació global del negoci respecte a la zona



Gràfic 9. Puntuació global del negoci respecte a la zona

Indicadors globals de rendiment

Aquest gràfic condensa tot l'anterior en una sola imatge. L'eix horitzontal mesura la qualitat del servei tal com la perceben els usuaris, en forma de nota de rendiment (escala 0,00 a 0,85). Hi apareixen tres elements: una barra horitzontal que abasta des del mínim identificat entre els locals estudiats (voltant de la meitat de l'escala) fins al màxim (a la vora de l'extrem dret); un cercle, que és la nota mitjana que els usuaris han donat al negoci fent mitjana de tots els aspectes, situat a **0,7046** i col·locat cap a la part dreta del conjunt; i una línia vermella, que representa la mitjana de tots els negocis estudiats i que a la imatge no s'aprecia amb claredat. Per aquest motiu, la posició exacta del negoci respecte a la zona s'ha de llegir amb els indicadors finals de l'estudi, que es reprodueixen més avall en aquest mateix apartat.

Lectura del gràfic

El negoci rendeix per sobre de la mitjana dels negocis propers i se situa a unes tres quartes parts del recorregut entre el local amb menys rendiment i el millor referent. La distància que el separa del capdavant (**8,33 punts**) encara és més gran que l'avantatge sobre la mitjana (**5,77 punts**), i això és una bona notícia: el sostre és a prop però no tocant, i hi ha espai clar per créixer.

La nota del cercle és la mitjana de les valoracions dels usuaris en totes les funcions del servei, tenint en compta la importància manifestada, i les accions que s'hi poden fer. És el què rendeix el què es fa. La barra no mesura el negoci, sinó el rang de la zona: on comença és el local amb la nota més baixa i on acaba, el millor. Per això la comparació útil no es fa amb la barra, sinó amb la mitjana dels negocis propers i amb el millor referent, que l'estudi aporta amb exactitud a la pàgina final.

4. Estratègia i directrius

Aquest capítol tanca l'anàlisi i l'orienta a la decisió: reparteix les catorze funcions del servei d'acord amb el paper que juguen en l'elecció del client, les posa en un quadre de comandament amb una consigna d'acció per a cadascuna i lliga les cinc accions prioritàries amb les funcions concretes que milloren. Totes les xifres provenen de les taules de l'estudi d'opinions escrites.

4.1. Classificació de les funcions: bàsiques, de rendiment i diferenciadores

Llegenda de la classificació

- **Funcions bàsiques**: les que el client dona per fetes quan tria on menjar. En aquest estudí tenen la importància més alta i el seu paper és evitar danys: si fallen, cap altra virtut compensa la mala experiència.
- **Funcions de rendiment**: importància intermèdia (al voltant de **2,5**). La satisfacció puja o baixa gairebé en proporció al nivell que demostra el local: cada millora es nota i cada errada també.
- **Funcions diferenciadores**: la seva importància queda per sota de **2,5**. No decideixen la visita per si soles, però ben executades marquen la diferència entre «un local correcte» i «el nostre local».

Lectura estratègica de la classificació

- **El nucli bàsic està ben cobert. Qualitat del producte i elaboració (D1)**, amb una importància de **3,3**, la més alta amb dades directes, i puntuació **2,4**— i **Servei i atenció del personal (D3)** —**3,0** i **2,5**, la millor puntuació de l'estudi— compleixen amb marge. A més, són les funcions més properes al sostre: els seus potencials de millora són del **19,6%** i del **15,9%**, els dos més baixos de tot l'estudi. La consigna és mantenir-les i fer-les saber, no invertir-hi més.
- Completen el nucli bàsic, ja en positiu però amb més recorregut: **Netedat i higiene percebudes (D6)** (**2,8**/**1,5**, potencial del **49,7%**), **Varietat i diferenciació de l'oferta (D2)** (**2,8**/**2,0**, potencial del **34,6%**) i **Preu — percepció del preu (D5)** (**2,7**/**1,7**, potencial del **43,2%**).
- **L'única bàsica en falla: Horaris (D12)**, amb importància **3,0** i puntuació **−0,2**. Un dèficit en una funció que el client dona per feta és l'error que més costa: el seu potencial de millora és del **106,6%**, per sobre del 100%, senyal que les valoracions negatives hi amplifiquen el marge de recuperació.

- **Funcions de rendiment**: **Rapidesa i gestió de l'espera (D4)** (**2,5**/**1,8**) i **Informació i comunicació (D11)** (**2,5**/**−0,1**). Són el fre actual de la valoració global: la rapidesa encara té un potencial de millora del **41,2%** i la informació arriba al **102,2%**.
- **Funcions diferenciadores**: **Ambient i confort (D7)** (**2,1**/**2,0**) ja opera com a distintiu real, amb un potencial contingut del **33,0%**; **Localització i aparcament (D10)** (**2,4**/**0,4**) acompanya sense decidir; **Estat de les instal·lacions (D8)** (**1,9**/**0,1**) és l'única que avui no suma: el seu potencial del **96,2%** el converteix en la principal reserva d'imatge a mig termini.

Sense classificar: **Dietes específiques i al·lèrgies (D13)**, **Accessibilitat (D9)** i **Compromís social i sostenibilitat (D14)** no tenen mencions directes suficients. Dues pistes, lites amb prudència: la importància estabilitzada de la D13, que surt quan hi ha poques mencions és **3,68**, la més alta de l'estudi —una bàsica emergent—, i la puntuació estabilitzada de D9 és **−1,7**, la més baixa.

4.2. Taula de comandament executiu amb la classificació d'acció per cada funció

Llegenda de la classificació d'acció

El quadre creua tres valors per a cada funció: la **importància** (escala d'**1 a 5**: quant pesa la funció en la valoració dels usuaris), la **puntuació** (escala de **−3 a 3**: opinió neta de les valoracions escrites, positiva per sobre de 0) i la **variabilitat** (**Alta** quan les opinions estan dividides, amb variància d'1,0 o més; **Baixa** quan l'opinió és estable). Les consignes que se'n deriven:

- **Prioritat crítica**: funció molt important per als usuaris i amb puntuació negativa. S'ha d'atacar abans que res.
- **Vigilar, no és urgent**: puntuació negativa amb importància mitjana; no fa sagnar la valoració global, però cal seguir-la de prop.
- **Mantenir sense sobre-invertir**: funció ben puntuada i amb opinió estable: sostenir el nivell actual sense gastar-hi més recursos dels necessaris.
- **Comunicar-ho**: funció de poc pes en la decisió del client i sense problema de fons: més que invertir-hi, cal explicar el que ja es fa.
- **Sense dades suficients — no classificable**: no hi ha prou mencions directes per classificar-la.

Taula de comandament de les catorze funcions (T1)

Els valors estan arrodonits a un decimal, tal com els presenta la taula de comandament de l'estudi.

Funció	Importància (1-5)	Puntuació (–3 a 3)	Variabilitat	Classificació d'acció
Qualitat del producte i elaboració (D1)	3,3	2,4	Baixa	Mantenir sense sobre-invertir
Varietat i diferenciació de l'oferta (D2)	2,8	2,0	Baixa	Mantenir sense sobre-invertir
Servei i atenció del personal (D3)	3,0	2,5	Baixa	Mantenir sense sobre-invertir
Rapidesa i gestió de l'espera (D4)	2,5	1,8	Baixa	Mantenir sense sobre-invertir
Preu — percepció del preu (D5)	2,7	1,7	Baixa	Mantenir sense sobre-invertir
Netedat i higiene percebudes (D6)	2,8	1,5	Baixa	Mantenir sense sobre-invertir
Ambient i confort (D7)	2,1	2,0	Baixa	Mantenir sense sobre-invertir
Estat de les instal·lacions (D8)	1,9	0,1	Baixa	Comunicar-ho
Accessibilitat (D9)	Sense dades	Sense dades	—	Sense dades suficients — no classificable
Localització i aparcament (D10)	2,4	0,4	Baixa	Mantenir sense sobre-invertir
Informació i comunicació (D11)	2,5	−0,1	Baixa	Vigilar, no és urgent
Horaris (D12)	3,0	−0,2	Alta	Prioritat crítica
Dietes específiques i al·lèrgies (D13)	Sense dades	Sense dades	—	Sense dades suficients — no classificable
Compromís social i sostenibilitat (D14)	Sense dades	Sense dades	—	Sense dades suficients — no classificable

Síntesi executiva del quadre de comandament

- **Posició de partida favorable.** El rendiment global del negoci és del **76,23%**: supera la mitjana dels negocis propers, que és del **70,46%**, i queda a **8,3 punts** del millor referent de la zona (**84,56%**). No cal remuntar: cal consolidar i tancar buits.
- **Vuit funcions es mantenen sense sobre-invertir**: Qualitat del producte i elaboració (D1), Varietat i diferenciació de l'oferta (D2), Servei i atenció del personal (D3), Rapidesa i gestió de l'espera (D4), Preu — percepció del preu (D5), Netedat i higiene percebudes (D6), Ambient i confort (D7) i Localització i aparcament (D10). Totes en positiu i amb opinió estable: el nivell ja ven; el risc és descuidar-lo, no mancar-hi inversió.
- **Una prioritat crítica: Horaris (D12)** — importància **3,0**, puntuació **−0,2** i variabilitat alta: l'experiència és molt desigual segons el dia i el moment. És l'única funció que alhora pesa molt i està en negatiu, i el seu potencial de millora (**106,6%**) és el més alt de l'estudi.
- **Una funció a vigilar: Informació i comunicació (D11)** — puntuació **−0,1** amb importància **2,5** i variabilitat baixa: el problema és generalitzat però lleu; no és una urgència, però tampoc se soluciona sol.
- **Comunicar-ho: Estat de les instal·lacions (D8)** — **0,1** amb importància **1,9**. Avui no pesa en la decisió del client ni fa baixar la nota; el seu potencial de millora (**96,2%**) el deixa com a reserva d'imatge, no com a urgència.

Tres funcions sense dades (D9, D13, D14): no classificables. Dietes específiques i al·lèrgies (D13) s'ha de tractar com a bàsica emergent (importància estabilitzada 3,68); Accessibilitat (D9) només té la puntuació estabilitzada (−1,7), llegible però amb mostra petita.

4.3. Matriu de relacions: les cinc accions principals i les funcions que millora cadascuna

Acció prioritària	Prioritat ponderada	Funcions del servei que millora directament	Efecte esperat
Controlar el compliment dels procediments (aB2)	21,4%	Preu — percepció del preu (D5); Qualitat del producte i elaboració (D1); Rapidesa i gestió de l'espera (D4)	És l'acció amb més pes de l'estudi i una victòria ràpida (esforç 1 sobre 5). Vincle màxim amb el preu percebut (relació 4) i vincles alts amb qualitat i rapidesa (3): el compliment sistemàtic tanca els buits de les funcions bàsiques amb més marge (D5: 43,2%; D4: 41,2%)

Simplificar els processos (aB1)	13,0%	Rapidesa i gestió de l'espera (D4); Qualitat del producte i elaboració (D1); Servei i atenció del personal (D3); Netedat i higiene percebudes (D6)	Vincle màxim amb la rapidesa (relació 4), que encara té un potencial de millora del 41,2%, i suport directe a la qualitat (3). Menys passos, menys esperes; també victòria ràpida (esforç 1 sobre 5)
Organitzar els torns (aA5)	9,3%	Horaris (D12); Qualitat del producte i elaboració (D1); Preu — percepció del preu (D5)	És l'acció més vinculada als horaris (relació 4), l'única prioritat crítica del quadre, i arriba alhora a la qualitat i al preu percebut (4). No demana obres ni equip nou (esforç 2 sobre 5)
Definir rols i responsabilitats (aA4)	8,0%	Varietat i diferenciació de l'oferta (D2); Qualitat del producte i elaboració (D1); Preu — percepció del preu (D5); Localització i aparcament (D10)	Vincle màxim amb la varietat de l'oferta (relació 4) i suport a qualitat, preu i localització (3). Saber qui fa què redueix errors i temps perduts entre torns; victòria ràpida (esforç 2 sobre 5)
Gestionar les expectatives dels usuaris (aE3)	5,9%	Informació i comunicació (D11); Servei i atenció del personal (D3)	És l'acció més fortament connectada amb la informació i comunicació (relació 5) i amb el servei (4): ataca l'única funció en negatiu fora dels horaris (D11, −0,1). Esforç alt (4 sobre 5): iniciar-la quan les anteriors estiguin en marxa

Com es llegeix. L'estudi ha creuat les disset accions de millora possibles amb les catorze funcions (la força de cada relació va d'1 a 5) i les ha ordenades ponderant la importància que donen els usuaris i el dèficit respecte al màxim, tot corregint-ho per l'esforç que suposa cada acció (escala d'1 a 5). El resultat és la prioritat ponderada: si hi hagués **100 unitats d'esforç** per repartir, aquestes cinc accions se n'emportarien **57,6**.

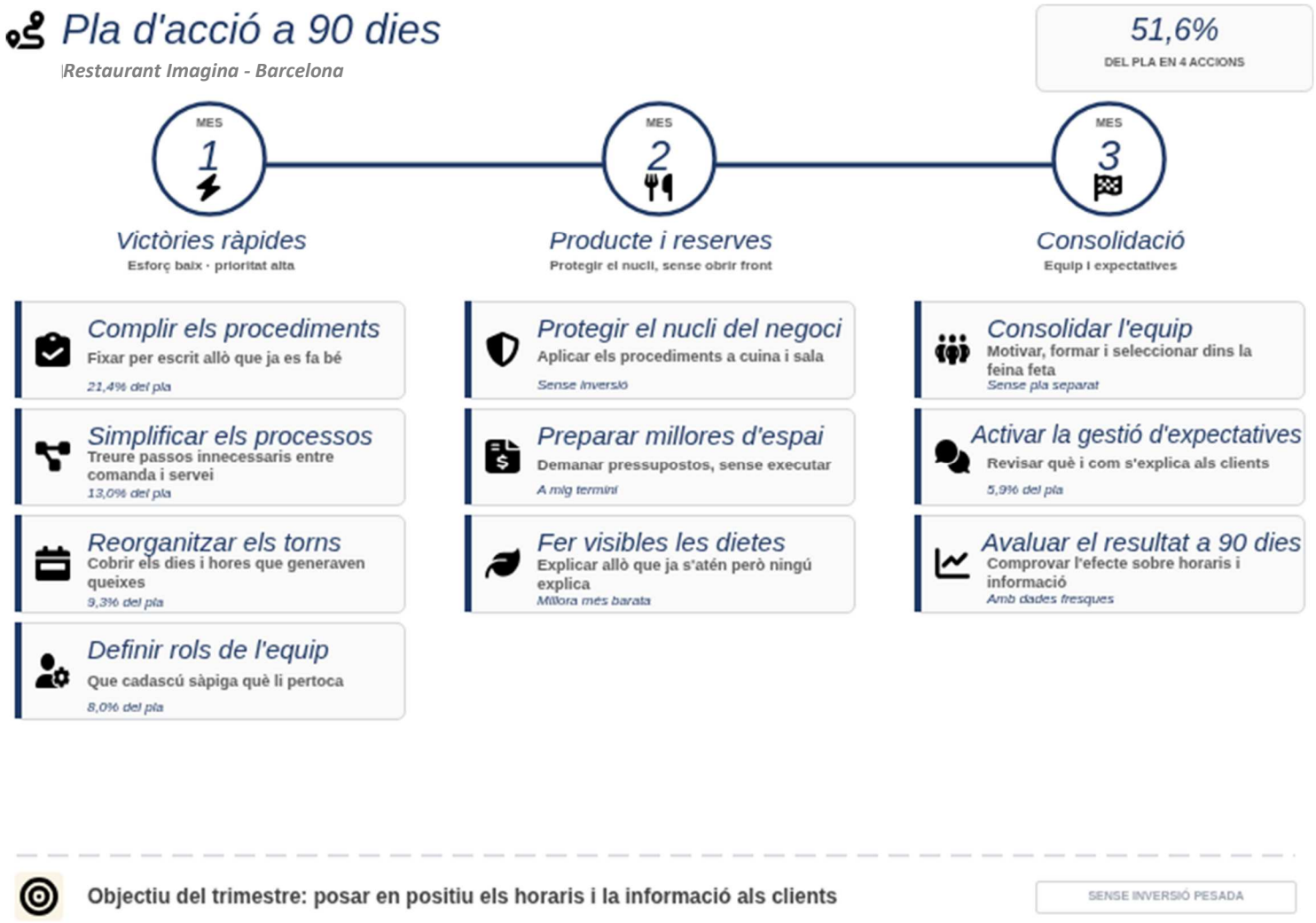
Directriu final: executar primer les victòries ràpides en l'ordre del quadre, activar després la gestió d'expectatives i comprovar l'efecte sobre horaris i informació amb les properes valoracions dels usuaris.

- **Les quatre primeres són victòries ràpides**: esforç baix (1-2 sobre 5) i impacte alt, segons la matriu d'esforç i impacte de l'estudi. Es poden posar en marxa sense obres ni equipament nou.
- **La cinquena queda exactament a la línia de la mitjana** (5,9%) i demana més esforç (4 sobre 5): és la segona onada, no la primera.
- **El pla cobreix les dues funcions en negatiu**: Horaris (D12) via **Organitzar els torns (aA5)** (relació 4) i Informació i comunicació (D11) via **Gestionar les expectatives dels usuaris (aE3)** (relació 5), alhora que protegeix el nucli bàsic amb **Controlar el compliment dels procediments (aB2)** i **Simplificar els processos (aB1)**.

- **Què queda fora, per ara**: Renovar la carta (aC1, **3,0%**) i Innovar en tècniques de producció (aB3, **1,6%**) queden marcades per ajornar (esforç 5 sobre 5 i impacte ponderat baix); Ampliar la capacitat (aD2, **4,9%**) i Redissenyar els ambients (aD3, **2,6%**) queden sota el tall amb esforç alt —l'ampliació de capacitat és, amb tot, el camí més fort cap a l'Estat de les instal·lacions (D8) (relació 5) quan hi hagi marge d'inversió.

5. Pla d'acció a 90 dies

Aquest pla converteix l'anàlisi en calendari, i parteix d'una constatació tranquil·litzadora del capítol 4: **no hi ha cap projecte estratègic pendent** — cap acció que demani avui inversió pesada amb retorn alt. El progrés dels propers tres mesos és qüestió de **gestió i organització**. Les quatre victòries ràpides identificades, totes amb esforç declarat d'1 o 2 sobre 5, concentren soles el **51,6%** dels recursos prioritaris: si hi hagués 100 unitats d'esforç per repartir aquest trimestre, més de la meitat van al primer mes.



5.1. Mes 1 — Victòries ràpides

El primer mes executa, en aquest ordre, les quatre accions que l'estudi situa per sobre de la mitjana de referència:

- **Controlar el compliment dels procediments (aB2)** — prioritat **21,4%**, esforç **1 sobre 5**. És l'acció amb més pes de tot l'estudi: més d'una de cada cinc unitats de prioritat. Consisteix a fixar per escrit el que ja es fa bé i comprovar-ho a cada servei, amb llistes de comprovació simples. Millora directament el **Preu — percepció del preu (D5)**, la funció bàsica amb més marge pendent (**43,2%**), i sosté la qualitat i la rapidesa.

- **Simplificar els processos (aB1)** — prioritat **13,0%**, esforç **1 sobre 5**. Treure passos innecessaris entre la comanda i el servei. El seu vincle més fort és precisament amb la **Rapidesa i gestió de l'espera (D4)** (relació 4), que encara té un potencial de millora del **41,2%**.

- **Organitzar els torns (aA5)** — prioritat **9,3%**, esforç **2 sobre 5**. És l'acció més vinculada als **Horaris (D12)** (relació 4), l'única prioritat crítica del quadre de comandament: importància **3,0**, puntuació **−0,2** i variabilitat alta, és a dir, una experiència molt desigual segons el dia i el moment. Revisar la cobertura dels torns és atacar el problema pel seu costat operatiu, sense obres ni despesa.

- **Definir rols i responsabilitats (aA4)** — prioritat **8,0%**, esforç **2 sobre 5**. El seu vincle màxim és amb la **Varietat i diferenciació de l'oferta (D2)** (relació 4). Que cadascú sàpiga què li pertoca redueix errors i temps perduts, i allibera l'equip per atendre bé els moments punta.

Al tancar el mes, la comprovació és concreta: els procediments escrits existeixen i es compleixen, i els torns cobreixen els dies i hores que generaven les queixes d'horaris. Res més: aquestes quatre accions ja sumen més de la meitat del potencial del trimestre.

5.2. Mes 2 — Projectes del producte

El títol d'aquest apartat podria fer esperar renovacions; l'estudi diu el contrari. Les accions de producte més costoses queden avui per ajornar: **Renovar la carta (aC1)** amb un **3,0%** i esforç 5, **Millorar la qualitat (aC2)** amb un **2,7%**, **Ampliar l'oferta de qualitat (aC3)** amb un **2,4%** i **Innovar en tècniques de producció (aB3)** amb un **1,6%**. El motiu és que el producte ronda el seu sostre: la **Qualitat del producte i elaboració (D1)** té un potencial pendent del **19,6%** i el **Servei i atenció del personal (D3)** del **15,9%**, els dos més baixos de tot l'estudi. El projecte de producte d'aquest mes és, doncs, triple:

- **Protegir el nucli.** Aplicar els procediments i la simplificació del mes 1 a cuina i sala: és la manera barata de sostenir el que ja distingeix el local.

- **Preparar les reserves, no executar-les.** L'**Estat de les instal·lacions (D8)** (potencial **96,2%**) i la **Localització i aparcament (D10)** (**85,9%**) són la reserva d'imatge a mig termini; el camí més fort cap a D8 és **Ampliar la capacitat (aD2)**, avui ajornada perquè el seu cost no queda compensat pel retorn immediat. El mes 2 serveix per demanar pressupostos i decidir amb calma.

- **Fer visible el que no surt a les opinions.** Les **Dietes específiques i al·lèrgies (D13)** no tenen cap menció pròpia mentre la zona les valora amb la importància estabilitzada més alta de l'estudi (**3,68**). Abans de tocar l'oferta, cal revisar què s'atén avui i explicar-ho amb claredat: donar visibilitat al que ja es fa és, com recordava la metodologia, una de les millores més barates que existeixen.

La consigna per a la varietat és no obrir front: la D2 competeix al nivell del mercat amb una importància per sobre de la zona (**2,8**); mantingui el nivell i no tanqui el trimestre amb una renovació de carta que les dades no demanen.

5.3. Mes 3 — Consolidació de l'equip i les expectatives

El tercer mes tanca el cercle: absorbeix les accions d'equip de la zona secundària, activa la segona onada i mesura el resultat.

- **Consolidar l'equip dins la feina ja feta. Motivar i retenir (aA3)** (**5,7%**, esforç 2), **Formar l'equip (aA1)** (**5,3%**, esforç 3) i **Seleccionar millor (aA2)** (**3,2%**, esforç 3) comparteixen àmbit amb els rols i els torns del mes 1: no cal un pla separat, sinó incorporar-les a la rutina ja en marxa.
- **Activar la gestió de les expectatives. Gestionar les expectatives dels usuaris (aE3)** és la cinquena acció de la llista (**5,9%**, exactament a la mitjana, esforç 4) i la més connectada amb la **Informació i comunicació (D11)** (relació 5), l'altra funció en negatiu (**−0,1**, problema generalitzat i clar, potencial **102,2%**). En termes pràctics: revisar què s'explica i com — horaris, temps d'espera, ofertes — a tots els canals d'atenció. **Millorar el tracte i l'escolta (aE1)** (**5,5%**) queda com a candidata per al cicle següent, un cop aE3 estigui en marxa.
- **Avaluar a 90 dies.** Com dicta la directriu final del capítol 4, cal comprovar l'efecte sobre horaris i informació amb les properes valoracions dels usuaris. El punt de partida és mesurable: rendiment del **76,23%** front a la mitjana de la zona (**70,46%**) i a **8,33 punts** del millor referent (**84,56%**), amb una percepció global dels usuaris (**0,7046**) encara al nivell de la zona. L'objectiu del trimestre és que la millora d'horaris i informació comenci a moure aquesta percepció cap amunt.

I una tasca que no costa res i val molt: **comunicar les fortaleses**. El nucli del negoci — producte i servei del personal — ja és prop del seu màxim; el repte no és invertir-hi més, sinó fer-ho saber. El mateix val per a l'estat de les instal·lacions: mentre no arribi el moment de la reserva econòmica, expliqui el que ja es fa. Les renovacions i l'ampliació de capacitat esperen el proper cicle, amb dades fresques a la mà.

5.4. Indicadors per al seguiment posterior

Un pla de millora només funciona si es revisa. Aquest capítol converteix tota l'anàlisi anterior en un quadre de seguiment breu: **onze indicadors, revisats un cop al mes**, pensats perquè en quinze minuts el responsable sàpiga si el negoci avança, s'ha aturat o està perdent terreny. Cap valor és nou: tots surten de les taules de l'estudi, i per això mateix serveixen com a punt de partida fiable.

Indicador	Punt de partida	Criteri d'èxit al primer trimestre	Periodicitat
Nota global de rendiment	76,23% (zona: 70,46%; millor referent: 84,56%)	Mantenir l'avantatge sobre la zona i escurçar els 8,33 punts que separen del millor referent	Mensual
Distància respecte als negocis propers	+5,77 punts percentuals a favor	No perdre l'avantatge i eixamplar-lo	Mensual
Puntuació d'Horaris (D12)	−0,2 (prioritat crítica; potencial del 106,6%)	Passar a valor positiu	Mensual
Puntuació d'Informació i comunicació (D11)	−0,1 (problema generalitzat; potencial del 102,2%)	Passar a valor positiu	Mensual
Puntuació de Rapidesa i gestió de l'espera (D4)	1,8 (potencial del 41,2%)	Millora sostinguda sense retrocedir	Mensual
Puntuació de Preu — percepció del preu (D5)	1,7 (potencial del 43,2%)	Millora sostinguda sense retrocedir	Mensual
Puntuació de Netedat i higiene percebudes (D6)	1,5 (potencial del 49,7%)	Millora sostinguda sense retrocedir	Mensual
Variabilitat: funcions amb «Experiència molt desigual»	Horaris (D12)	Passar a servei consistent i correctament valorat	Mensual
Variabilitat: funcions amb «Problema generalitzat»	Informació i comunicació (D11)	Sortir d'aquesta categoria	Mensual
Accions completades segons el pla del capítol 5	Cap victòria ràpida completada encara: Controlar el compliment dels procediments (aB2), Simplificar els processos (aB1), Organitzar els torns	Les quatre victòries ràpides en marxa i Gestionar les expectatives dels usuaris (aE3) iniciada	Mensual

	(aA5) i Definir rols i responsabilitats (aA4)		
Opinions noves recollides per funció	Fotografia inicial de l'estudi, amb D9, D13 i D14 sense mencions pròpies	Augment de mencions en les funcions millorades i primeres mencions en D9, D13 i D14	Mensual

Els indicadors responen a tres preguntes, en aquest ordre:

- **El conjunt es mou?** La nota global de rendiment i la distància respecte als negocis propers.
- **Es tanquen els dos fronts oberts?** Les puntuacions i la consistència d'**Horaris (D12)** i **Informació i comunicació (D11)**, les dues úniques funcions en negatiu de tot l'estudi.
- **Les millores arriben al client?** Les funcions de consolidació on han d'aterrar les victòries ràpides, el compliment del pla d'acció i el volum d'opinions noves.

Com es llegeix cada bloc:

La revisió mensual, en tres passes: primer els dos fronts oberts, que són els que decideixen; després el compliment de les accions, que és la causa; i al final la nota global i les opinions noves, que són la conseqüència. Una norma de gestió per tancar: si un indicador no es mou durant dos mesos seguits, no es canvia l'objectiu — es revisa l'acció que hi ha al darrere. I si un mes la nota global s'atura mentre D12 i D11 milloren, no és un fracàs: és el cost natural de reparar allò que feia mal. La fitxa del primer trimestre és concreta: **cap indicador en retrocés, les dues funcions crítiques en positiu, les quatre victòries ràpides fetes i els clients parlant-ne més**.

- **La posició general (les dues primeres files).** El negoci parteix amb **76,23%** de rendiment, **5,77 punts per sobre** de la mitjana dels negocis propers i a **8,33 punts** del millor referent. No es tracta de pujar la nota d'un mes per l'altre, sinó que l'avantatge no s'erosioni mentre es repara el que falla. Cal recordar el que deia l'anàlisi de rendiment: la percepció global dels usuaris (**0,7046**) encara és al nivell de la zona; l'èxit del trimestre és que el client comenci a notar la diferència que el rendiment intern ja marca.
- **Els dos fronts oberts (D12 i D11).** Són l'única prioritat crítica i l'únic problema generalitzat, i les dues superen el **100% de potencial de millora**. Per això el senyal d'èxit és doble: la puntuació ha de passar a positiu i l'opinió s'ha d'unificar — Horaris ha de sortir d'«Experiència molt desigual» i la informació i comunicació, de «Problema generalitzat». Cada funció té l'acció associada que ja marca el pla: **Organitzar els torns (aA5)** per als horaris i **Gestionar les expectatives dels usuaris (aE3)** per a la informació.
- **La consolidació (D4, D5 i D6).** Rapidesa (**1,8**), preu percebut (**1,7**) i netedat (**1,5**) són les funcions on han d'aterrar primer les victòries ràpides: Controlar el compliment dels procediments (aB2)

actua directament sobre el preu i la rapidesa, i Simplificar els processos (aB1), sobre la rapidesa i la netedat. Si aquestes tres xifres pugen, el pla funciona.

- **L'execució.** Les quatre victòries ràpides tenen un esforç declarat d'1 o 2 sobre 5 i concentren el **51,6% dels recursos prioritaris**: sense el seu compliment, cap altre indicador es mourà.
- **La veu del client.** És l'indicador més barat de tots. Les funcions millorades han de generar més mencions, i el silenci d'Accessibilitat (D9), Dietes específiques i al·lèrgies (D13) i Compromís social i sostenibilitat (D14) s'ha de començar a trencar — comencin per D13, que la zona la valora amb la importància més alta de l'estudi (**3,68**). Com deia la metodologia: el silenci no vol dir fracàs, vol dir que ningú no ho explica.

6. Annex: metodologia, glossari i taules

Aquest capítol tanca l'informe amb dues eines de feina diària: el vocabulari fixat amb precisió i dues taules que concentren tot el diagnòstic i tot el pla. La primera resumeix les catorze funcions del servei amb la seva posició competitiva i la consigna de gestió; la segona, les disset accions de millora ordenades pel seu retorn. Res del que hi ha aquí és nou: tot ha estat desenvolupat als capítols anteriors, i aquestes pàgines són les que convé tenir a mà quan cal decidir.

Abans d'entrar als resultats, cal entendre com s'han tractat les opinions dels clients i per què es poden confiar en les conclusions. Són quatre idees, explicades sense llenguatge tècnic.

6.1. Puntuació Bayesiana: per què una funció amb poques opinions no val el mateix que una amb moltes

Les opinions escrites no es reparteixen per igual entre totes les funcions del servei. El menjar i el tracte acumulen moltes mencions; d'altres aspectes, gairebé cap. Si ens limitéssim a fer la mitjana literal, una funció amb tres opinions entusiastes semblaria millor que una amb dues-centes opinions també favorables, i això enganyaria.

Per evitar-ho, cada puntuació es combina amb la referència dels negocis propers: quan una funció té moltes mencions, manen els clients; quan en té poques, la puntuació es corre cap a la mitjana de la zona, amb un pes fix que determina la força d'aquesta tirada. Així, una sola mala opinió no pot enfonsar una funció ni tres opinions entusiastes poden inflar-la. Es pot veure amb dades reals de l'estudi:

- **Qualitat del producte i elaboració (D1)**: amb moltes mencions, la puntuació gairebé no es mou — de **2,41** a **2,20**.
- **Servei i atenció del personal (D3)**: de **2,52** a **2,07**.
- **Rapidesa i gestió de l'espera (D4)**: la correcció és gran — de **1,76** a **0,21**. Senyal de poques mencions.

La regla pràctica és senzilla: com més a prop quedi la puntuació estabilitzada de la directa, més sòlid és el resultat; com més s'hagi mogut, més cal prendre's el valor amb calma abans de decidir-hi res.

- **Netedat i higiene percebudes (D6)**: de **1,51** a **0,62**.
- **Accessibilitat (D9)**, sense cap menció pròpia del negoci: la puntuació queda definida pel que passa a la zona (**-1,67**). És una estimació prudent, no un veredicte sobre el local.

6.2. Matriu de relacions funcions-accions: com es prioritzen les millores

Saber què falla no és saber què cal fer. Per això l'estudi encreua dues llistes:

- El **què valoren els clients**: les **14 funcions del servei**, de Qualitat del producte i elaboració (D1) fins a Compromís social i sostenibilitat (D14). Es recullen les opinions escrites pels usuaris a les xarxes sobre el servei. Cada comentari es puntua, funció per funció, en una escala de **–3 a 3**: de molt negatiu a molt positiu.
- A cada funció se li assigna una importància d'**1 a 5**, deduïda del to i de l'èmfasi dels escrits: allò que els clients mencionen amb més força és allò que més els importa.
- El **com es pot millorar**: **17 accions** agrupades en cinc famílies — persones i organització (Formar l'equip (aA1), Organitzar els torns (aA5), Definir rols i responsabilitats (aA4)), processos (Simplificar els processos (aB1), Controlar el compliment dels procediments (aB2)), carta i oferta (Renovar la carta (aC1), Millorar la qualitat (aC2)), espais i equipaments (Renovar equipaments (aD1), Ampliar la capacitat (aD2)) i tracte i expectatives (Millorar el tracte i l'escolta (aE1), Ajustar preus i ofertes (aE2), Gestionar les expectatives dels usuaris (aE3)). El responsable del negoci ha puntuat, també d'1 a 5, la dificultat que li suposa implantar cadascuna de les **17 millores** candidates.
- Finalment, totes aquestes peces es creuen en una matriu de relacions funcions-accions: cada acció es relaciona amb les funcions que millora, i el seu pes resultant depèn de la importància que els usuaris donen a aquestes funcions, de la distància entre el que es fa avui i el que seria excel·lent i de la dificultat que comporta dur-ho a terme. Cada acció es valora per la força amb què influeix en cada funció, d'una relació dèbil a una de molt forta. Aquesta relació es pondera després amb quatre elements:

El resultat és una llista ordenada on les accions sumen **100**: si hi hagués 100 euros per invertir, indica on es gastarien primer. I com que no tot el que val la pena és fàcil, es fa una segona passada corregida per l'esforç que cada acció suposa al responsable del negoci. Aquesta segona llista és l'eina de decisió: es premia el retorn per unitat d'esforç i que es converteix en el guany de satisfacció que espera el client.

6.3. Un advertiment necessari: no tot el que es fa bé apareix als gràfics

La font de l'estudi són opinions escrites i públiques, i això té un efecte conegut: la gent escriu quan està molt contenta o molt empipada. El «bo» de cada dia no es comenta i, amb el temps, es converteix en «normal». D'aquí se'n deriven tres avisos:

- **Una absència de dades no és una absència de servei.** Accessibilitat (D9), Dietes específiques i al·lèrgies (D13) i Compromís social i sostenibilitat (D14) surten sense mencions pròpies del negoci, encara que el local les pugui atendre perfectament. Cal llegir aquestes caselles com a silenci, no com a fracàs.
- **Una nota alta vol dir reconeixement, no conformitat.** Indica que els clients que viuen aquell aspecte el valoren i l'expliquen; no vol dir que tots els clients el percebin.
- **El silenci sol ser una oportunitat de comunicació.** Sovint, allò que no surt als gràfics és allò que ningú explica; donar-hi visibilitat és una de les millores més barates que existeixen.

6.4. Període de l'estudi

Les opinions en xarxes no són una enquesta equilibrada: l'usuari tendeix a puntuar allò que li ha creat sorpresa o inquietud, el millor i el pitjor de cada visita. El que simplement funciona bé sovint no s'esmenta, i així el «bo» esdevé «normal» en silenci. Aquesta asimetria cal tenir-la present en tota la lectura de l'informe:

Lectura amb cap fred, doncs: els gràfics retraten el que els clients expliquen, no tot el que el negoci fa.

Les dades provenen de valoracions i comentaris escrits en xarxes, bàsicament dels **dos últims anys**, que és la forquilla que millor retrata la situació actual del negoci.

En les funcions amb poc volum d'opinions, la forquilla temporal s'ha ampliat més enllà d'aquests dos anys per aconseguir un nombre suficient de valoracions i poder-ne llegir el nivell amb un mínim de solidesa. Aquest allargament afecta només les funcions poc comentades; la resta de l'anàlisi es recolza en el període recent, de manera que el conjunt de l'informe reflecteix la realitat actual del servei sense perdre de vista aquells aspectes sobre els quals els clients parlen poc.

- A l'informe no es compara el nombre d'opinions entre funcions: una funció amb poques mencions no és, per això mateix, menys important, perquè de vegades aquelles poques mencions són queixes clares que cal considerar i gestionar.
- Les opinions negatives, tot i ser minoritàries en moltes funcions, tenen plena validesa com a senyal d'alerta: no s'han filtrat ni s'han diluït.

6.5. Glossari de termes

- **Funció del servei (D1–D14)**: cadascun dels catorze aspectes amb què els usuaris descriuen i valoren el negoci, de la qualitat del producte i elaboració (D1) fins al compromís social i sostenibilitat (D14).

- **Acció de millora (aA1–aE3)**: cadascuna de les disset maniobres de gestió amb què es pot actuar sobre les funcions, agrupades en cinc famílies: equip i organització, processos, carta i oferta, espais i equipaments, i tracte i expectatives.
- **Importància (escala d'1 a 5)**: el pes que els usuaris donen a cada funció quan valoren el servei. No se'ls pregunta directament: es dedueix del que escriuen.
- **Puntuació (escala de −3 a 3)**: l'opinió neta dels usuaris sobre el negoci en una funció. El zero és el punt neutre; el positiu és favorable i el negatiu, crític.
- **Mitjana de la zona**: la referència dels negocis propers en la mateixa funció. És el comparatiu amb què es mesura cada puntuació.
- **Puntuació estabilitzada**: la puntuació corregida cap a la mitjana de la zona quan una funció acumula poques mencions, per evitar conclusions precipitades (capítol 6). Com més a prop queda de la puntuació directa, més sòlid és el resultat.
- **Diferència**: la puntuació del negoci menys la mitjana de la zona. Positiva vol dir fortalesa competitiva; negativa, risc.
- **Variabilitat**: si les opinions d'una funció estan dividides (alta) o coincideixen (baixa). El llindar de referència és una variància d'1,0.
- **Consistència**: el creuament de la mitjana amb la variabilitat, amb quatre situacions possibles: servei consistent i correctament valorat; bon servei general amb excepcions puntuals; experiència molt desigual; problema generalitzat i clar.
- **Classificació d'acció**: la consigna de gestió que la taula de comandament assigna a cada funció creuant la importància, la puntuació i la variabilitat. Les consignes possibles són: **Prioritat absoluta** (importància de 3,5 o més amb puntuació negativa); **Vigilar, no és urgent** (importància de 2,5 o més amb puntuació negativa); **Decisió estratègica (afecta un segment)** (importància per sota de 2,5 amb puntuació negativa); **Motor de satisfacció, invertir-hi** (puntuació positiva amb opinió dividida); **Mantenir sense sobre-invertir** (puntuació positiva amb opinió estable); **Comunicar-ho** (poc important i sense problema de fons); i **Activar-la** (poc important i amb opinió dividida).
- **Prioritat crítica**: etiqueta del mapa de prioritats del capítol 3 per a les funcions alhora molt importants i mal puntuades. En aquest estudi només la compleixen els horaris (D12).
- **Prioritat sense esforç**: per a cada acció, el percentatge del potencial de satisfacció encara per capturar, sense comptar què costa fer-la. Les disset accions sumen 100.
- **Prioritat ponderada**: la mateixa llista corregida per l'esforç que suposa cada acció al responsable (escala d'1 a 5). És l'eina de decisió: unitat d'esforç del qual en dependrà augmentar la satisfacció de l'usuari.

- **Matriu d'impacte i esforç**: l'encreuament de la prioritat ponderada amb l'esforç declarat. Quatre resultats: **victòria ràpida** (poc esforç i impacte alt), **projecte estratègic** (molt impacte que demana molt esforç), **acció secundària** (poc esforç i poc impacte) i **molt esforç amb poc impacte** (a ajornar).
- **Rendiment sobre el màxim**: la distància entre el que es fa i el que es podria fer en una funció, ponderada per la importància. Els valors per sobre del 100% indiquen que hi ha opinions negatives actives que amplifiquen el potencial de recuperació.
- **Rendiment global**: l'indicador que resumeix l'estudi: **76,23%** del negoci, front a **70,46%** de la mitjana dels negocis propers i **84,56%** del millor referent de la zona.
- Sense dades suficients: la funció no té mencions pròpies del negoci. S'ha de llegir com a silenci, no com a fracàs (capítol 6).

6.6. Taula resum de les catorze funcions

La taula reprodueix, funció per funció, el diagnòstic complet dels capítols 3, 4 i 5: la importància que hi donen els usuaris, la puntuació del negoci, la referència de la zona, la diferència competitiva, la consistència de les opinions i la consigna de gestió. Els valors estan arrodonits a dos decimals; les tres funcions sense mencions pròpies només mostren la referència de la zona.

Codi	Funció	Importància (1-5)	Puntuació (−3 a 3)	Mitjana zona (−3 a 3)	Diferència	Consistència	Classificació d'acció
D1	Qualitat del producte i elaboració	3,34	2,41	2,20	+0,21	Servei consistent i correctament valorat	Mantenir sense sobre-invertir
D2	Varietat i diferenciació de l'oferta	2,76	1,96	1,88	+0,08	Servei consistent i correctament valorat	Mantenir sense sobre-invertir
D3	Servei i atenció del personal	2,98	2,52	2,07	+0,45	Servei consistent i correctament valorat	Mantenir sense sobre-invertir
D4	Rapidesa i gestió de l'espera	2,50	1,76	0,21	+1,55	Servei consistent i correctament valorat	Mantenir sense sobre-invertir

D5	Preu — percepció del preu	2,66	1,70	1,21	+0,49	Servei consistent i correctament valorat	Mantenir sense sobre-invertir
D6	Netedat i higiene percebudes	2,79	1,51	0,62	+0,89	Servei consistent i correctament valorat	Mantenir sense sobre-invertir
D7	Ambient i confort	2,07	2,01	1,83	+0,18	Servei consistent i correctament valorat	Comunicar-ho
D8	Estat de les instal·lacions	1,86	0,11	−0,06	+0,17	Servei consistent i correctament valorat	Comunicar-ho
D9	Accessibilitat	Sense dades	Sense dades	−1,67	—	Sense dades suficients	No classificable
D10	Localització i aparcament	2,35	0,42	0,91	−0,49	Servei consistent i correctament valorat	Comunicar-ho
D11	Informació i comunicació	2,54	−0,07	−0,89	+0,82	Problema generalitzat i clar	Vigilar, no és urgent
D12	Horaris	3,02	−0,20	−0,08	−0,12	Experiència molt desigual	Vigilar, no és urgent
D13	Dietes específiques i al·lèrgies	Sense dades	Sense dades	0,43	—	Sense dades suficients	No classificable
D14	Compromís social i sostenibilitat	Sense dades	Sense dades	1,57	—	Sense dades suficients	No classificable

Lectura de la taula:

- **El nucli del negoci està resolt**: sis funcions (D1 a D6) combinen puntuació positiva, opinió estable i consigna de manteniment, i agrupen tot allò que el client dona per fet en triar on menjar.

- **Les diferències positives més grans** són la rapidesa i gestió de l'espera (D4), amb **+1,55** punts sobre la zona, la netedat i higiene percebudes (D6), amb **+0,89**, i el servei i atenció del personal (D3), amb **+0,45**. La de la informació i comunicació (D11), **+0,82**, es llegeix amb la reserva del capítol 3: estar per sobre d'una zona fluixa no és cap avantatge.
- **Els horaris (D12) concentren l'alarma**: l'única funció amb puntuació negativa, importància alta i opinió dividida. El mapa del capítol 3 els marca com a prioritat crítica i el pla del capítol 4 els tracta amb **Organitzar els torns (aA5)**; la consigna «Vigilar, no és urgent» d'aquesta taula només reflecteix que la importància (**3,02**) no arriba al llindar de prioritat absoluta (3,5). És un cas que es troba al límit de ser poc important, però no ha quedat ben considerat, i a més, no és per tot-hom vist de la mateixa manera.
- **Tres funcions sense dades** (D9, D13 i D14), no classificables. Dietes específiques i al·lèrgies (D13) s'ha de tractar com a bàsica emergent, amb la importància estabilitzada més alta de l'estudi (**3,68**); l'accessibilitat (D9) només té la referència de la zona (**−1,67**), la més baixa de totes.
- Dues mirades complementàries: quan la consigna d'aquesta taula no coincideix amb el color del mapa del capítol 3 —és el cas de l'ambient i confort (D7) i la localització i aparcament (D10), aquí a «Comunicar-ho»—, el criteri que mana per decidir és el del quadre de comandament del capítol 4.

6.7. Taula resum de les disset accions de millora

La taula ordena les disset accions per prioritat ponderada, que és l'eina de decisió dels capítols 4 i 5. La columna de prioritat sense esforç recorda el potencial brut de cada acció; la ponderada, el que rendeix un cop descomptat l'esforç que suposa; i l'última columna, el lloc de cada acció a la matriu d'impacte i esforç.

Posició	Acció	Prioritat sense esforç	Prioritat ponderada	Posició a la matriu impacte-esforç
1	Controlar el compliment dels procediments (aB2)	8,6%	21,4%	Victòria ràpida
2	Simplificar els processos (aB1)	5,2%	13,0%	Victòria ràpida
3	Organitzar els torns (aA5)	7,4%	9,3%	Victòria ràpida
4	Definir rols i responsabilitats (aA4)	6,4%	8,0%	Victòria ràpida

5	Gestionar les expectatives dels usuaris (aE3)	9,4%	5,9%	Molt esforç i poc impacte (ajornar)
6	Motivar i retenir (aA3)	4,5%	5,7%	Acció secundària
7	Millorar el tracte i l'escolta (aE1)	8,8%	5,5%	Molt esforç i poc impacte (ajornar)
8	Formar l'equip (aA1)	6,4%	5,3%	Acció secundària
9	Ampliar la capacitat (acció aD2)	7,8%	4,9%	Molt esforç i poc impacte (ajornar)
10	Seleccionar millor (aA2)	3,8%	3,2%	Acció secundària
11	Renovar la carta (aC1)	6,0%	3,0%	Molt esforç i poc impacte (ajornar)
12	Ajustar preus i ofertes (aE2)	4,5%	2,8%	Molt esforç i poc impacte (ajornar)
13	Renovar equipaments (acció aD1)	4,5%	2,8%	Molt esforç i poc impacte (ajornar)
14	Millorar la qualitat (aC2)	4,4%	2,7%	Molt esforç i poc impacte (ajornar)
15	Redissenyar els ambients (acció aD3)	5,2%	2,6%	Molt esforç i poc impacte (ajornar)
16	Ampliar l'oferta de qualitat (aC3)	3,8%	2,4%	Molt esforç i poc impacte (ajornar)
17	Innovar en tècniques de producció (aB3)	3,2%	1,6%	Molt esforç i poc impacte (ajornar)

Lectura de la taula:

- **Les quatre victòries ràpides obren el pla**: Controlar el compliment dels procediments (aB2, **21,4%**), Simplificar els processos (aB1, **13,0%**), Organitzar els torns (aA5, **9,3%**) i Definir rols i responsabilitats (aA4, **8,0%**) concentren el **51,6%** dels recursos prioritaris i tenen l'esforç més baix de l'escala (1-2 sobre 5).
- **Cap projecte estratègic**: cap acció combina avui gran impacte i gran esforç; la millora a curt termini és qüestió de gestió i organització, no d'inversions.

- **L'esforç reordena la llista**: Gestionar les expectatives dels usuaris (aE3) i Millorar el tracte i l'escolta (aE1) lideren el potencial brut (**9,4%** i **8,8%**) però cauen a **5,9%** i **5,5%** un cop ponderat; són la segona onada, quan les victòries ràpides siguin fetes.
- **Deu accions queden a la zona d'ajornar**: totes les renovacions (carta, equipaments, ambients, capacitat), la innovació en producció i les accions de tracte i preus amb esforç alt. No vol dir que no calguin mai: vol dir que avui el seu cost no queda compensat pel retorn.

EINA 1 · ACCIÓ AB2 · CONTROLAR EL COMPLIMENT DELS PROCEDIMENTS

21,4% del pla

Prioritat més alta de l'estudi

Llista de comprovació del servei

Esforç 1/5 · Sense inversió

Fixa per escrit allò que ja es fa bé i comprova-ho a cada servei. Un sol responsable la repassa en 5 minuts: **la millora es nota al preu percebut (D5), la qualitat (D1) i la rapidesa (D4)**.

Dia _____ **Servei** ☐ Migdia ☐ Nit **Responsable** _____

Abans d'obrir

☐	Local ventilat, temperatura i il·luminació correctes
☐	Taules parades, coberts i gots nets; parament de recanvi a punt
☐	Lavabos nets, paper i sabó; revisió de mig servei programada
☐	Carta neta i actualitzada (preus i plats del dia)
☐	CUINA: comanda i rebuda fetes; estoc de plats forts comprovat
☐	HORARI: cartell de la porta i Google Maps coincideixen amb l'horari real d'avui
☐	_____

Durant el servei

☐	Comanda presa i entrada a cuina al moment; temps d'espera comunicats si s'allarguen
☐	Plats amb al·lèrgies marcats i avisats a cuina
☐	Taules netes i parades de nou de seguida que es buiden
☐	Estacions de suport (pa, aigua, coberts) revisades al punt àlgid
☐	_____

En tancar

☐	Comandes cobrades i caixa quadra
☐	Cuina i sala tancades segons el protocol; errors del dia anotats a sota
☐	Incidències per a demà comunicades a qui obre
☐	_____

Incidències del dia (què ha fallat, què ha dit el client)

_____

_____

_____

Si un punt falla 3 dies seguits, no es canvia la llista: es revisa qui i com ho fa

9,3% del pla

EINA 2 · ACCIÓ AA5 · ORGANITZAR ELS TORNS Ataca els horaris (D12), l'única prioritat crítica

Quadre de torns setmanal

Esforç 2/5 · Sense inversió

Les queixes d'horaris (puntuació **-0,20**, experiència molt desigual segons el dia i el moment) es corregeixen garantint **que tots els torns tinguin coberta i que l'horari publicat coincideixi amb el real**. Penja aquest full a la pissarra d'equips i revisa'l cada setmana.

Setmana del _____ **al** _____ **Fet per** _____

DIA	MIGDIA · OBRE	MIGDIA · TANCA	NIT · OBRE	NIT · TANCA	NOTES / COBERTURA
Dilluns					
Dimarts					
Dimecres					
Dijous					
Divendres					
Dissabte					
Diumenge					

Dies i hores que generaven queixes (Marca'ls aquí i assegura't que tenen cobertura extra)

_____

_____

Horari publicat = horari real (comprovar cada setmana)

☐	Google Maps / fitxa del negoci	☐	Instagram i xarxes
☐	Web o pàgina de reserves	☐	Cartell de la porta i telèfon

Regla d'or de l'estudi: si canvies un horari, canvia'l a tots els canals el mateix dia. La meitat del problema de percepció dels horaris no és l'horari, és la informació que en veu el client.

Restaurant Imagina · Barcelona · Pla a 90 dies

Objectiu del trimestre: passar els horaris (D12) de -0,20 a valor positiu

EINA 3 · ACCIÓ AA4 · DEFINIR ROLS I RESPONSABILITATS

8,0% del pla
Redueix errors i temps perduts
Esforç 2/5 · Sense inversió

Matriu de rols de l'equip

Que cadascú sàpiga què li pertoca redueix errors i temps perduts, i allibera l'equip per atendre bé els moments punta. Omple una columna per persona: **una tasca = un responsable = un substitut** . Revisa-la quan canviï l'equip.

Data d'actualització _____ **Revisat amb tot l'equip** **Sí** ☐ **Per** _____

TASCA	RESPONSABLE	QUI EL SUBSTITUEIX	COM ES COMPROVA QUE ESTÀ FET
Obrir el local			
Rebre i acomodar el client			
Prendre comandes i entrada a cuina			
Servei a taula i plates			
Barra, copes i begudes			
Al·lèrgies i dietes especials			
Cobrament i caixa			
Reserves, telèfon i xarxes			
Tancar i neteja final			
Llista de comprovació diària (Eina 1)			
_____			
_____			

Acords d'equip (quedarà penjat a la sala d'equips)

_____

_____

Recorda el que l'estudi ja detectava: l'equip és una fortalesa (servei i atenció del personal: la millor puntuació de l'informe, 2,52 sobre 3). Aquesta eina no és per corregir persones, és perquè el bon equip no perdi temps a decidir qui fa què.