

Treball de Fi de Grau

Títol

**Pla de Comunicació per a visibilitzar
l'activitat de Frit Ravich**

Autoria

**Carla Tresserras Reyner i Mariona Vancells
Morató**

Professorat tutor

Vicenç Tamborero Viadiu

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	X
Publicitat i Relacions Públiques	

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	

Data

19 de juny de 2020

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich			
Castellà:	Plan de comunicación para visibilizar la actividad de Frit Ravich			
Anglès:	Communication plan to rise Frit Ravich awareness			
Autoria:	Carla Tresserras Reyner i Mariona Vancells Morató			
Professorat tutor:	Vicenç Tamborero Viadiu			
Curs:	2019/20	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	X
			Publicitat i Relacions Públiques	

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació, multinacional, alimentació, stakeholders, dircom, xarxes socials, publicitat
Castellà:	Comunicación, multinacional, alimentación, stakeholders, dircom, redes sociales
Anglès:	Communication, multinational, food, stakeholders, dircom, social media

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	Aquest treball analitza i planteja la necessitat comunicativa actual de Frit Ravich. A partir d'un ampli estudi de la situació actual, es pretén solucionar una de les mancances comunicatives més importants de la companyia. Es proposen un seguit d'accions per a augmentar la presència de la marca Frit Ravich i la venda dels seus productes, on la publicitat en canals online i offline juga un paper rellevant.
Castellà:	Este trabajo analiza y plantea la necesidad comunicativa actual de Frit Ravich. A partir de un amplio estudio de la situación actual, se pretende solucionar una de las carencias comunicativas más importantes de la compañía. Se proponen una serie de acciones para aumentar la presencia de la marca Frit Ravich y la venta de sus productos, donde la publicidad en canales online y offline juega un papel relevante.
Anglès:	This work analyses and considers the ongoing communicative necessity of Frit Ravich. From a wide study of the current situation, the project pretends to solve one of the company's most important communicative lacks. It proposes a group of actions to increase the presence of the Frit Ravich brand and the sale of its products, where the publicity in online and offline media plays a notable role.



PLA DE COMUNICACIÓ

PER A VISIBILITZAR

L'ACTIVITAT DE FRIT

RAVICH

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA
FACULTAT DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ
2019-2020
PERIODISME

TUTOR: VICENÇ TAMBORERO VIADIU

CARLA TRESSERRAS REYNER
MARIONA VANCELLS MORATÓ

ÍNDIX

1.	<i>Presentació del treball</i>	3
2.	<i>Objectius</i>	5
3.	<i>Metodologia</i>	6
4.	<i>Descripció de Frit Ravich</i>	7
	4.1 Història de l'empresa	7
	4.2 Situació actual	9
	4.3 Descripció de la comunicació	14
5.	<i>Anàlisi de mercat</i>	22
	5.1 Anàlisi macroeconòmic.....	22
	5.1.1 Entorn legal i polític	22
	5.1.2 Entorn econòmic	24
	5.1.3 Entorn social i cultural.....	25
	5.1.4 Entorn tecnològic.....	26
	5.1.5 Entorn ecològic	27
	5.2 Anàlisi microeconòmic	28
	5.2.1 Stakeholders interns.....	28
	5.2.2. Stakeholders externs	29
	5.2.3. Mapa de públics	31
	5.3. Posicionament i influència.....	31
	5.4 Anàlisi del target	31
	5.5 Anàlisi DAFO	32
6.	<i>Proposta de Pla de Comunicació per a Frit Ravich</i>	33
	6.1 Valors intangibles de Frit Ravich.....	33

6.1.1 Identitat corporativa.....	33
6.1.2 Cultura corporativa	36
6.1.3 Imatge	37
6.1.4 Reputació	39
6.2 Diagnòstic de les necessitats de comunicació	41
6.3. Determinació d'objectius.....	44
6.4 Estratègies	45
6.5 Accions.....	46
6.5.1 Comunicació interna	46
6.5.2 Comunicació externa	52
6.5.3 Comunicació corporativa.....	58
6.6 Tria de mitjans.....	63
6.6.1 Canals Offline	63
6.6.2 Canals online.....	64
6.7 Cronograma d'accions.....	66
6.8 Seguiment.....	81
7. <i>Pressupost</i>	84
7.1 Primer any	85
7.2 Segon any	86
7.3 Tercer any.....	87
7.4 Retorn de la inversió	88
8. <i>Conclusions</i>	88
9. <i>Bibliografia</i>	93
10. <i>Annex</i>	97

1. Presentació del treball

Aquest treball proposa un pla de comunicació per a l'empresa Frit Ravich. Actualment, Frit Ravich no disposa d'un departament de comunicació, ni tampoc d'un pla de comunicació, tot i que tenen unes línies estratègiques a seguir. Des de fa molts anys, el tractament de la comunicació per part de l'empresa ha estat sobretot comercial, ja que les estratègies comunicatives han estat enfocades a posicionar el producte al mercat.

Volem aprofitar la situació actual de Frit Ravich per a crear un pla de comunicació fet a mida per a l'empresa tenint en compte les seves característiques i singularitats. A partir de la identitat i cultura corporativa que l'empresa ja té ben definides, realitzem un diagnòstic de les necessitats comunicatives de Frit Ravich i definim les estratègies i accions que ha de dur a terme l'empresa.

Frit Ravich és una companyia catalana de la indústria alimentària que assoleix els seus objectius econòmics i és una de les empreses líders en el sector a Catalunya. Un bon pla de comunicació ajudaria a l'empresa a evolucionar i inclús podria contribuir a augmentar la seva influència en el mercat i multiplicar el seu impacte i resultats.

La comunicació empresarial és un element indispensable per a qualsevol companyia, ja que una bona comunicació permet a l'empresa aconseguir les seves fites. Per una banda, la comunicació interna ajuda a crear i mantenir una bona relació entre els membres de l'empresa, i així aconseguir un bon ambient de treball que contribueixi a realitzar l'activitat productiva de manera desitjada. Per altra banda, la comunicació en l'àmbit extern s'entén com el contacte de la companyia amb els actors externs, siguin clients, proveïdors o mitjans de comunicació, per tal d'aconseguir transmetre'ls una bona reputació i confiança.

Actualment, el paper que han adquirit les noves tecnologies dins les empreses, juntament amb els nous hàbits de consum, han suposat un canvi de plantejament vers la comunicació. Ara, no només s'ha de vendre el producte, sinó que s'ha de construir una identitat que transmeti la totalitat de l'empresa. És per això que la comunicació ha de ser una eina indispensable i les organitzacions cada vegada en són més conscients. Tot i això, en algunes ocasions encara es concep com a quelcom secundari.

Des del punt de vista professional, aquest treball és important perquè posa a l'abast de l'empresa un pla de comunicació amb la seguretat i la garantia que aquest es basa en fonaments acadèmics. Frit Ravich podrà aplicar aquest pla de comunicació en la realització de la seva activitat i d'aquesta manera, millorar la comunicació de la seva empresa. Pensem que inclús en un futur pròxim la nostra proposta podria impulsar la creació d'un departament exclusiu de comunicació.

La motivació d'aquest treball prové d'un projecte que vam fer al tercer curs de la carrera de Periodisme, a l'assignatura de Comunicació Empresarial i Institucional. El treball consistia a analitzar la comunicació de l'empresa Frit Ravich. A l'hora d'exposar el treball acabat als nostres companys de carrera, els hi vam preguntar, just abans de començar, si ens podien dir marques de patates fregides i snacks que coneguessin, però ningú va mencionar Frit Ravich. Aquest fet ens va sorprendre molt, tenint en compte que Frit Ravich és una de les empreses més rellevants del sector. A més, amb aquest treball ens vam adonar que no tenia un departament exclusiu ni pla de comunicació, sinó que estava tot integrat dins el departament de màrqueting. Així doncs, vam decidir realitzar aquest projecte, el qual suposa una solució a aquesta mancança i una oportunitat per a Frit Ravich de disposar d'un pla de comunicació fet a mida, que l'empresa podrà acabar posant en pràctica i que contribuirà a augmentar la seva visibilitat.

A l'hora de decidir el tema d'aquest treball se'ns van ocórrer diferents alternatives. Des d'un primer moment vam voler realitzar un projecte que tractés la comunicació empresarial, i la primera idea va ser crear un pla d'actuació a partir d'un cas de crisi. El debat va girar entorn en si tractar una crisi d'un cas real o suposar un cas hipotètic i treballar a partir d'aquest. També vam reflexionar sobre si la crisi hauria de ser en l'àmbit intern o extern. Tot i que vam considerar que la millor opció era fer-la d'un cas real de crisi externa, vam adonar-nos que seria complicat trobar una crisi que durés el mateix temps que la realització d'aquest treball. Si la crisi ja havia estat resolta, el sentit d'aquest projecte es perdia. Finalment, aquesta opció la vam acabar declinant perquè vam considerar que seria més oportú tractar la comunicació empresarial de manera més general. Així doncs vam decidir realitzar un pla de comunicació sencer que ens permet conèixer la totalitat de

l'empresa i al mateix temps obtenir coneixements relacionats amb la comunicació empresarial.

2. Objectius

Els objectius d'aquest treball estan classificats en dos grups.

Pel que fa als objectius generals, són els següents:

- a. Realitzar un pla de comunicació a mida per a l'empresa Frit Ravich, per tal que aquesta el pugui aplicar en la realització de la seva activitat i enriquir la seva comunicació.
- b. Aplicar els coneixements teòrics adquirits durant els nostres quatre anys de carrera universitària.

Els objectius específics sorgeixen a partir de diferents fites a aconseguir:

- a. Fer una descripció completa de la comunicació actual de Frit Ravich, per tal de realitzar un pla de comunicació exclusiu per a l'empresa.
- b. Descobrir els seus punts febles i punts forts en l'àrea de comunicació i a partir d'aquí reforçar les seves virtuts i proposar accions de millora per a les seves mancances.
- c. Ajustar-nos al màxim a la realitat econòmica de l'empresa per tal que els resultats esperats siguin el més realistes possible.
- d. Construir i consolidar una bona relació amb Frit Ravich durant el transcurs d'aquest treball. Un bon *feedback* amb l'empresa facilitarà la realització del treball i contribuirà a arribar als resultats esperats.
- e. Trobar fonts documentals que ens proporcionin informació no només sobre Frit Ravich, sinó també sobre la construcció d'un pla de comunicació empresarial i les seccions que hi han de figurar.
- f. Ampliar els nostres coneixements sobre la comunicació empresarial, a partir de la posada en pràctica de la teoria apresada durant els nostres estudis acadèmics.

La nostra voluntat un cop finalitzat el treball és que l'empresa estigui satisfeta amb el pla de comunicació i consideri aplicar algunes de les accions proposades o, fins i tot, incorpori tot el pla en la seva activitat empresarial.

Aquests són tots els objectius que es plantegen en aquest treball i els quals, un cop realitzat el projecte, caldrà comprovar si s'han complert amb la seva totalitat. Vegeu a l'apartat de "Conclusions" si s'han assolit amb èxit.

3. Metodologia

Aquest projecte està compost de dues parts. Per una banda, inclou una descripció completa de l'empresa i del tractament que fa de la comunicació. Per l'altra, presenta una part pràctica que conté la proposta del pla de comunicació.

La descripció de l'empresa tracta els orígens i la història de Frit Ravich, els departaments i treballadors que la componen, així com la diversitat de productes i els territoris on opera. Aquest apartat inclou la situació i el tractament de la comunicació de Frit Ravich. A continuació, hi figura l'estudi macroeconòmic i microeconòmic del mercat, juntament amb una anàlisi DAFO. Un cop realitzada la descripció detallada de l'empresa tan interna com externament, es presenta el pla de comunicació.

El pla de comunicació parteix de la presentació dels valors intangibles de Frit Ravich i segueix amb el diagnòstic de les necessitats comunicatives de l'empresa, amb la determinació d'uns objectius a assolir. A partir d'aquí es defineixen les línies estratègiques i les accions a seguir, les quals es complementen amb un *timing* i van acompanyades del pressupost necessari per a realitzar-les i del seguiment. Així doncs, tot el pla és una nova proposta, amb excepció del primer apartat sobre els valors intangibles, on s'explica la cultura, imatge i identitat de l'empresa, que aquesta ja té ben definides i s'ha considerat no modificar. Pel que fa a les accions proposades, totes són noves o van destinades a enfortir algunes de les que Frit Ravich ja porta a terme. En definitiva, aquelles accions en comunicació que l'empresa realitza de manera satisfactòria estan explicades en el treball, però no incloses en el pla de comunicació.

Cal esmentar que la proposta de pla de comunicació que es presenta en aquest treball està pensada per a ser aplicada en l'àmbit geogràfic espanyol. El motiu és que tot i que Frit Ravich també ven i distribueix els productes a diversos països del món, tal com s'explica més endavant, Catalunya i en segon lloc Espanya, són les zones de més influència per a l'empresa. És oportú oferir un pla de

comunicació que ajudi a la companyia a reforçar les seves accions en comunicació en aquestes zones en concret, ja que això farà que la seva reputació millori i en conseqüència, també ho facin els seus resultats.

Les fonts documentals d'aquest treball es basen en la informació que ens proporciona Frit Ravich. Un dels documents més importants per a realitzar el treball és la Memòria Corporativa de l'empresa. Tot i que des de Frit Ravich no ens han pogut proporcionar la Memòria sencera per assumptes de confidencialitat, ens han fet arribar informació seleccionada, que els hi hem demanat nosaltres prèviament. Contrastem les dades estadístiques que ens proporciona l'empresa amb altres fonts com la Generalitat de Catalunya, revistes especialitzades d'economia, entre altres. A més a més, també comptem amb fonts personals com la responsable de comunicació de Frit Ravich, la Paula Lasheras, que és qui ens ha fet arribar i ens ha explicat tota la documentació de la comunicació de Frit Ravich. De fet, tota la informació sobre les accions en comunicació que porta a terme l'empresa l'hem obtingut dels documents que ens han fet arribar des de la companyia, ja que a la xarxa es troben molt poques dades.

El contacte que mantenim amb l'empresa ens permet visitar les seves instal·lacions i ens dona l'oportunitat de conèixer al detall el funcionament d'aquesta i la seva situació actual per tal d'aconseguir crear un pla de comunicació òptim.

4. Descripció de Frit Ravich

4.1 Història de l'empresa

Frit Ravich es va crear fa 57 anys. L'any 1964, Josep Maria Viader, Ismael Viader, Joaquim Rey i Lluís Tornil, quatre amics de Maçanet de la Selva, van posar en marxa un negoci de venda de patates fregides. Tal com explica Paula Lasheras (entrevista transcrita a l'Annex 10.1), la idea va començar quan un membre d'aquest grup va patir una malaltia greu durant anys, de manera que quan va aconseguir curar-se, havia de recuperar tots els anys perduts d'estudis, formació i vida laboral. Els altres tres amics van decidir ajudar-lo a treballar i van començar a portar-li patates de tant en tant, perquè les fregís. Josep Maria Viader, actual propietari de Frit Ravich, les embossava i les venia als bars de la zona. El negoci va tenir un èxit flagrant, tenint en compte que va permetre

als bars poder vendre les patates fregides sense haver-les de preparar prèviament a la cuina. El projecte va anar prosperant i els quatre amics van començar a vendre les patates fregides també a la Costa Brava. Josep Maria Viader, aleshores comercial, es va encarregar de la direcció, i el que va començar com un hobby es va convertir en una activitat empresarial que es va començar a posicionar en el mercat. A partir d'aquell moment, van crear i registrar Frit Ravich.

Creixement i evolució de l'empresa

Al cap d'aproximadament una dècada, Frit Ravich va començar a créixer i evolucionar fins a arribar a la companyia amb què s'ha convertit avui dia. Hi ha un seguit de moments clau en la història de l'empresa. Segons el que s'explica a la Memòria Corporativa, el 1980 va començar l'expansió, quan la companyia va traslladar les seves instal·lacions al polígon industrial de Maçanet de la Selva i van ampliar les línies de producció. Al cap de 8 anys, Frit Ravich va fer un salt tecnològic quan va informatitzar l'equip comercial amb terminals de venda per a fer les comandes en línia. Tot i això, no va ser fins al 1990 que l'empresa va deixar d'utilitzar els mètodes d'autovenda per a utilitzar un sistema de prevenda en tots els canals. Tal com es pot consultar a la pàgina web de Frit Ravich, el 1996 la companyia va obrir noves delegacions per a poder vendre a tot Espanya i un any més tard, Judith Viader, filla del fundador Josep Maria Viader, va passar a ser la Directora General de l'empresa. El 2002 l'empresa va llançar el seu producte estrella, les "Patatas Caseras".

L'expansió de Frit Ravich va continuar el 2005, quan es va implementar un software de gestió empresarial (ERP-SAP) en totes les àrees de la companyia per aconseguir millorar tots els processos. Per altra banda, l'any 2015, van inaugurar una nova nau com a centre logístic automatitzat a Maçanet de la Selva de fins a 18.000m², així com noves oficines i una nova filial a França. Un any més tard, Frit Ravich va començar amb el projecte Butterfly, un procés de transformació digital celebrant la Cimera del Canvi, per a construir la cultura corporativa #FeelFrit. El 2017 l'empresa va llançar la primera campanya televisiva a Catalunya, sota l'eslògan "Quedem?".

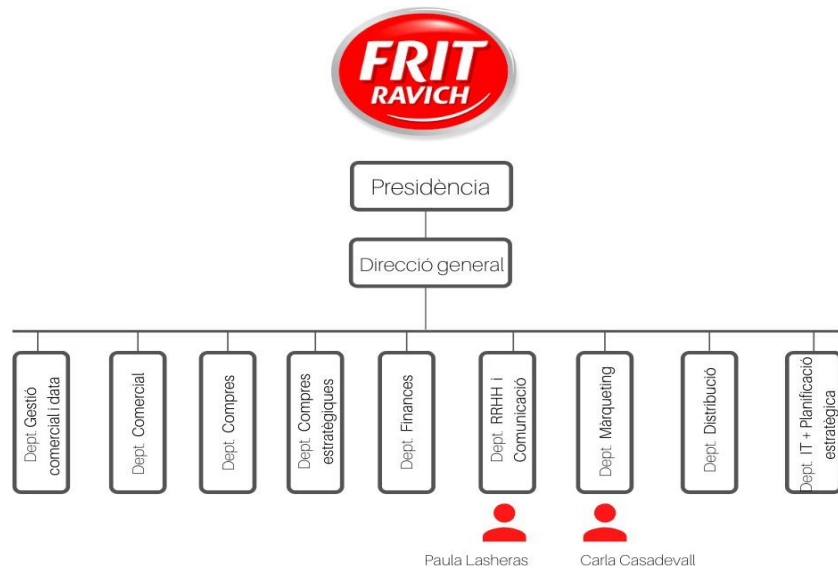
El 2018 va ser un gran any per a Frit Ravich, ja que va ser quan van obrir la nova delegació comercial amb magatzem propi a Gran Canària i, a més, Judith Viader es va incorporar al rànquing “Merco Líderes”, en el qual es troben els 100 directius amb més reputació d'Espanya. Finalment, l'any passat es van instal·lar plaques fotovoltaïques a la seu de Maçanet de la Selva i es va consolidar com la planta més gran de la província de Girona.

4.2 Situació actual

Actualment Frit Ravich és una empresa de processat, preparat i conservació d'aliments. El domicili social i tota la planta de producció es troben a Maçanet de la Selva, Girona. Amb 1.000 treballadors i 34 delegacions per tot Espanya, Frit Ravich és una empresa gran que importa i exporta patates xips, snacks i fruits secs. Segons dades proporcionades per la mateixa empresa, l'any 2019 s'ha tancat amb un total de 250 milions d'euros, cosa que significa que s'ha facturat entorn 1 milió d'euros cada dia.

En tractar-se d'una empresa familiar, les accions estan dividides entre la família Viader i Codina: Josep Maria Viader disposa del 50,92% de les accions totals, mentre que els seus dos fills, Judith i Albert Viader, d'un 16,67% cadascú. La senyora de Josep Maria Viader, Rosa Codina, posseeix el 15,74% restant. Encara que el pare fundador de l'empresa tingui la majoria de les accions, Judith Viader és la Directora General de Frit Ravich. D'aquesta manera, la direcció va a càrrec de la mateixa família fundadora.

L'organigrama de l'empresa està regit per presidència (format pels propietaris de l'empresa, en aquest cas, la totalitat de la família Viader-Codina), seguit per direcció amb la Judith Viader com a Directora General. Els departaments estan dividits de la següent manera: Dept. de Gestió Comercial i Data; Dept. Comercial; Dept. de Compres; Dept. de Compres Estratègiques; Dept. de Finances; Dept. Recursos Humans i Comunicació; Dept. de Distribució i Dept. IT i Planificació Estratègica.



Imatge 1: Organigrama de Frit Ravich. Font: pròpia

Les delegacions

Encara que el volum més gran de treballadors, tant de producció com d'oficines, es troben a la seu central de Maçanet de la Selva, hi ha entorn de 400 treballadors repartits en 37 delegacions d'arreu d'Espanya, segons la informació que proporciona Frit Ravich. La concentració més gran de vendes i delegacions es troba a Catalunya, on la marca és més reconeguda i hi té molta presència. Les delegacions catalanes estan situades a Barcelona, Lleida, Vilafranca, Vic i Girona. A la resta d'Espanya, les delegacions estan repartides a la capital de Madrid i a les comunitats autònomes de Galícia, València, Andalusia, Saragossa, el País Basc, Navarra, Aragó, Castella i Lleó, Astúries, Cantàbria, Illes Balears i Illes Canàries (vegeu mapa de delegacions a Annex 10.3). Cal destacar que la delegació a Las Palmas de Gran Canària és la més recent i compta amb un magatzem per solucionar els problemes logístics i apostar així per un important creixement al territori.

Fa més de deu anys que Frit Ravich exporta els seus productes a altres països i a hores d'ara, l'empresa exporta a 20 països fixos. El país estranger amb més influència és França, on des del 2015 ja compta amb delegació pròpia. La resta dels països són Alemanya, Andorra, Aràbia Saudita, Bèlgica, Xile, la Xina, els Emirats Àrabs, Grècia, Guinea Equatorial, Itàlia, Jordània, Kuwait,

Malta, el Marroc, Noruega, Qatar, República Dominicana, Regne Unit i Portugal (vegeu mapa d'influència a Annex 10.4). Tot això, Frit Ravich es troba a 62 països arreu del món i la seva activitat exportadora suposa només un 5% de la seva producció total.

La venda i atenció al client personalitzada és molt important per a l'empresa, ja que en la seva majoria, els clients faran arribar el producte al consumidor. Els comercials i repartidors van poc sovint a la seu de Maçanet i no tenen el contacte directe amb l'empresa: “d'aquesta manera és més difícil comunicar-nos i mantenir els valors corporatius amb tothom”, indica la Paula Lasheras (entrevista transcrita a l'Annex 10.1).

Model de negoci dual

Frit Ravich és una empresa que es dedica a la fabricació i distribució, ja que per una banda fabrica els seus propis productes, i per l'altra distribueix la seva producció i la d'altres empreses. Aquesta dualitat és una de les característiques que defineixen l'empresa des dels seus inicis i que li permet diferenciar-se de la resta.

Pel que fa al caràcter productiu, Frit Ravich fabrica sota la seva marca pròpia de producte més de 3.800 tones de patates xips, 2.000 tones de snacks i 11.100 tones de fruits secs, cada any, segons dades proporcionades per l'empresa. Frit Ravich, com a distribuïdora, prepara diàriament una mitjana de 5.100 comandes d'entrega entre 24 i 48 hores en 50.000 punts de venda arreu d'Espanya. A part de distribuir la seva pròpia producció, Frit Ravich compta amb la confiança de les principals marques nacionals i internacionals d'alimentació, entre elles Mars, Nestlé i Ferrero. Aquestes marques van sumar més de 4.000 referències durant el passat any 2019.

Cal destacar que els resultats econòmics provinents dels productes de la marca Frit Ravich suposen només el 50% del total, mentre que la distribució cobreix l'altre 50%. Segons l'empresa, el model de negoci dual és el que li ha permès créixer i evolucionar. La visió és transversal en tots els aspectes del negoci.

Els productes

La marca Frit Ravich engloba línies de productes de patates xips, snacks i fruits secs. El creixement de l'empresa ha anat evolucionant amb la millora i innovació dels seus productes.

Les patates xips són l'essència de la marca. Entre elles s'hi troben diverses línies enfocades a diferents públics i ocasions de consum. La línia "Caseras" és la més famosa de Frit Ravich. Actualment estan posicionades com la 2a marca del segment Artesanes/Valor Afegit a escala nacional (sense MDD) i com a la referència en A1 i AMB dins el segment d'Artesanes /Valor Afegit. Segons l'empresa, la marca "Caseras" els hi permet guanyar quota de mercat "gràcies a la qualitat del client que el consumidor altament percep", ja que estan elaborades tradicionalment en una perola i amb un 30% d'oli d'oliva verge. Cal destacar que aquest any s'ha redissenyat aquesta gamma amb una nova imatge que ressalta els valors que la caracteritzen, com la tradició, la qualitat i l'autenticitat.

La gamma "Premium" també és una de les més reconegudes, que actualment consta de quatre productes enfocats a aconseguir i innovar en els sabors. Per Frit Ravich, el desenvolupament en els seus productes és imprescindible per seguir creixent i sap que el seu client cada vegada és més exigent: "El consumidor cada vegada està més disposat a provar nous sabors atrevits així com tenir noves experiències, fet que suposa un repte pels fabricants d'aquests productes", explica Paula Lasheras (entrevista transcrita a l'Annex 10.1). La marca també recull la línia "Ligeras" amb un percentatge més baix en oli i la "Chips", dedicada a sabors nacionals i internacionals.

Els snacks de Frit Ravich són un dels productes més venuts també, entre els quals destaquen la línia de crispetes i la infantil. Segons l'empresa, el mercat de les crispetes creix constantment i té moltes possibilitats en la innovació. L'any 2015 es va redissenyar la línia de crispetes per aconseguir el reposicionament de la marca dins el mercat i categoria de les crispetes: "Volíem aconseguir estar en el "top of mind" dels nostres consumidors i amb la línia Top Corn de crispetes ho hem aconseguit". Cal destacar que les crispetes és el producte estrella dels snacks que produeix Frit Ravich. Segons el departament de màrqueting de l'empresa, el volum de mercat de les crispetes arriba als 33 milions d'euros, mentre que les crispetes de colors és la primera referència de valor a

Espanya. A més, la marca Top Corn és la primera marca del segment “Palomitas de maíz” tant en valor com en volum. L'última innovació en Snacks han sigut les varietats “I Love Pasta”, uns snacks en forma i sabor de pasta amb salsa.

Els fruits secs és l'únic producte que també és envasats per altres marques. De fet, el simple fet de vendre'ls per altres també els permet millorar: “Frit no embossa patates per altres però els fruits secs sí. Per exemple, ara fem terrines perquè Bonpreu ens comprava a granel i embossava amb la seva pròpia marca. Ara hem fet la inversió per comprar la marca de terrines”, explica Paula Lasheras. La línia “Cocteleo” feta amb barreges de fruits secs és una de les més fortes i creix cada any. A més, a causa de la conscienciació amb el medi ambient i els productes saludables, Frit Ravich ha aconseguit innovar en els fruits secs crus de sempre. L'any 2018 va llançar una gamma de fruits secs torrats sense sal afegida, l'any següent una línia de còctels preparats de fruits secs crus per dietes antioxidants, cardiovasculars o energètiques i finalment, el setembre del 2019 va llançar la línia de fruits secs de cultiu ecològic amb envàs 100% compostable. “Frit Ravich ha de respondre amb els seus productes i processos sostenibles a les noves necessitats dels consumidors”. Aquest últim producte els ha portat a guanyar el premi Liderpack, un dels més importants que es concedeixen en l'àmbit de l'embalatge i el PLV a Espanya.

La gamma de pipes ha sigut premiada amb el segell de qualitat “Sabor del Año”, un reconeixement líder en el sector de l'alimentació que escullen els consumidors. Durant l'any 2019, Frit Ravich també va treballar en el canvi d'imatge d'aquesta línia, per tal d'enfocar-la a un públic jove i representar els seus valors. A més, també cal destacar que Frit Ravich ha signat un contracte amb el Girona FC per tal de proporcionar les patates xips oficials del club. Tal com comenten des de màrqueting, quan el Girona estava a punt de pujar a primera divisió van voler ajudar-los i els hi van proposar. “Ara la imatge “Frit” es veu també a l'estadi de Montjuïc”.

Per entendre l'èxit dels productes Frit Ravich ens hem de remuntar en el concepte de “prendre l'aperitiu” que tan extens està a la nostra cultura. Segons l'empresa, si a més li sumes una bona qualitat de productes pensats en un target determinat, el creixement anirà de la mà amb la innovació.

4.3 Descripció de la comunicació

Quan vam realitzar el treball sobre Frit Ravich l'any 2019, l'empresa no tenia Departament de Comunicació. Tampoc disposava d'una persona encarregada de la comunicació de la companyia, i per tant no seguien cap pla de comunicació, ja que no n'havien realitzat cap. Fa aproximadament deu mesos, es va incorporar a la plantilla Paula Lasheras, que és l'actual Cap de Comunicació de Frit Ravich. Tot i que la companyia encara no disposa d'un departament exclusiu per a la comunicació (Paula Lasheras treballa dins el departament de Recursos Humans), l'equip està en procés de fabricar un pla de comunicació.

Actualment, la responsable de Comunicació ha començat a elaborar un pla de comunicació, que ja té definits els eixos per a l'any 2020, però tal com ens explica ella, “encara està una mica verd, ja que quan vaig arribar a l'empresa s'estaven fent moltes coses de comunicació interna que eren prioritàries” (vegeu l'entrevista transcrita a l'Annex 10.1).

Al llarg de l'entrevista, la Paula Lasheras ens explica el gran nombre d'accions de comunicació interna, externa i corporativa que porta a terme Frit Ravich, i que es poden consultar a continuació en aquest apartat. Hem pogut comprovar com un dels punts forts de la comunicació de l'empresa és la comunicació interna. Entre els seus objectius principals hi figura que els treballadors se sentin orgullosos i contents de treballar a Frit Ravich, i això ho aconsegueixen millorant la relació entre ells, implicant-los en assumptes de l'empresa i consultant-los aspectes de millora. Per altra banda, la comunicació externa està molt focalitzada a millorar la presència de l'empresa als mitjans i a enfortir la seva relació amb la premsa. A més, les xarxes socials tenen un paper rellevant a l'hora de donar a conèixer l'activitat de la companyia a la resta de la societat. Per últim, pel que fa a la comunicació corporativa, a Frit Ravich volen avançar en la web i la Memòria corporativa, que conté tota la informació essencial sobre l'empresa.

Al parlar amb la Paula Lasheras, ens adonem que la majoria d'iniciatives que realitza l'empresa no es donen a conèixer prou fora de la companyia, moltes passen desapercebudes i, de fet, és un dels

principals punts febles de Frit Ravich. A part de definir un calendari d'accions amb dates fixes sobre la realització i llançament de les diferents accions de comunicació, falta que l'empresa comuniqui millor tot allò que porta a terme, ja que és el que configura la identitat de l'empresa i la seva manera de fer. Segons Paula Lasheras explica (entrevista transcrita a l'Annex 10.1), “el que ens passa molt a Frit Ravich és que els treballadors d'aquí es senten molt orgullosos de treballar-hi, però la gent de fora no sap què fem”.

La intenció del pla de comunicació que proposem en aquest treball i que es troba a l'apartat 6, és proposar solucions de millora per aquests aspectes, i d'aquesta manera contribuir a donar a conèixer millor l'activitat que porta a terme Frit Ravich. Això es vol aconseguir no només potenciant la comunicació de l'activitat de Frit Ravich, sinó que també s'aposta per la publicitat dels productes de l'empresa, perquè d'aquesta manera també s'augmenta el coneixement d'aquesta.

Tal com explica Paula Lasheras, el 2016 a Frit Ravich van dur a terme un Pla de Transformació de l'empresa, que, entre altres coses, va consistir en la Cimera del Canvi, una jornada amb 50 treballadors de tots els departaments perquè es coneguessin entre ells i reflexionessin sobre els punts forts de l'empresa. A través d'aquesta iniciativa es va veure com “les coses que feien felices a les persones a l'hora de treballar eren més o menys les mateixes” i van resultar els valors d'essència i de canvi de Frit Ravich, i que estan explicats a l'apartat 6 del treball.

A partir d'aquí va començar la campanya #FeelFrit, que consisteix a donar a conèixer els valors de l'empresa tant a nivell intern com extern, i tant els treballadors com la resta de la societat coneguin allò que identifica i caracteritza a la companyia. A nivell de comunicació interna, la campanya es dona a conèixer a través de la plataforma JAM i a través de la Campanya de Valors, ambdues explicades més endavant. Pel que fa a la comunicació externa, Twitter i LinkedIn serveixen com a plataformes per a promoure els valors de Frit Ravich.

A continuació s'expliquen les accions comunicatives de Frit Ravich, des del punt de vista intern, extern i corporatiu, que ens ha explicat Paula Lasheras. Algunes d'elles ja s'han posat en marxa, mentre que altres estan pensades per a ser aplicades en un futur pròxim.

Comunicació Interna

Segons Paula Lasheras, els principals objectiu de la comunicació interna de Frit Ravich és que els treballadors puguin comunicar-se amb els seus caps per tal de transmetre qualsevol preocupació o problema que tinguin lloc en els diferents departaments i seccions de l'empresa, el que ella anomena "**la comunicació interna real**". Els vincles entre caps i subordinats són més forts a les oficines, on el contacte entre els diferents membres és més directe i fàcil, mentre que a la zona de fàbrica, hi ha més dificultats perquè això succeeixi. És per això que un dels objectius del Departament de Recursos Humans és potenciar els vincles entre el personal de l'empresa en cada un dels seus departaments.

Una de les eines principals en comunicació que utilitza Frit Ravich és la xarxa social interna, anomenada JAM i que forma part del portal dels treballadors, el Success Factors, que l'empresa va començar a utilitzar fa tres anys amb el Pla de transformació. Amb aquesta plataforma la companyia manté informats els treballadors, tant els de la seu com els que es troben a les diferents delegacions, sobre tot el que passa, els premis que es guanyen... i també és una eina perquè el personal pugui demanar vacances, baixes, etc.

Per tal de conèixer la situació dels treballadors dins l'empresa i les seves opinions sobre el funcionament d'aquesta, Frit Ravich organitza el que es coneix com a **Focus Grup**, que consisteix en agrupar el personal de l'empresa en grups, juntament amb una persona externa de la companyia per tal que els treballadors no es sentin condicionats, i d'aquesta manera puguin exposar els punts forts i els aspectes a millorar de l'empresa. A part del Focus Grup, a Frit Ravich realitzen **enquestes**, que també serveixen per donar veu als treballadors.

Paula Lasheras afirma que el Focus Grup només l'han organitzat una sola vegada i, tot i que no descarten fer-ne més, primer volen treballar en allò que els treballadors van exposar que calia millorar, com ara la desvinculació del departament de Producció de l'empresa en estar en una nau diferent.

Una altra acció en comunicació interna és la **Campanya de valors**, relacionada amb la Campanya #FeelFrit, que consisteix a impulsar el coneixement dels valors essencials i de canvi de Frit Ravich entre el personal de l'empresa. Una de les iniciatives consisteix en el fet que els treballadors tenen la possibilitat de posar insígnies de valors en els perfils del JAM dels seus companys. Per altra banda, Frit Ravich també ha dut a terme una campanya de valors física, que ha consistit a fer vinils amb les imatges dels valors i col·locar-los per l'empresa i les diferents delegacions.

Accions de comunicació interna que es volen portar a terme en el futur

Precisament en les delegacions és on Frit Ravich vol millorar les comunicacions. En estar separades de la seu de Maçanet, en ocasions les delegacions comercials repartides pel territori espanyol no s'assabenten de tots els comunicats que fa l'empresa. Així doncs, aquesta és una acció en comunicació interna que Frit Ravich té pendent d'aplicar. Un altre aspecte que està en *stand by* és el **Projecte d'Innovació**, que vol ser una eina per donar a conèixer els avenços en innovació que porta a terme l'empresa.

Dins del *Employer Branding*, l'empresa ha escollit el que anomena **Guies Digitals**, que són diferents treballadors, un per cada departament, que donen un cop de mà als seus companys de feina en relació amb l'ús de la xarxa social JAM i les eines digitals de Frit Ravich. Segons Paula Lasheras, de cara al futur volen que els Guies Digitals ajudin els treballadors a formar-se en xarxes socials externes per tal que puguin potenciar els seus perfils personals de LinkedIn, Twitter i Instagram. L'objectiu és que els treballadors parlin de l'empresa i la donin a conèixer també a través dels seus comptes propis, serien “ambaixadors fora de l'empresa”.

Comunicació Externa

Pel que fa a les xarxes socials, a Frit Ravich utilitzen LinkedIn, Twitter, Instagram i Facebook. Les dues primeres són competència del Departament de Recursos Humans, i per tant són les que s'utilitzen per a la comunicació de l'empresa. Pel que fa a LinkedIn, s'utilitza per a la comunicació de l'Employee Branding, és a dir donar a conèixer l'empresa i captar possibles treballadors que tinguin ganes de treballar a Frit Ravich. La competència en el compte de Twitter, que té el nom de @frit_ravich, la comparteixen amb el Departament de Màrqueting, ja que a part de parlar de les activitats, xerrades i actes que porta a terme l'empresa, també tracten el producte, atenen consultes dels consumidors i interactuant amb ells. Tant a Twitter com a LinkedIn, promouen molt la campanya #FeelFrit.

Per altra banda, el Departament de Màrqueting s'encarrega d'Instagram, on l'empresa té un compte amb el nom de @frit_ravich_, i Facebook.

Amb el que es coneix com a **Employee branding**, Frit Ravich informa, a través de les xarxes socials, de tot allò que realitza l'empresa més enllà de l'activitat productiva, per tal de presentar-la com a una empresa atractiva a possibles treballadors i "que la gent de fora tingui ganes de treballar a Frit". Hi ha dues línies: per una banda, a través de les imatges, s'explica la història de Frit Ravich i els seus orígens, la producció total, els punts de venda, les delegacions, etc. Per altra banda, amb els vídeos, expliquen els canvis i transformacions que porta a terme l'empresa per adaptar-se i evolucionar.

També cal mencionar que, el fet de mantenir un **Gabinet de Premsa actiu** permet a Frit Ravich conèixer diàriament els articles relacionats amb l'empresa que es publiquen a la premsa, així com enviar comunicats - notes de premsa - als mitjans de comunicació. D'aquesta manera, Frit Ravich vol disposar d'una bona presència als mitjans.

Accions de comunicació externa que es volen portar a terme en el futur

Des del Departament de Recursos Humans de Frit Ravich es vol construir un **Dossier Informatiu**, és a dir un document realitzat a partir de parts extretes de la Memòria Corporativa i que contingui

la informació seleccionada com a més important sobre l'empresa, per publicar-la al web o per qualsevol periodista que hi estigui interessat, entre altres.

Un altre de les opcions és realitzar una **Trobada de Premsa**, que consistiria a organitzar una visita de periodistes de diferents mitjans de comunicació dins les instal·lacions de l'empresa per tal d'ensenyar-los el lloc de treball i entregar el Dossier de Premsa. Segons Paula Lasheras, l'objectiu és construir un vincle amb els professionals de la informació “que poden parlar sobre nosaltres el dia de demà o que ja poden estar parlant” i que aquests tinguin dades suficients sobre la companyia per tal que, si algun dia reben informació concreta sobre Frit Ravich, la puguin contrastar. La iniciativa ha sorgit arran de la poca informació que tenen els diaris, televisions o ràdios sobre l'empresa, ja que no saben qui s'encarrega de la comunicació: “En una ocasió vaig trucar al Diari de Girona i em van dir: ‘sort que m’has dit que portes tu la comunicació perquè quan hi ha coses sobre Frit no sabem mai amb qui parlar’.”

Comunicació Corporativa

La imatge corporativa de Frit Ravich està molt definida pel seu logotip, que encara que amb els anys hagi anat canviant sempre ha mantingut la seva essència, els colors vermell i blanc, la imatge familiar... A partir de la comunicació corporativa, la Paula Lasheras explica que es volen potenciar tots els valors, la imatge i la cultura de Frit Ravich per tal de crear cohesió i potenciar la identitat Frit. D'aquesta manera, des de comunicació es treballa el perfil de la Directora General de l'empresa, la Judith Viader, ja que fomentar la seva pròpia marca personal i impulsar la seva figura al sector és imprescindible per crear una **portaveu corporativa**. En moltes empreses els portaveus formen part o són professionals de la comunicació, però en el cas de Frit Ravich, el punt de reconeixement davant qualsevol situació ha de ser la Judith Viader.

Des de fa molt poc, i amb la incorporació de la Paula Lasheras com a responsable de comunicació, s'ha creat un **Gabinet de Crisis**. Aquest gabinet està format per direcció, caps de departament (depenent de quin sigui l'afectat per la crisi) i la Paula com a responsable de comunicació. Amb la creació d'aquest gabinet s'ha establert un protocol de passos a seguir davant qualsevol crisi interna

com externa. Si hi ha una amenaça per correu electrònic o per missatge a les xarxes socials, depenent del grau de la problemàtica anirà directament al departament afectat, a producció, o a direcció. Segons la Paula Lasheras, això els permet filtrar el grau d'importància, respondre mesuradament i fer que tot passi per la responsable de comunicació. Abans que hi hagués la Paula, hi havia un Comitè de Crisis format des de direcció i no comptaven amb cap criteri de comunicació. Ara a més, també compten amb un servei extern de clipping que els hi mesuren les notícies o valoracions de l'empresa, per saber què i com es parla de Frit Ravich.

Fa un any l'empresa va patir una crisi de reputació. Els va arribar una notificació d'una empresa que fa estudis sobre aliments, la qual afirmava en una anàlisi d'unes patates de la marca Frit Ravich, que aquestes tenien els nivells d'Acrilamida (un component cancerigen de les patates), més alts del normal. Molts mitjans de comunicació van rebre aquesta informació i, com que no hi havia responsable ni contacte de comunicació que els pogués ajudar, van publicar la notícia directament.

La Paula Lasheras va començar a fer la **memòria corporativa** de l'empresa. És un document on es recull tota la informació de l'empresa; des de dades i xifres generals, a productes, identitat i valors. Segons ens comenta, encara no està acabada, però ha de servir per ser un punt de recull d'informació, on basar-se per escriure documents per a la premsa, per exemple.

El **Pla de Responsabilitat Social Corporativa** és molt important per una empresa. Segons la responsable de comunicació de Frit Ravich, la sostenibilitat és un dels pilars de Frit Ravich i durant el darrer any han volgut fer accions al respecte i les han comunicat. Un exemple és la reducció de 18 tones de plàstic o la planta de plaques solars que proporcionen energia a la seu de l'empresa. Durant l'entrevista, la Paula ens va explicar que l'any passat van dur a terme una de les accions més importants del 2019. Sota el nom "Projecte de Sostenibilitat", es va convocar a treballadors voluntaris que volguessin ajudar a reutilitzar, reduir... Els treballadors es van agrupar per presentar en sis mesos un projecte que ajudés a estalviar residus per a l'empresa. El grup amb la proposta guanyadora va anar a l'Índia a fer una donació de dues-centes bicicletes a la fundació Vicenç Ferrer, i la resta de propostes també es van executar.

Cal remarcar que comunicar el que fa l'empresa és un dels punts dèbils que tenen, i la Responsabilitat Social Corporativa s'ha de comunicar perquè si no sembla que no es faci res.

La **web corporativa** de l'empresa està centrada en la història i filosofia de Frit Ravich i amb el producte. La competència de la web la tenen compartida amb el departament de màrqueting i s'hi va treballant, tot i que tal com explica la Paula Lasheras, necessita més constància.

Els **materials corporatius**, com llibretes, carpetes i bolígrafs serveixen per endur-se la imatge i filosofia Frit arreu del territori.

Frit Ravich també participa activament a **fires i salons** del sector de l'alimentació, hostaleria i *vending*. Des de màrqueting, i amb la responsable de comunicació dins d'aquest departament, la Carla Casadevall, porten la filosofia i productes de Frit Ravich amb un estand corporatiu. Cada any participen a la Fira Alimentària de Barcelona, al Sial París, a l'Expo Hip i Vendibérica de Madrid. La Fira Alimentària de Barcelona és el saló líder en el sector, i cada any engloba totes les tendències i necessitats del moment. Actualment Frit Ravich exposa el seu estand al pavelló especialitzat en snacks, bescuits i confiteria. El Sial París, traduït en el saló internacional de l'alimentació, és una fira especialitzada en la indústria de l'alimentació processada que se celebra a París cada dos anys i té una representació de 200 països cada edició. L'Expo Hip (Hospitality Innovation Planet) és una fira anual que presenta diferents tendències, productes i solucions per a bars, restaurants i hotels. El Vendibérica és el saló internacional de referència del *vending* i restauració automàtica de la indústria alimentària que es celebra a Madrid.

Accions de comunicació corporativa que es volen portar a terme en el futur

Frit Ravich com a empresa alimentària important a Catalunya genera molta curiositat sobretot a escoles i instituts. Tal com ens va assegurar la Paula, l'empresa rep entre 5 i 6 propostes de visita a la fàbrica que no poden dur a terme perquè les instal·lacions no estan adequades: "Quan es va construir la nova fàbrica no es va pensar a ser un centre de **visites**". Tot i això, al tenir tanta demanda, sempre és una proposta que es té sobre la taula. El pressupost és el que tira enrere a direcció, ja que condicionar-ho tot podria suposar 100.000€.

De la mateixa manera, també consideren fer un **Family Day**, ja que queda concentrat amb els treballadors de l'empresa i no suposaria tanta despesa. Tal com explica l'empresa, els treballadors es tenen molt en compte per crear iniciatives i ells s'involucren molt. D'aquesta manera, per mantenir la bona relació entre empresa i treballador, els hi agradaria dedicar un dia de cap de setmana a què els familiars dels treballadors poguessin veure com és l'empresa per dins.

5. Anàlisi de mercat

5.1 Anàlisi macroeconòmic

L'entorn general d'una empresa està format per tots aquells factors externs a aquesta que no hi estan vinculats directament i que afecten a totes les organitzacions que operen en el mercat d'una mateixa societat o àmbit geogràfic.

Amb l'anàlisi del macro entorn, l'empresa té la possibilitat de conèixer les oportunitats i amenaces que es presenten en el mercat, anticipar-se i actuar en funció d'aquestes.

A continuació es presenta l'anàlisi del mercat extern de Frit Ravich, des del punt de vista polític i legal, econòmic, social i cultural, i tecnològic.

5.1.1 Entorn legal i polític

Segons l'Agència Espanyola de Seguretat Alimentària i Nutrició, en l'àmbit europeu, amb el Reglament 178/2002 de la Comissió Europea del 28 de Gener de 2002, s'estableixen els principis de la legislació alimentària i els "procediments relatius a la seguretat alimentària".

A Espanya, la **Llei 17/2011 de Seguretat Alimentària i Nutrició**, es basa en les idees del reglament de la CE i manifesta el dret de la societat a conèixer els possibles riscos i components dels aliments. L'Institut Tecnològic de la Indústria Alimentària afirma que, entre altres, aquesta llei regula el control de la presència d'àcids grassos saturats, sal, sucres, etc., en els aliments, i prohibeix la seva presència en els centres educatius. També reclama més control en la publicitat de productes alimentaris.

Existeix una llei que afecta directament els productes estrella de Frit Ravich, la patata i les crispetes. Segons l'Agència Espanyola de Seguretat Alimentària i Nutrició, el 21 de novembre de 2017 va entrar en vigor el **Reglament 2017/2158 de la Comissió Europea**, que estableix els nivells d'Acrilamida permesos i d'obligatori compliment per a totes les empreses de la indústria alimentària des de l'11 d'abril de 2018, quan va entrar en vigor. Segons explica l'Agència a la seva pàgina web, l'Acrilamida és una substància química que es forma de manera natural en els productes que contenen midó (patata, blat de moro, pa, cereals, entre altres), a causa dels sucres i aminoàcids que hi figuren. Quan aquests productes es couen a temperatures superiors als 120 graus, es produeix el que es coneix com la reacció de Maillard, que és el que causa el color enfosquit i daurat dels aliments. L'Acrilamida pot ser cancerígena si es consumeixen elevades dosis, per això és important que les empreses que venen productes amb aquesta substància tinguin molt present la regulació vigent.

Segons el Reglament 2017/2158 de la Comissió Europea (2017: 4), “el nivell de referència per a detectar la presència d'Acrilamida” a les patates fregides *chips* és de 750 [µg/kg], que és revisat cada tres anys per la Comissió Europea. En el document també s'hi regulen aspectes com el transport de les patates i la temperatura a la qual s'han d'embossar, la humitat (no pot ser inferior al 0,1%), etc.

Pel que fa a l'entorn polític, hi ha hagut un creixement del conflicte amb el Procés Independentista català. En els últims anys, han tingut lloc diversos esdeveniments que han marcat el futur de Catalunya i Espanya, i que han afectat a tota la societat. La importància d'aquest conflicte és tal, que es demana a les empreses que opinin sobre la política del país i es posicionin ideològicament a favor d'un bàndol o de l'altre. Tal com va explicar Paula Lasheras, responsable de Comunicació de Frit Ravich (vegeu l'entrevista transcrita a l'Annex 10.1), Frit Ravich sempre s'ha mantingut neutral i mai ha parlat sobre política, per evitar entrar en conflicte. Tot i això, Lasheras també va afirmar que el fet de no posicionar-se també els ha perjudicat de cara a l'opinió pública.

5.1.2 Entorn econòmic

El sector agroalimentari és el principal motor econòmic a Espanya, a més de ser la indústria més gran en creació d'ocupació. Segons es pot consultar a la pàgina web de la Promotora dels Aliments Catalans de la Generalitat de Catalunya (Prodeca), l'any 2019, un 21,20% de les exportacions agroalimentàries de l'estat provenien de productes alimentaris catalans. Per Catalunya, el sector econòmic líder és la indústria agroalimentària. Segons dades de l'informe *El sector agroalimentari a Catalunya* de Prodeca i ACCIÓ de la Generalitat de Catalunya (2018: 6), la indústria agroalimentària catalana genera un volum de negoci de 38.205 M€ anuals i recull un total de 164.000 treballadors.

L'any 2018 els resultats del sector van suposar un 3% del total del PIB. Dins el sector de l'alimentació, les indústries càrnies són les pioneres, seguit d'indústries d'altres productes alimentaris, com és el cas de Frit Ravich. Segons l'Índex de Producció Industrial (IPI), que mesura l'activitat productiva de les indústries, després de la crisi econòmica del 2008, l'IPI de Catalunya ha crescut més ràpidament que a la resta d'Espanya. Tot i això, cal destacar que el sector agroalimentari presenta un índex més estable.

Segons l'*Informe Anual Sobre la Indústria Catalana* del Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya (2017: 28), la majoria d'empreses dedicades al sector agroalimentari són pimes, tot i que el gruix de facturació es reparteix en les grans filials de multinacionals com ara Nestlé i empreses de capital local amb més de 500 treballadors com ara Casa Tarradellas.

L'agroalimentari és el sector de primera necessitat però en contrapartida, la influència de grans cadenes limiten el creixement. Tal com assenyala l'informe, les empreses que comercialitzen productes més tradicionals han de fer front a l'entrada de nous productes estrangers. A més també cal destacar que la competència de les marques blanques, que ja suposen un 40% als supermercats, fan que els productors més petits pateixin pressió sobre els seus preus de venda.

5.1.3 Entorn social i cultural

Segons l'*Informe del Consumo Alimentario en España 2018* publicat pel Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació - MAPA - (2019:17) "la despesa en alimentació a les llars espanyoles el 2018 va ser de 68.538'08 milions d'euros, la qual cosa suposa un increment de l'1'6% respecte el 2017." Aquest informe també exposa els establiments de venda d'aliments on els espanyols hi van destinar una major part de la despesa el 2018:

- Supermercats i autoservei: 47,2% de la despesa total
- Botigues tradicionals: 17,7% de la despesa total
- Botigues de descompte: 12,9% de la despesa total
- Hipermercats: 13,3% de la despesa total.

Les comunitats autònomes on hi va haver més consum de productes alimentaris per càpita el 2018 van ser Catalunya, Galícia, Cantàbria, València, Múrcia, Castella i Lleó, Aragó, Astúries i el País Basc. Per altra banda, Andalusia, Navarra, Madrid, Extremadura i La Rioja van ser els territoris on els espanyols van comprar menys aliments.

Cal destacar que l'estil de vida que segueixen els països mediterranis està molt marcat pel clima i la proximitat al mar. A Espanya, i en general a països del sud d'Europa, una de les activitats més comunes entre la societat, és menjar fora de la llar, en bars i restaurants, i la dieta Mediterrània inclou el consum d'aliments d'aperitiu. Tal com exposa el mateix informe, l'any 2018 la societat espanyola va gastar 4.637'4 milions de kg/litres en aliments, begudes i aperitius fora de la llar. Si parlem només d'aliments d'aperitiu en concret, el 2018 els ciutadans espanyols van gastar 766'1 milions d'euros fora de la llar.

Les dades del MAPA també indiquen que el consum mitjà de fruits secs per persona l'any 2018 va ser de 3'13 kg, la qual cosa va suposar un creixement del 4'7% respecte el 2017. Per altra banda, pel que fa a les patates fregides, que van tenir un volum de producció del 23'9% del total de la producció de la patata, els espanyols van consumir 1'34 kg per persona. A Espanya, l'aperitiu es

consumeix sobretot a la tarda i abans del dinar, mentre que l'abans del sopar o l'esmorzar, són els moments del dia en què es consumeixen menys aliments d'aperitiu.

5.1.4 Entorn tecnològic

El ràpid desenvolupament de la tecnologia al llarg d'aquest segle ha revolucionat totes les indústries. El sector de l'alimentació s'ha vist condicionat amb un rigorós control sanitari i una major producció a l'engròs i, al mateix temps, intentant que tot sigui sostenible. La tecnologia alimentària, ja coneguda amb l'anglosaxó, *foodtech*, ajuda a fer front els reptes que es troben les productores d'aliments. Trobem grans trets d'innovació que estan transformant el sector agroalimentari:

Seguretat alimentària I+D

Un dels aspectes que més preocupa a aquesta indústria són els al·lèrgens alimentaris que cada vegada van a l'alça. Els més comuns en aliments són el gluten, les proteïnes de soja, d'ou i llet. Totes les productores d'aliments han de tenir el seu laboratori, o tenir contractat un d'extern, per mantenir el rigorós control d'al·lèrgens. A més, cal destacar l'estricta reglament 1169/2011 del Parlament Europeu que exigeix una informació sobre al·lèrgens detallada al consumidor.

Intel·ligència artificial i el *big data*

La gestió de magatzems és igual d'important que qualsevol altre element. La intel·ligència artificial ha permès automatitzar grans magatzems per solucionar i agilitzar les operacions diàries. Encara que no tots els magatzems comptin amb màquines que substitueixin els humans, la tendència cap al futur és justament la col·laboració entre homes i màquines. D'aquesta manera, s'optimitza les gestions més complexes i es rendibilitza l'ús dels robots aplicats en feines repetitives i físicament exigents per al personal humà.

L'anàlisi i gestió de dades també s'ha vist afectat amb la tecnologia. Segons l'empresa pionera d'emmagatzematge Mecalux, gràcies als sistemes informàtics més capacitats i a personal especialitzat en el big data, les grans empreses poden gestionar-ho tot a través d'aplicacions i sistemes operatius digitalitzats. S'utilitza en el control d'estoc, manteniment preventiu del

magatzem, ajustament de flux de distribució i transport, i fins i tot amb l'atenció als treballadors. És cada vegada més habitual que els treballadors tinguin la seva pròpia plataforma online on es facin arribar les nòmines, comunicats des de direcció, dies festius, etc.

Sostenibilitat

Les empreses són cada vegada més conscients que la seva activitat productiva té un gran impacte al medi ambient. A causa de la demanda i pressió per part de polítiques ecològiques, els embolcalls de plàstic s'han d'adaptar i transformar a materials més sostenibles i reutilitzables. Això suposa una inversió en maquinària especialitzada en embalatge per part de l'empresa.

Barcelona és la cinquena ciutat europea en nombre d'empreses emergents: més de 1.500 startups estan ubicades a Catalunya, 95 de les quals estan ubicades en el sector *foodtech* tal com indica l'informe citat anteriorment *El sector agroalimentari a Catalunya (2020: 22)*. També compta amb nombrosos grups de recerca i centres tecnològics dins el sector agroalimentari, com ara l'institut d'investigació de la Generalitat de Catalunya – IRTA - amb 14 centres de recerca per tot el territori.

5.1.5 Entorn ecològic

Tenir cura del medi ambient és una problemàtica comuna entre totes les indústries. Cada vegada més, les organitzacions han de prendre mesures per a combatre el seu impacte productiu a la natura, ja sigui amb la reducció de materials determinats, mesures per obtenir energia alternativa, etc. Actualment la indústria alimentària ha de fer front a *lobbys* que critiquen els productes com a saludables o no. Aquests grups de pressió poden ser organitzacions, grups de consumidors, metges especialitzats o fins i tot usuaris de les xarxes socials.

El principal problema que hi ha a l'entorn ecològic és l'envasament de plàstic. La Unió Europea prohibirà els plàstics d'un sol ús a partir del 2021 i empreses com McDonald's ja estan prenent mesures alternatives. D'altres, utilitzen la forta demanda ecològica per treure nous productes, amb envasos reutilitzables o fins i tot biodegradables.

La producció en la indústria alimentària, com en moltes altres, té un gran impacte en el consum d'electricitat. Ja són moltes les empreses que es decanten per energies renovables que sostinguin la despesa de llum de les grans superfícies productores. Un exemple és la utilització de plaques solars.

Cal tenir en compte que moltes empreses utilitzen la Responsabilitat Social Corporativa per ajustar el seu impacte amb el medi ambient. D'aquesta manera, poden donar diners a iniciatives ecològiques per reforçar la seva consciència. Tot i això, la donació de diners a organitzacions no es considera RSC sinó Acció Social. Hi ha empreses però, que només fan aquesta acció i no prenen cap altra mesura en tant a producció.

5.2 Anàlisi microeconòmic

L'anàlisi microeconòmic estudia el comportament de cadascun dels agents que estan relacionats, sigui directa o indirectament, amb l'empresa. El fet de saber les característiques d'aquests grups d'interès, els stakeholders, permetrà a l'empresa conèixer el funcionament del mercat en el qual opera i l'ajudarà a aconseguir els seus objectius econòmics.

Els stakeholders poden ser interns, en el cas que formin part de l'empresa, o externs, la qual cosa vol dir que no formen part de la companyia però hi estan involucrats i hi tenen interessos.

5.2.1 Stakeholders interns

- **Propietari:** aproximadament als anys 70, Josep Maria Viader va decidir adquirir les participacions dels altres socis i fundadors de Frit Ravich, i es va convertir en el principal propietari de l'empresa.
- **Accionistes:** Frit Ravich té quatre accionistes (Josep Maria Viader, l'accionista majoritari, Judith Viader Codina, Albert Viader Codina i Rosa Rosell Codina), tots són membres de la família Viader, no hi ha cap empresa externa propietària. De fet, Frit Ravich no cotitza en el mercat borsàtil, ja que els propietaris coincideixen en mantenir l'esperit familiar de l'empresa.

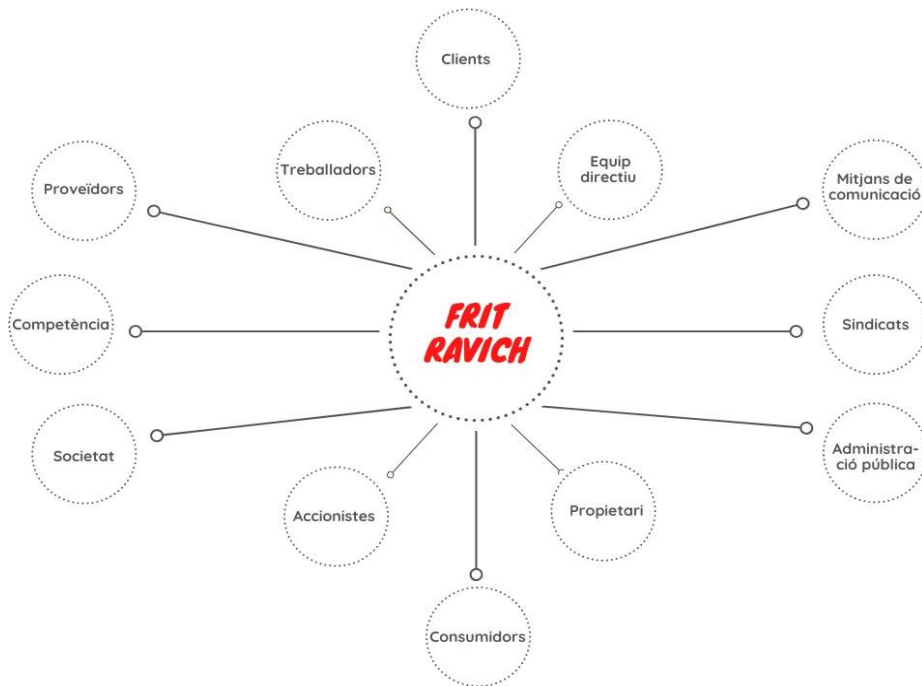
- **Equip directiu:** Judith Viader, filla del fundador, és la Directora General de Frit Ravich. Com comenta Paula Lasheras (entrevista transcrita a l'Annex 10.1), Viader coneix perfectament l'empresa i el seu funcionament, ja que ha treballat en la majoria dels departaments abans d'adquirir el càrrec de directora. Una de les seves funcions principals és controlar que hi hagi un correcte funcionament de l'empresa i ser la imatge de la companyia de cara al públic a entrevistes, concursos, etc.
- **Treballadors:** Actualment Frit Ravich té 1.000 treballadors, distribuïts en diversos departaments i espais, explicats anteriorment.

5.2.2. Stakeholders externs

- **Clients:** A diferència del que passa a altres empreses del sector, els clients de Frit Ravich no són els que acaben consumint el producte, sinó els establiments, companyies, etc., que compren els aliments per després vendre'ls al consumidor final. A més, també hi ha aquelles empreses que han escollit Frit Ravich com a distribuïdor dels seus productes. Els clients estan classificats per canals:
 - Mercats d'impuls: petites botigues de barri.
 - Alimentació: grans supermercats.
 - Hostaleria: bars, restaurants i hotels.
- **Consumidors:** es troben a Espanya, el país d'origen de l'empresa, però també a la resta de països on es consumeixen els seus productes. La satisfacció i necessitats dels clients sempre han estat l'objectiu principal de l'empresa i a partir del qual ha operat des de la seva creació.
- **Proveïdors:** es classifiquen en dos grups:
 - Proveïdors per distribució, alguns dels quals anomenen *partners*, que són les empreses que venen els seus productes a Frit Ravich perquè els distribueixi.
 - Proveïdors d'equipaments informàtics, neteja, primeres matèries, entre altres: entreguen a l'empresa tot allò que necessita per realitzar la seva activitat productiva.
- **Societat:** és cada vegada més exigent amb la manera d'operar de les companyies i es preocupa per l'origen dels productes i serveis que aquestes ofereixen.

- **Sindicats:** els sindicats de treballadors com Comissions Obreres o la UGT estan al servei dels treballadors de les empreses.
- **Administració pública:** les lleis que implementen les diverses institucions públiques, siguin locals, autonòmiques o estatals, repercuteixen a l'activitat de l'empresa, ja que aquesta ha d'actuar adoptant les mesures necessàries per operar legalment.
- **Mitjans de Comunicació:** És essencial que Frit Ravich contempli els mitjans de comunicació com una de les principals fonts d'informació per a la societat sobre tot allò relacionat amb l'empresa. Actualment, Frit Ravich està en procés d'aconseguir augmentar la presència de l'empresa en els continguts dels mitjans de comunicació, els quals es segmenten per importància:
 - Locals: Segons Paula Lasheras, són els que tenen més influència degut a la seva proximitat.
 - Generalistes
 - Sectorials
- **Competència:** els principals competidors dins l'àmbit espanyol són:
 - Matutano
 - Grefusa (Macrosnacks SLU)
 - Productos Churruca

5.2.3. Mapa de públics



Imatge 2: Mapa de públics de Frit Ravich. Font: pròpia

5.3. Posicionament i influència

Frit Ravich ven i distribueix els seus productes tant a Espanya com a altres països, tal com s'ha esmentat anteriorment. Tot i això, la zona de més influència de l'empresa és Catalunya, el lloc de naixement de la marca i Espanya, on la companyia té més presència.

5.4 Anàlisi del target

El públic objectiu de Frit Ravich comprèn ambdós sexes i una franja d'edat molt ample, ja que els productes de l'empresa es destinen tant a persones joves com a adultes. El principal motiu d'aquesta realitat és que s'ofereixen diverses línies i gammes de productes - per a infants, joves, familiars, etc. - destinades a targets diferents.

5.5 Anàlisi DAFO



Imatge 3: Anàlisi DAFO. Font: pròpia

6. Proposta de Pla de Comunicació per a Frit Ravich

6.1 Valors intangibles de Frit Ravich

6.1.1 Identitat corporativa

La identitat de Frit Ravich està analitzada a partir dels “Set vectors de la Identitat” de Joan Costa, comunicòleg i investigador català. Cada aspecte de la identitat que s'explica a continuació ja han estat prèviament definits per la companyia, i la majoria formen part d'ella des de la seva fundació.

Identitat verbal

La paraula “Ravich” prové del nom d'una masia de Maçanet de la Selva, anomenada Can Ravich i, per altra banda, “Frit” fa referència a l'acció de fregir patates. El nom de Frit Ravich és enginyós, ja que evoca als orígens de l'empresa, mentre que recorda a la seva principal activitat productiva. El més important de la identitat verbal de Frit Ravich és que és diferent de la de qualsevol empresa del sector i és fàcil de recordar i de pronunciar, tenint en compte que el nom no només és utilitzat pels membres de l'empresa, sinó també pels seus stakeholders interns i externs. A més, es pot utilitzar internacionalment, quelcom essencial per a la companyia, ja que ven a diversos països.

Logotip

Des de 1963, el logotip de Frit Ravich ha tingut diversos dissenys, tal com es pot veure a l'Annex 10.5 del treball, on figura la seva evolució al llarg dels anys. L'últim canvi en el logotip es va realitzar el 2019 i es presenta a continuació.



Imatge 4: Logotip actual de Frit Ravich. Font: Fritravich.com

El logotip actual de Frit Ravich conté els colors principals i corporatius de l'empresa, el vermell i el blanc, amb un efecte brillantador per a fer-lo més atractiu. També incorpora el nom de la companyia amb la paraula "Frit" més gran i ressaltada i amb una línia a sota amb una forma encorbada que recorda a la d'un somriure. Aquest disseny vol transmetre optimisme i companyerisme, dos dels valors que formen part de la filosofia de Frit Ravich i que caracteritzen la manera de fer i relacionar-se dels membres de la companyia.

Per a una empresa, és essencial que el seu logotip sigui atractiu i fàcil de recordar, ja que és l'element que més veuran els stakeholders, ja sigui en productes, publicitat, etc. Frit Ravich compleix els requisits, ja que presenta un logotip simple amb el nom de l'empresa i al mateix temps els elements que s'acaben d'esmentar que li proporcionen originalitat.

Simbologia gràfica

No hi ha cap dibuix en concret que es relacioni amb Frit Ravich, però sí que destaca una certa forma rodona en l'embalatge dels productes, la mateixa que apareix en el logotip. A més, si es consulta l'evolució del logotip de l'empresa de l'Annex 10.5, es pot veure com la forma del logotip ha passat de ser quadrada a ser totalment rodona.

Identitat cromàtica

Els colors corporatius són més importants del que aparentment pot semblar, ja que a part de ser un factor diferencial per a l'empresa, també comuniquen, tenint en compte que cada un el percebem d'una manera diferent i ens transmet quelcom.

Com s'ha comentat anteriorment, la identitat cromàtica de Frit Ravich està composta pel vermell i el blanc. Pel que fa al vermell, és important destacar que fa referència directa als orígens de l'empresa, ja que és un dels colors principals de l'escut de Girona. A més, aquest color també transmet energia, força i inclús fomenta el desig a menjar. Per altra banda, el blanc és un color elegant que transmet prestigi, transparència i simplicitat.

Identitat cultural

#FeelFrit transmet els valors que marquen les actuacions de Frit Ravich i que transmeten molt bé la filosofia de l'empresa, en la qual són molt importants els sentiments de família, amistat, treball en equip i orgull que sent el personal de l'empresa quan hi treballa.

Arquitectura corporativa

En els edificis de Frit Ravich és on treballa el personal de l'empresa i on aquest es relaciona amb els stakeholders en reunions, visites, etc. Així doncs, l'espai de treball de Frit Ravich ha de transmetre i recordar la identitat de la companyia, ja que l'interiorisme i la distribució de l'espai dels edificis de Frit Ravich també comuniquen.

La seu de Maçanet de la Selva, de 18.000 m², compta un disseny bastant uniforme en cada una de les sales i espais, ja que en gairebé tot l'edifici s'hi pot trobar algun dels colors corporatius de l'empresa. La majoria de les zones de la seu estan molt il·luminades amb llum natural, la qual cosa fa l'espai més atractiu i agradable per a treballar, i a part de la zona d'oficines i la fàbrica, hi ha diversos llocs de trobada per al personal per a prendre quelcom o desconnectar de la feina una estona. En alguns punts de l'edifici hi ha exposats diverses línies dels productes de l'empresa. També cal destacar la zona dedicada a les reunions i quedades dels treballadors, amb les parets decorades amb idees i valors de Frit Ravich. Aquest és un espai molt recurrent i important per a la comunicació interna de l'empresa.

Indicadors objectius d'identitat

- Identitat fiscal: Societat de Responsabilitat Limitada
- Nacionalitat: Espanyola
- Any de fundació: 1963
- Països on ven: 62 països. Destaquen França, Alemanya, Andorra, Aràbia Saudita, Bèlgica, Xile, la Xina, els Emirats Àrabs, Grècia, Guinea Equatorial, Itàlia, Jordània, Kuwait, Malta, el Marroc, Noruega, Qatar, República Dominicana, Regne Unit i Portugal.

- Història: Frit Ravich es va crear a partir d'una iniciativa de quatre amics de Maçanet de la Selva que van començar a fregir patates per ajudar econòmicament a un membre del grup. El negoci va anar creixent i Josep Maria Viader es va convertir en el propietari de l'empresa (vegeu apartat 4.1).

6.1.2 Cultura corporativa

Com s'ha explicat anteriorment, la campanya #FeelFrit es va posar en marxa el 2016 per donar a conèixer els valors corporatius de Frit Ravich. Al mateix temps, #FeelFrit expressa “com ens sentim i com ens agrada fer sentir als altres, ja siguin companys, clients, consumidors, proveïdors, etc.,” explica Paula Lasheras (entrevista transcrita a l'Annex 10.1).

La cultura corporativa de Frit Ravich inclou un total de sis valors: tres “d'essència”, que són el que sempre ha tingut l'empresa, i els anomenats “de canvi”, que són els tres aspectes que fan que els projectes tinguin èxit en el futur. Aquests valors fan referència a la ideologia de l'empresa, i transmeten la manera de ser de les persones que la componen, així com la seva manera de fer i de relacionar-se. A continuació, s'explica cada un dels valors a través de la informació proporcionada per Paula Lasheras i la que es pot consultar al web de Frit Ravich.

Valors d'essència:

1. **Proximitat:** la familiaritat que caracteritza a l'empresa. Tal com expliquen a la seva pàgina web, “construïm vincles basats en l'empatia i la confiança.”
2. **Superació:** a Frit Ravich sempre procuren pensar en maneres de millorar la seva activitat, encara que aquesta ja funcioni correctament. “Som inconformistes, exigents amb el nostre treball i ens qüestionem com fer les coses inclús millor.”
3. **Orientació al client:** tots els projectes que porta a terme Frit Ravich es creen pensant en el client i les seves necessitats. “Està en cada decisió, projecte o estratègia que emprenem.”

Valors de canvi:

4. **Transversalitat:** dins de la comunicació interna, fa referència al fet de no pensar en el benefici del mateix departament, sinó en el del conjunt de l'empresa. “Busquem solucions en el pro del conjunt de l'organització i posem el focus en implicar i comunicar.”
5. **Simplicitat:** l'empresa es replanteja la manera amb la qual sempre han fet les coses i procura canviar-les per tal d'agilitzar els processos. “Ens qüestionem el concepte ‘sempre ho hem fet així’ i ens centrem en allò que aporta valor al conjunt.”
6. **Autonomia:** el personal de l'empresa té els coneixements i habilitats necessàries per fer front a les adversitats i els problemes que es pot trobar en el lloc de treball. “Assumim la nostra responsabilitat i aprenem dels errors, que ens serveixen per millorar.”

6.1.3 Imatge

La imatge corporativa de Frit Ravich s'ha analitzat a partir dels seus productes, publicitat i amb el suport de l'entrevista realitzada al Director de màrqueting de Frit Ravich, Javier Mir, el desembre del 2018 (vegeu Annex 10.2).

La imatge corporativa de la companyia està construïda bàsicament per la seva línia de productes. Des del departament de màrqueting es treballa dia rere dia per a aconseguir que es reconegui la marca i el consumidor la tingui en el seu *top of mind*. Tal com ens va comentar Javier Mir, els consumidors habituals de patates xips, snacks i fruits secs, no pensen en Frit Ravich quan els hi pregunten per marques de fabricants d'aquests productes. La gent que coneix la marca, de manera inconscient, és perquè té una relació pròxima amb l'empresa, sigui perquè hi treballa o és de la zona de Maçanet de la Selva i per tant sap l'impacte que té Frit Ravich. Tot i això, la reputació no se'n surt afectada, ja que és molt bona per la gent que coneix la marca.

Tal com s'ha explicat prèviament, els productes estrella de Frit Ravich són les patates xips “Caseras”, les crispetes “Top Corn” i els fruits secs en la seva varietat. La construcció de la imatge del producte es treballa des del departament de màrqueting, on s'encarreguen de transmetre els valors que diferencien aquell producte. De mica en mica, segons explica Javier Mir, el *packaging* i les bosses dels productes es van modificant, mantenint sempre el mateix format perquè el

consumidor els reconegui i vegi que en definitiva el producte no canvia. Un exemple és el nou disseny que li van donar a la bossa de patates xips “Caseras”, amb dibuixos fets a mà dels seus principals ingredients i que hi destaca l'oli d'oliva verge, el tret diferencial amb la competència.

Cal destacar que Frit Ravich no fa anuncis publicitaris de forma habitual, i malgrat ser una de les marques més freqüents a supermercats, bars i restaurants, no es dóna a conèixer a través de la televisió. Des del 2017 llencen un spot publicitari a principis d'estiu per la televisió i Internet. Segons Javier Mir però, l'empresa no fa anuncis per vendre més durant aquelles setmanes, sinó que volen un impacte a mig-llarg termini, perquè siguin reconeguts com a marca. Des de màrqueting són conscients que Frit Ravich “fa poc soroll” a escala comunicativa i que accions com aquestes “posicionen a un altre nivell l'empresa”.

L'anunci que s'ha llençat cada estiu des del 2017 al canal públic català TV3 i al privat 8TV, i a l'emissora de ràdio RAC1, dura vint-i-dos segons i està publicat al perfil de Youtube de Frit Ravich. Té com a lema “Quedem?” i mostra alguns dels productes estrella de la companyia, les xips “Caseras” i els còctels de fruits secs “Cocteleo” i acaba amb l'altre eslògan de Frit Ravich, “Et ve de gust un bon moment?” (vegeu Annex 10.6). També hem de destacar que des de l'any passat i a través del canal Frit Ravich de Youtube, es van penjar tres vídeos amb l'actor Adrián Erre, que simulava un programa d'entreteniment on es sortia al carrer a preguntar quins eren els seus bons moments per quedar o fins i tot receptes fetes amb fruits secs Frit Ravich (veure Annex 10.7). L'actor portava un micròfon corporatiu amb el logo de l'empresa i aprofitava per a treure alguns dels productes més coneguts per fer-ne publicitat. Aquests vídeos però, tenen molt poques visualitzacions, entorn de les 800, i només es van publicar a Youtube i Instagram.

Un dels altres elements a destacar en la imatge corporativa de Frit Ravich són els seus camions i furgonetes de repartiment. Com hem comentat en altres apartats, la connexió de Frit Ravich entre els seus clients és igual o més important per estar ben valorats. L'empresa té centenars de repartidors que circulen pel territori amb furgonetes o camions petits serigrafiats amb el logo vermell i blanc i imatges de Frit Ravich. Pel departament de màrqueting és molt important aquest factor, ja que són conscients que molta gent els reconeix a centenars de quilòmetres i que s'han

convertit en la seva “senya d'identitat arreu del territori”. També es reconeixen en espònsors en equips esportius importants com ara el Club d'hoquei patins de Maçanet de la Selva, classificat en primera divisió i reconegut en el món d'aquest esport.

En definitiva, els factors que ajuden a construir la imatge corporativa de Frit Ravich són els productes i el logotip amb els colors corporatius en camions, furgonetes i tanques publicitàries. La publicitat convencional no ha acabat de convèncer a l'empresa i consideren que no aconseguiran més vendes per sortir a la televisió. Tot i això, cal ressaltar que per tal que l'empresa estigui ben posicionada en les ments i realitats dels seus consumidors, s'ha de ser present i constant en llocs de molta influència. També cal destacar que, tal com es pot conèixer amb les entrevistes de Javier Mir i de Paula Lasheras, l'objectiu de Frit Ravich no és ser el millor en vendes del sector, ja que consideren que tot funciona molt positivament de moment.

Aquesta falta d'ambició per part de l'empresa, que potser es tradueix en la familiaritat que volen transmetre des del primer moment, fa que no acabin de situar-se mai en el *top of mind* dels consumidors, encara que potser aquests comprin productes Frit Ravich.

Tal com explica Paul Capriotti, especialista en comunicació corporativa i professor a la Universitat Autònoma de Barcelona, en el llibre *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (2013: 10), una bona imatge corporativa permet a l'empresa ocupar un espai en la ment dels públics; facilitar la diferència entre la competència; aconseguir vendre millor els seus productes o serveis; atraure millors inversors i aconseguir millors treballadors.

6.1.4 Reputació

La reputació d'una empresa va extremadament lligada a la imatge corporativa que s'hagi treballat amb el temps. Distingim entre reputació interna (amb els públics interns de l'empresa) i reputació externa (amb els stakeholders externs).

Tal com ens va comentar Javier Mir a l'entrevista (transcrita a l'Annex 10.2), Frit Ravich té bona reputació amb la gent que coneix l'empresa, i no en té més perquè considera que no es reconeix del tot bé entre l'oferta que hi ha. Els principals stakeholders externs són els clients i consumidors i a cadascú d'ells s'arriba d'una manera diferent. Els clients de Frit Ravich – distingits dels consumidors en punts anteriors – són qui tenen el contacte directe amb l'empresa i per tant, saben el tracte, serveis i atenció que els hi pot oferir. Segons Javier Mir, els comercials i transportistes són molt importants perquè es guanyen la confiança amb el client i l'establiment. Un dels punts forts del màrqueting a l'empresa és la creació d'espais dedicats a exposar els productes: “El client està molt content amb nosaltres perquè des de Frit Ravich fem la feina de pensar on i com ha d'estar posicionat el producte perquè el client vengui molt més”.

El tractament dels treballadors i la importància de la seva opinió i propostes és el que més valoren internament. La Paula Lasheras (entrevista transcrita a l'Annex 10.1) explica que sovint es fan enquestes anònimes per saber com es senten els treballadors de producció i magatzem, un dels espais més forts i potents en la facturació de l'empresa però alhora distant amb les oficines. La responsable de comunicació de Frit Ravich explica convençuda que els treballadors tenen molt bona percepció de l'empresa i s'hi senten identificats amb la seva filosofia. En definitiva, el personal sap que és escoltat i que des de direcció es fa “el que es pot” perquè es senti a gust. De fet, que els treballadors estiguin contents treballant a Frit Ravich també és una certa publicitat, ja que el seu entorn sabrà que s'hi treballa bé i tindrà bona reputació.

Al cap i a la fi, Frit Ravich ha aconseguit una bona reputació per la seva qualitat de producte i tractament al client i treballador, però no en té més perquè no es coneix més. Si l'empresa apostés per invertir en un fort pla de reconeixement, aconseguirien pujar en el *top of mind* dels seus consumidors, encara que comprin els productes igualment. A més, si se sabés tot el que es fa internament, amb els treballadors, amb RSC, noves iniciatives i nous projectes, la gent s'adonaria que Frit Ravich és una empresa potent i que a més tenen a prop. Altra vegada s'evidencia que la comunicació va més enllà.

6.2 Diagnòstic de les necessitats de comunicació

A partir de la descripció de Frit Ravich i l'anàlisi de la comunicació actual, fem un diagnòstic de necessitats de la companyia en l'àmbit de la comunicació.

En termes generals, podem dir que l'empresa té un bon funcionament intern, bona reputació de cara a l'exterior i tanca els anys d'activitat amb beneficis. Tot i això, Frit Ravich és i fa molt més del que es coneix. La principal mancança de Frit Ravich és que **no comunica tot allò que fa**. Des de fa molt poc, l'empresa ha començat a donar importància a la comunicació, afegint una persona responsable de la comunicació a la seva plantilla, però mai s'ha fet amb estratègia comunicativa. De mica en mica però, s'han anat adoptant accions per a millorar la comunicació interna per exemple, però encara queda molt a fer. La pàgina web i les xarxes socials estan més pensades pel seu públic intern que no pas pel seu consumidor o client. D'aquesta manera, és molt difícil aconseguir estar en una bona posició pel client, ja que si no et coneixen, no parlaran de tu. Tenint en compte que Frit Ravich és una de les empreses més grans de les comarques gironines i de Catalunya, en el sector de les patates i els snacks, la comunicació ha d'estar a l'altura de la seva magnitud.

A partir d'aquesta necessitat global, anem trobant diferents aspectes que no ajuden a tenir una comunicació potent. Fa molt poc que l'empresa considera la comunicació com a quelcom important i imprescindible, i des d'un punt de vista més crític, encara no se li dóna la importància que es mereix. **La comunicació a l'organigrama de l'empresa no està unificada** i per tant, pot dificultar la seva pràctica. Des del principi, només hi ha hagut una responsable de comunicació dins el departament de màrqueting, la Carla Casadevall, però sempre ha estat enfocada amb la marca i imatge de l'empresa. Fins fa un any només, s'ha incorporat una figura responsable de comunicació al departament de recursos humans, la Paula Lasheras, més enfocada a la comunicació interna. Cada departament està regit per un director i directora que no són especialistes en comunicació però que alhora han de portar l'activitat i resoldre problemes relacionats amb la comunicació.

Moltes empreses aposten per la divisió de les tasques comunicatives, però des d'un punt de vista més acadèmic i veient els resultats actuals, un departament de comunicació que hi englobés tant la

imatge i marca com la comunicació interna, facilitaria dur a terme una estratègia consolidada i unificada. D'aquesta manera, el departament estaria encapçalat per un cap expert en comunicació empresarial. Aquest departament no caldria que fos massa gran, amb un cap i dos o tres treballadors enfocats en marca, imatge, comunicació interna i xarxes i web, seria suficient. A més, cal destacar que Frit Ravich compra els serveis externs de l'empresa publicitària Ogilvy, que a més de construir els espots i falques, també els hi porten les xarxes socials de Facebook i Instagram. Des de Recursos humans es mou LinkedIn i Twitter i també la pàgina web. Està molt bé comptar amb el suport d'una empresa dedicada a la publicitat, sobretot quan es vol innovar i donar-se a conèixer, però les xarxes socials i la web haurien de portar-les una mateixa persona, la figura del community manager, per assegurar-se que tot el que es publiqui segueixi la mateixa línia empresarial.

A la comunicació entre els treballadors i els seus caps tant de torn (producció i magatzem) com de departament, hi ha una **manca d'agilitat i coordinació**. Frit Ravich és una empresa molt gran, amb més de 1.000 treballadors separats en espais molt diferents. No és el mateix el dia a dia ni les necessitats d'una treballadora en la cadena de producció que un treballador a l'oficina. El fet de tenir molts departaments i molts treballadors pot fer que hi hagi *gaps* en la comunicació i que malauradament no s'arribi a tothom. Els caps de torn i departament han d'estar connectats de manera àgil i amb facilitat d'arribar a direcció si s'escau qualsevol problema. Producció és igual o més important que oficines i s'ha de donar més responsabilitat i veu als seus caps perquè el *feedback* millori.

Tot i això, no només manca comunicació entre els diferents departaments, és necessari que els treballadors de cada una de les 37 delegacions que es troben per tot Espanya estiguin assabentats tant del que es porta a terme a la seu de Maçanet de la Selva com el que es realitza en els centres de les altres comunitats autònomes. El fet d'estar present en tot el país atorga una dimensió considerable a la companyia, a causa de la qual, l'empresa ha d'assegurar-se de disposar d'un mètode comunicatiu fort i estable per aconseguir una bona transmissió d'informació en la totalitat de la companyia. Tot i que actualment disposen del JAM per a comunicar-se i informar-se entre ells, sembla que l'ús que se li dona a la plataforma no acaba de ser del tot satisfactori.

Des del punt de vista de la comunicació externa, pel que fa a les xarxes socials, les principals eines actuals de comunicació externa per a qualsevol empresa, **Frit Ravich té pocs seguidors en totes elles**: a Twitter, 4.529; a Instagram, 3.329 - xifra baixa si es compara amb el compte de Grefusa, un dels seus competidors més potents, el qual és seguit per 57.300 persones-; a Facebook, 16.465 i a LinkedIn, té 8.956 seguidors. Es pot veure clarament com Frit Ravich necessita augmentar la seva presència a aquestes plataformes i millorar la interacció amb clients i persones implicades en el sector. En tots els comptes, la companyia publica contingut gairebé estrictament relacionat amb l'empresa i comparteix cap, o molt poc, contingut relacionat amb el sector en general, notícies d'interès per al sector, etc. És important que Frit Ravich incorpori una nova tendència i manera d'actuar a les xarxes socials per tal d'augmentar el trànsit de la marca.

Per altra banda, **la pàgina web de l'empresa necessita un canvi en l'estructura dels continguts**, ja que es pot observar com, per exemple, una informació tan rellevant com els valors corporatius, es troba en una pàgina secundària (a dins de la pestanya “Únete a nosotros”) i molt amagada. A més, el web està poc actualitzat, ja que hi ha seccions on s'ha publicat per última vegada fa un o inclús dos anys, com és el cas de “#Buenos momentos” i “Noticias”. Tot plegat dona una mala imatge de l'empresa, tenint en compte que la pàgina web encara és el primer lloc d'internet que qualsevol persona consulta per a obtenir més informació sobre una companyia.

La relació actual de Frit Ravich amb els diaris, televisions i ràdios, tant a escala local com nacional, és molt pobre i, de fet, és una de les mancances més preocupants que té l'empresa en l'àmbit comunicatiu. Els mitjans de comunicació tenen un paper molt rellevant a l'hora de donar a conèixer l'activitat de l'empresa i les iniciatives que du a terme. És essencial que la companyia augmenti la seva presència en els mitjans de comunicació, precisament perquè la societat tingui més coneixement de com funciona.

Per últim, la Responsabilitat Social Corporativa és un dels punts forts de Frit Ravich, ja que tal com s'ha explicat anteriorment en aquest treball, l'empresa ha portat a terme diverses iniciatives solidàries per a millorar el seu impacte en el medi ambient. Tot i això, les accions en RSC de Frit

Ravich s'han comunicat molt poc i se n'ha fet poc ressò. És per això que la companyia no necessita noves accions en RSC, sinó nous mètodes comunicatius per a donar a conèixer aquestes accions.

6.3. Determinació d'objectius

A partir del diagnòstic de les necessitats de l'apartat anterior, es presenten els objectius a assolir amb aquest pla de comunicació. Tal com hem pogut veure amb l'anàlisi de la comunicació de Frit Ravich, la principal mancança de l'empresa és que dona a conèixer molt poc el que és i el que fa. És per això que **l'objectiu principal és que la societat catalana i espanyola augmenti el seu grau de coneixement sobre Frit Ravich** i per tant, que se'n parli més. Tot i això també es proposen objectius pel que fa a la comunicació interna i corporativa de l'empresa, ja que hi ha aspectes a millorar en aquests àmbits que també contribueixen a augmentar el coneixement de Frit Ravich. A continuació, es defineixen els objectius en l'àmbit intern, extern i corporatiu:

Comunicació interna:

- Unificar la comunicació de l'empresa.
- Potenciar la relació entre els treballadors, els caps de departament i direcció.
- Aconseguir una millor transmissió d'informació entre les delegacions i la seu de Frit Ravich.

Comunicació externa:

- Augmentar la publicitat de productes Frit Ravich.
- Millorar la presència de Frit Ravich a les xarxes socials.
- Millorar el tracte de Frit Ravich amb els mitjans de comunicació.

Comunicació Corporativa:

- Organitzar la informació corporativa de Frit Ravich.
- Difondre l'activitat corporativa de Frit Ravich.

6.4 Estratègies

Una estratègia serveix per a delimitar la ruta a seguir, respon al “com ho farem” per a assolir l'objectiu i a partir d'aquesta, es defineixen les accions concretes. A cada objectiu proposat a l'apartat anterior li correspon una estratègia:

Comunicació Interna

Objectiu: Unificar la comunicació de l'empresa.

Estratègia: Integrar la comunicació dins l'organigrama.

Objectiu: Potenciar la relació entre els treballadors, els caps de departament i direcció.

Estratègia: Establir vincles entre el personal.

Objectiu: Aconseguir una millor transmissió d'informació entre les delegacions i la seu de Frit Ravich.

Estratègia: Crear una xarxa de connexió entre els centres de representació d'arreu del país.

Comunicació externa

Objectiu: Augmentar la publicitat de productes Frit Ravich.

Estratègia: Difondre els anuncis de productes per canals online i offline.

Objectiu: Millorar la presència de Frit Ravich a les xarxes socials.

Estratègia: Augmentar el trànsit de l'empresa a Twitter, LinkedIn, Facebook i Instagram.

Objectiu: Millorar el tracte de Frit Ravich amb els mitjans de comunicació.

Estratègia: Proporcionar informació sobre l'empresa als mitjans de comunicació.

Comunicació corporativa

Objectiu: Organitzar la informació corporativa de Frit Ravich.

Estratègia: Actualitzar els documents corporatius de l'empresa.

Objectiu: Difondre l'activitat corporativa de Frit Ravich.

Estratègia: Fer ús de les xarxes socials i els mitjans de comunicació.

6.5 Accions

A continuació es presenten les accions en comunicació a realitzar per a Frit Ravich, les quals en la seva gran majoria estan enfocades en augmentar la visibilitat de l'empresa i estan destinades principalment al consumidor final. Aquestes accions s'han pensat tenint en compte la realitat de Frit Ravich i les seves condicions, per tal d'oferir les millors solucions als punts febles de la companyia. Es classifiquen els objectius segons el nivell de comunicació, tant intern com extern i corporatiu, i es proposen un seguit d'accions per a cada objectiu.

Tot i que les accions es proposen pensant en el públic objectiu de Frit Ravich, no es presenten classificades segons el tipus de target. Tot i això, sí que aquest s'ha tingut en compte, tal com es pot veure a continuació, a l'hora d'escollir els canals per a donar a conèixer les activitats de l'empresa a la societat.

6.5.1 Comunicació interna

Unificar la comunicació de l'empresa.

1. Crear un departament de comunicació amb la figura d'un DirCom

Crear un departament de comunicació dins l'organigrama de l'empresa. En aquest departament hi treballen quatre persones, un director de comunicació i quatre treballadors responsables de diferents àrees dins la comunicació. És necessari unificar les feines que tenen a veure en la comunicació, i en aquest cas desapareix la figura de comunicació dins el departament de Màrqueting, la Carla Casadevall, i la figura de comunicació dins el departament de Recursos Humans, la Paula Lasheras. Les dues treballadores, amb perfils professionals especialitzats en la comunicació, es desplacen al departament de Comunicació.

Un **DirCom** és igual d'important que un director de comptabilitat o de compres. La comunicació s'ha d'equiparar amb la magnitud empresarial de Frit Ravich, i s'ha de portar des d'una figura de

DirCom professional i amb experiència. Per tant, s'obre una plaça nova per portar la direcció de comunicació. El perfil d'aquesta ha de ser: provinent del camp de la comunicació (Periodisme, màster en Comunicació Empresarial, Relacions Públiques); amb experiència empresarial i en el sector de la indústria alimentària; coneixement del món digital; ètica i responsabilitat periodística; amb caràcter resolutiu i bona oratòria. El DirCom estarà en contacte amb direcció diàriament i serà l'encarregat de cuidar el perfil de la directora de Frit Ravich, la Judith Viader. Ja que la figura portaveu de l'empresa és la directora, cal l'ajuda i suport de comunicació davant qualsevol entrevista, notícia o imprevist. Així mateix, és el DirCom qui està al Gabinet de Crisis (actualment hi és la Paula Lasheras).

La Paula Lasheras passa a ser responsable de **comunicació interna** de Frit Ravich. Les seves tasques estan relacionades amb una bona comunicació entre treballadors i departaments, entre direcció i departaments i, entre direcció i delegacions. S'encarrega del bon funcionament del portal de treballadors de l'empresa, el JAM, i també de l'organització de qualsevol acte o activitat que se celebri dins l'empresa.

La Carla Casadevall es converteix en la responsable de **comunicació externa i imatge**. Com feia des de Màrqueting, les seves tasques estan relacionades amb la comunicació a través del producte i la marca, i s'encarrega de les fires i esdeveniments externs. A més a més, se la responsabilitza del tracte amb els stakeholders externs, els quals inclouen els mitjans de comunicació. Tot i això, és recomanable els serveis externs de publicitat d'Ogilvy, que s'encarregarà de la producció d'audiovisual més elaborada.

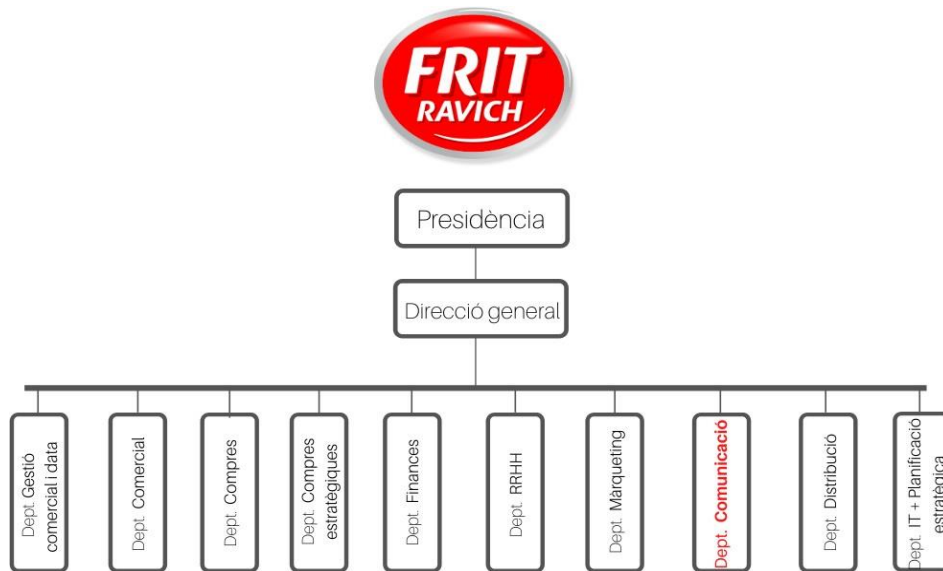
Com a quart treballador, és imprescindible una persona responsable de gestionar les xarxes socials i la pàgina web. El **Community Manager** s'encarrega de la planificació, creació de contingut i gestió a les xarxes socials. En aquest cas, també és l'encarregat de la pàgina web, amb l'ajuda necessària d'informàtics o empresa publicitària privada externa. El Community Manager comunica a l'exterior què fa Frit Ravich a través de les plataformes digitals. Gestionarà Facebook, Instagram,

Twitter i LinkedIn amb objectius diferents però sempre seguint els valors i el pla estratègic acordat amb tot el departament.

Finalment, cal un responsable de **redacció** que s'encarregui de les notes de premsa de tota activitat tant interna com externa de l'empresa, que s'enviarà als mitjans de comunicació. El o la responsable de redacció també escriurà les circulars i qualsevol escrit que necessiti direcció o qualsevol altre departament. De moment, i sempre tenint en compte el volum de feina, el lloc de treball del Community Manager i del responsable de redacció serà a mitja jornada, preferiblement als matins

Cal destacar que la relació entre els cinc treballadors d'aquest departament serà molt àgil i estreta, amb reunions setmanals per estar al dia de tot i sempre amb el vistiplau del director o directora de comunicació. A l'inici de la incorporació d'aquest últim, caldrà una reunió prèvia amb direcció i els altres quatre components del departament per establir els eixos a seguir.

Així doncs, l'organigrama general de l'empresa i del mateix departament de comunicació queda de la següent manera:



Imatge 5: Nou organigrama de Frit Ravich. Font: pròpia



Imatge 6: Nou organigrama del departament de comunicació de Frit Ravich. Font: Pròpia

2. Crear un espai de reunió entre Comunicació, Recursos Humans i Màrqueting

Organitzar un espai de reunió, debat i anàlisi entre la direcció de comunicació, de recursos humans i de màrqueting. La creació d'un nou departament paral·lel fa que canviï la plantilla però no la realitat. El departament de màrqueting i recursos humans poden aportar molta informació imprescindible per una bona gestió de la comunicació interna i externa. D'aquesta manera, es manté la relació entre els dos departaments amb una reunió mensual (excepte juliol i agost) per tal de cooperar i arribar més lluny entre tots. A les reunions es tractaran temes de benestar dels treballadors, nous canvis laborals, dissenys nous de productes, etc.

Potenciar la relació entre els treballadors, els caps de departament i direcció

3. Organitzar trobades entre els treballadors i el seus caps

Establir una hora setmanal destinada a reunions entre els treballadors i els encarregats de cada departament de la seu de Maçanet de la Selva. Sobretot per a les seccions de fàbrica i magatzem, és necessari un espai on la plantilla pugui realitzar petites reunions o trobades en petit comitè per tal que els treballadors puguin transmetre imprevistos, problemes o informacions importants d'última hora. Aquestes reunions se celebren cada mes, excepte els mesos de vacances (juliol i agost). En el cas que el cap en qüestió no disposi d'un despatx privat, cal destinar un dels espais de la zona per a aquestes reunions durant aquesta hora setmanal.

4. Incorporar una bústia de propostes anònimes

S'instal·la una bústia a cada departament de la zona d'oficines, així com a producció i logística, de la seu de Frit Ravich, on qualsevol treballador pot dipositar queixes o suggerències totalment anònimes. A final de mes l'encarregat de departament les recull i les entrega al Dircom, per tal de llegir-les i pensar solucions als possibles problemes, juntament amb la direcció de l'empresa.

Des del Departament de Recursos Humans, el 2019 van organitzar el Focus Group per tal que treballadors de diversos departaments poguessin traslladar a direcció els aspectes positius i negatius que ells creien que tenia Frit Ravich. En aquesta activitat hi va estar present una persona d'una empresa externa per garantir que el que es deia a la reunió fos totalment anònim (vegeu l'entrevista

transcrita a Paula Lasheras a l'Annex 10.1). Tot i això, aquest Focus Group només s'ha realitzat una vegada i, tenint en compte que organitzar-lo i comptar cada vegada amb la participació d'algú d'una altra empresa és més complicat, l'ús de bústies dins l'organització és la millor alternativa. Aquesta iniciativa permet a Direcció ser més conscient del que pensen els treballadors de l'empresa, sigui per les coses bones o dolentes.

5. Family Day

Un cop a l'any, concretament durant les vacances de Nadal, s'organitza una jornada de portes obertes a la seu de Maçanet de la Selva, per tal que els treballadors puguin visitar les instal·lacions de l'empresa acompanyats de membres de la seva família. Per una banda, el personal pot conèixer totes les zones de la companyia, tenint en compte que durant la resta de l'any no acostuma a moure's del seu departament. Per l'altra banda, també té l'oportunitat d'assistir al seu lloc de treball amb la seva família i ensenyar on passa la majoria d'hores del dia, presentar els companys de feina i mostrar com treballa.

Per a entregar als assistents de la jornada de portes obertes:

- Unes patates per a cadascú, d'una línia de productes poc freqüent, com les "chips" Premium de diferents sabors.
- Merchandising: una carpeta Frit Ravich.

Aconseguir una millor transmissió d'informació entre les delegacions i la seu de Frit Ravich

6. Promoure l'ús de la plataforma JAM

A la plataforma JAM s'inclou un qüestionari per als treballadors de l'empresa, als quals se'ls hi pregunta sobre nous clients i la relació amb ells, imprevistos que han sorgit a la seva delegació, coses favorables que han tingut llocs, etc. Aquestes preguntes s'han de respondre al final de cada mes i d'aquesta manera tot el personal de les 37 delegacions està al corrent de què passa a cada una d'elles.

7. Organitzar una visita dels caps de les delegacions a la seu

Des de Maçanet de la Selva s'estableix una data al mes de juny, de manera que els responsables de totes les delegacions de l'empresa visiten la seu de Frit Ravich. La visita estarà guiada per la Directora general i pel Dircom, i consistirà a ensenyar totes les instal·lacions de l'empresa i explicar els possibles canvis que hagin tingut lloc en l'últim any. També se'ls convida a un dinar i al final de la jornada, tots els participants es reuneixen per a debatre temes d'interès, propostes de millora, possibles conflictes, etc. El mateix dia que venen a Girona, els representants de les delegacions tornaran a la seva ciutat, per estalviar augmentar el pressupost amb el preu de l'estada a un hotel. Aquesta visita es repetirà cada any.

A l'hora de rebre el personal, l'empresa ofereix una carpeta de Frit Ravich.

8. Organitzar visites de Direcció a les diferents delegacions

Per altra banda, també és important que la direcció general de Frit Ravich es reservi dies de l'any per a viatjar a cada una de les delegacions. Com que les visites depenen totalment de la disponibilitat de Judith Viader, a principis de cada any la Dircom haurà de pactar amb ella els dies en què s'anirà a les delegacions. El més probable és que, per qüestions de compatibilitat amb l'agenda, s'hagin d'acabar modificant dates de visites, per això és important proposar un parell o tres de dies per a cada delegació per a possibles canvis, així com tenir en compte que, depèn del lloc que es visiti, el viatge pot durar més d'un dia.

Amb aquestes visites, la Direcció de Frit Ravich no només pot assabentar-se en primera persona de com evoluciona cada delegació, sinó que a més transmet una imatge interna d'unió i que la directiva es preocupa per tots els seus treballadors, també pels que es troben lluny de Maçanet. L'objectiu no és viatjar a les 37 delegacions en un any, sinó començar al tercer any del pla de comunicació a viatjar en algunes delegacions i visitar les altres en anys posteriors.

6.5.2 Comunicació externa

Augmentar la publicitat de productes Frit Ravich

L'objectiu principal és augmentar la publicitat dels productes de Frit Ravich en els canals offline i online. Les propostes van encarades a un target jove i a un altre més adult, per tal d'arribar al màxim de gent possible.

CANALS OFFLINE:

Televisió

9. Espot especial de Nadal

Mantenir l'emissió de l'espot "Quedem" a l'estiu i crear un altre espot especial per a les dates nadalenques, quan acostuma a augmentar el consum d'aliments d'aperitiu, amb la finalitat de doblar la presència de Frit Ravich a la televisió.

El nou espot transmetrà la mateixa idea de felicitat i familiaritat del que s'emet a l'estiu, i també incorporarà l'eslògan "Quedem". De moment s'emetrà només als mitjans catalans TV3 i 8TV i també a RAC 1, pel que fa a la ràdio.

10. Emetre l'espot d'estiu en un canal de cobertura estatal

A part d'emetre's a TV3 i 8TV, l'espot d'estiu "Quedem" de Frit Ravich apareix també a Antena 3, el qual té més cobertura i arriba a la resta de la població espanyola, el segon gran públic de l'empresa. Ogilvy s'encarrega del doblatge en castellà de l'espot i aquest s'emetrà anualment

11. Vendre la presència dels productes Frit Ravich en programes

En programes o sèries televisives amb més audiència apareixen alguns productes Frit Ravich, en concret, dos dels productes clàssics de la companyia, és a dir les patates "Caseras" i el "Cocteleo" de fruits secs. De moment, per no disparar el pressupost, apareixen en la televisió catalana, en concret a TV3:

- "Tot es mou": En aquest cas hi apareixen les patates fregides "Caseras", a sobre la taula i nomenades per l'Helena Garcia Melero i amb la marca Frit Ravich visible. És un emplaçament de producte actiu que durarà de setembre a desembre i el producte apareixerà un cop cada mes, per tant un total de quatre vegades.

- “Com si fos ahir”: En tres capítols, els personatges mengen el “Cocteleo”, amb la marca Frit Ravich visible. Així doncs, l’emplaçament de producte és actiu, ja que els personatges no el mencionen però interactuen amb ell. El producte hi apareixerà fins desembre en un total de tres capítols.

Ràdio

12. Falca publicitària a una emissora estatal

En el cas de la ràdio, es manté la falca publicitària a RAC1, però l’anunci “Quedem” de l’estiu s’emet també a Los 40 Principales durant un mes, per tal d’arribar al públic de la resta del país. L’agència Ogilvy dobla la veu en off de l’anunci al castellà.

13. Vendre la presència de productes en programes amb un públic més jove

Vendre un anunci del “Cocteleo” a la ràdio, en concret al programa La Llista de Flaixbac, presentat per Alberto Rey i que s’emet de dilluns a divendres de 20h a 22h i dissabtes de 17h a 20h.

El producte apareix al maig, en època de primavera, quan augmenta el consum d’aliments d’aperitiu, només en els programes que s’emeten de dilluns a divendres. L’objectiu és arribar als oients més joves de Catalunya.

Premsa

14. Anunciar Frit Ravich en els principals diaris locals

S’inclou un anunci de la campanya “Quedem” de Frit Ravich a quatre diaris locals catalans en format online, tenint en compte que són els que tenen més influència degut a la seva proximitat. La publicitat apareix a la capçalera d’octubre a desembre en les versions digitals dels següents diaris: Tot Barcelona, Tarragona Digital, Lleida.com i el Diari de Girona.

Esdeveniments

15. Esponsoritzar una fira temàtica

L’esdeveniment Pista de Gel del Palau de Fira de Girona es celebra el desembre durant 17 dies a les vacances de Nadal de cada any, i Frit Ravich és una de les empreses que actua com a espònsor

principal d'aquesta fira, la qual cosa comporta que el logotip de l'empresa apareix a la web de la fira, així com en els *roll up* que hi pugui haver i els tríptics o merchandising que s'entregui als visitants. A canvi, Frit Ravich dona la versió de 60 grams de les patates "Caseras" a les persones que hi assisteixen, que normalment són un total de 17.500 patinadors.

CANALS ONLINE:

L'ús de les xarxes socials és imprescindible per a donar a conèixer l'empresa. Cada plataforma té el seu tipus de contingut i públic, i les accions que es proposen tenen en compte que Instagram i Facebook funcionen per a la difusió dels productes, i Twitter i LinkedIn per informació corporativa i empresarial en el sector.

16. Sortejar productes amb influencers a Instagram

Oferir lots de productes especials a influencers perquè els provin, diguin la seva opinió i proposin un sorteig per als seus seguidors. Un exemple és el perfil de "La Food Lovers" (@la_foodlovers), amb 12.000 seguidors. Aquest perfil està especialitzat en ressenyes i sortejos de productes, bars i restaurants. La Food Lovers està enfocada en un públic adult, i un lot de patates xips "Premium" és ideal per a donar a conèixer la línia de productes. La publicitat del producte consistiria en un sorteig en el perfil de la *influencer*.

Per un públic més jove, la influencer Aretha Fusté (@arethalagalleta), amb 461.000 seguidors, enfocada a vídeos d'entreteniment com balls, receptes i reptes entre el públic jove, rep un lot de la línia Top Corn per a fer un vídeo pels seus fans.

17. Incloure entrades publicitàries a Facebook

Publicitar la marca de Frit Ravich a partir d'entrades "sponsored" de productes l'empresa, a un radi que englobi Catalunya i la resta d'Espanya. Un exemple és l'anunci de "Quedem" en català i castellà on hi apareixen els productes de "Cocteleo" i patates fregides o altra publicitat de productes de la marca, com ara els panellots a la tardor i a l'hivern les crispets. La publicitat apareix cada quatre mesos durant una setmana, amb la voluntat que es puguin publicitar els productes segons l'època de l'any.

Millorar la presència de Frit Ravich a les xarxes socials.

18. Formar els treballadors en xarxes socials

Amb l'ajuda de les Guies Digitals, durant un mes es dota els treballadors de coneixement en les diferents xarxes socials per tal que sàpiguen treure profit dels seus perfils personals i d'aquesta manera contribueixin a donar a conèixer Frit Ravich amb les seves publicacions, comentaris, etc. Els nous "ambaixadors de la marca". De moment es farà la prova d'aquesta formació amb un treballador de cada departament d'oficines i de producció i logística, en total a 11 treballadors.

19. Comunicar els nous continguts de la web a les xarxes socials

Cada contingut nou de rellevància que es pengi a la web corporativa es comunica a les xarxes socials, sobretot a Twitter i LinkedIn, amb els enllaços directes a la pàgina. Aquestes publicacions poden ser des de canvis a la web fins a noves notes de premsa i caldrà portar-les a terme de manera constant.

Instagram

Les accions centrades amb la xarxa social Instagram estan enfocades en augmentar el nombre de seguidors i a més, amb l'oportunitat d'arribar a un públic més jove. Actualment les publicacions estan treballades però s'ha de millorar la difusió.

20. Comentar publicacions dels comptes dels treballadors i de comptes amb contingut interessant

Tenir un feedback constant amb els partners de l'empresa, així com els treballadors i comptes de contingut interessant que tinguin a veure amb Frit Ravich. Gràcies a la importància del foment de les xarxes socials entre els treballadors, aquests publiquen informació al respecte i el perfil de Frit Ravich hi té interacció. Aquesta acció també caldrà realitzar-la constantment.

21. Destacar històries amb activitats que fa l'empresa amb treballadors, a fires, etc.

Cuidar el perfil d'Instagram amb una biblioteca d'històries destacades organitzades per Productes, Receptes i Reptes, Treballadors i Fires. Aquests destacats permeten que les publicacions treballades de Frit Ravich es mantinguin de manera permanent en el seu compte.

Twitter

22. Modificar la biografia del perfil

Canviar la descripció a la biografia del perfil de Frit Ravich a Twitter. La nova biografia inclou l'etiqueta corporativa #FeelFrit i el perfil de la directora, Judith Viader fent referència a la família Viader, propietària de l'empresa. Actualment hi conté l'etiqueta #BuenosMomentos que no fa referència exclusiva a l'empresa i per tant, aquesta s'elimina de la biografia tot i que es segueix utilitzant en algunes publicacions.

23. Retuitar publicacions i notícies interessants del sector

Des del compte oficial de l'empresa es retuita articles que parlin sobre Frit Ravich, així com informació important i interessant sobre el sector de l'alimentació que tingui relació amb l'activitat de l'empresa.

Linkedin

Linkedin és la xarxa social que està funcionant com a portal professional per a compartir qualsevol cosa relacionada amb l'àmbit laboral.

24. Compartir informació d'interès sobre el sector

Crear contingut especialitzat en l'interès professional de la xarxa, sobre el sector de l'empresa, nous avenços empresarials, millores de recursos humans i accions d'RSC.

Millorar el tracte de Frit Ravich amb els mitjans de comunicació.

25. Construir un Dossier Informatiu

La persona encarregada de la redacció dins el departament de comunicació i supervisada pel o per la Dircom redacta un document amb la informació essencial relacionada amb l'empresa: la seva

fundació i història, estructura actual i jerarquia, producció, influència, etc. Aquest Dossier Informatiu permet a Frit Ravich disposar d'un material preparat per a entregar als periodistes quan visitin l'empresa o quan demanin informació sobre la companyia. El document, una part del qual es pot extreure de la Memòria Corporativa ja feta, ha d'estar preparat en català, castellà i anglès.

26. Organitzar una trobada de premsa

Es convida a periodistes de mitjans locals, nacionals i internacionals a la seu de Maçanet de la Selva perquè puguin conèixer les instal·lacions i veure com es treballa a Frit Ravich. A més, se'ls hi fa l'entrega del Dossier Informatiu amb la informació més important sobre la companyia. En aquesta visita, a cada un dels periodistes se'ls hi ofereix una bossa de patates fregides "Caseras" i un paquet de "Cocteleo" i la trobada s'organitza per a deu periodistes.

Aquesta trobada es repetirà cada any i hi ha la possibilitat de fer-la més d'un cop l'any si els mitjans ho demanen o l'empresa creu que és necessari.

6.5.3 Comunicació corporativa

Organitzar la informació corporativa de Frit Ravich.

27. Completar la memòria corporativa

Es finalitza la Memòria corporativa amb tota la informació essencial sobre l'empresa. Aquest document serveix per a tenir les dades més rellevants de Frit Ravich recopilades de tal manera que servirà per a incloure-la al Dossier de premsa i a la web corporativa. La Memòria corporativa la realitzarà, durant un mes, la Paula Lasheras de comunicació interna juntament amb la persona encarregada de direcció.

Un cop acabat el document, s'ha de tenir en compte que potser és necessari actualitzar cada any amb les noves dades de facturació, producció, nombre de treballadors, etc.

28. Reestructurar la web corporativa

Mantenint el disseny actual de la pàgina web de l'empresa, es modifica el contingut que hi figura i la seva estructura.

Pàgina d'inici

La pàgina d'inici reproduceix directament el vídeo publicitari de "Quedem". S'hi mostren les xarxes socials amb l'enllaç corresponent, i el menú dels productes de manera que si hi cliques, et porta a la pàgina de productes.

A la franja superior de la pàgina hi ha el menú on s'hi recullen les següents pàgines: Frit Ravich, Productes, Sala de premsa i Contacta'ns.

“Frit Ravich”

L'apartat "Frit Ravich" té un menú desplegable que inclou el "Qui som", la "Història", "#FeelFrit" i "Treballa amb nosaltres".

"Qui som" és la descripció general de l'empresa, informació del sector, territori d'influència i situació en el mercat. L'apartat d'"Història" explica com es va construir Frit Ravich i les etapes cronològiques de l'evolució de l'empresa. "#FeelFrit" és l'apartat on s'explica l'empresa des del vessant més corporatiu. Actualment aquest apartat està molt amagat i necessita visibilitat. Aquí s'hi exposen els valors, missió i visió de Frit Ravich amb un escrit, imatges i un vídeo corporatiu, ja gravat, de pluja d'idees dels treballadors sobre què és Frit Ravich.

Per últim, "Treballa amb nosaltres" presenta un qüestionari per omplir i la redirecció cap al perfil de LinkedIn de l'empresa.

“Productes”

L'apartat “Productes” ja està creat i molt ben organitzat, per tant no hi ha modificació.

“Sala de premsa”

La Sala de premsa recull les notes de premsa que ha fet l'empresa, tant d'innovacions, com canvis en el personal o fires; les notícies que surtin als mitjans de comunicació sobre Frit Ravich; notícies del sector, etc. Aquest apartat és molt important per a donar a conèixer l'empresa i que se sàpiga tot el que fan amb informació corporativa. Aquesta informació està redactada amb bases periodístiques i de manera regular.

#BuenosMomentos

Cal eliminar l'apartat “#BuenosMomentos on es publica informació que no està relacionada amb l'empresa. Està dissenyada semblant a un blog i s'escriu sobre temes d'oci. Aquest contingut no és adequat per una pàgina web on la principal funció és la presentació de l'empresa, així que s'elimina del lloc web. En canvi, l'etiqueta #BuenosMomentos queda reservada per contingut a xarxes socials.

“Contacta'ns”

L'apartat de “Contacta'ns” és correcte i es manté del menú de la pàgina web.

Difondre l'activitat corporativa de Frit Ravich.

29. Proporcionar notes de premsa als mitjans de comunicació

Dins el nou departament de comunicació de Frit Ravich, es redacten notes de premsa sobre fites assolides en producció o vendes, avenços en innovació tecnològica en els processos productius, premis o reconeixements que guanya l'empresa, accions de RSC, participació en fires o esdeveniments, entre altres. Cada una de les peces que es redactin s'envien als mitjans de comunicació perquè puguin publicar-les. A més, també es penjen a la secció “Sala de premsa” de la pàgina web.

La persona encarregada de la redacció és qui realitza aquesta feina que, un cop acabada, haurà de ser supervisada pel o per la Dircom. A continuació, es presenta la taula d'objectius amb les estratègies i les accions.

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

	OBJECTIUS	ESTRATÈGIES	ACCIONS
COM. INTERNA	Integrar la comunicació dins l'organigrama	Unificar la comunicació de l'empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un departament de comunicació i la figura d'un DirCom. 2. Crear un espai de reunió entre Comunicació, Recursos Humans i Màrqueting.
	Potenciar la relació entre els treballadors, els caps de departament i direcció	Establir vincles entre el personal	<ol style="list-style-type: none"> 3. Organitzar trobades entre els treballadors i el seus caps. 4. Incorporar una bústia de propostes anònimes. 5. Family Day.
	Aconseguir una millor transmissió d'informació entre les delegacions i la seu de Frit Ravich	Crear una xarxa de connexió entre els centres de representació d'arreu del país	<ol style="list-style-type: none"> 6. Promoure l'ús de la plataforma JAM. 7. Organitzar una visita dels caps de les delegacions a la seu. 8. Organitzar visites de Direcció a les diferents delegacions.
COM. EXTERNA	Augmentar la publicitat de productes Frit Ravich.	Difondre els anuncis de productes per canals online i offline.	<ol style="list-style-type: none"> 9. Espot especial de Nadal. 10. Emetre l'espot d'estiu en un canal de cobertura estatal. 11. Vendre la presència dels productes Frit Ravich en programes. 12. Falca publicitària a una emissora estatal. 13. Vendre la presència de productes en programes amb un públic més jove. 14. Anunciar Frit Ravich en els principals diaris locals. 15. Esponsoritzar una fira temàtica. 16. Sortejar productes amb influencers a Instagram. 17. Incloure entrades publicitàries a Facebook.

	Millorar la presència de Frit Ravich a les xarxes socials.	Augmentar el trànsit de l'empresa a Twitter, LinkedIn, Facebook i Instagram.	<p>18. Formar els treballadors en xarxes socials.</p> <p>19. Comunicar els nous continguts de la web a les xarxes socials.</p> <p>20. Comentar publicacions dels comptes dels treballadors i de comptes amb contingut interessant.</p> <p>21. Destacar històries amb activitats que fa l'empresa amb treballadors, a fires, etc.</p> <p>22. Modificar la biografia del perfil.</p> <p>23. Retuitar publicacions i notícies interessants del sector.</p> <p>24. Compartir informació d'interès sobre el sector.</p>
	Millorar el tracte de Frit Ravich amb els mitjans de comunicació.	Proporcionar informació sobre l'empresa als mitjans de comunicació.	<p>25. Construir un Dossier Informatiu.</p> <p>26. Organitzar una trobada de premsa.</p>
COM. CORPORATIVA	Organitzar la informació corporativa de Frit Ravich.	Actualitzar els documents corporatius.	<p>27. Completar la memòria corporativa .</p> <p>28. Reestructurar la web corporativa.</p>
	Difondre l'activitat corporativa de Frit Ravich.	Fer ús de les xarxes socials i els mitjans de comunicació.	<p>29. Proporcionar notes de premsa als mitjans de comunicació.</p>

Imatge 7: Taula d'accions. Font: Pròpia

6.6 Tria de mitjans

L'elecció dels canals per a donar a conèixer Frit Ravich i els seus productes s'ha realitzat tenint en compte els stakeholders de l'empresa, sobretot el seu públic objectiu, per d'aquesta manera arribar a ells de la manera més efectiva possible.

6.6.1 Canals Offline

Els mitjans de comunicació convencionals, és a dir, la televisió, premsa i ràdio són els canals més utilitzats per grans multinacionals a l'hora de publicitar els seus productes. Actualment, la televisió continua sent la millor plataforma on publicitar i arribar a grans masses de població. Un bon anunci d'un producte pot causar un gran impacte en la venda i consegüentment en els guanys i reputació de la marca. És per aquest motiu que la publicitat en televisió té un cost elevat que pujarà encara més si és en prime time o un canal molt vist. Tot i això, l'impacte que provoca justifica la despesa. Per publicitar els dos espots anuals, Antena 3 permet arribar a un públic molt general en l'àmbit d'Espanya i a un preu més econòmic que altres canals generalistes com Telecinco. S'ha triat la franja horària de 14h a 15h, coincidint amb l'hora de dinar i del telenotícies.

A TV3, el canal on ja es llençava l'espot "Quedem" durant les primeres setmanes d'estiu, s'ha escollit el magazín de tardes "Tot es mou". Està presentat per Helena Garcia Melero i Lluís Marquina, i es debat sobre temes d'actualitat amb periodistes i especialistes com a tertúlia. El seu format dinàmic i molt proper transmet confiança i és un dels llocs més idonis per infiltrar-hi la imatge de Frit Ravich. El programa, que s'emet de dilluns a divendres de 17:40h a 20:30h, va tancar el 2019 amb un 17,4% de quota i 249.000 espectadors i va ser el tercer més vist de la cadena, tal com informa la pàgina web de TV3 amb font de Kantar Media.

En tant a les sèries, s'ha escollit la sèrie diària de TV3, "Com si fos ahir" per la seva audiència i el sentiment de proximitat que transmet per ser emès cada dia entre setmana i tenir un repertori d'actors coneguts. Actualment, té una audiència de 253.000 espectadors i una quota del 17,1%, dada que s'ha mantingut gairebé d'ençà que va començar el 2017, segons es pot consultar al web de TV3. El fet que algun actor mengi el "Cocteleo" en escena, sense donar-li importància al producte, dona visibilitat a la marca i el consumidor l'interioritza.

Per altra banda, la ràdio permet l'emissió de falques publicitàries a un preu molt més baix que la televisió, i amb un impacte molt gran. Segons el portal especialitzat en publicitat, BrandMedia, la ràdio és un mitjà molt viu, ja que quasi sempre s'escolta quan s'està fent altres coses o bé conduint per anar a treballar. D'aquesta manera, permet a l'empresa entrar en la ment de la població sense que ella quasi se n'adoni. A més, BrandMedia també assegura que permet segmentar el públic objectiu per edats, ja que tots els programes radiofònics estan pensats per un públic molt concret.

Per exemple, hem escollit el programa “La Llista” de ràdio Flaixbac perquè s’emet de dilluns a divendres de 20h a 22h i dissabtes de 17h a 20h. El programa té 32.000 oients cada dia i segons es pot consultar a la pàgina web de l'emissora, Flaixbac és la ràdio musical més escoltada a Catalunya.

Posar publicitat a la premsa pot semblar cada vegada menys important. Tot i això, per una empresa catalana que necessita donar-se a conèixer per arreu del territori, els mitjans locals són l'eina perfecta. Els diaris locals, més entesos com a provincials, permeten arribar a tots els racons de Catalunya que potser no coneixen Frit Ravich. Hem escollit els següents diaris sobretot per l'impacte que tenen gràcies als seus lectors fidels:

- “Tot Barcelona”: Segons dades de l'OJD Interactiva, el febrer de 2020 Tot Barcelona va tenir un total de 246.199 lectors.
- “Tarragona Digital”: Segons dades de l'OJD Interactiva, el febrer de 2020 va tenir 246.199 lectors.
- “Lleida.com”: Segons dades de l'OJD Interactiva, el febrer de 2020 va tenir 50.334 lectors.
- “Diari de Girona”: Segons dades de l'OJD Interactiva, el febrer de 2020 va tenir 856.057 lectors.

6.6.2 Canals online

A part dels mitjans de comunicació convencionals, cada vegada més, les empreses utilitzen les xarxes socials per a publicitar els seus productes i serveis o simplement per donar a conèixer la seva activitat. Aquestes plataformes són eines efectives per a la comunicació de les companyies, tenint en compte la gran quantitat de la població que en fa ús. Segons *l'Estudi Anual de Xarxes Socials* d'IAB (2019:6), el 85% dels internautes espanyols utilitzen les xarxes socials.

Com s'ha explicat anteriorment, Frit Ravich fa ús de Facebook i Instagram per a la comunicació de producte, mentre que utilitza Twitter i LinkedIn per a aspectes més corporatius.

Per una banda, les eines de segmentació i geolocalització de Facebook converteixen aquesta xarxa social en una plataforma idònia per a la publicitat de productes. Al mateix temps, és la segona xarxa social més utilitzada pels espanyols -després de Whatsapp-, segons l'estudi mencionat, el qual també exposa que la mitjana d'edat dels usuaris de Facebook és de 39'2 anys. Així doncs, Facebook permet arribar a un públic adult. Pel que fa a Instagram, és tot el contrari, ja que, encara que la mitjana d'edat de les persones que l'usen és de 35 anys, els joves d'entre 16 i 30 anys són "els que més interactuen" dins aquesta xarxa social, segons s'afirma en el mateix estudi. La voluntat d'arribar a un públic jove és el principal motiu pel qual s'ha escollit Instagram per a la comunicació de producte de Frit Ravich. Aquesta plataforma, que és la quarta més utilitzada després de Youtube, possibilita explicar l'activitat de Frit Ravich de manera atractiva i original, a través de fotografies i vídeos, històries i destacats que es poden publicar al perfil. A més, amb el creixement de la popularitat dels influencers i creadors de continguts, les companyies han trobat un mètode pràctic per a publicitar els productes i serveis. Cal mencionar que s'ha escollit la influencer FoodLovers per arribar a un públic d'una franja d'edat més gran, mentre que la Aretha La Galleta servirà per a publicitar el producte a usuaris més adolescents.

Per altra banda, a Twitter, i sobretot a LinkedIn, els perfils dels usuaris acostumen a ser més professionals i són xarxes socials que, generalment, s'usen per a fins laborals més que per entreteniment. En el cas de LinkedIn i segons l'informe anteriorment mencionat, la mitjana d'edat és de 39'8 anys i, encara que les opcions d'interacció es resumeixen en comentaris, compartir i "m'agrada", és la xarxa social més utilitzada per a donar-se a conèixer en el món laboral i on els usuaris comparteixen contingut relacionat amb les empreses on treballen o de sectors que els interessa. A LinkedIn es crea una xarxa de treballadors d'una mateixa empresa, de manera que qualsevol persona que entri en el perfil del personal de Frit Ravich pot conèixer on treballa i accedir directament al compte oficial de la companyia.

Per últim, s'usa Twitter per l'elevat grau d'interacció, ja que es poden compartir, retuitar i comentar els continguts molt fàcilment. L'edat de la majoria dels usuaris d'aquesta xarxa social comprèn

entre els 16 i els 30 anys, per tant permet a Frit Ravich arribar tant a gent jove com a usuaris amb una edat més adulta.

A més de les xarxes socials, cal esmentar que la web corporativa és un canal molt potent de la comunicació de Frit Ravich, tenint en compte que actualment totes les empreses han de tenir una web que qualsevol stakeholder pugui consultar. Amb els canvis que es proposen en el pla de comunicació, es potenciarà la pàgina web de l'empresa i per tant el contingut que s'ofereix en aquesta.

6.7 Cronograma d'accions

Les accions del pla de comunicació es presenten a continuació ordenades cronològicament i amb el calendari que l'empresa haurà de seguir. L'ordre d'execució de les accions depèn de la prioritat d'aquestes. És per això que es comença amb la creació del departament de Comunicació i es comença a implementar les accions enfocades a comunicar i publicitar Frit Ravich i la seva activitat.

Les accions es començaran a implementar el gener de 2021, de manera que, en el pla de comunicació, cada any comprèn de gener a desembre.

1r ANY: 2021

Mesos previs a l'inici d'actuació d'aquest pla, direcció amb l'ajuda de Recursos Humans, començarà el procés de selecció per als llocs de treball de Community Manager i Redactor/a. D'aquesta manera, s'inicia l'any 2021 amb el personal ja contractat.

Gener:

- Creació d'un departament de comunicació i la figura d'un DirCom: amb el personal ja contractat, s'organitzen les funcions i responsabilitats del departament.

Febrer:

- Comentar publicacions dels comptes dels treballadors i de comptes amb contingut interessant: el Community Manager ja s'ha incorporat, pot començar a moure i redissenyar xarxes socials i perfils.
- Destacar històries amb activitats que fa l'empresa amb treballadors, a fires, etc.

- Modificar la biografia del perfil.
- Retuitar publicacions i notícies interessants del sector.
- Compartir informació d'interès sobre el sector.
- Completar la memòria corporativa: tota la informació de l'empresa ha d'estar recollida i ordenada. Així doncs es comença l'any amb un document que serveixi com a recurs per l'empresa en cas que s'hagi de consultar.

Març:

- Crear un espai de reunió entre Comunicació, Recursos Humans i Màrqueting: cada mes a partir del març, ja que el nou departament de comunicació ja està organitzat i al dia.
- Incorporar una bústia de propostes anònimes a tots els departaments de la seu: com ja s'han tingut un primer contacte amb Recursos Humans, s'actua d'acord amb les necessitats que es creu convenient.
- Promoure l'ús de la plataforma JAM a les delegacions: aquesta acció té la durada de dos mesos, fins a l'abril. El motiu és que s'han de fer els qüestionaris amb l'ajuda de RRHH, ha d'estar aprovat pel DirCom i després presentar-ho a Direcció i se'ls hi ha de comentar als representants de les delegacions.
- Proporcionar notes de premsa als mitjans de comunicació: després d'uns mesos de la creació del departament, hi comença a haver-hi activitat amb normalitat i s'envien les notes de premsa als mitjans per notificar-ho.
- Construir un Dossier Informatiu: ja que la memòria corporativa està acabada des de principis d'any, gran part de la informació s'extreu d'ella i es construeix el dossier informatiu per si la premsa o qualsevol mitjà el demana. Aquesta acció durarà un mes.

Maig:

- Vendre la presència de productes en programes de ràdio amb un públic més jove: el producte que es publicita és "Cocteleo", i convida a consumir-lo pel bon temps que s'aproxima, etc. Només s'emet el mes de maig dins el programa La Llista de Flaixbac entre les 20h i les 22h.

Setembre:

- Espot especial de Nadal: s'inicia el procés de creació del nou spot nadalenc en català amb l'ajuda d'Ogilvy a partir del setembre. El procés de producció dura aproximadament dos

mesos, i l'espot s'emet cinc vegades en prime time (21h) durant el mes de desembre a TV3, 8TV. A RAC1, s'emet entre els programes La Segona Hora, Versió Rac1 i Islàndia, també durant el mes de desembre.

Octubre:

- Anunciar Frit Ravich en els principals diaris locals: en el mes de setembre es recupera l'activitat de l'empresa amb normalitat, però encara hi ha part de la societat que està de vacances les primeres setmanes o s'està just incorporant a la feina. Per tant, el mes d'octubre és un bon moment per publicitar Frit Ravich a la premsa, ja que l'activitat laboral normal ja s'ha recuperat. La publicitat estarà present a la capçalera dels mitjans digitals fins al desembre.

2N ANY: 2022

En el segon any del pla de comunicació, el departament de comunicació ja està creat i consolidat. A més, amb la incorporació del Community Manager, s'ha millorat el trànsit a les xarxes socials i s'ha començat a potenciar la publicitat de Frit Ravich en els mitjans de comunicació online.

Gener:

- Reestructurar la web corporativa: Aquesta acció es portarà a terme fins al mes de març, ja que Frit Ravich requerirà tres mesos per a pensar la nova estructura de la pàgina web i discutir-la amb l'empresa que s'encarregui del disseny. A més, el dircom i l'encarregat de la redacció hauran d'escriure el nou contingut que apareixerà a la web corporativa i el resultat final haurà d'estar supervisat per la direcció de l'empresa.

Febrer:

- Organització de trobades entre els treballadors i els seus caps: és oportú deixar el primer mes del nou any perquè el personal es reincorpori a la feina i per a comunicar-li l'organització d'aquestes trobades. A partir del mes de febrer ja es començaran a portar a terme aquestes petites reunions setmanals. Aquestes reunions es realitzaran tots els mesos de l'any (excepte juliol i agost).

Març:

- Formació dels treballadors en xarxes socials: els guies digitals ensenyen a la resta del personal a potenciar els seus comptes personals de xarxes socials. Aquesta formació durarà un mes, fins a finals de març i tindrà lloc cada dilluns de 9 a 10 del matí.
- Organització d'una trobada de premsa: el Dossier Informatiu ja està fet, i per tant ja es pot organitzar la trobada de premsa. Es farà el març perquè és oportú fer-ho a principis de cada any i s'aprofita que comença a fer més bon temps per a convidar els periodistes a les instal·lacions. Aquesta trobada s'organitzarà cada any.

Abril:

- Comunicació dels nous continguts de la web a les xarxes socials: el mes de març s'ha acabat el procés de reestructuració de la web corporativa. Caldrà comunicar els canvis del web a les xarxes socials de Frit Ravich, així com els nous continguts que es vagin publicant com les notes de premsa de la secció "Sala de premsa".

Maig:

- Falca publicitària a una emissora estatal: l'anunci "Quedem" d'estiu en castellà s'emet a Los 40 Principales durant el mes de juny entre setmana durant la franja horària de 14h a 20h. Aquesta acció es repeteix el tercer any del pla.

Juny:

- Organització d'una visita dels caps de les delegacions a la seu: el juny és el moment idoni per a fer aquesta trobada, ja que és el mes anterior al començament de les vacances del personal de l'empresa, i servirà com a trobada per a tancar la primera meitat de l'any fins setembre. Aquesta activitat durarà un sol dia i es repetirà cada any.
- Emissió de l'espot televisiu d'estiu "Quedem" en castellà en un canal de cobertura estatal d'Antena3. L'espot s'emetrà a l'estiu, la millor època per a publicitar el "Cocteleo" i les patates fregides, que són els productes que hi apareixen. A més, és oportú que en el canal estatal l'anunci s'emeti al mateix temps que surt als canals autonòmics catalans. L'anunci s'emetrà cinc vegades durant tot el juny de 14h a 15h. Aquesta acció es repeteix al tercer any del pla.

Setembre:

- Vendre la presència dels productes Frit Ravich a programes: el setembre comença la nova temporada de la sèrie “Com si fos ahir”. És per això que l’anunci es podrà veure fins en un total de tres capítols fins al mes de desembre.

Novembre

- Sorteig de productes amb influencers a Instagram: al novembre el clima acompanya el consum de crispetes, ja que la gent acostuma a passar més temps dins de casa. És per això que la influencer Aretha La Galleta sorteja a Instagram un lot de productes de la línia Top Corn.

Desembre:

- Family Day: a finals de desembre la majoria de treballadors estan de vacances de Nadal, i per això és un bon moment per celebrar el Family Day, perquè puguin venir acompanyats de les seves famílies. Aquesta acció es farà cada any per Nadal.

3R ANY: 2023

El tercer any, i últim d'aquest pla, Frit Ravich ha aconseguit presència dels seus productes als mitjans de comunicació i ha millorat el trànsit a les xarxes socials. També ha començat a tenir influència a un públic més jove gràcies als influencers. Aquest any es mantenen les relacions amb els mitjans i xarxes, i també s'inicia un pla de visites de direcció cap a les delegacions.

Gener:

- Organitzar visites de Direcció a les diferents delegacions: des de comunicació i direcció s'organitzen i estipulen les visites per any. Aquesta acció continuarà després que aquest pla s'esgoti. La raó principal és que hi ha moltes delegacions repartides pel territori espanyol i s'han de quadrar amb l'ajustada agenda de direcció.

Maig:

- Incloure entrades publicitàries a Facebook: es comença amb l’anunci de “Quedem” en català i castellà on apareixen els productes de “Cocteleo” i patates fregides. Aquesta acció

es repeteix cada quatre mesos, durant una setmana, coincidint amb les diferents estacions i diferents productes de Frit Ravich a promocionar.

Juny:

- Sorteig de productes amb influencers a Instagram: al juny el clima comença a ser més càlid, i augmenta el consum d'aliments d'aperitiu. La *influencer* FoodLovers sorteja a Instagram un lot de patates xips Premium de Frit Ravich. Aquest sorteig, de moment, es farà una sola vegada.

Setembre:

- Vendre la presència dels productes Frit Ravich a programes: a "Tot es mou" es venen els productes durant el primer trimestre, és a dir, de setembre a desembre i les patates "Caseras" apareixen un cop cada mes.

Desembre:

- Esponsoritzar una fira temàtica: es realitza el desembre, en concret durant les vacances de Nadal, perquè és quan té lloc l'esdeveniment de la Pista de Gel de Girona.

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

ANY 1- 2021		Gen.	Febr.	Març	Abr.	Maig	Juny	Jul.	Ag.	Set.	Oct.	Nov.	Des.
INTERNA	1. Creació d'un departament de comunicació i la figura d'un DirCom.	X											
	2. Crear un espai de reunió entre Comunicació, Recursos Humans i Màrqueting.			X	X	X	X			X	X	X	X
	3. Organització de trobades entre els treballadors i el seus caps.												
	4. Incorporar una bústia de propostes anònimes a tots els departaments de la seu.			X									
	5. Family Day.												
	6. Promoure l'ús de la plataforma JAM a les delegacions.			X	X								
	7. Organització d'una visita dels caps de les delegacions a la seu.												
	8. Organitzar visites de Direcció a les diferents delegacions.												
EX	9. Spot especial de Nadal.									X	X	X	X

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

10. Emissió de l'espot televisiu d'estiu "Quedem" en castellà en un canal de cobertura estatal.													
11. Vendre la presència dels productes Frit Ravich a programes.													
12. Falca publicitària a una emissora estatal.													
13. Vendre la presència de productes en programes de ràdio amb un públic més jove.					X								
14. Anunciar Frit Ravich en els principals diaris locals .										X	X	X	
15. Esponsoritzar una fira temàtica.													
16. Sorteig de productes amb influencers a Instagram.													
17. Incloure entrades publicitàries a Facebook.													
18. Formació dels treballadors en xarxes socials.													
19. Comunicació dels nous continguts de la web a les xarxes socials.													

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

CORPORATIVA	20. Comentar publicacions dels comptes dels treballadors i de comptes amb contingut interessant.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	21. Destacar històries amb activitats que fa l'empresa amb treballadors, a fires, etc.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	22. Modificar la biografia del perfil.		X										
	23. Retuitejar publicacions i notícies interessants del sector.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	24. Compartir informació d'interès sobre el sector.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	25. Construir un Dossier Informatiu.			X									
	26. Organització d'una trobada de premsa.												
	27. Creació d'un departament de comunicació i la figura d'un DirCom.		X										
	28. Reestructurar la web corporativa.												
29. Proporcionar notes de premsa als mitjans de comunicació.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Imatge 8: Cronograma d'accions del primer any. Font: Pròpia

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

ANY 2- 2022		Gen.	Febr.	Març	Abr.	Maig	Juny	Jul.	Ag.	Set.	Oct.	Nov.	Des.
INTERNA	1. Creació d'un departament de comunicació i la figura d'un DirCom.	X											
	2. Crear un espai de reunió entre Comunicació, Recursos Humans i Màrqueting.	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
	3. Organització de trobades entre els treballadors i el seus caps.		X	X	X	X	X			X	X	X	X
	4. Incorporar una bústia de propostes anònimes a tots els departaments de la seu.												
	5. Family Day.												X
	6. Promoure l'ús de la plataforma JAM a les delegacions.												
	7. Organització d'una visita dels caps de les delegacions a la seu.						X						
	8. Organitzar visites de Direcció a les diferents delegacions.												
EX	9. Espot especial de Nadal.												X

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

10. Emissió de l'espot televisiu d'estiu "Quedem" en castellà en un canal de cobertura estatal.						X							
11. Vendre la presència dels productes Frit Ravich a programes.									X	X	X	X	
12. Falca publicitària a una emissora estatal.					X								
13. Vendre la presència de productes en programes de ràdio amb un públic més jove.													
14. Anunciar Frit Ravich en els principals diaris locals.													
15. Esponsoritzar una fira temàtica.													X
16. Sorteig de productes amb influencers a Instagram.												X	
17. Incloure entrades publicitàries a Facebook.													
18. Formació dels treballadors en xarxes socials.			X										
19. Comunicació dels nous continguts de la web a les xarxes socials.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

	20. Comentar publicacions dels comptes dels treballadors i de comptes amb contingut interessant.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	21. Destacar històries amb activitats que fa l'empresa amb treballadors, a fires, etc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	22. Modificar la biografia del perfil.												
	23. Retuitejar publicacions i notícies interessants del sector.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	24. Compartir informació d'interès sobre el sector.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	25. Construir un Dossier Informatiu.												
	26. Organització d'una trobada de premsa.			X									
CORPORATIVA	27. Completar la memòria corporativa.												
	28. Reestructurar la web corporativa.	X	X	X									
	29. Proporcionar notes de premsa als mitjans de comunicació.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Imatge 9: Cronograma d'accions del segon any. Font: Pròpia

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

ANY 3- 2023		Gen.	Febr.	Març	Abr.	Maig	Juny	Jul.	Ag.	Set.	Oct.	Nov.	Des.
INTERNA	1. Creació d'un departament de comunicació i la figura d'un DirCom.	X											
	2. Crear un espai de reunió entre Comunicació, Recursos Humans i Màrqueting.	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
	3. Organització de trobades entre els treballadors i el seus caps.	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
	4. Incorporar una bústia de propostes anònimes a tots els departaments de la seu.												
	5. Family Day.												X
	6. Promoure l'ús de la plataforma JAM a les delegacions.												
	7. Organització d'una visita dels caps de les delegacions a la seu.							X					
	8. Organitzar visites de Direcció a les diferents delegacions.	X											
EX	9. Spot especial de Nadal.												X

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

10. Emissió de l'espot televisiu d'estiu "Quedem" en castellà en un canal de cobertura estatal.						X							
11. Vendre la presència dels productes Frit Ravich a programes.									X	X	X	X	
12. Falca publicitària a una emissora estatal.					X								
13. Vendre la presència de productes en programes de ràdio amb un públic més jove.													
14. Anunciar Frit Ravich en els principals diaris locals .													
15. Esponsoritzar una fira temàtica.													X
16. Sorteig de productes amb influencers a Instagram.						X							
17. Incloure entrades publicitàries a Facebook.					X				X				
18. Formació dels treballadors en xarxes socials.													
19. Comunicació dels nous continguts de la web a les xarxes socials.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

	20. Comentar publicacions dels comptes dels treballadors i de comptes amb contingut interessant.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	21. Destacar històries amb activitats que fa l'empresa amb treballadors, a fires, etc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	22. Modificar la biografia del perfil.												
	23. Retuitejar publicacions i notícies interessants del sector.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	24. Compartir informació d'interès sobre el sector.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	25. Construir un Dossier Informatiu.												
	26. Organització d'una trobada de premsa.			X									
CORPORATIVA	27. Completar la memòria corporativa.												
	28. Reestructurar la web corporativa.												
	29. Proporcionar notes de premsa als mitjans de comunicació.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Imatge 10: Cronograma d'accions del tercer any. Font: Pròpia

6.8 Seguiment

En el pla de comunicació cal pensar en una sèrie d'indicadors, tant qualitius com quantitius, que permetin mesurar l'efectivitat del pla de comunicació i els resultats de les accions.

Pel que fa a la comunicació interna, en el cas de les reunions entre el departament de Comunicació, Màrqueting i Recursos Humans, s'haurà de consultar als membres dels tres departaments si les trobades han estat satisfactòries i s'ha pogut compartir els coneixements per tal d'afavorir a la comunicació de l'empresa. En relació amb les trobades entre els treballadors i els seus caps, es podrà saber la seva efectivitat a partir de la realització d'**enquestes** al personal per saber si han pogut fer saber els problemes o imprevistos als seus responsables. A més, per tal de conèixer l'èxit de l'acció sobre les bústies, caldrà **comptar les notes** que es dipositen cada mes en cada departament, per tal de saber l'ús que en fan els treballadors en cada secció de l'empresa.

En el Family Day, serà important fer un **recompte del total** de persones que assisteixen a l'empresa durant aquesta jornada i saber quantes d'elles són personal de l'empresa. A més, caldrà conèixer què ha interessat més als assistents i quines zones han estat més visitades i, sobretot, quin perfil de treballadors visiten cada espai de Frit Ravich (on es dirigeixen els de les fàbriques, els d'oficines, emmagatzematge...). Aquests indicadors seran els mateixos en el cas de la visita dels treballadors de les delegacions a la seu de Maçanet de la Selva, afegint, en aquest cas, una recollida d'anotacions de les intervencions que els assistents realitzaran a la reunió del final de la jornada, per tal de conèixer els temes d'interès i opinions.

Per altra banda, **el nombre de visualitzacions i entrades a la plataforma JAM** servirà per a saber si s'ha aconseguit l'objectiu d'augmentar l'ús de la plataforma JAM entre els treballadors de les delegacions de la companyia.

En l'àmbit de la comunicació externa, la publicitat és una de les eines principals per a donar a conèixer l'empresa i així els seus productes. L'indicador més important en aquestes accions és l'increment de vendes per any. Com que la publicitat va augmentant la cobertura per any, també

augmentarà la seva influència cap a nous públics i es veurà reflectit en les vendes. A més, quan aquest pla de comunicació finalitzi, es quantificarà en tant per cent el creixement de vendes i beneficis respecte a l'any anterior al pla, és a dir els resultats del 2020. D'aquesta manera, es veurà l'evolució i impacte de la publicitat traduït en vendes.

Tant en la televisió com a la ràdio, caldrà saber l'**audiència dels programes** concrets on s'ha emès l'espot "Quedem" d'estiu i Nadal de Frit Ravich i on s'ha anunciat el producte en concret. En el cas de la premsa digital, amb OJD Interactiva es podran conèixer el nombre de lectors per diari en el període en què han aparegut els anuncis. Tot i que no seran dades exactes, serviran com a informació aproximada perquè Frit Ravich pugui saber la quantitat de persones que han vist, escoltat o llegit la publicitat de l'empresa en aquests canals.

Amb la Pista de gel de Girona, caldrà accedir a les dades sobre el total de persones que han assistit a la fira, així com veure el percentatge del producte de patates "Caseras" que s'han emportat els visitants. A més, es podrà veure el **ressò** que ha tingut l'esdeveniment a xarxes socials, sigui amb comentaris, comparticions o l'ús del hashtag de l'esdeveniment.

Pel que fa a les xarxes socials, caldrà monitoritzar-les per a saber l'impacte de Frit Ravich en aquestes plataformes, que es pot veure reflectit sobretot en l'**increment de seguidors, nombre de "M'agrada" i "Compartir"** de Twitter, Instagram, Facebook i LinkedIn. De fet, en el cas de la publicitat amb les Influencers, caldrà recollir les següents dades: quants usuaris han vist els dos vídeos promocionals dels productes i d'aquests, quants han participat en els sortejos; els cops que s'ha comentat i compartit els vídeos, així com les vegades que s'ha consultat el perfil d'instagram de Frit Ravich a partir de la menció en els vídeos promocionals de les Influencers.

A la xarxa professional de LinkedIn, el nombre de treballadors afegits durant els dos últims anys del pla valoraran l'eficàcia dels guies digitals. Els **comentaris** a totes les xarxes serviran com a filtre directe d'opinió pública sobre l'empresa, ja siguin negatius com positius. A més, tant a Twitter, Instagram, Facebook i LinkedIn, conèixer el nombre de vegades que s'utilitzen les **etiquetes** de l'empresa com "#Quedem" o "#BonsMoments" i, si els usuaris la mencionen a les seves

publicacions, permetrà tenir una informació més detallada dels perfils dels usuaris que segueixen i interactuen amb Frit Ravich.

Per altra banda, el **nombre de visites a la pàgina web i el temps mitjà de permanència** evidencia la seva utilitat. També es veurà d'on provenen els usuaris que visiten la web corporativa, ja que poden haver cercat el nom de l'empresa directament a internet o provenir de les mateixes xarxes socials.

En els dos casos, tant en xarxes com a la web, se seguirà l'increment d'activitat amb un mapa demogràfic per notificar la influència per territori.

L'empresa haurà de comptar amb **eines informàtiques** que facilitaran i agilitzaran la tasca de mesura de l'impacte de Frit Ravich a les xarxes socials. Un exemple és "TweetBinder", que ofereix informació sobre el nombre de mencions, retuits i l'ús dels hashtags a Twitter. A més, "SumAll" fa una anàlisi completa de l'audiència a totes les plataformes. Per últim, "Google Analytics", que és una de les més conegudes i utilitzades, serveix per a mesurar el trànsit a la web corporativa.

Per últim, caldrà analitzar el ressò de Frit Ravich en els mitjans de comunicació. Per una banda, de les **notes de premsa que s'han enviat en els mitjans**, s'haurà de conèixer **quantes han acabat publicant-se com a notícia**, així com les característiques i perfil d'aquests mitjans. A més, serà útil saber el nombre de vegades que es menciona el nom de Frit Ravich o del personal de l'empresa com ara la Directora General Judith Viader. Aquesta informació es podrà extreure a partir d'una anàlisi de clipping que farà Ogilvy.

Finalment, també es podrà veure si els mitjans de comunicació recorren a Frit Ravich per a extreure informació, sigui sobre l'empresa o perquè necessiten documentació sobre el sector.

L'objectiu principal d'aquest pla és que Frit Ravich comuniqui tot el que fa tant a l'interior com a l'exterior. És per això que per a mesurar l'èxit de les accions, l'empresa es basarà en el principi de transparència, la qual cosa vol dir que tot es comunica a l'exterior, també els resultats obtinguts en

el seguiment. Així doncs, a mesura que la companyia apliqui els indicadors i tingui els resultats finals sobre l'efectivitat de les accions, mitjançant xarxes socials i notes de premsa comunicarà aquells aspectes que cregui oportú destacar (èxit d'assistència a esdeveniments i jornades, participació en xarxes socials o sortejos, entre altres).

7. Pressupost

El pressupost del pla de comunicació es presenta classificant les despeses en costos fixos i variables, segons si l'empresa els ha de pagar cada mes de l'any o durant un període en concret. Hi ha algunes accions que no figuren en el pressupost, ja que no suposen cap mena de cost a Frit Ravich i que formen part de les responsabilitats dels treballadors del departament. Aquestes accions estan relacionades amb les xarxes socials, com ara modificar la biografia de Twitter, publicar històries a Instagram, entre altres, així com la creació de la Memòria Corporativa.

Com s'ha explicat anteriorment, la duració del pla de comunicació per a Frit Ravich és de tres anys. Com es pot veure, el pressupost no es presenta per accions, sinó per cada any d'aplicació del pla, ja que d'aquesta manera l'empresa pot veure clarament el total de despesa que tindrà.

Cal explicar alguns aspectes d'aquest pla financer que s'han tingut en consideració en aquest treball. En primer lloc, el preu de la publicitat que l'empresa ha de pagar per emetre els espots o anuncis varia considerablement en funció del mitjà de comunicació o xarxa social, ja que el preu s'ha calculat a partir de les condicions, característiques i tarifes de cada canal en concret. Per altra banda, pel que fa als viatges que la direcció de Frit Ravich realitzarà a partir del tercer any del pla de comunicació a les diferents delegacions d'Espanya, s'ha fixat un preu aproximat pel total de viatges que es poden fer en un any. D'aquesta manera, l'empresa no podrà sobrepassar la xifra pressupostada a l'hora d'organitzar els viatges.

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

7.1 Primer any

PRESSUPOST 1r ANY			
ACCIONS	COSTOS FIXOS	ACCIONS	COSTOS VARIABLES
1. Creació d'un Departament de Comunicació i Dircom		4. Incorporar una bústia de propostes als departaments	
Salari DirCom	46.200 €	Bústies x11 departaments	173,80€
Salari responsable Comunicació interna	33.000 €		173,80€
Salari responsable Comunicació externa	33.000 €	9. Espot especial de Nadal	
Salari Community Manager	14.520 €	Producció de l'espot amb Ogilvy	1.700€
Salari Redacció	15.180 €	Emissió TV3	25.000€
Despeses indirectes (llum, aigua...)	2.400 €	Emissió 8TV	7.500€
Despeses consumibles (paper, tinta...)	1.800 €	Emissió RAC1	1.075 €
TOTAL	146.100 €		35.275 €
		13. Vendre la presència de productes en programes de ràdio jove	
		Emissió	1.092 €
			1.092 €
		14. Anunciar Frit Ravich en els principals diaris locals	
		Diari de Girona	3.600€
		Tarragona Digital	900€
		Tot Barcelona	900€
		Lleida.com	300€
			5.700€
		TOTAL	42.240,80 €

Imatge 11: Pressupost total del primer any. Font: Pròpia

Pressupost total del primer any: 146,100 € (CF) + 42.240,80 € (CV) = **188.340, 80 €**.

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

7.2 Segon any

PRESSUPOST 2n ANY			
ACCIONS	COSTOS FIXOS	ACCIONS	COSTOS VARIABLES
1. Creació d'un Departament de Comunicació i Dircom		5. Family Day	
Salari DirCom	46.200 €	Merchandising Carpeta Frit Ravich (0,8€) x2.500 ud.	2.000 €
Salari responsable Comunicació interna	33.000 €	Producte Chips Premium (0,32€/bossa Preu Cost) x2.500 ud.	800 €
Salari responsable Comunicació externa	33.000 €		2.800 €
Salari Community Manager	14.520 €		
Salari Redacció	15.180 €	7. Organització d'una visita dels caps de les delegacions a la seu	
Despeses indirectes (llum, aigua...)	2.400 €	Viatges (100€ viatge avió/persona + 7€/persona autobús)	3.959 €
Despeses consumibles (paper, tinta...)	1.800 €	Dinar (20€ menú/persona)	740 €
TOTAL	146.100 €		4699 €
		9. Espot de Nadal	
		Emissió TV3	25.000 €
		Emissió 8TV	7.500 €
		Emissió RAC1	1.075 €
			33.575 €
		10. Espot TV d'estiu "Quedem" en castellà en un canal estatal	
		Emissió Antena3	32.500 €
			32.500 €
		11. Vendre la presència dels productes Frit Ravich a "Com si fos ahir"	
		Emissió (7068€/aparició) x3 capítols	21.204 €
			21.204 €
		12. Falca publicitària a una emissora estatal	
		Emissió 40P	4.000 €
			4.000 €
		16. Sorteig de productes amb influencers a Instagram	
		Aparició + sorteig Aretha La Galleta	4.610 €
			4.610 €
		18. Formació dels treballadors en xarxes socials	
		7,42 €/hora per treballador x11 treballadors (4 vegades al mes)	326€
			326 €
		26. Organització d'una trobada de premsa	
		Producte Chips Caseras (1,05€/bossa gran Preu Cost) x 10 ud.	10,05 €
		Producte Cocteleo (0,7€/bossa Preu Cost) x 10 ud.	7€
			17,05 €
		TOTAL	103.731,05 €

Imatge 12: Pressupost total del segon any. Font: Pròpia

Pressupost total del segon any: 146,100 € (CF) + 103.731,05 € (CV) = **249.831, 05 €.**

Pla de comunicació per a visibilitzar l'activitat de Frit Ravich

7.3 Tercer any

PRESSUPOST 3r ANY			
ACCIONS	COSTOS FIXOS	ACCIONS	COSTOS VARIABLES
1. Creació d'un Departament de Comunicació i Dircom		5. Family Day	
Salari DirCom	46.200 €	Merchandising Carpeta Frit Ravich (0,8€) x2.500 ud.	2.000 €
Salari responsable Comunicació interna	33.000 €	Producte Chips Premium (0,32€/bossa gran Preu Cost) x2.500 ud.	800 €
Salari responsable Comunicació externa	33.000 €		2.800 €
Salari Community Manager	14.520 €	7. Organització d'una visita dels caps de les delegacions a la seu	
Salari Redacció	15.180 €	Viatges (100€ viatge avió/persona + 7€/persona autobús)	3.959 €
Despeses indirectes (llum, aigua...)	2.400 €	Dinar (20€ menú/persona)	740 €
Despeses consumibles (paper, tinta...)	1.800 €		4699 €
TOTAL	146.100 €	9. Espot de Nadal	
		Emissió TV3	25.000 €
		Emissió 8TV	7.500 €
		Emissió RAC1	1.075 €
			33.575 €
		10. Espot TV d'estiu "Quedem" en castellà en un canal estatal	
		Emissió Antena3	32.500 €
			32.500 €
		11. Vendre la presència dels productes Frit Ravich a "Tot es mou"	
		Emissió x4 vegades	28.272 €
			28.272 €
		12. Falca publicitària a una emissora estatal	
		Emissió 40P	4.000 €
			4.000 €
		15. Esponsoritzar una fira temàtica	
		Producte Chips Caseras 60g (0,67€/bossa petita Preu Cost) x 17.500 ud.	11.725 €
			11.725 €
		16. Sorteig de productes amb influencers a Instagram	
		Aparició + sorteig La Food Lovers	250 €
			250 €
		17. Incloure entrades publicitàries a Facebook	
		Entrades del maig i setembre (200€/ 7 dies)	400€
			400 €
		26. Organització d'una trobada de premsa	
		Producte Chips Caseras (1,05€/bossa gran Preu Cost) x 10 ud.	10,05 €
		Producte Cocteleo (0,7€/bossa Preu Cost) x 10 ud.	7€
			17,05 €
		TOTAL	118.238, 05 €

Imatge 13: Pressupost total del tercer any. Font: Pròpia

Pressupost total del tercer any: 146,100 € (CF) + 118.238, 05 € (CV) = 264.338, 05 €.

Així doncs, el pressupost total del pla de comunicació per als tres anys és de **702.509, 90 €**.

Com es pot veure, el pressupost del segon i tercer any és més elevat que el del primer, ja que la publicitat es potencia més en els últims 24 mesos del pla de comunicació. Això es deu al fet que el primer any l'empresa s'ha d'adaptar a la despesa considerable que comporta el nou departament de comunicació i amb la qual fins aleshores no comptava.

7.4 Retorn de la inversió

Dins el pla de comunicació hi ha un total de 21 accions que estan encarades a potenciar la imatge de Frit Ravich. Entre elles es troben totes les que formen part de la comunicació interna, de la corporativa i algunes de comunicació externa de l'empresa (relacionades amb les xarxes socials). Les accions restants són purament publicitàries i estan encarades a augmentar les vendes dels productes de Frit Ravich. Així doncs, el 72% de les accions del pla són les que pretenen potenciar la imatge de l'empresa i, l'altre 28% estan orientades a les vendes. Tal com es veu al pressupost, les accions en publicitat no són tantes com les d'imatge, però aquestes són les més cares. La publicitat té un preu molt elevat, ja que el seu impacte en la societat és molt fort. Així doncs, s'ha decidit potenciar la publicitat dels productes de l'empresa, apostant per donar a conèixer els aliments que produeix Frit Ravich. Dit això, a l'hora de proposar la inversió en publicitat, els diners es recuperaran a partir de l'augment de les vendes que s'aconseguirà amb els nous espots i anuncis.

Cal tenir en compte que potenciant la publicitat no només s'aconsegueix augmentar les vendes dels productes, sinó que és una acció que repercuteix en el coneixement que té la societat sobre Frit Ravich. Així doncs, amb la publicitat s'aconsegueix també potenciar la imatge corporativa de la companyia. Al mateix temps, les accions de comunicació interna i corporativa de l'empresa, tot i que no tenen un efecte directe a la venda de productes, al final acaben contribuint que l'activitat productiva funcioni correctament.

8. Conclusions

Un cop realitzat el treball i podent donar per finalitzat el pla de comunicació, és oportú analitzar l'èxit dels objectius inicials del projecte.

Pel que fa als objectius generals, hem fet un pla de comunicació per a Frit Ravich, ja que s'ha fet una anàlisi exhaustiva del seu entorn i característiques pròpies, la qual garanteix que el pla s'ha fet a mida per a l'empresa i que aquesta podrà aplicar les accions proposades per tal de millorar la comunicació de la seva activitat corporativa. Aquest primer objectiu s'ha pogut portar a terme gràcies al compliment del segon objectiu general, ja que l'estudi previ de l'entorn i les característiques de Frit Ravich s'ha realitzat a partir dels coneixements teòrics que les autores del treball han adquirit durant els estudis. La base teòrica del grau universitari també ha permès tenir un coneixement previ de la realització d'un pla de comunicació i poder proposar accions comunicatives realistes per a Frit Ravich.

A partir d'aquí analitzem si hem assolit amb èxit els objectius específics d'aquest projecte. En primer lloc, estem satisfetes amb la descripció completa i detallada sobre Frit Ravich i la seva situació comunicativa. La realització d'aquest apartat ens ha permès estudiar el seu cas en particular i detectar els punts forts i febles de la companyia per tal de disposar d'una contextualització la més completa possible. El fet de conèixer les seves necessitats ens ha fet possible tenir en compte les virtuts de l'empresa per tal de reforçar-les i optimitzar els seus resultats. A més, també hem proposat accions de millora per a les seves mancances.

Pel que fa a la creació del pressupost del pla, un dels nostres objectius era adequar les accions proposades a la realitat econòmica de l'empresa. Precisament, una de les dificultats que se'ns ha presentat és la manca d'informació sobre el pressupost destinat a la comunicació, ja que des d'un primer moment hem disposat d'una xifra molt general i poc aproximada. A més, havent creat un departament nou, on a part de la comunicació figura també màrqueting, se'ns ha fet més difícil delimitar el pressupost real. Tot i la mancança d'aquestes dades, l'empresa ha estat molt receptiva des del primer contacte i ens ha proporcionat bastant informació interna, la qual hagués sigut impossible d'accedir sense la persona de contacte, la Paula Lasheras. A mesura que han passat els mesos, la relació amb l'empresa ha sigut menys freqüent, ja sigui per limitació d'informació des de direcció, o la situació inesperada causada per la Covid-19. També cal dir que part del treball s'ha pogut dur a terme gràcies a les fonts documentals que hem consultat i han complementat les dades aportades per Frit Ravich. La nostra experiència universitària i contacte amb professors de la facultat, han permès l'accés de moltes d'aquestes fonts.

Per últim, podem afirmar que amb la realització d'aquest treball i la recerca de la documentació necessària, hem tingut l'oportunitat d'ampliar els nostres coneixements previs que teníem sobre la comunicació corporativa i donar un pas més enllà respecte al que ja sabíem sobre aquest àmbit.

Una vegada comentat els objectius del treball, cal parlar dels resultats assolits pel que fa al pla de comunicació. Més enllà dels objectius específics del pla, la finalitat principal era satisfer la necessitat comunicativa més important de l'empresa, i és que la societat té molt poc coneixement de Frit Ravich i tot el que fa més enllà dels productes. És per això que la majoria de les accions proposades al pla giren entorn de la publicitat i influència a les xarxes socials. Es pot garantir que les accions d'aquest pla de comunicació estan fetes a mida per a l'empresa, ja que s'han plantejat tenint en compte la seva cultura, identitat i reputació corporativa i seguint els seus valors d'essència i de canvi.

D'aquesta manera, s'augmenta la presència de la marca Frit Ravich i tot el que aquesta representa i el seu nivell de coneixement creix exponencialment. En conseqüència, i com a repte econòmic més important per a l'empresa, els índexs de vendes creixen i els seus consumidors veuran la marca reflectida als mitjans i xarxes socials.

En aquest pla de comunicació hem proposat accions que comporten un gran canvi a Frit Ravich, com ara la incorporació del nou departament o la reconstrucció de la web corporativa, però que són necessàries per a millorar els aspectes citats i, al mateix temps, prendre consciència de la importància que té la comunicació en una empresa de la seva dimensió. Com s'ha pogut veure, hi ha més accions de comunicació externa que interna perquè hem considerat oportú mantenir les seves iniciatives encaminades a aconseguir un bon ambient entre tot el personal i que ja funcionen correctament.

Les accions que apareixen en aquest pla tenen en compte la situació i necessitat actual de Frit Ravich. Una vegada hagin passat els tres anys del pla, hi ha noves accions que es podran dur a

terme en el futur per a continuar millorant la comunicació de l'empresa. Aquestes són les nostres propostes:

- Si els resultats de la inversió en publicitat són bons, és oportú augmentar la varietat de productes Frit Ravich que s'anuncien i ampliar els canals on s'emet la publicitat per tal d'arribar a una major part del públic estatal. Per exemple, es pot patrocinar el producte del “Cocteleo” no només a Flaixbac, també a altres emissores amb oients joves més enllà de Catalunya.
- Un pla de visites per escoles i universitats estava pendent de poder-se portar a terme. En aquest treball no s'ha proposat una acció concreta per satisfer aquest desig de l'empresa per raons econòmiques i principalment logístiques. En un futur caldrà condicionar els espais de la seu de Maçanet de la Selva per garantir que l'acollida dels visitants es faci amb seguretat, ja que de moment les instal·lacions de l'empresa no compleixen les mesures adients. Amb aquesta iniciativa, es donarà a conèixer el funcionament intern de Frit Ravich a totes les persones que visitin l'empresa, les quals, després de la visita, explicaran la seva experiència a coneguts i a través de les xarxes socials.
- Cada vegada és més important que les empreses estiguin ben digitalitzades per adaptar-se als canvis. El Projecte d'Innovació s'haurà de posar en marxa per a difondre les innovacions tecnològiques que porta a terme Frit Ravich per agilitzar i fer més sostenibles els seus processos productius.

Amb aquest treball ens hem adonat que per molt que una empresa tingui un alt rendiment productiu i arribi als seus objectius econòmics, si no té una bona planificació de la comunicació amb objectius i estratègies a seguir, no arribarà mai al seu punt òptim. En aquest cas, Frit Ravich és una de les indústries del sector a Catalunya més rellevants, amb una gran història familiar i molts recursos i infraestructures. No ha prioritzat mai la comunicació per arribar als seus objectius, i tot i que no els hi ha anat malament, no ha sigut suficient per ser reconeguda com podria arribar a ser-ho, i arribar al mateix nivell que la competència.

Per acabar, volem reflexionar sobre la nostra experiència en aquest treball. Considerem que hem de parlar sobre una situació inesperada i molt particular que ha tingut lloc en plena realització del Treball de fi de Grau, el virus de la Covid-19. El confinament causat per la pandèmia no només ens ha limitat les trobades presencials entre nosaltres dues, sinó també amb la Paula Lasheras, el nostre contacte a l'empresa. Tot i això, cal dir que ens ha afavorit pel que fa a la disposició de temps per treballar-hi, ja que hem tingut moltes estones per a reflexionar i profunditzar al detall cada aspecte del pla de comunicació. No podem passar per alt el suport del nostre tutor, el professor Vicenç Tamborero, i la seva disposició en fer tutories presencialment abans del confinament, i per Skype des de casa. Volem agrair-li la seva constància i eines que ens ha proporcionat al llarg d'aquest treball. També volem donar les gràcies a Frit Ravich, i en concret a la Paula Lasheras, per la seva voluntat per participar en el treball i proporcionar-nos la informació necessària. Sense les dades que ens ha proporcionat, no hagués sigut possible fer aquest treball.

I per últim, però no menys important, volem dir que la comunicació corporativa sempre ens ha interessat i amb aquest treball hem anat un pas més enllà en la nostra carrera i experiència universitària. La bona relació, comunicació i estones que hem tingut ha facilitat que estiguem satisfetes amb el resultat final.

9. Bibliografia

Alimarket. (2019). *Frit Ravich lanza frutos secos ecológicos en envase compostable*. Recuperat de <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/305073/frit-ravich-lanza-frutos-secos-ecologicos-en-envase-compostable>

Brand Media. (2019). *La importancia de la Radio como medio publicitario*. Recuperat de <https://brandmedia.es/5-ventajas-de-por-que-invertir-en-radio/>

Capriotti, P (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Recuperat de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf

CCMA (2019). *Tarifas 2019*. 7-8. Recuperat de <http://statics.ccma.cat/multimedia/pdf/1/6/1545402766961.pdf>

Coobis (2018). *Cuánto pagar a un influencer de moda en Instagram*. Recuperat de <https://coobis.com/es/cooblog/cuanto-pagar-influencer-de-moda-en-instagram/>

Cumellas. J. (17 de novembre de 2016). *En medio siglo, Frit Ravich nunca ha dejado de crecer y hoy lo hace al 7%*. El Economista. Recuperat de <https://www.economista.es/catalunya/noticias/7961913/11/16/En-medio-siglo-Frit-Ravich-nunca-ha-dejado-de-crecer-y-hoy-lo-hace-al-7.html>

Cronoshare. (2018). *Cuánto cuesta contratar a un influencer*. Recuperat de <https://www.cronoshare.com/blog/cuanto-cuesta-contratar-influencer/>

Diari de Girona. (2019). *Tarifas Diari de Girona*. 6. Recuperat de <https://www.prensaiberica360.es/wp-content/uploads/2019/01/Tarifas-Diari-De-Girona.pdf>

Diario Oficial de la Unión Europea (2011). *Reglamento UE 1169/2011*. Recuperat de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:ES:PDF>

EAE Business School (2017). *Inteligencia Artificial logística: de dónde viene y hacia dónde nos lleva*. Recuperat de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/inteligencia-artificial-logistica-de-donde-viene-y-hacia-donde-nos-lleva/>

Emprendedores. (2019). *Tabla salarial para saber cuánto debes pagar a tus empleados*. Recuperat de <https://www.emprendedores.es/gestion/g73217/guia-tabla-salarial-pagar-empleados/>

Facebook for business. (2020). *Cuánto cuesta anunciarse en Facebook*. Recuperat de <https://www.facebook.com/business/help/201828586525529?id=629338044106215>

Fira de Girona. (2019). *Pista de gel*. Recuperat de <http://www.firagirona.com/fira/pista-de-gel-5/>

Frit Ravich. (2020). *Catálogo Delivery*. 8-14. Recuperat de <https://www.fritravich.com/wp-content/uploads/2020/04/FRIT-RAVICH.-AHORA-TE-LO-LLEVAMOS-A-CASA.pdf>

Flaixbac. (2020). Recuperat de <https://www.flaixbac.cat/radio-flaixbac-l-emissora-musical-lider-a-catalunya/>

Generalitat de Catalunya - Acció (2020). *El sector agroalimentari a Catalunya*. Recuperat de http://www.accio.gencat.cat/web/.content/bancconeixement/documents/altres_publicacions/mapping-sector-agroalimentari-catalunya.pdf

Generalitat de Catalunya – Departament d'Empresa i coneixement (2017). *Informe anual sobre la indústria a Catalunya*. Recuperat de http://empresa.gencat.cat/web/.content/19_-_industria/documents/arxius/informe_2017.pdf

Godo Satrategies. (2018). *Tarifas 2019*. 3-4. Recuperat de https://www.godostrategies.com/pdf/tarifas-rac1_rac105.pdf

Guinot Prunera. (2018). *Judith Viader, Directora General de Frit Ravich: "Nunca nos hemos planteado producir nuestros productos en otros países"*. Recuperat de <http://www.guinotprunera.com/noticias/destacados-gp/judith-viader-directora-general-de-frit-ravich-nunca-nos-hemos-planteado-producir-nuestros-productos-en-otros-paises/>

Iab. (2019). *Estudio Anual de redes sociales 2019*. Recuperat de <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-redes-sociales-2019/>

Indeed. (2020). *Salarios para empleos de Técnico/a de comunicación en España*. Recuperat de <https://www.indeed.es/salaries/t%C3%A9cnico/a-de-comunicaci%C3%B3n-Salaries?period=monthly>

Marketing Ecommerce. (2016). *Gestión de redes sociales: qué, cómo y con qué medir en Social Media*. Recuperat de <https://marketing4ecommerce.net/gestion-de-redes-sociales-metricas-y-herramientas-para-medir-en-redes-sociales/>

Mecalux Esmena (2019). *El big data ante el reto de la logística 4.0*. Recuperat de <https://www.mecalux.es/blog/big-data-logistica>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2018). *Informe del Consumo Alimentario en España 2018*. 17-413. Recuperat de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf

Ministerio de Sanidad, Consumo y Benestar Social. (2020). *Acrilamida*. Recuperat de: http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subdetalle/acrilamida.htm

Oblicua. (2020). *Publicidad en Radio*. Recuperat de <https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-radio.htm>

Oblicua. (2020). *Tarifas de Publicidad Los 40 Principales*. Recuperat de https://www.oblicua.es/tarifas_publicidad/Publicidad_Radio_40_Principales.pdf

OJD Interactiva. (2020). *Evolución Audiencia*. Recuperat de <https://www.ojdinteractiva.es/medios-digitales/diarisom-evolucion-audiencia/totales/anual/7691/trafico-global/#>

Parlamento Europeo Noticias (2019). *Los plásticos de un solo uso, prohibidos a partir de 2021*. Recuperat de <https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20190321IPR32111/los-plasticos-de-un-solo-uso-prohibidos-a-partir-de-2021>

Prnoticias. (2016). *El salario de los súper directores de comunicación se incrementa (el de los junior desciende)*. Recuperat de <https://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20156230-salario-directores-de-comunicacion-espana>

Promotora dels aliments catalans, Prodeca (2020). *Catalunya supera per primera vegada els 10.000 M€ en les seves exportacions agroalimentàries*. Recuperat de <https://www.prodeca.cat/ca/actualitat/catalunya-supera-primera-vegada-els-10000-meu-en-les-seves-exportacions-agroalimentaries>

Redacció Crónica Global (25 de setembre de 2017). *Frit Ravich supera la barrera de 200 millones en ventas*. Crónica Global. Recuperat de https://cronicaglobal.lespanol.com/business/frit-ravich-barrera-200_89249_102.html

Redacció La Vanguardia (9 de gener de 2019). *Frit Ravich invierte más de 50 millones para mejorar sus instalaciones*. La Vanguardia. Recuperat de <https://www.lavanguardia.com/vida/20190109/454048631957/frit-ravich-invierte-mas-de-50-millones-para-mejorar-sus-instalaciones.html>

Studio Krrusel. (2019). *¿Cuánto cuesta un video corporativo?*. Recuperat de <https://www.studiokrrusel.com/tarifas-videos-corporativos/>

8TV (2019). *Tarifas Pulsa Trimestre*. 1-3. Recuperat de <https://www.8tv.cat/wp-content/uploads/2019/01/TARIFAS-PULSA-TRIMESTRE-1-2019-8TV.pdf>

10. Annex

10.1 Entrevista a Paula Lasheras, responsable de comunicació de Frit Ravich (14 de gener de 2020)

Aquest últim any han canviat algunes coses a l'empresa: la Carla Casadevall es dedica a temes de publicitat i de visibilitat de marca (patrocinis, col·laboracions...) i des de màrqueting està amb Ogilvy, una agència de comunicació molt coneguda de Barcelona que portava el Luís Bassat, un publicista molt famós, i que ara està a tot el món. Aquesta agència, des de Màrqueting, ens ajuda a portar diferents estratègies de comunicació més publicitària, i a partir d'aquí fan la campanya de "Quedem", que és l'anunci que surt a televisió i també porten les xarxes de Facebook i Instagram (tot el que és Llinked in i Twitter ho porto jo, des de Comunicació).

T'explico com funciona: Màrqueting porta, entre altres coses, la publicitat, i Comunicació està dins del Departament de Recursos Humans. Fa molt poca que jo m'he incorporat com a responsable de

Comunicació corporativa, precisament perquè les coses més corporatives d'empresa no quedaven cobertes. Llavors, la comunicació està dins del Departament de Recursos Humans perquè Frit Ravich té 1000 treballadors, i és molt important comunicar les coses abans internament que externament, perquè la família se senti de la casa. Òbviament hi ha missatges que són només interns i altres externs, però com que la comunicació interna és una prioritat perquè fa que tot funcioni, es va començar a treballar primer la comunicació interna, des de fa bastants anys, des de Recursos Humans. A mesura que l'empresa va anant evolucionant, es van adonar que havien de fer un mix entre la comunicació i la publicitat, que seria més el tema corporatiu, el qual pot ser tant extern com intern. En aquest punt és on jo m'he incorporat fa 9 mesos.

Ara estem en una època de traspàs. Hem definit els eixos del Pla de Comunicació pel 2020 i els anys següents, però encara està una mica verd, ja que quan vaig arribar s'estaven fent moltes coses de comunicació interna que eren prioritàries.

De fet, a nosaltres ens interessa veure quines són les mancances de Frit Ravich en comunicació, per així proposar el Pla de Comunicació.

Això que t'ensenyo aquí són les accions que volem fer a Frit Ravich en l'àmbit de comunicació, que les he separat en comunicació corporativa, interna i externa. Dins de comunicació corporativa, he definit accions que volem dur a terme que de moment encara no tenen un calendari.

Portaveu corporatiu: la Judith Viader és la Directora General i el que volem és treballar amb ella les entrevistes, preparar bé el seu currículum en tots els idiomes, tenir un blog de fotografies, etc., per preparar-la pel dia en el qual s'hagi d'enfrontar a la premsa i treballar el seu perfil a les xarxes socials.

Gabinet de crisis: ara hem contractat un servei de clipping que ens fa valoracions per veure si les notícies sobre l'empresa són positives o negatives i fan un seguiment de tot el que apareix sobre nosaltres.

El gabinet de crisi s'ha fet un protocol de passos a seguir, per exemple, si arriba un tuit, com és per xarxes socials el rebrem des d'Ogilvy, que es posarà en contacte amb màrqueting, i ells amb mi, comunicació, i jo ho passo a direcció. O rebem un e-mail, que anirà a SAC, que valorarà la seva importància i si continua el problema, anirà a direcció. Si és una petició, anirà a producció i qualitat, a comprovar que tot estigui bé. Són tot de protocols que hem anat fent. Imagina't que arriba un e-mail amenaçant en anar a la premsa, doncs es fan dues vies: se'n va a SAC i a direcció (comitè de crisi, jo per exemple no sóc de direcció però hi sóc). Si amenacen directament em truquen a mi, i jo començo a investigar. Es va aplicar des de fa molt poc. Abans que jo vingués, s'havia creat el comitè de crisi, que són tots els de direcció, però no tenien res establert, ho deixaven molt per tal com vingués. No hi havia ningú de comunicació abans, ara hi sóc jo.

Nou web corporatiu: aquesta acció la tenim compartida amb màrqueting i vam plantejar de fer dues webs diferents, i que una portés més el producte i l'altra expliqués què és Frit Ravich, el dia a dia, el #FeelFrit, etc. En principi ens centràriem en la part corporativa, tot i que podria ser que una part de la web fos més sobre el producte.

Pla de visites: això és un tema més de reputació i experiència que volem fomentar molt. Cada setmana rebem entre 3 i 4 peticions d'escoles o de gent que vol fer visites a l'empresa. De moment ho tenim bastant parat per un tema de seguretat: quan vam fer la fàbrica no vam pensar en què seria un centre de visites. Per exemple, si vas a la Fageda entres a fàbrica però no del tot, ja que vas per un passadís aïllat i vas veient com fan els iogurts a través d'un vidre. Ara mateix, per visitar Frit Ravich s'ha d'entrar dins la fàbrica i el centre logístic. Ens agradaria fer aquest pla de visites com una acció més que funcionés, però requereix plantejar-nos fer obres, tenir personal només per això... però seria una cosa que ens agradaria molt.

Relacionat amb això, vam plantejar fer un Family Day, ja que ens agrada sobretot comunicar abans a dins de l'empresa. El que no hem fet mai és obrir les portes per a la gent d'aquí, per això ens agradaria fer un Family Day. És una jornada que celebren a Amazon, per exemple, on un treballador que treballa a Producció, haurà vist les altres instal·lacions, però no li haurà ensenyat mai al seu

fill, a la seva mare, parella... Aquest seria l'objectiu d'això, que ho vam marcar per al 2019, però per qüestions d'organització ha saltat. Seria una cosa que està a la nostra *Wish list*.

Memòria corporativa: l'he anat fent jo durant aquest estiu i no és res més que ajuntar tota la informació més bàsica de tots els departaments i de què és Frit, per explicar-ho en un sol document. Així doncs, a la memòria tenim quantes patates fem en un dia, quants fruits secs, en quins països venen, en quins canals distribuïm... és una memòria que de moment és només interna i que ens pot ajudar per fer altres documents al dia de demà. Per exemple si hem de fer una nota de premsa explicant el que hem facturat aquest any, podem consultar la memòria i agafar les dades o si fem una trobada de periodistes i els hi hem d'entregar el dossier informatiu, podem treure totes les dades d'aquí. És com la Bíblia. També hi ha una descripció de l'empresa, que sempre que n'hem de fer una utilitzem aquesta descripció ja feta.

Materials corporatius: tenim unes llibretes, carpetes... i d'aquesta manera quan algú de Frit es comunica amb algú altre o s'envà a algun lloc hi hagi la marca present.

Pla de RSC: és molt transversal, és a dir no només té a veure amb comunicació, però sí que és veritat que si no ho comuniquem sembla que no ho facis. Una de les accions que vam estar pensant era que, a Frit, un dels pilars que fa que tot es mogui és la sostenibilitat. Aquest any hem fet moltes accions que ja hem comunicat, com que hem reduït 18 tones de plàstic, tenim tot el sostre de plaques solars, etc. La nostra idea és fer un pla de RSC per dir quines accions fem durant l'any i que volem fer el 2020, en quines associacions volem col·laborar, etc. Una de les accions importants que vam fer en RSC és que el 2019, vam inaugurar el "Projecte de Sostenibilitat": se'ls hi va dir als treballadors que qui volgués formar-ne part s'apuntés, sense donar gaire més informació per ajudar a reduir, reutilitzar, etc. Es va apuntar diferents persones i els vam classificar en grups, amb els quals es van haver de presentar un projecte que estalviés residus per a l'empresa i que poguéssim fer factible. Van tenir 6 mesos per treballar-ho i ho van presentar a la direcció de l'empresa. La direcció va anomenar un projecte guanyador, i el grup que el va realitzar va anar a l'Índia a fer una donació de 200 bicicletes per a la fundació Vicente Ferrer. Amb el que havia estalviat Frit en

residus, ho vam aplicar en aquesta donació. Tot i això, l'empresa va decidir en aquell dia que tots els projectes que s'havien proposat s'executaven, no només el guanyador. Així doncs, hem fet bastants coses en aquest sector.

Pel que fa a la Comunicació interna, les accions que tenim pensades són:

Preses de pols: aquest any hem fet moltes enquestes que fins ara no fèiem. Per exemple: vam fer on els preguntàvem si estaven bé treballant a Frit i si recomanarien a un amic treballar a l'empresa. Vam treure un 10 sobre 10, i amb això vam veure que la gent se sent molt de la família. També ens hem atrevit a fer Focus Grup, que consisteix a tenir una eina interna. Amb el Focus Grup vam agafar algú de producció, un altre de qualitat, etc., en total 5 persones diferents, i les vam posar en una sala de l'empresa, amb una altra persona que no era de Frit Ravich, ja que vam contractar una empresa externa. Els hi vam preguntar sobre les instal·lacions, si estaven bé, si tenien les eines necessàries per a treballar, etc. Van dir les coses positives i les negatives, i la persona de l'altra empresa que estava escoltant ens va passar un report sense dir què havia dit cada treballador, i ens va explicar el que s'havia dit a escala general. Una de les coses que van dir els treballadors és que a la secció de Producció hi havia una mica de desvinculació de l'empresa perquè estaven en una nau diferent i potser tenien sous més baixos que en altres departaments; a Oficines la gent va apreciar molt que estaven molt bé a les noves oficines, entre altres.

Està planejat fer el Focus Grup anualment?

De moment s'ha fet una vegada, i a Frit, si preguntem a la gent i ens donen una resposta, intentem actuar sobre aquesta resposta. Llavors, amb el Focus Grup vam ser conscients de la situació, i vam veure el que havíem d'arreglar i del que estàvem molt orgullosos. Però sí que és veritat que del que havíem d'arreglar ens vam proposar fer alguna cosa pel 2020. Així doncs, abans de tornar a preguntar, ens agradaria arreglar el que està per millorar. Sí que ens agradaria fer un Focus Grup anual, però sempre que s'hagi intentat solucionar i que hagi canviat alguna cosa.

JAM: És la xarxa social interna que fem servir, una barreja entre Facenook i LinkedIn. Va per grups: un genèric, el "Mundo Frit" i hi ha un usuari que és "Comunicación Frit Ravich", on pengem

els premis que hem guanyat aquella setmana, els projectes que hem fet, les ponències on ha participat a Judith, etc. perquè tothom ho sàpiga. A més, per Nadal, en comptes de què tothom enviés la seva felicitació per correu electrònic, vam dir-li als treballadors que la fessin en el JAM i la més original guanyava un lot de productes de Frit. Realment, el JAM funciona molt bé i a la gent li agrada.

El JAM forma part de Success Factors, que és el portal dels treballadors on tenen la nòmina de cada mes, poden demanar vacances, enviar les baixes per malaltia, etc. Això ho vam introduir fa uns 3 anys i la gent s'ha anat familiaritzant, pensa que abans s'entregava cada nòmina en un sobre, imagina't els possibles problemes que comportava si ens equivocàvem de sobre. Quan vam digitalitzar moltes coses de l'empresa vam aprofitar per incloure el JAM.

Campanya de valors: aquesta acció ja està feta. T'explico el context: el Success Factor, del que t'he parlat abans, forma part d'un procés de transformació: el 2016 es va presentar un Pla de transformació de l'empresa, és a dir vam dir: "Què volem?, que a Frit anem fent dia a dia i ja veurem el que som o volem tenir un objectiu de com volem ser el 2020?." Vam fer una jornada interna sense ser jeràrquic, amb diferents perfils de totes les posicions i departaments, amb unes 50 persones durant dos dies. Es van fer diferents activitats, per exemple una d'elles era fer una petita entrevista entre treballadors que normalment no treballaven junts, i es preguntaven sobre coses que havien fet a l'empresa a l'últim any i de la qual se sentien orgullosos i què és el que va permetre que això sortís bé. Quan vam fer això, vam veure que les coses que feien felices a les persones a l'hora de treballar eren més o menys les mateixes. A partir d'aquí vam treure, per una banda els 3 valors d'essència, és a dir que sempre hem tingut a Frit i que ens han ajudat a fer que les coses funcionin. Aquests valors d'essència són: **proximitat** (sempre ens sentim com una família), **superació** i **orientació al client** (sempre que hem fet un projecte hem pensat amb el que volia el client, en comptes de pensar en què volíem nosaltres). Per l'altra banda, vam treure els 3 valors de canvi, ja que una de les altres preguntes que fèiem a les entrevistes era què faria que els projectes de l'empresa poguessin funcionar en el futur. Els tres valors de canvi o futur que vam treure són: **transversalitat** (té molt a veure amb la comunicació interna i no pensar en el benefici teu o del teu departament, sinó en el del conjunt de l'empresa), **simplicitat** (no té res a veure que nosaltres anem

a allò que és fàcil. Imagina't que fem un producte en 10 passos, i intentem fer-ho amb 3 passos, serà molt difícil perquè haurem de canviar la logística, etc. i si ho aconseguim ens haurem complicat la vida però després ens la podrem simplificar. Consisteix a replantejar-se la manera amb la qual sempre hem fet les coses; en un principi serà més complicat, però al final agilitzarà molt les coses). L'últim valor de futur és el d'**autonomia** (vol dir que les persones de Frit tenen les habilitats suficients per, si es troben davant d'un problema, poder tenir una solució).

Amb la campanya de valors, el que fem des de la primavera, és una campanya per comunicar els valors i refrescar-los, explicar-los bé, i a partir d'aquí hem fet diferents accions: una campanya al JAM, de manera que quan els treballadors entren en el perfil de Success Factors d'algun company, li poden donar una insígnia i premiar-lo amb uns valors. Per exemple: "sé que aquesta setmana ha estat complicada per tu a la feina, doncs vaig al teu perfil i et poso la insígnia de superació amb un comentari.

Com el LinkedIn, oi?

Exacte. Això ho vam activar a l'estiu i cada mes hem afegit una insígnia diferent, de moment ja portem més de 1.000 insígnies donades, per tant cada treballador en té almenys una, ha funcionat molt bé. L'altra ha estat una campanya física, que ha consistit a repartir els valors en forma de vinil, fent una imatge per a cada valor. Cada valor té relacionats una sèrie de conceptes per exemple, el d'autonomia té relacionat el concepte de lideratge -. Aquestes imatges estan penjades per a tota l'empresa i per les delegacions.

Projecte d'innovació: Això està en stand by, era per parlar sobre temes d'innovació que estem fent perquè la gent els conegui.

Accions de les delegacions de Frit Ravich: Som 1000 persones i estem molt separats: som uns 300 a oficines, 300 a producció i logística que també estan a Maçanet, i 400 persones a les delegacions per tot Espanya (Canàries, Galícia, Madrid, Andalusia... totes les comunitats autònomes). Clar, la gent de producció està a fàbrica, la gent de logística en un magatzem, la d'oficines ho té més fàcil, la de les delegacions surt molt a vendre, està en una oficina més tancada, ve menys a Maçanet, té

menys comunicació amb aquí... Això provoca que hi hagi gaps en la comunicació i que potser els que estem a oficines ens pensem que tothom està assabentat, però no és així. Fer una comunicació que arribi a tothom a vegades costa.

Ara hem fet una delegació a Canàries amb magatzem propi i vam dir de fer una inauguració que segurament es farà al març.

Entenc que les delegacions són comercials, oi?

Sí, per exemple a Girona hi ha una oficina o hi ha un cap d'un equip de 6 o 7 persones que treballen amb els repartidors, és a dir moltes vegades no estan ni a l'oficina i estan més amb el venedor, els clients, etc. Són delegacions molt petites, com petites seus, amb excepció de la de Canàries, que per temes logístics és molt important que hi hagi producte a les Illes Canàries i hi ha un magatzem propi.

Employer branding: Ho estem treballant molt. No sé si hauràs vist que a Twitter i Llinkedin hi ha una campanya, que també està al JAM, on anem parlant de coses de Frit. És la campanya que anomenem #FeelFrit, i el que volem és explicar què és aquest #FeelFrit. Hi ha dues línies: la de vídeo (de moment hi ha pocs vídeos) i la d'imatge. A la d'imatge, un treballador de Frit explica quelcom de l'empresa, de manera que expliquem una història des dels orígens, on surt el pare de la Judith Viader, també expliquem la producció total, on venem, etc. Són coses que molta gent no sap de l'empresa, ja que un dels objectius és que la gent de fora de Frit tingui ganes de treballar a Frit. El que ens passa molt a Frit Ravich és que els treballadors d'aquí se senten molt orgullosos de treballar-hi però la gent de fora no sap què fem. Saben que fem patates, però no saben el nostre model dual, és a dir que també fem distribució (de fet, és el que fa que la nostra facturació augmenti, ja que la venda de patates representa només el 50%, l'altre 50% és la distribució).

Llavors clar, aquí fem moltes coses cada dia. L'altre dia la Judith Viader deia que el 2019 hem tingut una facturació de 250 milions d'euros, això vol dir que, aproximadament, hem fet 1 milió d'euros cada dia. Aquest #FeelFrit, l'orgull de treballar a l'empresa, les ganes de treballar i el companyerisme el volem traslladar a fora perquè la gent tingui ganes de treballar aquí. De fet, això

és més fàcil per atraure talent: si estem buscant un nou director de vendes, un nou cap de qualitat, un nou repartidor... la gent voldrà venir a treballar aquí.

Aquest és un dels nostres objectius, per això vam fer la campanya d'imatge que t'he comentat i que és la que està funcionant més. La campanya de vídeo explica que és el Pla Butterfly, que és el pla de transformació. A través d'aquests vídeos expliquem que som una empresa que estem canviant. També fem els vídeos digitals: quan vam iniciar la digitalització amb el JAM va suposar un boom, ja que tothom es va haver d'adaptar. Per això vam fer una estratègia: vam agafar alguns treballadors de l'empresa i els vam formar abans d'explicar la novetat a tothom. A aquestes persones les vam anomenar "Guies Digitals", de manera que cada departament tenia un d'aquests guies per tal que els treballadors que tinguessin dubtes amb la nova plataforma els hi poguessin consultar.

Una de les coses que volíem fer, que ara mateix està en stand by, és formar aquests guies digitals en xarxes socials externes perquè puguin potenciar el seu propi Instagram, Twitter o LinkedIn. D'aquesta manera se sentiran més lliures i amb més coneixement per a compartir les coses del seu dia a dia. La idea seria que la gent que potencia les seves xarxes, també podrà parlar millor de nosaltres i serà un ambaixador fora de l'empresa.

Comunicació interna real a la pràctica: La comunicació interna real és la que, si un treballador ha de dir quelcom al seu cap, realment es comuniquin o que si algú té algun problema amb el seu departament, parli amb el seu cap i les coses es solucionin. Aquesta és la finalitat principal de la comunicació interna, que hi hagi vincles reals, no que cadascú vagi per la seva banda. A oficines sí que hi ha una bona comunicació, però a fàbrica, si el cap està a la planta de sota, el treballador no té el moment de dir-li el que necessita. Des de Recursos Humans es vol treballar que hi hagi més comunicació real.

Dins la Comunicació externa, les accions són les següents:

Gabinet de premsa actiu: Consisteix a mirar cada dia què surt sobre nosaltres i podem enviar notes de premsa, ja que quan passen coses a l'empresa no només n'hi ha prou amb comunicar-ho a

l'empresa, sinó que també pot ser una notícia a La Vanguardia, per exemple. El mes de maig hem començat a aparèixer molt als mitjans.

Xarxes socials: Des de Recursos Humans tenim competència en Twitter i LinkedIn, perquè Facebook i Instagram són de màrqueting. Nosaltres tenim Twitter i LinkedIn perquè són els que tenen molt a veure amb comunicació d'employer branding, ja que perquè la gent tingui ganes de treballar amb nosaltres hi ha LinkedIn, i Twitter serveix per parlar sobre xerrades que es fan, etc. En el cas de Twitter, en general es parla molt de producte, i per això ho tenim compartit amb Màrqueting, perquè quan algú obre una bossa de patates i hi troba molt aire, fa un tuit queixant-se. Clar, això sí que depèn de Màrqueting, l'atenció al client. LinkedIn és la xarxa social que és totalment de Recursos Humans i ens va molt bé, ja que hem aconseguit més de 4.000 seguidors nous en 5 mesos i tenim un total de 8.000 seguidors.

Campanya Feel Frit: Aquesta campanya de la qual t'he parlat abans també la fem en comunicació externa i ha anat molt bé.

Dossier informatiu: És informació que volem extreure de la Memòria corporativa per a tenir sempre material preparat que estigui penjat a la web, per algun periodista que ens truqui, etc.

Trobada de premsa: És el que volem fer més sobre Relacions Públiques per tenir un vincle amb diferents periodistes que poden parlar sobre nosaltres el dia de demà, o que ja poden estar parlant.

En una ocasió vaig trucar al Diari de Girona i em van dir: "sort que m'has dit que portes tu la comunicació perquè quan hi ha coses de Frit no sabem mai amb qui parlar". Per això aquest any vull fer una trobada a l'empresa amb diferents periodistes, ensenya'ls-hi l'empresa i que s'emportin el dossier de premsa. Això pot anar molt bé, perquè si algun dia reben una informació sobre l'empresa, la puguin contrastar. Fa un any vam rebre una notificació d'una empresa que fa estudis sobre aliments, i d'una anàlisi d'unes patates Frit va sortir que els nivells d'Acrilamida, que és un component cancerigen de les patates, estaven una mica més alts del que havien d'estar. Molts

mitjans van rebre aquesta informació, i com que no tenien un contacte de Firt Ravich no van contrastar la informació i ho van publicar sense nosaltres saber res. Aquí va haver-hi una crisi de reputació. Tota aquesta informació miraré de passar-te-la, tot i que és confidencial! Us passaré la idea inicial.

Ens aniria perfecte, gràcies! Jo crec que amb la memòria en fariem prou, ja que em dius que hi ha tota la informació.

Sí mira, t'explico per sobre les parts que hi figuren. Sempre que parlem o escrivim sobre l'empresa, ho traiem d'aquí. Hi tenim la presentació de l'empresa, el currículum de la Judith Viader, la història d'una amiatat i naixement de l'empresa, les xifres generals, reptes frit. També l'explicació del model dual de fabricant i distribuïdor, exportacions i productes autòctons. Hi ha una part corporativa que crec que us pot servir molt on s'hi explica els valors #feelfrit, el projecte Butterfly i tot allò relacionat amb la marca i producte. Els nostres valors, per exemple, estan basats en una frase que va dir la meva cap de "no ens hem d'inventar els valors, ja els portem a dins", i els valors són Proximitat, Superació, Transversalitat, Autonomia i Simplicitat. L'apartat de la Corporate Compliance és molt interessant, on s'hi expliquen la igualtat, polítiques de salari, comitè ètic (no acceptem suborns, notifiquen les coses amb més valor de 50€, i és bàsicament per tenir l'ètica regulada a l'empresa). També us interessarà la RSC de sostenibilitat i cuidem a les persones, justament un eix on he dit abans, hi hem de treballar. I finalment els nostres reconeixements, com les bosses dels fruits secs que han guanyat un premi, fetes amb midó d'arròs. Això ens va molt bé perquè sempre descrivim l'empresa fem servir això.

Quina és la història de l'amiatat de Frit Ravich? No n'havia sentit a parlar!

Doncs mira, eren quatre amics, el senyor Viader era un d'ells, i un es va posar molt malalt, estant anys al llit que no podia sortir. Quan es va recuperar amb la vacuna de la penicil·lina, va començar a caminar i a fer rehabilitació, però tots els amics ja tenien la seva vida construïda. Ell es va quedar amb coses pendents a fer, i els tres amics, preocupats per ell, van decidir fer alguna cosa perquè comencés a tenir activitat econòmica, independència... li van oferir de fregir patates. Li portaven un quilo, després dos... les fregia... el senyor Viader era comercial i s'encarregava d'embossar-les i

les portava a bars de la zona. Els bars fins aquell moment no havien tingut mai quelcom així, ja que abans les patates xips es feien al moment, no n'hi havia de preparades. Això va suposar un gran canvi per als bars i comerços de la zona. A partir d'aquí, van anar ampliant per la Costa Brava i el Sr. Viader va anar agafant la direcció, i la resta d'amics també hi van treballar i va acabar resultant un cas d'èxit. Una vegada va passar la primera dècada, es van incorporar els fruits secs, llavors els fills del senyor Viader hi van entrar a treballar, i van tocar tots els sectors, per tant, coneixen molt bé l'empresa. La filla va obrir el departament de màrqueting i després va ser la directora fins ara. També t'he de dir que aquesta memòria és del 2019, ara variaran algunes xifres: ara serien 57 anys d'història...

D'acord, tot això ens aniria molt bé per la part descriptiva de l'empresa. On compreu els productes?, i on els venen?

A mercats de canals d'impuls (pakistanesos o botigues de barri), de granel, d'alimentació (supermercats) i a hostaleria (bars, restaurants i hotels). Encara hi ha moltes coses a completar a la memòria, com per exemple les frases dels caps de departament resumint una mica l'apartat. Les delegacions i exportacions sí estan completes. Li donem molt de protagonisme als proveïdors locals, ja que totes les patates que es compren són d'Espanya, la majoria, menys algunes que varien depenent de l'època de l'any.

A vegades, el que passa a Frit és que fem moltes coses, però no ho hem dit. No ho saben. El repte és comunicar tot el que sigui important, que no passi despercebut. Encara que s'hagi d'acabar d'afinar, s'ha de dir. Hem d'entendre que tot el que fem s'ha de fer atractiu, i tot pot ajudar a la visibilitat de l'empresa. És una empresa amb la qual la gent no hi pensa, i els resultats de l'empresa no hi concorden. S'ha de visibilitzar molt més. A Espanya hi ha molt de Matutano, i aquí Catalunya és a l'inrevés. En l'àmbit extern, no hi ha informació de l'empresa. S'ha de millorar la web, les xarxes... es necessita informació perquè la gent conegui l'empresa.

Què ens diries sobre l'anàlisi macroeconòmic de l'empresa?

D'entorn polític: estem a Catalunya, ens sentim catalans però el nostre idioma corporatiu és el castellà. Quan hi ha hagut moments en què han sigut crítics, o a l'entorn, que es posicionin, la nostra postura sempre ha sigut neutral. No volem barrejar les coses i pel que fa a comunicació no ens hem posicionat mai, cosa que això juga més en contra a vegades. És un punt delicat, i a vegades amb les xarxes socials es creen situacions problemàtiques: si sempre has comprat les patates "caseras", ara no les compris que són de Catalunya... i coses així. Són moments sensibles i el business és business.

D'entorn econòmic: el sector d'alimentació és molt important. Girona és una de les comarques on el sector agroalimentari està tenint més boom dins el context del sector alimentari. El social i cultural: semblant al polític. Venem a la Xina i no notem canvis, el producte és molt internacional. L'entorn tecnològic: innovació tecnològica dins el sector. Frit no està a la borsa perquè volem una empresa familiar i a més, perquè els beneficis, es reinverteixen sempre a la mateixa empresa per poder evolucionar. Una de les coses en què més invertim és en maquinària. I l'ecològic: plaques solars, reducció del plàstic.

I sobre els stakeholders?

Els interns són treballadors, proveïdors: proveïdors per distribució (alguns es diuen partners), proveïdors d'equipaments informàtics, neteja... Els clients, dividits per canals com he dit abans i consumidors, dividits per targets. Com Facebook i Instagram estan per agència, ens estan fent targeting constant. Segmenten públics diferents i miren quins missatges van millor per uns i per altres. Hi ha un més familiar, i l'altre per adolescents. El familiar: patates unicorn i solomillo; adolescents les pipes.

Els externs serien la competència, com Grefusa, Matutano... tenir competència fa que facis les coses millors i és molt sa. Com Frit no embossa patates per altres, però els fruits secs sí ens diferencia i també ajuda alhora. Per exemple, ara fan terrines perquè Bonpreu els hi comprava i posaven la seva pròpia marca. Ara hem fet la inversió per comprar la marca de terrines. La societat i els mitjans de comunicació també són públics externs molt importants, segmentats per importància: locals: els que tenen més influència per proximitat; generalistes: La Vanguardia, El Mundo i sectorials, molt importants també. Sobre els mitjans de comunicació, hi ha una base de

dades de mitjans feta, i vull fer una trobada perquè ens coneguim, i establir relacions. No volem impulsar entrevista directa, però volem una bona reputació dels mitjans.

Finalment ens aniria molt bé saber un pressupost aproximat del qual Frit disposa per a la comunicació. D'aquesta manera ens guiarà a l'hora de proposar les accions. Ens el podries dir?

Cada departament té el seu pressupost, depenen de les accions que fan. El meu són uns 30.000 euros. Hi ha coses que no estan pressupostades perquè és molt.

10.2 Fragment de l'entrevista a Javier Mir, director de Màrqueting de Frit Ravich (desembre de 2018)

Com s'encarrega Frit de la comunicació externa?

Estem en procés de desenvolupament, tenim cosetes que són les bàsiques, la primera i més important és amb la qualitat dels nostres productes. Això és una forma de parlar que per nosaltres és la més important perquè al final és qui ens prova vol repetir. Després treballem molt a nivell de pack i punt de venda que seria, avui dia la plataforma de comunicació principal, treballem molt la nostra visibilitat de comunicació amb tot el tema de camions i repartiment, té una força de vendes bastant forta. Una de les coses que més iconitzen Frit són els camions que vas veient passar amb els anuncis, per això sempre intentem tenir tots els nostres vehicles decorats perquè és una senya d'identitat molt forta que tenim com a empresa i després el que estem començant a activar cada cop més també és la part de comunicació més clàssica. Des de l'any passat vam començar a fer anuncis, vam fer campanya l'any passat i hem repetit aquest any i l'any que ve en farem encara més. Hem entrat també a les xarxes socials amb els nostres perfils d'Instagram i Facebook i la idea és fer-los créixer encara més; i anar intentant arribar més a nivell de consumidor. Incorporarem també accions exteriors: hi ha molta tanca, patrocinis d'activitats o entitats esportives vinculades a la zona de Girona i de Maçanet... Tots els partners que trobem que poden tenir coherència amb els nostres valors d'imatge doncs hi participem.

Frit Ravich té bona reputació? Per què?

Tenim molt bona reputació entre les persones que coneixen l'empresa. El que penso és que l'empresa és poc coneguda, però no és un problema de mala reputació, sinó que hi ha gent que no sap qui som. Qui ens coneix ens té molt ben valorats, com a fabricants i com a distribuïdors.

Hem estat observant que no teniu gaire moviment a les xarxes socials. A què és degut?

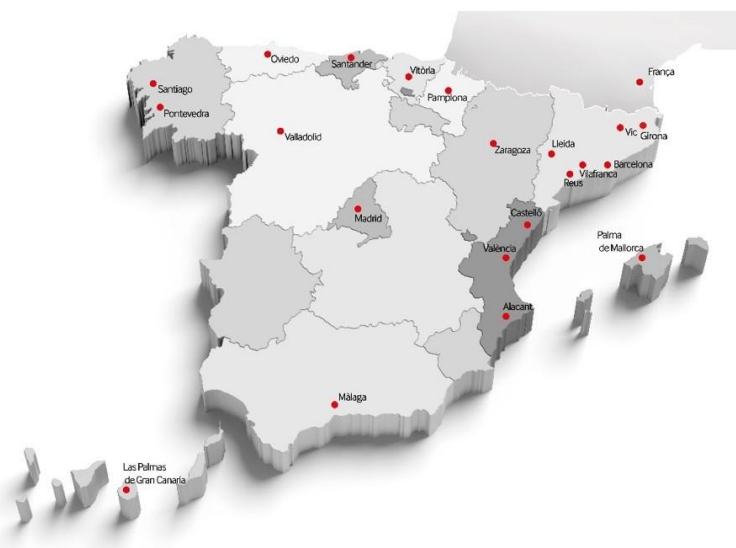
Fins ara, tot el tema de comunicació externa no el tenim gaire desenvolupat, però el que sí que és veritat és que xarxes socials considerem que és prioritari i urgent. De fet, estem treballant i encara que no es vegi, arrancarem el 2019 amb un relançament total de tot el tema de xarxes socials. Aquí sí que veiem que hi ha un hàndicap perquè el contingut que nosaltres oferim no està a l'alçada i aquí la resposta o el contacte amb el consumidor sí que és directa. Estem 'patint' cada dia el fet de no tenir això. Per això us deia que la web l'hem posat en segon terme, però l'any que ve es veurà un canvi molt bestia en el tema de xarxes socials.

Pel que fa al vídeo d'una youtuber menjant crispetes nostres que ens feia publicitat, és orgànic. També és l'altra cosa que hem de veure si ens interessa potenciar o no. Realment, a aquest youtuber nosaltres no li vam pagar, ni li vam demanar que ho fes i ho va fer voluntàriament. Són productes que no són gaires coneguts entre les persones generals però entre les persones que els coneixen la reputació que té és molt alta. En les crispetes, per exemple, al·lucinem, perquè tenen una valoració del consumidor altíssima. Tothom diu que són les millors crispetes hi ha fetes del mercat, perquè la majoria que ja veus que compres estan toves, semblen de xiclet i ha perdut el cruixent. La tecnologia que nosaltres fem servir és l'antiga, la mateixa que s'utilitza als cines. La majoria de tecnologia que utilitza ara mateix la gent és d'aire, per això es produeix més ràpidament i a preus més barats, però el producte al cap de dos o tres dies sembla xiclet. HI ha molta gent que aprecia molt les nostres crispetes i per això les ensenya i això és "xulo" pel reconeixement de la feina que fas, però és cert que no el gestionem i potser. Pels targets més joves la participació d'influencer que ensenyen productes és una eina que a nivell social hauríem de treballar més.

L'anunci que hem parlat abans, el vam posar a l'estiu però hem fet dues tandes: El vam posar a

l'estiu, diria que des de finals de Juny a mitjans d'Agost o fa dos anys setmanes fins al mes d'Agost. Es noten els resultats de posar un anunci televisiu, però nosaltres no posem l'anunci per vendre més durant aquelles setmanes. HI ha diferents tipologies de campanyes amb diversos objectius: tens una innovació i llances un anunci per intentar pujar les vendes i el reconeixement, Nosaltres el que treballem molt és a mig-llarg termini, perquè el que volem es ser reconeguts com a marca i tenir aquest reconeixement més important. Per tant, no és tant que el producte que llencem tingui més vendes durant el mes de Juliol, sinó el que busquem és l'impacte de reconeixement de companyia i és el que ens ajuda. Som una empresa que fa relativament poc soroll a nivell comunicació i aquest tipus d'acció ens posa a un altre nivell.

10.3 Mapa de delegacions. Font: Frit Ravich



10.4 Mapa d'influència. Font: Frit Ravich



10.5 Evolució del logotip de Frit Ravich. Font: Frit Ravich

1963:



2002:



1980:



2019 (actual):



1988:



10.6 Anunci “Quedem?” Font: Frit Ravich



10.7 Programa “Cocina, adivina y el aire de las bolsas.” Font: Frit Ravich

