

TREBALL FINAL DE MÁSTER

Màster universitari de Comunicació corporativa, protocol i esdeveniments
Universitat Oberta de Catalunya
(UOC)

TÍTOL DEL TFM: Pla de comunicació per al Grup Salvi

AUTORA: Núria Vila Masclans

TIPOLOGIA DE TFM: Modalitat C (Pràctico-professionalitzador)

TUTOR/A ACADÈMIC/A QUE ASSUMEIX LA DIRECCIÓ DEL TFM: Patrícia Coll

POBLACIÓ I DATA: Lund (Suècia), 17 de juny del 2019

Resum

El sector carni és un dels més importants de l'economia catalana, format majoritàriament per petites i mitjanes empreses, moltes de les quals mantenen una política de comunicació generalment de perfil baix. En un moment en què aquesta indústria és cada vegada més al punt de mira de consumidors, moviments ecologistes i animalistes, sindicats i governants, quin tipus de comunicació convé més? Exclusivament reactiva en cas de crisi? O proactiva per destacar-ne els beneficis i millorar la reputació?

Aquest projecte pretén destacar els beneficis que aporta el fet de tenir una política de comunicació ben definida al sector de la indústria alimentària i, especialment a la indústria càrnia, així com la necessitat de comptar amb un pla de comunicació de crisi tenint en compte els riscos creixents.

El treball presenta una estratègia de comunicació per al Grup Salvi, un conglomerat d'empreses de l'àmbit porcí que té presència als tres sectors d'activitat econòmica: des de la cria i engreix del porc (sector primari), passant per la transformació de la carn i l'elaboració d'embotit (secundari) i, finalment, la venda del producte acabat (terciari), tant B2B (proveint xarcuteries, grans superfícies i restauració, principalment a Catalunya) com B2C, a través de botigues pròpies.

Es proposa un pla de gestió de la reputació, amb un especial focus en les accions online per augmentar la visibilitat de l'empresa i millorar la comunicació amb els seus públics.

Per altra banda, tenint en compte els creixents riscos als quals s'enfronta la indústria càrnia, es fa una anàlisi sobre les potencials crisis a les quals està exposat el grup, centrant-se en la fase proactiva del cicle de gestió de conflictes.

Conceptes clau: Relacions públiques, comunicació corporativa, pla de comunicació, comunicació alimentària, gestió de conflictes potencials, comunicació de crisi.

Abstract

The meat industry is one of the most important sectors in the Catalan economy, mainly composed of small and medium-sized businesses, many of which maintain a low profile communication policy. This industry is increasingly at the spotlight of consumers, environmental and pro-animal movements, trade unions and public decision-makers. In this context, what kind of communication is best suited? A reactive communication only when a crisis appears? Or is it better to have a proactive one to highlight its benefits and improve its reputation?

This project aims to highlight the benefits of having a well-defined communication policy in the food industry and, especially, in the meat industries, as well as the need to have a crisis communication plan taking into account the growing risks.

In the next pages, a communication plan for Grup Salvi is presented. This is a group of companies in the porcine sector that has presence in the three sectors of economic activity: from the breeding and fattening of pigs (primary sector), through the transformation of meat and the preparation of cold meat (secondary) and, finally, the sale of the finished product (tertiary), both B2B (providing delicatessens, supermarkets, bars and restaurants, mainly in Catalonia) such as B2C, through their own stores.

This project proposes a reputation management plan, with a special focus on the online actions in order to increase the visibility of the company and improve the communication with their stakeholders.

On the other hand, given the growing risks faced by the meat industry, the project presents an analysis of the potential crises, focusing on the proactive phase of the conflict management cycle.

Key concepts: Public relations, corporate communication, communication plan, food industry communication, issues management, crisis communication.

Índex

1. Introducció	1
2. Justificació de la proposta	2
3. Objectius	5
4. Marc teòric	6
5. Recerca	9
5.1. Anàlisi de la situació de partida	9
5.2. Identitat corporativa: missió, visió i valors	13
5.3. Anàlisi DAFO	14
6. Planificació i execució	16
6.1. Mapa de públics	16
6.2. Objectius de comunicació	17
6.3. Estratègies i tècniques de comunicació	19
6.4. Tàctiques de relacions públiques	21
6.5. Accions	22
6.6. Missatges	25
6.7. Canals, suports i mitjans	26
6.8. Cronograma	27
6.9. Pressupost	28
7. Avaluació	29
8. Gestió de conflictes potencials i comunicació de crisi	33
8.1. Identificació de conflictes potencials i fixació de prioritats	34
8.2. Posicionament	35
9. Conclusions	40
10. Bibliografia	42
11. Annex	44

1. Introducció

L'elaboració d'un pla de comunicació des de zero per al Grup Salvi suposa un repte tenint en compte que es tracta d'una empresa madura i consolidada, amb 40 anys de trajectòria, que no ha desenvolupat mai cap estratègia comunicativa.

El treball se centra en dos grans aspectes: el primer, un pla estratègic de gestió de la reputació i relació amb els públics d'Embotits Artesans Grau Vila (la branca dedicada a la producció i comercialització de productes de xarcuteria), a través del qual es pretén que guanyar visibilitat i reforçar el suport dels seus *stakeholders*, i el segon, un pla de gestió del risc i comunicació de crisi per a tot el grup.

L'empresa té escassa presència a Internet, a excepció d'una pàgina web corporativa merament informativa i unidireccional, per la qual cosa un dels objectius és proposar accions estratègiques que permetin augmentar la visibilitat i la presència digital de Grau Vila, així com fomentar la comunicació amb els seus públics.

El fet de partir de zero fa encara més evident la necessitat d'elaborar una primera fase de recerca rigorosa, que permet presentar una anàlisi de la situació de partida de l'empresa. "La recerca proporciona la informació necessària per entendre les necessitats dels públics i articular missatges potents" (Wilcox et al., 2012: 124), motiu pel qual es realitza una auditoria sobre la reputació online de l'empresa i es fa una anàlisi de la competència. S'estableix quina és la missió, la visió i els valors de la companyia, els seus punts forts i oportunitats i també els punts dèbils i les amenaces, a la vegada que es defineix el mapa de públics per, a partir d'aquí, dissenyar una estratègia de comunicació en concordança.

Finalment, tenint en compte que l'empresa es desenvolupa en un sector relacionat amb diversos factors de risc, cal fer especial èmfasi en la gestió dels conflictes potencials i la comunicació de crisi. Com afirmen Gonzalo i Farré a *Teoría de la Comunicación de Riesgo* (2011: 110), "la comunicació de risc es converteix en un factor estratègic mitjançant el qual obrir vies de contacte amb la resta d'actors, dotar d'informació a les comunitats locals, operativitzar la col·laboració i, en definitiva, gestionar la imatge de l'organització". En aquest TFM s'identifiquen els principals factors de risc als quals el Grup Salvi està exposat i s'aporta una guia per poder-hi respondre de forma àgil i efectiva.

2. Justificació de la proposta

La manca de cultura comunicativa és habitual en una part important de les petites i mitjanes empreses catalanes, especialment en aquells negocis familiars de sectors tradicionals, en els quals sovint impera la creença que el fet de comunicar pot suposar més inconvenients que beneficis.

Sovint subestimen la importància de la comunicació sense tenir en compte que és un element fonamental en el procés de gestió de la reputació, és a dir, de l'opinió que els seus grups d'interès (*stakeholders*) tenen sobre l'empresa. Malgrat ser una realitat intangible, les companyies no haurien de dubtar de la necessitat de gestionar la comunicació estratègica, ja que està en joc la forma en què els públics perceben l'empresa (imatge) i l'opinió que es formen d'ella (reputació), dos factors que poden influir directament en la decisió de compra d'un producte o servei: els clients difícilment compraran un producte que no coneixen, del qual tenen una opinió nefasta o del qual han rebut males referències (Aced, 2013:42).

Un procés coherent de comunicació té un impacte significatiu en com una empresa és percebuda per part dels seus públics objectius, entre els quals no es compten només als clients i consumidors, sinó també treballadors, administracions públiques, mitjans de comunicació i subministradors.

Cal tenir en compte, a més, que a l'era d'Internet i les xarxes socials, totes les empreses estan exposades a una crisi reputacional. Fa dues dècades un petit incident podia quedar en un simple incident, però a l'era de la informació digital, un petit incident es pot arribar a convertir en una autèntica crisi de reputació per l'efecte multiplicador de les xarxes socials. L'aparició de la denominada 'societat xarxa' (terme encunyat pel sociòleg Manuel Castells el 2004) suposa un repte per a totes les empreses i organitzacions, independentment de la seva mida o de la seva localització. Un repte tant des del punt de vista positiu com també negatiu. De la mateixa manera que un client content és el millor ambaixador d'una marca, un client insatisfet o enfadat és, alhora, el seu pitjor enemic, i totes dues reaccions es poden transmetre sense barreres a través de les xarxes socials, que han democratitzat la comunicació i han consolidat el model de comunicació bidireccional simètric que van introduir uns dels principals teòrics de les Relacions Públiques, James E. Grunig i Todd Hunt, el 1984 (Wilcox et al., 2012:55).

Els consumidors tenen més poder que mai, ja que estan connectats a través d'Internet i tenen la capacitat de compartir informació i opinions que es repliquen i s'amplifiquen a la xarxa. Una bona reputació empresarial agafa més força que mai amb l'augment dels '*corpsumer*'¹, un terme que s'utilitza per referir-se a un consumidor cada vegada més preocupat per què compra i a qui ho compra, basant-se en els valors de la marca en qüestió. A l'era de la societat en xarxa, els consumidors agafen el paper d'activistes, amb gran capacitat per impulsar les empreses que comparteixen els seus mateixos valors i, alhora, per atacar aquelles que consideren poc socialment responsables.

En aquesta situació, és evident que el més important és que l'empresa sigui socialment responsable. Com expliquen Carreras, Alloza i Carreras (2013: 30), "la bona reputació es basa en la bona feina, és a dir, el compliment de les promeses que realitza qualsevol organització com a resposta a les expectatives dels seus grups d'interès". Tot i això, igual d'important és saber-ho transmetre correctament. L'important no és què fem, sinó com ho perceben els nostres públics.

En el cas que ens ocupa, a més, estem davant d'una empresa que actua en un sector cada vegada més qüestionat i que afronta cada cop més riscos que poden danyar la seva reputació. La indústria càrnia és sovint assenyalada com una indústria poc sostenible per la gran quantitat de recursos utilitzats en la ramaderia intensiva, alhora que creixen els moviments contraris a l'explotació del bestiar. A això, s'hi sumen els riscos vinculats a la seguretat alimentària i a l'augment de grups d'opinió que propugnen que cal reduir el consum de carn per qüestions de salut. Aquest missatge ha generat una opinió negativa sobre els productes carnis i s'ha incrementat el percentatge de població que ha eliminat la carn de la seva dieta².

¹ *Corpsumer*. Concepte encunyat per l'agència de Relacions Públiques nord-americana MWW per referir-se a un segment creixent de la població que basa les seves decisions de compra en la reputació de les marques. Segons l'estudi elaborat per MWW, més de la meitat dels *CorpSumers* utilitza de forma regular les xarxes socials per compartir les seves opinions sobre diverses marques. Destaca també el seu elevat nivell de lleialtat: més de la meitat es manté fidel a una marca pels seus valors tot i que un producte l'hagi decebut.

² Segons un estudi de mercat de YouGov, un 32% dels espanyols vol reduir el seu consum de carn durant l'any 2019, i un 40% vol reduir el consum d'embotit i carn processada, principalment fent referència a arguments de salut.

El fet que el Grup Salvi englobi tot el procés integral de la producció de carn li aporta avantatges competitius, ja que permet la traçabilitat de la carn (control des de la granja fins al punt de venda) i permet emetre el missatge que pot garantir la qualitat de tot el procés. A la vegada, però, suposa multiplicar els riscos, ja que està exposat a les potencials crisis que es poden produir als diferents sectors d'activitat.

L'empresa ja s'ha vist involucrada en el passat recent en petites crisis per l'acció de grups animalistes o ambientalistes, que no han tingut un gran impacte. Suposen, però, un avís, i exigeixen una preparació davant de potencials noves crisis.

En aquest sentit cal fer referència a diverses accions organitzades per part del moviment animalista durant els últims mesos, com per exemple l'ocupació d'una granja de Sant Antoni de Vilamajor (Vallès Oriental) per part d'una setantena d'activistes del grup *Meat the victims*³. Els mateixos organitzadors van afirmar que havien escollit aquesta granja en qüestió per simple atzar, cosa que posa en evidència el risc que corren tots els productors d'aquest sector.

El Grup Salvi, però, corre riscos també de cara a la reputació amb el consumidor final. Què passaria, per exemple, si un client d'una botiga de Grau Vila comprés un pernil en mal estat, ho publicués a les xarxes socials i, pel motiu que sigui, s'acabés generant un efecte de bola de neu? Cal, doncs, tenir un protocol d'actuació per actuar amb agilitat que contribueixi a evitar una crisi reputacional.

³ *Meat the victims*. Grup d'activistes del moviment animalista nascut a Austràlia que utilitzen la tàctica d'ocupar granges.

3. Objectius

Els objectius principals del treball són:

- Augmentar la visibilitat i la presència digital d'Embotits Artesans Grau Vila i millorar la comunicació amb els seus públics.
- Preparar el Grup Salvi per fer front a una possible crisi reputacional.

Els objectius secundaris són:

- Dissenyar una estratègia de gestió de la reputació amb especial focus a Internet, amb la posada en marxa prevista abans de l'estiu del 2019.
- Generar notorietat dels valors de l'empresa, especialment l'excel·lència de qualitat amb el control de tot el procés de producció.
- Donar a conèixer al públic objectiu l'expansió de l'empresa amb l'obertura d'una nova botiga pròpia, abans de l'estiu del 2019.
- Crear un blog corporatiu i perfils propis a les principals xarxes socials (Instagram, Facebook i Twitter) abans de l'estiu del 2019.
- Identificar potencials riscos i elaborar un pla de comunicació de crisi, focalitzat en la fase proactiva de la gestió de conflictes.

4. Marc teòric

Aquest treball es basa en el marc teòric de les relacions públiques, disciplina que analitza les estratègies de gestió de les relacions que estableixen les organitzacions amb els seus públics amb l'objectiu d'assolir les seves metes. Segons asseguren Wilcox, Cameron i Xifra a 'Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas' (2012: 6), la millor definició de la pràctica moderna actual l'aporten els professors Lawrence W. Long i Vincent Hazelton, que descriuen les relacions públiques com "una funció directiva de comunicació a través de la qual les empreses s'adapten, alteren o mantenen el seu entorn amb el propòsit d'aconseguir les metes de l'organització", que a més, haurien de fomentar una comunicació oberta, bidireccional i una comprensió mútua.

Aquesta última afirmació esdevé especialment rellevant a partir del sorgiment de la 'societat xarxa' (Castells, 2004), que ha revolucionat la manera d'entendre les relacions públiques i la comunicació corporativa, possibilitant a les empreses i organitzacions relacionar-se amb els seus públics d'una manera molt més directa. Aquest fet suposa un clar avantatge sempre i quan l'empresa estigui disposada a mantenir un model de comunicació bidireccional i, per tant, escolti, valori i apliqui (si així ho considera) les opinions i suggerències que els seus públics els fan arribar. És alhora un factor de risc, ja que l'empresa està molt més exposada a les crítiques, a la vegada que suposa la necessitat d'augmentar els recursos (personals i, per tant, econòmics) destinats a fer una escolta contínua d'allò que diuen els públics i a donar-los resposta.

El Grup Salvi ha aconseguit créixer i mantenir el seu negoci amb bones xifres sense tenir pràcticament presència a Internet. Cal tenir en compte, però, que el seu model de negoci era, fins fa pocs anys, essencialment *business to business* (B2B) i el client final no tenia coneixement de la marca (en molts casos el producte es ven a botigues, paradistes de mercats municipals i/o supermercats que l'ofereixen amb marca blanca). Des del moment en què el grup aposta per l'expansió a través de botigues pròpies i l'augment de la presència en grans superfícies i, fins i tot, davant un eventual inici de la venda online, quedar-se fora d'Internet ja no és una opció.

L'empresa necessita donar-se a conèixer i, sobretot, crear-se una bona reputació online. Si això s'aconsegueix, es generen comportaments favorables en els grups d'interès; creix la recomanació dels productes i serveis de l'empresa i, per tant, les vendes (incidint, doncs, en el compte de resultats); es facilita la captació de talent, i és un escut davant de qualsevol crisi (Aced, 2014: 14). La credibilitat que aporta una bona reputació mitigarà els efectes negatius d'una potencial crisi, mentre que si l'empresa no té una bona reputació, és probable que els efectes perjudicials es multipliquin.

Per gestionar la reputació d'una marca, el primer que cal és conèixer quin és el punt de partida: qui parla de la marca? On parlen d'ella? Què diuen? Què diu la marca de si mateixa? Aquestes dades, a més de l'anàlisi sobre la competència, ens ajudaran a conèixer quina és la situació de la qual partim.

Com avisa Smith (2013: 19), "la frase 'disparant a la foscor' es refereix al fet d'intentar tocar un objectiu sense poder-lo veure. En el context de la planificació de la comunicació estratègica, disparar a la foscor és l'equivalent a dissenyar un programa sense la recerca necessària. En qualsevol context, no és una bona idea!".

Seguint els passos que Smith desenvolupa a *Strategic Planning for Public Relations* (compartits per diversos teòrics de les relacions públiques), a la fase de recerca la segueix la fase de planificació per, posteriorment, abordar la fase d'execució (tàctiques) i, finalment, l'avaluació dels resultats. És aquesta estructura la que es planteja en aquest treball per desenvolupar el pla de comunicació per a Embotits Artesans Grau Vila.

Gestió del risc i comunicació de crisi

La segona part del treball se centra en la gestió del risc i la comunicació de crisi. Com afirmen Gonzalo i Farré a *Teoría de la Comunicación de Riesgo* (2011: 158), la comunicació de risc es converteix en una peça clau de la responsabilitat social corporativa, i fan referència a la importància de gestionar el risc en el sector de l'alimentació, subratllant la creixent sensibilització dels consumidors respecte a les seves decisions en relació a la seva dieta, amb un risc molt significatiu per a la indústria càrnia. "Aquesta pressió sobre les decisions del dia a dia pot

comportar el cultiu d'una ignorància activa o fins i tot un rebuig o una obsessió en termes individuals, generant desordres, expectatives exagerades i percepcions distorsionades d'un mateix o de l'entorn de l'alimentació en general". Les empreses d'aquest sector, doncs, han de ser conscients i preparar-se per aquests riscos, i definir quina serà la seva reacció comunicativa en cas que un d'aquests riscos potencials es converteixi en una crisi real, a través de l'elaboració d'un pla de crisi.

La millor forma d'abordar una crisi és evitar-la, però no sempre és possible, ja que sol ser un esdeveniment inesperat. No obstant això, es pot intentar anticipar les causes que podrien desembocar en una situació crítica i preveure els possibles danys que l'organització podria patir (Aced, 2013: 168).

Una de les teories destacades sobre la gestió de conflictes l'aporta Smith (2013: 26), que proposa un programa de sis etapes: (1) identificar futurs conflictes que poden afectar l'organització, (2) investigar i analitzar cada possible conflicte, (3) considerar les possibles opcions de resposta, (4) desenvolupar un pla d'acció, (5) implementar-lo, i (6) avaluar l'efectivitat de cada resposta.

També Wilcox, Cameron i Xifra (2012: 262) fan referència a un cicle de vida de la gestió dels conflictes, en aquest cas dividit en quatre fases:

- Fase proactiva: Anàlisi de l'entorn, seguiment de temes potencialment conflictius, gestió de conflictes potencials i pla de crisi.
- Fase estratègica: Comunicació de riscos, posicionament del conflicte i gestió de crisi.
- Fase reactiva: Comunicació de crisi, relacions públiques de litigis i resolució del conflicte.
- Fase de recuperació: Gestió de la reputació i restauració de la imatge.

Aquest treball se centra en la fase proactiva, que suposa la preparació de l'empresa per poder respondre de manera àgil en cas que algun dels temes potencialment conflictius acabi desembocant en una crisi.

5. RECERCA

5.1. Anàlisi de la situació de partida

5.1.1. L'empresa i l'entorn

La indústria càrnia és el principal sector agroalimentari de Catalunya, amb uns ingressos d'explotació que superen els 4.000 milions d'euros, i unes vendes netes de més de 3.600 milions. Els 655 establiments carnis que hi ha a Catalunya ocupen 21.000 persones⁴.

Durant els últims anys s'ha produït un augment de les inversions en aquest sector, que s'orienta cada cop més cap a la integració vertical com a forma d'assegurar la traçabilitat des de la granja fins al punt de venda, tot complint amb les exigències creixents del mercat.

És el cas de **Grup Salvi**, amb seu a Caldes de Montbui (Vallès Oriental), que és capaç d'assegurar una traçabilitat del 100%, ja que té activitat en tot el procés, un dels principals punts diferencials respecte a la competència. Aquest control exhaustiu de tot el procés comença amb la producció de l'aliment per al bestiar a través de **conreus propis**; segueix amb la **cria i l'engreix** del propi bestiar; el sacrifici en un **escorxador propi**; l'**elaboració dels embotits** i, finalment, la seva **comercialització**, incloent **botigues pròpies**.

El grup compta amb una plantilla d'uns 200 treballadors. Té una xarxa d'un centenar de granges, entre pròpies i integrades, principalment de porcí però també de boví, repartides en diverses comarques catalanes. El sacrifici del bestiar es fa a l'Escorxador Pla del Ros, a Navès, i el processament de la carn es fa a la planta de producció d'embotits ubicada a Barberà del Vallès (Vallès Occidental). L'empresa distribueix els seus productes a xarcuteries, parades de mercats, bars, restaurants i grans superfícies (Alcampo, Makro, El Corte Inglés). A més, Grau Vila disposa de sis botigues pròpies des de les quals distribueix els seus productes i altres articles d'alimentació, una xarxa que s'ampliarà aquest any amb una

⁴ Xifres aportades per Promotora d'Exportacions Agroalimentàries (Prodeca), empresa pública que pertany al Departament d'Agricultura de la Generalitat. Disponibles a: https://www.prodeca.cat/fira_virtual_llistat.php?idSector=1

propera obertura a Caldes de Montbui, prevista per l'estiu del 2019, que servirà per engegar el pla de comunicació online.

Sobre Embotits Artesans Grau Vila

L'empresa va néixer el 1960 com un petit obrador d'embotits artesans, sota la marca Embotits Grau, i es va incorporar al Grup Salvi el 2003, iniciant així un procés d'integració vertical que va culminar amb la creació d'Embotits Artesans Grau Vila.

L'empresa està contínuament innovant per treure al mercat nous productes, un fet que la posiciona com una de les companyies del sector amb més **varietat** i la diferencia de la competència. Actualment, Grau Vila compta amb més de 100 varietats de productes: 17 tipus de botifarres i salsitxes; 15 de botifarrons i xoriços; 13 d'embotit cuit; 15 de curats; 9 de frankfurts; 24 d'hamburgueses; 6 de patés i 7 de preparats de carn. A més, ofereix carn fresca, tant procedent del seu propi bestiar com també de proveïdors d'altres tipus de carn, com pollastre, xai i conill.

El pla de comunicació que es presenta en aquest treball se centra en Embotits Artesans Grau Vila, ja que és la marca que té contacte amb el públic final, tot i que a l'apartat de gestió del risc i comunicació de crisi es té en compte el conjunt del grup.

5.1.2. Auditoria de reputació online

A través d'aquest pla estratègic de comunicació es pretén gestionar la reputació de l'empresa, especialment la reputació online. El primer que cal fer és fer una anàlisi de quina és la situació de partida a través d'una auditoria per descobrir quina informació hi ha a Internet sobre l'empresa (en aquest cas, ens centrem en Embotits Artesans Grau Vila). Caldrà classificar els resultats en funció de si són positius, neutres o negatius.

Grau Vila compta només amb una pàgina web que actualitza molt poc i té molt poca presència a la xarxa. Fent una cerca als motors generalistes amb diversos termes (Grau Vila, GrauVila i Embotits Grau Vila), el primer resultat que apareix és precisament el de la pàgina corporativa (<https://grauvila.com/>) (neutre) i, més enllà d'això, només s'hi troba informació general com ara les dades de contacte

de l'empresa (neutre) i fotografies d'una de les botigues pròpies a la pàgina web de l'empresa d'interiorisme Crea Projectes (neutre), encarregada del disseny d'interiors de la botiga de Palau-solità i Plegamans. Fent la cerca amb el terme 'Salvi Vila Malla' (nom del propietari i gerent del grup), apareixen resultats a les pàgines que publiquen els informes que publica el Registre Mercantil (Empresa, Axesor, Infoempresa, etc.) (neutre), tot i que la informació no es pot consultar si no es paga pel servei.

En segon lloc, cal fer una cerca a hemeroteques, per la qual cosa és útil fer servir plataformes com ara MyNews i Factiva. De la cerca dels últims dos anys a MyNews (la màxima antiguitat que permet) hi ha un resultat de tres articles en els que apareix Grau Vila, tot i que tots tres referents a la mateixa notícia: l'obertura d'un supermercat Alcampo a Esplugues de Llobregat. Són informacions de revistes digitals especialitzades en comerç i/o alimentació: Góndola Digital, Revista Aral i DA Retail, del gener del 2019, i Grau Vila surt citat entre els proveïdors del nou hipermercat (neutre). A Factiva apareix una mateixa notícia de l'any 2005 publicada en tres mitjans diferents (Europa Press, ABC i El Mundo), referent a la signatura d'un conveni entre la Generalitat i diversos productors per fomentar els productes sense gluten, entre els quals se cita Grau Vila (neutre).

Finalment, cal utilitzar els motors de cerca especialitzats en mitjans socials, com per exemple Socialmention. En aquest cas no es troba cap resultat en cap dels termes utilitzats. Buscant el terme 'Grau Vila' a Twitter, només apareix una menció per part del Restaurant DOT (@restaurantdot) del 19 d'octubre del 2017: "Seleccionem els millors productes per la seva qualitat, proximitat i compromís, com els embotits Grau Vila. Pels nostres clients, el millor!" (positiu). Fent una cerca amb el terme 'Grau Vila', apareix només un twit fet per mi mateixa sobre la inauguració d'una de les botigues, concretament un enllaç a la publicació d'Instagram amb el *hashtag* '#grauvila' (neutre). A Instagram hi ha 22 publicacions amb aquest *hashtag*, algunes de la mateixa empresa de disseny d'interiors que ja ha aparegut a la cerca a Google, i d'altres de consumidors o clients (altres xarcuteri- es) mostrant productes de Grau Vila (neutre).

Podem concloure, doncs, que l'empresa pràcticament no té presència a Internet, més enllà d'una pàgina web informativa i que, per tant, hi ha molt camp per recór-

rer. El punt positiu és que no hi s'ha trobat cap resultat negatiu (la gran majoria són neutres) i que, per tant, no cal actuar amb urgència. Aquest pla de comunicació proposa la creació de perfils a Instagram, Twitter i Facebook, així com també un blog corporatiu, i s'aprofitarà l'obertura de la nova botiga a Caldes de Montbui per fer-ne el llançament.

5.1.3. La competència

El fet que la indústria càrnia sigui un sector tan arrelat i amb tant pes específic a Catalunya fa que existeixi un gran nombre d'empreses que es dediquen a l'elaboració de productes de xarcuteria i la competència és molt àmplia. Es fa difícil fer una anàlisi detallada, però a continuació es presenten algunes de les empreses amb característiques similars a Grau Vila (per mida, tipus de producte i zona d'activitat), i s'analitza també la seva presència a Internet.

Embotits Salgot. Catàleg de productes similar, tot i que amb menys varietat i amb la diferència que tenen una branca d'activitat que es dedica a l'elaboració d'embotits ecològics, amb carn procedent de la granja ecològica que posseeixen al Montseny i que té la funció també de granja escola. Pel que fa a la presència de Salgot a Internet, destaca una web moderna i actualitzada i un bon ús dels seus perfils a Instagram (6.900 seguidors) i Facebook (14.650), que actualitzen sovint.

Embotits Mitjans. Té un catàleg de productes similar (l'única diferència és que no ofereixen xoriços i botifarrons) i es posiciona també com a elaborador de qualitat. Destaca també la seva presència digital, amb una web renovada, molt completa, i amb una bona presència a Instagram (1.000 seguidors), Facebook (11.290) i un blog propi. També tenen presència a Twitter però sense actualitzar, ja que l'última publicació és del 2016.

Subirats. També es posiciona com una empresa que controla tot el procés de producció, des de la granja, passant per l'escorxador i l'elaboració de l'embotit, i té un catàleg de productes bastant similar, tot i que només compta amb una botiga pròpia. A més, està ubicada a Santa Perpètua de Mogoda, zona d'influència també de Grau Vila. No té presència a xarxes socials.

Casa Tió. També destaca el fet que controla tot el procés de producció: elabora el pinso per al bestiar que té en granges pròpies, elabora els embotits i compta també amb botigues pròpies. Té perfil propi a Instagram (2.062 seguidors), Facebook (9.668 seguidors) i Twitter (145).

Embotits Pedragosa. Elaboradors de Caldes de Montbui, també zona d'influència del Grup Salvi (on té la seu i on té previst obrir una botiga els pròxims mesos), ben posicionats com a elaboradors d'embotits curats, especialment la llonganissa, tot i que ofereix altres tipus d'embotits, com ara cuits. Un dels avantatges competitius de Pedragosa és que té una botiga online a través de la qual distribueix a tota la Península Ibèrica. També té perfil a Twitter (142 seguidors), Instagram (922), Facebook (548) i Pinterest, tot i que aquest amb poca activitat.

5.2. Identitat corporativa: missió, visió i valors

La identitat corporativa és la base sobre la qual es construeix la reputació de la marca, formada pels atributs que defineixen el caràcter o personalitat de l'empresa. Són les característiques centrals, perdurables i distintives que identifiquen una organització i la diferencien de la resta d'organitzacions del seu entorn (Capriotti, 2009 citat per Aced, 2013: 36). La identitat corporativa està configurada per la cultura corporativa —el conjunt de creences, valors i pautes de conducta compartides i no escrites per les quals es regeixen els membres d'una organització— (Capriotti, 2009 citat per Aced, 2013: 36) i per la filosofia corporativa. Aquest últim concepte es construeix a partir de la missió, la visió i els valors.

La **missió**, entesa com la raó de ser d'una empresa, descriu la seva finalitat i el seu propòsit fonamental respecte els seus grups d'interès. En el cas d'Embotits Artesans Grau Vila, la missió queda reflectida en el seu compromís, especificat a la pàgina web: "Ofereix sempre la millor xarcuteria artesana de qualitat als nostres clients, complint amb els processos, els temps, les elaboracions dels nostres productes i el respecte per la natura i el medi ambient".

La **visió** és una descripció d'una projecció, una imatge desitjada de futur de l'organització a llarg termini. Descriu l'estat desitjat en el futur per part de l'empresa en el sector i l'entorn en què opera. Per a Grau Vila la visió és posicio-

nar-se com un referent de qualitat i proximitat en l'elaboració de productes càrnics a Catalunya.

Els **valors** són el conjunt de creences que dirigeixen l'organització i creen un marc per la presa de decisions. Per a Grau Vila són la qualitat, la tradició, la proximitat amb el client, l'eficiència i la seguretat alimentària.

5.3. Anàlisi DAFO

Abans de definir l'estratègia comunicativa, cal fer una anàlisi DAFO definint les debilitats (D), amenaces (A), fortaleces (F) i oportunitats (O) de l'empresa, amb una especial atenció en els aspectes comunicatius de l'organització i en com és percebuda la seva imatge entre els públics clau. Aquesta anàlisi contribuirà a dissenyar una estratègia més rigorosa, en la qual s'incloguin accions dirigides a reforçar les fortaleces, a convertir les amenaces en oportunitats i les febleses en fortaleces.

Una de les principals **fortaleces** és el fet de tenir el **control de tot el procés** de producció, que permet garantir la traçabilitat del producte i seleccionar la millor carn. Un altre punt fort destacat és l'elevada **flexibilitat** que aporta el fet de ser una empresa en la qual el gerent està 100% implicat en el dia a dia. Això possibilita l'adaptació contínua a les demandes dels clients, sent molt habituals les comandes personalitzades, fins i tot de petites quantitats de producte. La **ubicació estratègica** de la planta de producció és també una important fortaleza: a Barberà del Vallès, entre l'autopista AP-7 i la C-58 i a pocs minuts de Barcelona. Aquesta situació fa possible l'accés a una gran quantitat de clients i també facilita l'accés a mà d'obra, així com l'accés a les matèries primeres. Destaca també la **varietat de productes** i la **innovació**, que permet ampliar el catàleg de forma constant adaptant-se a les demandes dels consumidors. A més, els clients la perceben com una empresa que ofereix **productes de qualitat** i a **preu assequible**.

Entre les **oportunitats** destaca la tendència creixent pels **productes de proximitat** amb l'objectiu de reduir la petjada de carboni. Això afavoreix l'empresa, especialment de cara a proveir grans superfícies comercials. El fet de no tenir pràcticament presència a Internet suposa una oportunitat per generar una imatge posi-

tiva i aconseguir una bona reputació online. L'empresa pot ser proactiva perquè no ha de reaccionar a cap *input* negatiu.

De moment, però, aquesta **manca de presència a les xarxes socials** suposa una **debilitat**, així com també l'àmplia **competència**, ja que existeix un gran nombre d'empreses al sector d'elaboració de productes de xarcuteria. A la vegada, un dels aspectes assenyalats com a fortalesa, la implicació del gerent en el dia a dia de l'empresa, pot arribar a ser una debilitat per l'**excessiva dependència** d'una sola persona. A més, l'empresa té una **dependència total del mercat espanyol**, ja que no té capacitat per produir més volum per internacionalitzar-se.

Les principals **amenaces** són la creixent **mala reputació de la indústria càrnia**, la **reducció del consum de carn** entre la població, les accions de moviments **animalistes i ecologistes** a granges i escorxadors.

GRAU VILA	FORTALESES	OPORTUNITATS	COMPETÈNCIA / ENTORN
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilitat, adaptació a les demandes dels clients ✓ Control del procés de producció (traçabilitat i qualitat de la carn) ✓ Ubicació: accés a clients, mà d'obra i matèries primeres ✓ Varietat de productes ✓ Innovació en productes ✓ Qualitat a preu assequible 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendència creixent per l'aposta per productes de proximitat (reducció de la petjada de carboni) ✓ Oportunitat d'aconseguir una reputació digital positiva perquè es parteix de zero 	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Àmplia competència (gran quantitat d'empreses del mateix sector) ✓ Excessiva dependència d'una sola persona ✓ Dependència total del mercat espanyol ✓ Manca de presència a internet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creixent mala reputació de la indústria càrnia ✓ Reducció del consum de carn per part dels consumidors ✓ Accions de moviments animalistes i ecologistes a granges i escorxadors 	
	DEBILITATS	AMENACES	

6. PLANIFICACIÓ I EXECUCIÓ

6.1. Mapa de públics

Seguint la classificació de públics de Smith (2013: 63), podem dividir els *stakeholders* d'Embotits Artesans Grau Vila de la següent manera:

1. **Clients.** En aquesta categoria s'inclouen els **clients actuals** (persones que compren habitualment productes Grau Vila i empreses a les quals Grau Vila subministra els seus productes), els **clients potencials** (persones que tenen la carn i l'embotit incorporats a la seva dieta, així com també comerços i/o establiments de restauració que ofereixen aquest tipus de productes) i, finalment, els **clients secundaris**, és a dir, els clients de clients (persones que compren productes Grau Vila a les xarcuteries i supermercats i/o en consumeixen a bars i restaurants als quals l'empresa proveeix).
2. **Productors.** Aquesta categoria engloba els **treballadors** (destacant en una menció a part els **comercials**) i els **proveïdors**.
3. **Habilitadors.** S'hi inclouen els **reguladors** (administracions públiques que estableixen les normes i estàndards que ha de complir l'empresa), els **líders d'opinió** que poden tenir un efecte sobre l'audiència de l'empresa i els **mitjans de comunicació**.
4. **Limitadors.** S'entén que els limitadors són aquells públics que volen reduir o socavar l'èxit de l'empresa. En el cas de Grau Vila són els **competidors** i els **oponents**, entre els quals s'inclouen grups animalistes i ecologistes.

Públics interns i externs

A més de dividir els *stakeholders* segons la classificació de públics de Smith, és útil classificar-los també en funció de si són públics interns o externs, cosa que determina el canal de comunicació que s'utilitzarà.



6.2. Objectius de comunicació

Abans d'establir els objectius concrets del pla estratègic de comunicació, primer cal definir el **posicionament**, és a dir, el concepte amb el qual l'empresa es distingeix i com vol ser vista i reconeguda pels seus públics, especialment a diferència dels seus competidors (Smith, 2013: 95). En el cas d'Embotits Artesanals Graü Vila, pretén posicionar-se com un referent de productes de qualitat, saludables, artesanals i de proximitat (de la granja a la taula).

A continuació cal definir la **meta** (o metes). Es tracta d'una declaració simple i curta basada en la missió o la visió de l'organització. Smith (2013: 98) estableix tres tipus de metes:

- Metes de gestió de la reputació: tracten la identitat i la percepció de l'organització.

- Metes de gestió de les relacions: es focalitzen en com l'organització es relaciona amb els seus públics.
- Metes de gestió de tasques: es centra en com aconseguir que es facin certes coses concretes.

A partir d'aquí, cal establir els objectius per a cada meta. En el cas d'Embotits Artesans Grau Vila es fixen les següents metes i objectius.

Meta de gestió de la reputació: La intenció és mantenir la bona reputació d'Embotits Artesans Grau Vila entre els clients actuals i generar-ne una de positiva entre els clients potencials. Per tenir una base fiable sobre la qual treballar es proposa l'elaboració d'una **enquesta prèvia**⁵ al desenvolupament del pla de comunicació entre clients actuals i potencials sobre el coneixement i valoració de l'empresa.

- **Objectiu 1:** Generar coneixement (consciència) sobre la marca i els seus punts forts entre clients potencials (tant consumidors finals com clients corporatius).
- **Objectiu 2:** Generar coneixement sobre l'obertura d'una nova botiga a Caldes de Montbui entre els clients actuals i potencials de la zona d'influència. Aconseguir que mil persones s'acostin a l'acte d'inauguració.
- **Objectiu 3:** Tenir un efecte d'acceptació, generar interès i que clients potencials considerin Grau Vila com una opció de compra.
- **Objectiu 4:** Generar sensació de pertinença entre treballadors i proveïdors principals per comptar amb aliats que contribueixin a difondre els valors de l'empresa.

Meta de gestió de les relacions: Millorar la relació entre l'empresa i els seus clients, especialment facilitant la comunicació bidireccional a través de les xarxes socials.

- **Objectiu 5:** Que els clients actuals i potencials siguin conscients del llançament dels perfils de Grau Vila a les diverses xarxes socials. Aconseguir

⁵ S'inclou una proposta d'enquesta a l'annex.

2.000 seguidors a Instagram, 3.000 a Facebook i 1.000 a Twitter en sis mesos.

- **Objectiu 6:** Generar i mantenir una comunicació bidireccional amb els diversos públics a través de les xarxes. Aconseguir la participació de 500 persones als concursos i sortejos a Instagram i 500 Facebook els primers sis mesos. Respondre totes les comunicacions en què es mencioni l'empresa a totes les xarxes socials.
- **Objectiu 7:** Aconseguir l'*endorsement* dels clients actuals. Aconseguir que actuïn com ambaixadors de la marca i ajudin a difondre els seus punts forts a través de la xarxa. Aconseguir 500 mencions positives a Instagram, 500 a Facebook i 250 a Twitter en sis mesos.

6.3. Estratègies i tècniques de comunicació

En aquesta part del procés de planificació s'estableixen les decisions sobre les accions estratègiques que contribuiran a assolir els objectius. Segons Smith (2013: 113), les accions poden ser proactives o reactives. En el cas del pla de comunicació per a Embotits Grau Vila ens centrarem a les estratègies proactives (només caldrà utilitzar estratègies reactives en el cas que sorgís alguna problemàtica), mentre que a l'apartat de gestió del risc i comunicació de crisi es valorarà l'opció d'utilitzar estratègies reactives.

Centrant-nos ara en **les proactives**, seguirem de nou, la classificació de Smith, que les divideix en estratègies d'acció i estratègies de comunicació, i dins de cada una es fa referència a les principals **tècniques** que es pretenen utilitzar.

1. Estratègies proactives d'acció:

- a. Compromís de l'audiència (*engagement*): Cal aconseguir la fidelització dels públics i que mostrin el seu compromís amb la marca. Per aconseguir-ho, calen tècniques de comunicació de doble sentit utilitzant la **comunicació digital**. En aquest sentit, el pla de comunicació per a Grau Vila planteja, per exemple, la creació d'un blog corporatiu a través del qual l'empresa pot comunicar tant sobre la seva activitat com també sobre altres qüestions relacionades amb el sector però que no tinguin a veure directament amb la companyia. Es preveu també la

creació de perfils corporatius a diverses xarxes socials (Instagram, Twitter i Facebook), a través dels quals es pretén fomentar la participació dels públics i establir-hi un diàleg constant.

Aquesta estratègia també engloba les accions que ajudin a **facilitar el contacte dels públics amb els productes** de l'empresa perquè els coneguin i s'hi puguin fidelitzar. En una empresa d'alimentació, una de les millors maneres d'aconseguir-ho és amb degustacions. També es poden organitzar concursos a través de les xarxes socials que incloquin un lot de productes. Així mateix, tenint en compte altres públics com ara els treballadors i els proveïdors, es poden organitzar visites a les diferents instal·lacions per generar una sensació de pertinença al grup i contribuir a generar una bona reputació entre els públics interns.

- b. Patrocini: s'utilitza per guanyar visibilitat i respecte amb els públics clau de l'empresa i és útil en programes orientats cap a les relacions amb la comunitat. Embotits Artesans Grau Vila ja utilitza de forma habitual aquesta estratègia, donant suport a entitats locals, sovint relacionades amb l'àmbit de l'esport.

2. Estratègies proactives de comunicació:

- a. Comunicació transparent: implica que l'activitat oberta i observable d'una organització ajudi els seus públics a entendre-la i al fet que li donin suport. Per tant, té a veure amb els objectius de coneixement per a incrementar el coneixement i la comprensió. Per dur a terme aquesta estratègia ajudarà el fet de tenir perfils a les xarxes socials a través dels quals poder comunicar de forma proactiva sobre l'activitat de l'empresa i els seus valors.
- b. Publicity: és l'atenció donada pels mitjans de comunicació a l'organització. Si s'aconsegueix atraure l'atenció dels mitjans, s'assoleix un extra de credibilitat, perquè és un agent extern qui informa. En el cas que aquí s'analitza, sembla més probable aconseguir l'atenció de mitjans locals i/o comarcals, així com també especialitzats en l'àmbit del comerç.

6.4. Tàctiques de relacions públiques

Per fer una selecció de les tàctiques de relacions públiques, partim de la classificació de Smith (2013: 229) entre tàctiques de comunicació interpersonal, tàctiques de mitjans interns, tàctiques amb els mitjans de comunicació i tàctiques publicitàries i promocionals, indicant a quins públics generals es dirigeix cada una i per aconseguir quins objectius (classificació segons la categorització de mitjans).

Tàctiques de comunicació interpersonal		
Tàctiques	Públics	Objectius
Formació treballadors sobre ús de les xarxes socials	Treballadors	Informar sobre la creació de perfils a les xarxes socials i formació sobre l'ús
Exhibició de producte	Clients potencials (tant B2C com B2B)	Generar coneixement sobre la marca i generar interès
Porta a porta	Clients potencials (B2B)	Generar coneixement sobre la marca i generar interès
Visites a les instal·lacions del grup	Treballadors i proveïdors	Generar sensació de pertinença al grup (bona reputació entre públics interns)
Esdeveniments: inauguració botiga	Clients actuals i potencials	Generar coneixement sobre l'obertura de la nova botiga i donar a conèixer el producte

Tàctiques de mitjans interns		
Tàctiques	Públics	Objectius
Invitació (inauguració)	Reguladors (ajuntament), treballadors (especialment comercials)	Generar coneixement sobre l'obertura de la nova botiga
Blog corporatiu	Clients actuals i potencials; líders d'opinió	Generar i mantenir una comunicació bidireccional i aconseguir l' <i>endorsement</i>
Xarxes socials	Clients actuals i potencials; líders d'opinió	Generar i mantenir una comunicació bidireccional i aconseguir l' <i>endorsement</i>

Tàctiques de mitjans de comunicació		
Tàctiques	Públics	Objectius
Nota de premsa	Mitjans de comunicació locals/comarcals	Generar coneixement sobre l'obertura de la nova botiga

Tàctiques publicitàries i promocionals		
Tàctiques	Públics	Objectius
Cartelleria i <i>flyers</i>	Clients actuals i potencials	Generar coneixement sobre l'obertura de la nova botiga i l'oferta de productes
Patrocini / col·laboracions / concursos a mitjans locals	Clients actuals i potencials	Generar coneixement sobre la marca i generar interès
Accions promocionals a xarxes socials	Clients actuals i potencials	Generar i mantenir una comunicació bidireccional i aconseguir l' <i>endorsement</i>

6.5. Accions

En aquest punt es desenvolupen amb més detall les tàctiques de relacions públiques amb les accions concretes que se'n deriven.

Tàctiques de comunicació interpersonal
Formació treballadors sobre ús de les xarxes socials
Sessions informatives amb els diferents col·lectius de treballadors sobre el llançament dels perfils corporatius a les xarxes socials i formació bàsica sobre missatges, <i>hashtags</i> , etc. a utilitzar en cas que mencionin l'empresa a través dels perfils personals.
Visites a les instal·lacions del grup
Organitzar visites a les diverses instal·lacions del grup amb els principals proveïdors i amb els treballadors perquè coneguin el funcionament de totes les etapes del procés. Combinar-ho amb un dinar amb productes de l'empresa i plantejar-ho com una tàctica de <i>team building</i> .
Exhibició de producte
Tàctica dirigida tant a clients finals (a través de degustacions per exemple en fires, mercats populars, inauguracions, etc.) com a clients corporatius, per exemple per intentar tancar acords amb grans supermercats.
Porta a porta
Tàctica utilitzada habitualment per part dels comercials per intentar guanyar nous clients (B2B).
Esdeveniments especials: inauguració botiga
Plantejar la inauguració de la nova botiga com una de les millors oportunitats per donar a conèixer l'empresa i els seus productes entre clients potencials. Oferir degustacions del producte i obsequis.

Tàctiques de mitjans interns
Invitació (inauguració)
Invitació personalitzada a les autoritats locals (alcalde i regidor de comerç) per assistir a la inauguració de la nova botiga. Amb aquesta tàctica es pretén mantenir una relació de comunicació amb un públic important com a habilitador (regulador) de l'activitat econòmica de l'empresa.
Blog corporatiu
Creació d'un blog corporatiu i vincular-lo a la pàgina web.
Definició del pla de continguts: Elaborar una llista de continguts per publicar almenys durant els primers sis mesos i establir la periodicitat de publicació.
Definir la persona encarregada d'elaborar i publicar els continguts.
Xarxes socials
1. Instagram
Creació d'un perfil corporatiu a Instagram.
Establir la periodicitat de publicació.
Definir la persona/es encarregada de respondre als missatges rebuts i el to i missatges emprats.
Definició del pla de continguts: Definir el tipus de continguts que es publicaran i elaborar una llista per als primers dos mesos.
Llançar un sorteig i promocions les primeres setmanes per guanyar seguidors a les tres xarxes. Per exemple, es podria anunciar el sorteig a través d'Instagram i Twitter i oferir promocions especials a través de Facebook.
Crear sortejos de forma periòdica que impliquin la participació dels seguidors, per exemple incentivant-los a fer fotos amb els productes de Grau Vila i el <i>hashtag</i> del sorteig. La clau és provocar que els usuaris comparteixin i generin el seu propi contingut al voltant de la marca.
2. Facebook
Creació d'una pàgina a Facebook.
Establir la periodicitat de publicació.
Definir la persona/es encarregada de respondre als missatges rebuts i el to i missatges emprats.
Definició del pla de continguts: Definir el tipus de continguts que es publicaran i elaborar una llista per als primers dos mesos.
Llançar un sorteig i promocions les primeres setmanes per guanyar seguidors a les tres xarxes. Per exemple, es podria anunciar el sorteig a través d'Instagram i Twitter i oferir promocions especials a través de Facebook.

3. Twitter

Creació d'un perfil corporatiu a Twitter.

Establir la periodicitat de publicació.

Definir la persona/es encarregada de respondre als missatges rebuts i el to i missatges emprats.

Definició del pla de continguts: Definir el tipus de continguts que es publicaran i elaborar una llista per als primers dos mesos.

Llançar un sorteig i promocions les primeres setmanes per guanyar seguidors a les tres xarxes. Per exemple, es podria anunciar el sorteig a través d'Instagram i Twitter i oferir promocions especials a través de Facebook.

Tàctiques de mitjans de comunicació

Nota de premsa

Cal reservar aquesta tàctica per quan l'empresa tingui algun fet realment noticable a comunicar. En el cas de l'obertura de la nova botiga, pot ser útil enviar una nota de premsa a mitjans locals i comarcals, destacant aspectes com la creació de nous llocs de treball.

Tàctiques publicitàries i promocionals

Cartelleria i *flyers*

Material informatiu sobre l'obertura de la nova botiga, promocions, novetats, etc.

Patrocinis / col·laboracions / concursos a mitjans locals

Seleccionar els mitjans locals amb més audiència a les àrees d'influència de l'empresa (principalment el Vallès Oriental i el Vallès Occidental, on es concentren les botigues pròpies de Grau Vila).

Seleccionar programes / seccions a les quals patrocinar o amb les quals col·laborar, amb l'objectiu que l'audiència es familiaritzi amb l'empresa i els seus valors. També es poden llançar concursos amb els quals l'audiència obtingui un lot de productes de l'empresa.

Definir la periodicitat de les accions promocionals a través dels mitjans de comunicació.

Accions promocionals a xarxes socials

Definir la periodicitat de les accions promocionals a través de les xarxes socials.

Definir quin percentatge de descompte s'ofereix i a través de quin tipus d'acció (sorteig, vinculat a la participació a un concurs, vinculat a compartir publicacions de l'empresa, etc.).

6.6. Missatge

Un cop identificats els públics, fixats els objectius i establerta la manera d'assolir-los, cal triar les millors vies de comunicació. En aquest punt, el públics (grups de gent que tenen relació amb l'organització) passen a ser audiència, és a dir, grups de gent que reben missatges per part de l'organització (Smith, 2013: 172). Per això, s'estableixen missatges per als públics prioritaris per a Embotits Artesans Grau Vila.

Clients actuals: A Grau Vila treballem cada dia per oferir-te els millors embotits, garantint l'excel·lència en la qualitat, adaptant-nos i apropant-nos a tu.

Clients potencials: Grau Vila s'apropa a tu. Tasta els nostres embotits d'alta qualitat i ajuda a mantenir la sostenibilitat del nostre entorn amb els nostres productes de proximitat.

Clients secundaris: Grau Vila és cada cop més a prop teu. Pregunta a la teva xarcuteria de confiança pels nostres embotits d'alta qualitat.

Treballadors: Els treballadors de Grau Vila són persones experimentades que coneixen les tècniques adequades per mantenir la tradició artesanal però amb les últimes innovacions que ens ajuden a ser més competitius.

Proveïdors: Elaborar productes de la màxima qualitat requereix de les millors matèries primes. A Grau Vila comptem amb els millors proveïdors de proximitat que ens ajuden a complir amb el nostre compromís de qualitat i adaptabilitat.

Líders d'opinió: Grau Vila ofereix qualitat i proximitat en un moment en què el consum responsable és cada cop més important per als consumidors.

Mitjans de comunicació locals/comarcals: Grau Vila s'expandeix a la comarca, dinamitzant el comerç local i generant nous llocs de treball.

6.7. Canals, suports i mitjans

Tenint en compte la pràcticament inexistent presència digital de l'empresa, el principal canal que s'utilitzarà en la implantació d'aquest pla de comunicació serà Internet, que permetrà establir una comunicació bidireccional amb els públics objectius de l'organització. Com ja s'ha detallat a les tècniques, tàctiques i accions de comunicació, es proposa la creació d'un blog corporatiu, ja que és una eina que contribueix a millorar la relació entre les marques i els seus públics. Permet presentar els productes i l'activitat de manera més alineada als interessos dels consumidors, alhora que el contingut que es publica al blog és matèria prima per als cercadors. El millor tàndem és la web corporativa (catàleg) + el blog (part experiencial i emocional) + suport a través de xarxes socials per atraure tràfic de visites (Grau, F., 2016). En aquest sentit, doncs, cal crear també perfils corporatius a diverses xarxes socials (Instagram, Twitter i Facebook), a través dels quals es pretén fomentar la participació dels públics i establir-hi un diàleg constant.

En menor mesura s'utilitzaran mitjans convencionals de comunicació, en el cas de fets noticiables, com ara l'expansió del negoci o el llançament de nous productes, i es valorarà l'opció de col·laborar amb *influencers* que actuïn com a líders d'opinió en l'àmbit de l'alimentació.

En el cas d'una empresa de proximitat és essencial també el *boca-orella* i les relacions interpersonals, cosa que es fomentarà tant en format presencial (per exemple, amb degustacions i promocions a les botigues), com també en format virtual, buscant opinions positives a través de les xarxes socials.

Finalment, cal tenir presents també els suports físics, com ara *flyers* i catàlegs, sobretot tenint en compte la comunicació amb el públic de proximitat.

6.8. Cronograma

Per tenir clar el calendari en què es duran a terme totes les accions previstes cal elaborar un cronograma emmarcat en un període de temps determinat. Per l'execució d'aquest pla de comunicació es parteix com a data clau el moment de l'obertura d'una nova botiga de la marca, que servirà de pretext per fer el llançament de la imatge digital de l'empresa. En el moment de l'elaboració del treball no hi ha encara una data concreta, però es preveu que la inauguració pugui ser a finals de juny o principis de juliol, per la qual cosa s'estableix l'1 de juliol com a data orientativa. Per poder presentar un calendari detallat de les accions, s'elabora un diagrama de Gantt⁶ dividit per tàctiques.

Tàctiques de comunicació interpersonal	Maig				Juny				Juliol				Agost				Setembre				Octubre				Novembre				Desembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formació treballadors (xarxes socials)																																
Formació comercials i empleats d'oficina																																
Formació treballadors de fàbrica																																
Visites a les instal·lacions del grup																																
Visita a granges i dinar																																
Visita a la fàbrica i dinar																																
Exhibició de producte																																
Degustacions a la nova botiga																																
Aplec del Remei (Caldes) 20 octubre																																
Mercat d'artesans (Caldes) 30 nov.-1 des.																																
Porta a porta																																
Esdev. especial: inauguració botiga																																

Tàctiques de mitjans interns	Maig				Juny				Juliol				Agost				Setembre				Octubre				Novembre				Desembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Invitació (inauguració)																																
Enviar invitació a autoritats locals																																
Blog corporatiu																																
Elaboració llistat de continguts per 6 mesos																																
Creació blog corporatiu i primera publicació																																
Publicacions mensuals																																
Xarxes socials																																
1. Instagram																																
Elaboració llistat de continguts per 2 mesos																																
Creació perfil corporatiu																																
Publicacions dos cops per setmana																																
Sorteig i promocions de llançament																																
2. Facebook																																
Elaboració llistat de continguts per 2 mesos																																
Creació perfil corporatiu																																
Publicacions dos cops per setmana																																
Sorteig i promocions de llançament																																
3. Twitter																																
Elaboració llistat de continguts per 2 mesos																																
Creació perfil corporatiu																																
Publicacions dos cops per setmana																																
Sorteig i promocions de llançament																																

⁶ Eina gràfica que mostra el temps de dedicació previst per les diverses tasques durant un període determinat. En el diagrama, d'elaboració pròpia, es divideix cada mes en quatre setmanes.

Tàctiques de mitjans de comunicació	Maig				Juny				Juliol				Agost				Setembre				Octubre				Novembre				Desembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Nota de premsa																																
Nota a mitjans locals sobre l'obertura																																

Tàctiques publicitàries i promocionals	Maig				Juny				Juliol				Agost				Setembre				Octubre				Novembre				Desembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Cartelleria i flyers																																
Elaboració material sobre obertura																																
Enviament																																
Patrocini / col·laboracions / concursos																																
Accions promocionals amb mitjans locals																																
Accions promocionals a xarxes socials																																
Sortejos i promocions periòdics																																

6.9. Pressupost

PRESSUPOST RR.PP. 2019		
PARTIDES	SUBTOTAL	TOTAL
1. PERSONAL		30.000 €
Director/a de comunicació i social manager	30.000 €	
2. TÀCTIQUES DE COMUNICACIÓ INTERPERSONAL		3.500 €
Formació dels treballadors (tasca del director de comunicació)	- €	
Visites instal·lacions (dinar valorat en 15€/150 pers.)	1.500 €	
Porta a porta (tasca habitual dels comercials)	- €	
Esdeveniment especial (inauguració nova botiga)		
Bosses de roba amb el logotip estampat (0,5€ x 1.000)	500 €	
Obsequi de fuets	1.500 €	
3. TÀCTIQUES DE MITJANS INTERNS		6.000 €
Wordpress (pla Business)	300 €	
Servei de marketing digital i posicionament online (350€/ mes)	4.200 €	
Serveis de fotografia professional de producte	1.500 €	
4. TÀCTIQUES PUBLICITÀRIES I PROMOCIONALS		4.620 €
4.1. MATERIAL GRÀFIC		
Disseny díptic (informació nova botiga i catàleg)	500 €	
Impressió díptic (2,5€ x 1.000)	2.500 €	
Enviament díptic (0,22€ x 1.000)	220 €	
4.2. SORTEJOS		
Sorteig promoció llançament. Lot valorat en 100€ x 5 persones	500 €	
Sorteig tornada a l'escola. Lot valorat en 50€ x 3 persones	150 €	
Sorteig Black Friday. Lot valorat en 50€ x 3 persones	150 €	
Sorteig campanya de Nadal. Lot valorat en 100€ x 3 persones	300 €	
Sorteig Ràdio Caldes i Ona Codinenca. Lots 50€ x 6 pers.	600 €	
5. ALTRES DESPESES (Fons de contingència)		5.000 €
	TOTAL PRESSUPOST	49.420 €

7. AVALUACIÓ

L'avaluació i la mesura de les accions és essencial per comprovar si el pla de comunicació estratègica ha estat exitós. Ajudarà a determinar quins aspectes cal millorar, rectificar possibles errors o aprofundir en les accions amb més bons resultats. L'avaluació serà més rigorosa com més concrets i mesurables siguin els objectius definits a l'inici del pla de comunicació, utilitzant sempre que sigui possible la tècnica 'SMART'⁷.

Tot i això, tal i com apunta l'Associació d'Empreses Consultores en Relacions Públiques i Comunicació (Adecec)⁸, la dificultat comença quan el que s'intenta mesurar són elements intangibles com la reputació, la notorietat, la confiança o la credibilitat. Una de les màximes que cal tenir en compte és que la quantitat no sempre és sinònim de qualitat, i encara més quan es tracta d'accions a les xarxes socials. Tal com s'ha descrit a l'apartat d'auditoria de reputació online, no n'hi ha prou en aparèixer a les xarxes socials, sinó que és determinant avaluar si els comentaris i publicacions són de caràcter positiu, neutre o negatiu.

L'Adecec proposa dos nivells per mesurar resultats a xarxes socials: l'exposició i la recomanació (*advocacy*), totes dues amb diversos paràmetres d'avaluació. Per mesurar el nivell d'exposició, cal tenir en compte, per exemple, les impressions (abast), *likes*, seguidors, favorits, *hashtags*, visites úniques, *clicks*, ràtios d'interacció, subscripcions, taxes de rebot i baixes. Per altra banda, per mesurar el nivell de recomanació o adhesió cal tenir en compte aspectes com els retwits i *shares*, comentaris, l'assistència a esdeveniments organitzats per l'empresa i sol·licitud d'informació, entre d'altres.

Seguint la teoria de Wilcox (2012: 218), les eines d'avaluació es poden dividir en les següents categories:

- Mesura de la producció: Quants missatges s'han enviat des de l'organització (notes de premsa, comentaris en blogs, etc.)

⁷ SMART per les seves sigles en anglès: *Specific* (específic); *Measurable* (mesurable); *Achievable* (assolible); *Relevant* (rellevant), i *Time-related* (basat en el temps).

⁸ Adecec (2016). Guía práctica de la medición. Disponible a: http://adecec.com/wp-content/uploads/2018/10/Gui%CC%81a-PRa%CC%81ctica-de-la-Medicio%CC%81n-def_.pdf

- Mesura a l'exposició del missatge: Recopilació d'aparicions a mitjans de comunicació (*clipping*); càlcul dels impactes als mitjans (en funció de l'audiència i/o la tirada dels mitjans); visites a Internet; sol·licituds d'informació; retorn de la inversió, etc.
- Mesura del grau de consciència del públic: Enquestes per comprovar si el públic objectiu ha comprès i retingut el missatge.
- Mesura de l'actitud del públic: Els canvis d'actitud només es poden mesurar amb estudis de referència fets abans i després de la campanya.
- Mesura de l'acció del públic: En última instància, les campanyes de relacions públiques s'avaluen en funció de la seva aportació perquè l'organització aconsegueixi els seus objectius mitjançant canvis de comportament del públic, per exemple, un augment de les vendes.

Per avaluar les diverses accions proposades en aquest pla de comunicació es plantegen eines de mesura per a cada una.

Eines per mesurar les tàctiques de comunicació interpersonal
Formació treballadors sobre ús de les xarxes socials
Nombre de participants a les formacions
Nombre de publicacions a les xarxes socials per part dels treballadors seguint les instruccions donades
Visites a les instal·lacions del grup
Nombre de treballadors que hi han participat
Exhibició de producte
Nombre de fires a les que l'empresa ha participat i degustacions que ha organitzat
Nombre de persones que hi han acudit
Sol·licitud d'informació addicional
Porta a porta
Nombre de visites a clients potencials al mes
Nous clients aconseguits a través del porta a porta
Esdeveniments especials: inauguració botiga
Nombre de persones que hi han acudit
Sol·licitud d'informació addicional

Eines per mesurar les tàctiques de mitjans interns
Invitació (inauguració)
Nombre d'invitacions enviades
Hi han assistit les autoritats públiques i altres persones convidades?
Blog corporatiu
Nombre de visites
Quantitat de comentaris i to (positiu, negatiu o neutre)
Compartició a altres xarxes socials
Subscripcions a la base de dades de correu electrònic
Nombre de sol·licituds d'informació
Enquestes i estudis d'opinió per tenir una valoració qualitativa
Xarxes socials
1. Instagram
Nombre de seguidors (objectiu: 2.000 en sis mesos)
Quantitat de mencions (objectiu: 500 mencions positives en sis mesos)
Quantitat de comentaris de resposta a les enquestes/concursos/sortejos (objectiu: 500 persones als sortejos)
Quantitat de comparticions
Tràfic a la web i subscriptors que propicien les accions a xarxes socials (enquestes, concursos, sortejos, etc.)
2. Facebook
Nombre de seguidors (objectiu: 3.000 en sis mesos)
Quantitat de mencions (objectiu: 500 mencions positives en sis mesos)
Quantitat de comentaris de resposta a les enquestes/concursos/sortejos (objectiu: 500 persones als sortejos)
Quantitat de comparticions
Tràfic a la web i subscriptors que propicien les accions a xarxes socials (enquestes, concursos, sortejos, etc.)
3. Twitter
Nombre de seguidors (objectiu: 1.000 en sis mesos)
Quantitat de mencions (objectiu: 250 mencions positives en sis mesos)
Quantitat de <i>likes</i> , favorits i retwits
Nombre de missatges rebuts (sol·licitud d'informació, queixes, etc.)
Nombre de missatges contestats (objectiu: tots)

Eines per mesurar les tàctiques de mitjans de comunicació
Nota de premsa
Nombre de notes enviades (mesura de producció)
<i>Clipping</i> i càlcul dels impactes als mitjans (mesura d'exposició al missatge)

Eines per mesurar les tàctiques publicitàries i promocionals
Cartelleria i flyers
Mesura de producció: Nombre de material gràfic imprès i repartit
Patrocinis / col·laboracions / concursos a mitjans locals
Quantitat d'oients que participen als sortejos / concursos
Càlcul dels impactes als mitjans (exposició al missatge)
Accions promocionals a xarxes socials
Quantitat de comentaris de resposta a les enquestes/concursos/sortejos
Quantitat de comparticions
Tràfic a la web i subscriptors que propicien les accions a xarxes socials (enquestes, concursos, sortejos, etc.)

Per avaluar l'efecte del pla de comunicació sobre la reputació de l'empresa, caldrà repetir l'**enquesta** elaborada prèviament a l'inici del pla i comparar els resultats. L'objectiu és que hagi augmentat el nivell de coneixement de l'empresa i que la percepció dels seus públics s'hagi mantingut bona o hagi millorat.

8. GESTIÓ DE CONFLICTES POTENCIALS I COMUNICACIÓ DE CRISI

El fet de plantejar un pla de comunicació que té com a principal estratègia augmentar significativament la presència d'Embotits Artesans Grau Vila a Internet obliga també a identificar els conflictes potencials en els quals es pot veure implicada l'empresa i que poden danyar la seva reputació online. Tenir una major visibilitat a Internet comporta també uns majors riscos i cal, per tant, establir un protocol d'actuació.

Malgrat que el pla de comunicació proposat fins ara se centra en Grau Vila, en aquest apartat s'analitzaran els conflictes potencials als quals s'enfronta el Grup Salvi en el seu conjunt, ja que les crisis reputacionals es poden produir en els diferents sectors d'activitat del grup.

En qualsevol àmbit, la millor manera d'abordar una crisi és evitant-la. Tot i que la inherent imprevisibilitat d'aquest tipus de situacions fa que no sempre sigui possible, una de les tasques dels professionals de les relacions públiques és l'anticipació mitjançant la gestió de conflictes potencials (*issues management*). L'objectiu és intentar anticipar les causes que podrien desembocar en una situació crítica i preveure els possibles danys que l'empresa podria patir, així com establir les possibles respostes.

La gestió de conflictes potencials ajuda a l'empresa a anticipar-se als riscos i a guanyar el temps necessari per desenvolupar una resposta positiva (Aced, 2013: 168). El model estratègic de gestió de conflictes potencials té cinc etapes (Xifra, 2010, citat per Aced, 2013: 168): (1) identificació de conflictes potencials; (2) fixació de prioritats; (3) posicionament de l'organització; (4) implantació de l'estratègia, i (5) avaluació i control.

Aquest treball es centra en les tres primeres etapes, que es desenvolupen a continuació aplicades al Grup Salvi.

8.1. Identificació de conflictes potencials i fixació de prioritats

En primer lloc cal identificar els riscos i, per tant, els conflictes potencials, i ordenar-los en funció de si poden tenir més o menys efecte sobre l'empresa. En el cas del Grup Salvi s'identifiquen, com a mínim, aquests riscos, tot i que l'ordre de prioritats és teòric i dependrà de l'abast de la crisi en cada cas.

1. Seguretat alimentària

Els problemes relacionats amb la seguretat alimentària són els més importants als quals s'enfronta l'empresa, ja que poden comportar accions per part de les administracions públiques (com ara expedients sancionadors o fins i tot la clausura en funció de la gravetat de la situació) i són el principal risc de cara a la reputació corporativa. Si algun producte de l'empresa provoca algun tipus de problema de salut als consumidors pot generar una manca de credibilitat i de confiança que pot ser molt difícil de recuperar.

2. Medi ambient

En un moment en què la preocupació per l'entorn i el medi ambient està més present que mai, cal tenir molt en compte conflictes potencials relacionats amb la contaminació del sòl i l'aigua, tant per l'activitat de les explotacions ramaderes com de l'escorxador i la planta de producció. Les entitats ecologistes del territori solen estar molt amatents a possibles irregularitats.

3. Accions de grups animalistes

Els últims mesos s'estan estenent les accions organitzades per part de moviments animalistes que advoquen per l'eliminació del model de ramaderia intensiva. Com ja s'ha esmentat a l'apartat de justificació de la proposta, cal fer referència, per exemple, a l'ocupació d'una granja de Sant Antoni de Vilamajor (Vallès Oriental) per part d'una setantena d'activistes del grup *Meat the victims*. Els mateixos organitzadors van afirmar que havien escollit aquesta granja per simple atzar, cosa que posa en evidència el risc que corren tots els productors d'aquest sector. Poques setmanes més tard, un grup d'uns 130 animalistes va irrompre de matinada a un escorxador de Riudellots de la Selva (La Selva), es van encadenar

i es van emportar set porcs, en una acció en aquest cas organitzada pel grup francès Libération Animale 269.

Tenint en compte que el Grup Salvi compta amb un centenar de granges i un escorxador, és evident que cal tenir en compte aquest risc.

4. Conflictes laborals

Els conflictes laborals poden suposar una crisi interna (cal recordar que els treballadors són un dels públics objectius de l'empresa), però si es fan públics poden convertir-se en una crisi també externa.

A més, cal tenir en compte que la indústria càrnia (especialment els escorxadors) fa un temps que són al punt de mira de sindicats per la gran quantitat de 'falsos autònoms' en alguns d'ells.

5. Queixes a les xarxes socials

El fet de tenir presència a les xarxes socials suposa una oportunitat per establir una comunicació bidireccional positiva amb els públics, però també representa assumir més riscos de crítiques i queixes, per exemple per productes defectuosos o que no han complert les expectatives o per una mala atenció al client.

8.2. Posicionament

Un cop definits els conflictes potencials, l'empresa ha de decidir com respondrà si els conflictes detectats arriben a esclatar: quina postura prendrà i com els intentarà resoldre. En aquest punt, s'ha determinat per a cada conflicte potencial l'estratègia o estratègies reactives més adequades de la classificació de Smith (2013: 144), amb l'objectiu de mantenir i/o recuperar la reputació i reconstruir la confiança i el suport dels públics.

En qualsevol cas, cal tenir en compte algunes consideracions prèvies:

- En cap cas s'ha de mentir. Si posteriorment es descobreix l'engany, l'impacte sobre la reputació de l'empresa serà molt pitjor que el que pot haver provocat la crisi en sí mateixa.
- Accessibilitat. Cal que un portaveu de l'empresa estigui a disposició dels mitjans de comunicació que s'hi posin en contacte. En el cas del Grup Salvi hauria de ser la persona responsable de les relacions públiques, tenint en compte que el gerent de l'empresa no té experiència en la relació amb els mitjans. En cas que la crisi fos greu i es considerés imprescindible que el gerent hagués de fer alguna declaració, caldria una prèvia formació per establir els missatges a enviar i el to.
- Rapidesa de resposta. Els primers 60 minuts des que esclata la crisi (*golden hour*) són crucials i poden determinar-ne el desenllaç. Cal respondre el més ràpid possible, encara que sigui amb el missatge que l'empresa està investigant la qüestió, estratègia que serveix per guanyar temps.
- Informació per tots els canals. Cal enviar els missatges de l'empresa per tots els canals propis (web, blog, xarxes socials) i respondre a totes les peticions dels mitjans de comunicació.

1. Seguretat alimentària

Si la crisi esclata abans que s'hagi confirmat que l'empresa és responsable del problema, cal optar per una estratègia de preocupació (en què l'empresa expressa que no és indiferent al problema però sense admetre'n la culpabilitat) i comprometre's a fer-ne una investigació, cosa que permet guanyar temps quan els fets no són prou clars.

En el cas que es confirmi que l'empresa ha comès alguna irregularitat en el procés, cal optar per una disculpa, una estratègia que implica l'acceptació pública de tota la responsabilitat i la petició de perdó. Segons Smith, cal utilitzar aquesta estratègia quan l'organització és clarament culpable de la situació i quan és més important a llarg termini reconstruir la relació amb els públics que, a curt termini, assumir les conseqüències legals de la decisió.

A més, caldria afegir-hi estratègies de comportament rectificatiu, com l'acció correctiva. Es tracta d'un comportament rectificatiu que implica fixar passos per a contenir un problema, reparar danys o prevenir-ne la repetició. S'ha d'utilitzar quan l'organització està en una posició de poder solucionar el problema, especialment si ha estat negligent o ha demostrat falta de preparació. En funció de l'abast del problema, també es pot valorar una estratègia de restitució a través d'una compensació a les persones afectades.

2. Medi ambient

Cal aplicar les mateixes estratègies que en el conflicte potencial anterior.

3. Accions de grups animalistes

La resposta dependrà de si els grups animalistes han destapat alguna irregularitat per part de l'empresa o de si, per contra, és una acció arbitrària. En el primer cas, cal optar per les mateixes reaccions que en les situacions anteriors: investigació en cas que es necessiti guanyar temps; disculpa, i acció correctiva, en el sentit de reparar danys i prevenir-ne la repetició.

En cas que es tracti d'una acció arbitrària i l'empresa no presenti cap irregularitat, cal optar per una reacció ofensiva, per exemple amb l'amenaça d'accions legals contra els atacants. En tot cas, cal enviar un missatge clar i inequívoc que l'empresa compleix amb tots els requisits legals i no ha comès cap irregularitat, alhora que cal subratllar aspectes positius del negoci, com la generació de llocs de treball, l'aportació de riquesa al territori i la producció de productes de proximitat.

4. Conflictes laborals

En el cas de conflictes laborals, cal intentar mantenir la crisi controlada de portes endins i centrar els esforços en la negociació amb els treballadors. En tot cas, si el conflicte es fa públic cal enviar aquest mateix missatge, que s'estan fent tots els esforços per solucionar el desacord i per arribar a una situació de consens que satisfaci les dues parts.

5. Queixes a les xarxes socials

En aquest punt, les situacions poden ser molt diferents. Per això, es proposen una sèrie de criteris generals que es poden aplicar a pràcticament tots els conflictes a nivell online. Una norma bàsica és que cal **respondre els comentaris** que mencionin l'empresa, com a mínim a la xarxa en la qual ha estat mencionada. Com afirma Aced, les marques que responen a les mencions, tant si són bones com especialment si són dolentes, "són percebudes de forma més positiva que si opten per la passivitat" (2014: 34). Per això, caldrà tenir activades les alertes sobre comentaris que mencionin l'empresa (per exemple, Google Alerts o HootSuite). Aquesta resposta ha d'utilitzar sempre un **to respectuós i tranquil**, i ha de seguir una **estratègia definida**, per la qual cosa cal evitar qualsevol reacció en calent o visceral. En la majoria de casos, una resposta ràpida pot evitar que un incident de poca importància es converteixi en una crisi de reputació online, alhora que suposa una oportunitat per enfortir la imatge de l'empresa. A més, cal que cada resposta sigui **personalitzada**, ja que oferir una resposta estàndard a un client molest pot fer augmentar encara més la seva insatisfacció.

Dit això, és cert que **no sempre serà obligatori respondre**, sinó que cal analitzar cada cas concret (l'origen i el lloc de la crítica, el moment, la repercussió, etc.). Per exemple, davant de crítiques llançades per *trols*⁹, la recomanació és ignorar-los fins que es desactivin sols. En qualsevol cas, sempre cal buscar **respostes proporcionades** per no acabar fent el problema més gran del que és (l'anomenat **Efecte Streisand**¹⁰).

Així doncs, cal determinar en cada cas quin és el fonament de la crítica i si respon a errades pròpies. En aquest cas, cal respondre sempre i acceptar la responsabilitat, i fer-ho el més aviat possible, a més de portar a terme les accions necessàries per redreçar la situació: demanar disculpes, mostrar empatia amb l'afectat, acceptar responsabilitats i solucionar el problema.

⁹ En l'argot digital, un *trol* (concepte procedent de la mitologia nòrdica) és una persona que publica missatges provocadors, irrelevants o fora de tema amb la principal intenció de molestar o provocar una resposta emocional negativa entre els usuaris.

¹⁰ *Efecte Streisand*. L'efecte que es produeix quan, en intentar eliminar un contingut d'Internet, el que s'aconsegueix és amplificar-lo.

També cal tenir en compte que en cas de crítiques o rumors infundats, cal optar per una resposta contundent en la qual es neguin les acusacions i es deixi clara la postura de l'empresa.

En els conflictes potencials identificats, es proposen les següents respostes:

- **Queixes sobre un producte defectuós.** Cal escoltar el client, saber què demana. Si demana una substitució o la devolució dels diners, cal satisfer-lo el més ràpidament possible per transformar un error en una fortalesa.
- **El producte no ha complert les expectatives.** Cal donar la mateixa resposta que en l'anterior situació.
- **Queixa sobre l'atenció al client.** Cal mostrar empatia amb el client i garantir que es farà tot el possible perquè no torni a passar.

9. CONCLUSIONS

Gestió de la reputació i gestió del risc. Aquests són els dos grans àmbits temàtics que s'han abordat en aquest treball, des d'un punt de vista pràctic i aplicats a la realitat d'una empresa familiar de mida mitjana, una tipologia d'empresa majoritària al teixit productiu de Catalunya.

Una de les principals conclusions extreta de la fase de recerca és que el fet de tenir una presència molt escassa a Internet suposa per a Embotits Grau Vila una debilitat i un desavantatge competitiu, ja que molts dels seus competidors directes tenen una estratègia proactiva de comunicació a través dels mitjans i les xarxes socials. Tot i així, suposa alhora una oportunitat, ja que partir de zero amb una estratègia definida contribuirà a començar a construir la reputació de l'empresa utilitzant els seus propis mitjans i segons els seus interessos. Com diu el refrany, val més tard que mai, i justament en aquests moments, Grau Vila compta amb una bona oportunitat per engegar aquest pla de comunicació online coincidint amb l'obertura d'una nova botiga, un esdeveniment que, per la seva novetat, aporta un plus de coherència al projecte global.

Una empresa amb pressupost limitat ha de percebre els mitjans socials com una poderosa eina que cal utilitzar de manera estratègica per aconseguir construir (o mantenir) una bona reputació online. Comptar amb mitjans propis, com ara un blog corporatiu, contribueix a construir una bona reputació mitjançant el reforçament dels valors de l'empresa, alhora que ajudarà a posicionar-la als cercadors d'Internet. Per altra banda, els perfils corporatius a les xarxes socials permetrà establir un diàleg bidireccional amb els públics objectius, generar *engagement* i sensació de comunitat.

Com apunta Aced (2013: 60), Internet permet formes de comunicació massiva, però també molt segmentades: de tu a tu, de moltes persones a una, d'una persona a moltes, de moltes a moltes..., noves formes de comunicació en xarxa que Castells (2009) engloba sota el concepte "autocomunicació de masses", ja que qui genera el missatge el pot difondre i és capaç d'arribar a una audiència global, si ho desitja. Aquesta situació, sorgida gràcies als mitjans socials, era impensable fa només uns quants anys a través només dels mitjans de masses convencionals.

En definitiva, doncs, les xarxes socials suposen una eina fàcil d'utilitzar i econòmica que ofereix enormes possibilitats per assolir l'objectiu d'augmentar la visibilitat de la marca i aconseguir una bona reputació online. En aquest punt rau la competitivitat empresarial, ja que una bona reputació no només ajuda a captar nous consumidors i a mantenir els actuals, sinó que contribueix també a captar talent, que se sentirà atret per una companyia els valors de la qual siguin afins als seus, de la mateixa manera que passa amb els clients (i ha passat sempre). Internet fa possible que les persones es comuniquin entre elles d'una forma més àmplia, i cal tenir molt en compte el poder de la recomanació, el boca-orella, que en l'era de la 'societat xarxa' adquireix una ubiqüitat molt poderosa. Alhora, però, suposa augmentar exponencialment els riscos de patir una crisi reputacional.

Per això, aquest treball ha servit també per identificar alguns dels principals riscos als quals s'enfronta el Grup Salvi i a aportar les guies bàsiques per a una comunicació de crisi eficaç. Hi ha riscos que són inherents a l'empresa, com una potencial crisi relacionada amb la seguretat alimentària o la contaminació de l'entorn, però hi ha dos aspectes que fan que cada cop sigui més necessària una correcta gestió dels conflictes potencials: la major preocupació de la societat per a un consum responsable i l'efecte multiplicador de les xarxes socials. Va en augment la tendència dels consumidors a donar més importància als valors de les empreses que als seus productes, especialment aquells relacionats amb la sostenibilitat i el respecte al medi ambient --la qual cosa lliga directament amb la necessitat de gestionar la reputació corporativa--, fet que provoca que parin més atenció a possibles males pràctiques i estiguin disposats a exposar-les. Aquí és on entren en joc les xarxes socials i la necessitat de tenir establert un protocol de resposta davant de qualsevol possible conflicte o crisi per intentar mitigar els efectes negatius.

En definitiva, comptar amb una bona reputació és la clau de la competitivitat, i la gestió de la reputació és una de les principals tasques de la comunicació corporativa i les relacions públiques. Cal, doncs, donar a aquesta disciplina la importància que es mereix i incorporar-la a qualsevol estratègia empresarial, independentment de la mida i el sector.

10. BIBLIOGRAFIA

Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.

Aced, C. (2014). *Reputació digital. Com gestionar la reputació en l'àmbit en línia*. Materials docents de la UOC.

Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (Adecec) (2016). *Guía práctica de la medición*. Madrid: Adecec.

Carreras, E.; Alloza, Á.; Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial.

Gonzalo Iglesia, J.L; Farré Coma, J. (2011). *Teoría de la comunicación de riesgo*. Barcelona: Editorial UOC.

Grau, F. *Xarxes socials d'ús empresarial*. Materials docents de la UOC.

Lalueza, F. (2017). *The show must go on*. Barcelona: Editorial UOC.

Smith, R.D. (2013). *Strategic Planning for public relations*. Nova York (Estats Units): Routledge (tercera edició).

Wilcox, D.; Cameron, G.; Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson (desena edició).

ARTICLES

ABC (7 desembre 2005). *Convenio para etiquetar productos para celíacos y diabéticos*. Disponible a: https://www.abc.es/hemeroteca/historico-07-12-2005/abc/Catalunya/convenio-para-etiquetar-productos-para-celiacos-y-diabeticos_712825792728.html

Aced, C. (2010). *El arte de gestionar lo intangible*. Revista de Antiguos Alumnos del IESE nº 117, 12-22.

DA Retail (8 gener 2019). *Alcampo alcanza 62 hipermercados, tras la apertura en Esplugues de Llobregat*. Disponible a:

<https://www.distribucionactualidad.com/alcampo-suma-62-hipermercados-tras-la-apertura-esplugues-llobregat/>

Frechilla, M.; Carrillo, M. (6 gener 2012). *Teoría y práctica sobre la promoción y aceptación de su compañía en mercados inteligentes*. Grupo Reputación Corporativa. Disponible a: <https://gruporeputacioncorporativa.com/2012/01/06/la-reputacion-corporativa-beneficios/>

Góndola Digital (9 gener 2019). *Alcampo abre un nuevo hipermercado en Esplugues de Llobregat (Barcelona)*. Disponible a: http://www.gondoladigital.com/noticia.php?ID_NOTICIA=26415

Institute for Public Relations (30 octubre 2017). *Crisis management and communications*. Disponible a: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

MWWPR (21 setembre 2018). *WTF are CorpSumers and why do they matter?*. MWWPR. Disponible a: <http://www.mww.com/wtf-are-corpsumers-and-why-do-they-matter/>

Olivares, Miguel. (23 juny 2011). *De clientes a 'prosumidores'*. El País. Disponible a: https://elpais.com/diario/2011/06/23/cvalenciana/1308856697_850215.html

Pretus, C. (19 febrer 2019). *Uno de cada tres españoles quiere reducir su consumo de carne este año*. YouGov. Disponible a: <https://es.yougov.com/news/2019/02/19/uno-de-cada-3-espanoles-quiere-reducir-su-consumo-/>

Whitler, K.A. (15 juliol 2017). *Introducing the 'Corpsumer': Why companies need to care about this 33% of Americans*. Forbes. Disponible a: <https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2017/07/15/introducing-the-corpsumer-why-companies-need-to-care-about-this-33-of-americans/#286fa27f48e4>

11. ANNEX

Proposta d'enquesta per elaborar prèviament a la implementació del pla de comunicació per obtenir informació sobre la situació de partida pel que fa a la reputació de l'empresa entre clients actuals i potencials. L'enquesta es repetirà un cop implementat el pla de comunicació (a finals del 2019 o principi del 2020) per avaluar si s'han assolit els objectius.

Enquesta sobre el coneixement i valoració de la marca:

1. Ha sentit a parlar anteriorment d'Embotits Artesans Grau Vila?

- Sí
 No

2. Quant temps fa que consumeix productes d'Embotits Artesans Grau Vila?

- Menys d'un mes
 Entre un i tres mesos
 Entre tres i sis mesos
 Entre sis mesos i un any
 Més de tres anys
 Mai n'he consumit

3. Amb quina freqüència compra productes d'Embotits Artesans Grau Vila?

- Més d'una vegada a la setmana
 Una vegada a la setmana
 Dues o tres vegades al mes
 Una vegada al mes
 Mai

4. Com va conèixer Embotits Artesans Grau Vila?

- Amics/familiars
 Als lineals del supermercat (indiqui quin supermercat):
 Recomanació a la xarcuteria
 Internet
 Publicitat
 Altres (indiqui quins canals):

5. En comparació amb la competència, és millor, pitjor o més o menys igual la qualitat dels nostres productes?

<input type="checkbox"/>	Millor
<input type="checkbox"/>	Pitjor
<input type="checkbox"/>	Més o menys igual

6. En una escala de l'1 al 10 (sent 1 la qualificació més baixa i 10 la més alta), està satisfet amb el servei al client d'Embotits Artesans Grau Vila?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. En una escala de l'1 al 10 (sent 1 el menys probable i 10 el més probable), com de probable és que recomani els productes d'Embotits Artesans Grau Vila?

1*	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*En cas de no recomanar-nos, ens pot indicar per què?

8. Valori de l'1 al 10 (on 10 és excel·lent) els atributs d'Embotits Artesans Grau Vila:

Atributs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preu										
Qualitat dels productes										
Relació qualitat-preu										
Productes de proximitat										
Proximitat dels punts de venda										
Atenció al client										
Orientada a satisfer el client										
Altres aspectes que valora:										

9. Segons el seu criteri, hi ha algun aspecte que hauríem de millorar?