

**JUDITH VIADER**  
**CEO DE FRIT RAVICH**

## “Debemos reforzar el valor de nuestras marcas y competir desde la diferenciación”

### Balance 2025

2025 ha supuesto la consolidación del modelo de negocio dual de Frit Ravich, como productor y distribuidor, reforzando la posición como socio estratégico para la distribución. Durante el año se ha ampliado el porfolio de marcas distribuidas, incrementando su peso en el negocio. Entre los hitos, destacan la activación del nuevo complejo industrial de Maçanet de la Selva (Gerona), así como la obtención de la certificación 'IFS Food v8 nivel Higher' y el refuerzo del talento interno.

### Perspectivas 2026

Para 2026, prevemos avanzar en la puesta en marcha de la nueva planta productiva y reforzar el foco en innovación, eficiencia y sostenibilidad. Asimismo, se continuará impulsando el crecimiento de las marcas propias y distribuidas, con el objetivo de consolidar el liderazgo en el mercado y avanzar hacia los objetivos estratégicos marcados para 2030 y conseguir una facturación de 600 millones de euros.

### Horizontes

En 2026 el gran consumo continuará evolucionando hacia modelos más racionales y orientados al valor. La MDD seguirá consolidando su peso, aunque las marcas con una propuesta de valor clara y diferenciación real ganarán relevancia en el lineal. El consumidor priorizará valor y experiencia, combinando marcas, canales y formatos. Persistirá la tendencia a la *snackificación* y a la ampliación de momentos de consumo, en un entorno de crecimiento moderado condicionado por la inflación, la innovación y la búsqueda de conveniencia.

### Pilares estratégicos

Nuestra estrategia de marca a medio plazo se articula sobre tres ejes. Primero, el foco en las marcas más relevantes, reforzando su posicionamiento y su propuesta de valor para mantener el liderazgo en sus categorías. Segundo, la ampliación de momentos de consumo, adaptando las marcas a estilos de vida más dinámicos y diversos. Y tercero, una innovación diferencial orientada a aportar valor real, responder a necesidades concretas y consolidar la competitividad a largo plazo.

### Marcas

En un contexto en el que la MDD sigue creciendo, las marcas mantienen un valor esencial porque lideran la innovación y marcan el ritmo del mercado. Además, las marcas que conectan con el consumidor lo hacen a través de una propuesta de valor relevante, que va más allá de la funcionalidad y aporta confianza, identidad y calidad percibida.

### Innovación

En Frit Ravich entendemos la innovación como un pilar estratégico y transversal, estrechamente ligado a nuestro ADN emprendedor. Innovar significa generar valor sostenible combinando visión de mercado, tecnología, datos y talento desde todas las áreas de la organización. Fruto de esta visión nace Frit Data Solutions, nuestra división especializada en el análisis de datos del canal impulso, que nos permite transformar información en decisiones e impacto real para fabricantes y clientes.

### Personas

Para nosotros, las personas lo son todo. Nuestro propósito 'Alimentamos Momentos de Vida' refleja no solo lo que hacemos como fabricantes y distribuidores, sino cómo acompañamos a quienes forman parte de Frit Ravich en su camino profesional. Crecer solo tiene sentido si avanzamos juntos. Impulsamos el Feel Frit, una cultura basada en nuestros valores y en un viaje del talento con planes adaptados a cada etapa.

### Desafíos

En un entorno de fuerte presión en precios y con una MDD en expansión, debemos reforzar el valor de nuestras marcas y competir desde la diferenciación. Otro reto es anticipar las nuevas necesidades del consumidor, que combina canales y busca experiencias. Es clave fortalecer nuestro modelo dual de fabricación y distribución, que exige una ejecución operativa y logística capaz de adaptarse a un mercado cada vez más fragmentado.

