

# Pla de màrqueting digital de l'Ajuntament de Sant Just Desvern

**Sergi Pont Sànchez**

Màster Universitari en Màrqueting Digital  
Àrea d'Economia i empresa

**Tutor del treball: Joan Morales Alcudia**

20 de gener de 2020



## Índex

Resum Executiu.....	6
Abstract.....	7
Introducció .....	8
Objectiu i abast.....	9
1. Anàlisi de la situació .....	10
1.1. Model de negoci .....	10
1.2. Anàlisi externa de l'organització .....	11
1.3. Anàlisi interna de l'organització.....	15
1.4. Anàlisi DAFO.....	18
1.4.1. Conclusions de l'anàlisi DAFO.....	20
2. Objectius de màrqueting digital .....	21
2.1. Objectiu 1: Disminuir el percentatge de rebot en 10 punts percentuals en els propers 12 mesos .....	22
2.2. Objectiu 2: Incrementar en un 15% el tràfic web provinent de Twitter en un període de 12 mesos .....	23
2.3. Objectiu 3: Aconseguir que almenys un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos.....	24
2.4. Objectiu 4: Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en 12 mesos.....	25
3. Planificació de les accions de màrqueting digital .....	26
3.1. Planificació temporal.....	27
3.2. Pressupost de màrqueting digital.....	30
3.3. Control dels objectius.....	31
3.4. Fitxa de resum de les accions.....	33
<b>Conclusions</b> .....	<b>42</b>

<b>Implicacions de negoci</b> .....	44
<b>Limitacions del treball</b> .....	45
<b>Valoració i agraïments</b> .....	46
<b>Referències bibliogràfiques</b> .....	47
<b>Annexos</b> .....	48

## **Pla de màrqueting digital de l'Ajuntament de Sant Just Desvern**

Sergi Pont i Sànchez (spontsanchez@uoc.edu)

*Màster Universitari en Màrqueting Digital - Àrea d'economia i empresa*

## Resum Executiu

El Treball de Final de Màster que teniu a les vostres mans és una síntesi de molts dels conceptes apresos al Màster en Màrqueting Digital de la UOC, però també representa una primera aproximació a l'ús de les eines de màrqueting digital que fan les administracions públiques, concretament l'Ajuntament de Sant Just Desvern, que és l'objecte d'estudi.

He escollit l'Ajuntament de Sant Just Desvern perquè hi treballa i conec l'organització interna. D'aquesta manera, he pogut basar-me en un projecte real i fixar de forma més acurada les limitacions i les oportunitats de l'Ajuntament en l'àmbit del màrqueting digital.

La diagnosi i l'anàlisi DAFO s'han elaborat fent servir informació de primera mà. No obstant, el fet d'inclinar-me per una administració pública implica una particularitat respecte plans de màrqueting digital empresarials: l'organització no obté ingressos directament per l'ús dels seus serveis, sinó que els obté per mitjà d'impostos d'obligat compliment. Això no vol dir que les eines del màrqueting digital no siguin útils per a l'organització, ja que es persegueixen altres objectius vinculats a la reputació, però sí que significa que la manera de fixar els objectius i de valorar els resultats obtinguts serà diferent que la d'una empresa o marca amb ànim de lucre.

El pla de màrqueting digital es divideix en tres grans apartats: l'anàlisi de la situació, els objectius de màrqueting digital i la planificació de les accions de màrqueting digital.

En el primer apartat, s'analitza detingudament el model de negoci de l'organització i els principals factors, tant interns com externs, que tenen un impacte a l'hora de lliurar el servei que presta l'Ajuntament. Finalment, he dut a terme una aproximació, a través d'una anàlisi DAFO, de la situació de l'Ajuntament pel que fa al màrqueting digital. En aquest punt he pogut observar que, si bé l'organització està caminant cap a un entorn digital, ho fa a un ritme més lent que altres organitzacions i necessita fer un pas més en l'ús de les eines de màrqueting digital per arribar al seu públic objectiu.

En el segon apartat, es formulen els objectius de màrqueting digital, partint de la base que l'eix central de la comunicació digital de l'Ajuntament és el seu lloc web. En aquest sentit, l'objectiu general del pla de màrqueting digital és incrementar en un 15% les visites al lloc web santjust.cat en els propers 12 mesos. Aquest objectiu general s'aconseguirà si s'acompleixen els quatre objectius específics proposats:

- Disminuir el percentatge de rebot en 10 punts percentuals en els propers 12 mesos
- Incrementar en un 15% el tràfic web provinent de Twitter en un període de 12 mesos
- Aconseguir que almenys un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos
- Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos

En el tercer apartat, s'han planificat les accions que es duran a terme per tal d'assolir els objectius marcats, especificant cadascuna de les accions, la seva temporalitat i els recursos econòmics que s'hi destinaran. A més a més, també s'han especificat els mètodes que es faran servir per avaluar el compliment dels objectius i, si s'escau, corregir les possibles desviacions que es produeixin.

### Paraules clau:

Màrqueting digital, pla de màrqueting digital, Ajuntament, Ajuntament de Sant Just Desvern, màrqueting, xarxes socials, tràfic web, analítica web, email marketing, màrqueting per correu electrònic.

## Abstract

The Master's Thesis in your hand is a synthesis of many of the concepts learned in the UOC's Digital Marketing Master, but it also represents a first approximation to the use of digital marketing tools by public administrations, specifically the Sant Just Desvern City Council, which is the object of study.

I have chosen the Sant Just Desvern City Council because I work there and I know the internal organization. In this way, I was able to build on a real project and set the City Council's limitations and opportunities in the field of digital marketing.

SWOT diagnostics and analysis were performed using first-hand information. However, choosing a public administration to develop a digital marketing plan has a singularity: the organization does not directly generate revenue by offering its services, but by collecting taxes. This does not mean that digital marketing tools are not useful for the organization, as it pursues other goals mainly linked to reputation, but it does mean that the way to set goals and value the results differs from the way a company would do it.

The digital marketing plan is divided into three broad sections: situation analysis, digital marketing goals, and digital marketing action planning.

In the first section, we analyze in detail the business model of the organization and the main factors, both internal and external, that have an impact when delivering the service provided by the City Council. Finally, I have made an approximation, through a SWOT analysis, of the situation of the City Council regarding digital marketing. At this point we have noticed that, while the organization is moving towards a digital environment, it is doing so at a slower pace than other organizations and needs to take a step forward in the use of digital marketing tools to reach its target audience.

In the second section, the digital marketing objectives are formulated, based on the basis that the City Council's digital communication hub is its website. In this sense, the overall objective of the digital marketing plan is to increase visits to the website [santjust.cat](http://santjust.cat) by 15% over the next 12 months. This general objective will be achieved if the four specific objectives proposed are met:

- Reduce the bounce rate by 10 percentage points over the next 12 months
- Increase Twitter web traffic by 15% over 12 months
- Get at least 5% of the web page traffic acquired through email in less than 12 months
- Get 2,500 followers on Instagram in a 12 month period

In the third section, actions to be carried out in order to achieve the objectives are planned, specifying each of the actions, their timing and the financial resources allocated. In addition, the methods that will be used to evaluate the achievement of goals have been specified as well as the methods used to correct possible deviations.

## Keywords:

Digital marketing, digital marketing plan, City Council, Sant Just Desvern City Council, marketing, social networks, web traffic, web analytics, email marketing.

## INTRODUCCIÓ

La digitalització és un dels grans reptes de l'administració pública, un sector que no s'ha caracteritzat mai per ser especialment innovador. Des de l'aparició i popularització d'internet, la diferència entre l'administració pública i el sector privat pel que fa a la innovació s'ha eixamplat, sobretot per dos motius: la difícil convivència amb les lleis de protecció de dades i la immediatesa intrínseca de les xarxes socials i l'àmbit digital en general. A aquests dos factors s'hi afegeix el fet que les plantilles de les administracions públiques són poc especialitzades en noves tecnologies i que la brevetat dels mandats polítics (4 anys) i la cerca de resultats immediats sovint desemboca en una manca d'atreviment a l'hora de canviar de paradigma.

Totes aquestes observacions, fruit de la meua experiència professional com a tècnic de suport a la comunicació de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, m'han portat a elaborar un pla de màrqueting digital de l'Ajuntament de Sant Just Desvern com a tema del Treball de Final de Màster. Els coneixements adquirits durant el Màster en Màrqueting Digital m'han permès constatar que l'Ajuntament té molt camí per recórrer en el seu procés de digitalització i que cal analitzar cadascun dels aspectes del màrqueting i la comunicació digital (analítica web, xarxes socials, màrqueting per correu electrònic, SEO i SEM, etc.) per tal de treure'n el màxim rendiment dels canals digitals dels que ja disposa i valorar d'afegir nous canals de comunicació amb la ciutadania.

Una de les eines que podria utilitzar l'Ajuntament per segmentar les comunicacions amb la ciutadania és un software CRM. No obstant, la implantació d'un software CRM requeriria recollir moltes dades de la ciutadania, per la qual cosa caldria analitzar solucions que no entressin en conflicte amb la Llei Orgànica 3/2018 de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals. Per aquest motiu, he decidit descartar la implantació d'un software CRM com un dels elements d'estudi i m'he centrat en l'optimització i millora dels canals existents, amb el lloc web santjust.cat com a eix principal de la comunicació digital de l'Ajuntament. De fet, l'objectiu general de màrqueting digital consisteix a incrementar en un 15% les visites al lloc web en el proper any.

Aquest treball no pretén ser aplicat en la seva totalitat, però sí que vol ser una primera aproximació a les oportunitats que ofereixen les eines de màrqueting digital a un Ajuntament, especialment les xarxes socials, l'analítica web i les estratègies de màrqueting per correu electrònic. No s'han fet gaires estudis o guies sobre com han d'utilitzar les administracions públiques l'analítica web i el màrqueting per correu electrònic (sí que s'ha incidit més en les xarxes socials, amb guies d'estil elaborades per ajuntaments i administracions supramunicipals, i cursos oferts per la Diputació de Barcelona, per exemple). És per això que aquest treball pot ser útil per als professionals de la comunicació que treballin a un ajuntament i vulguin implementar solucions de màrqueting digital per millorar la comunicació amb la ciutadania, segmentant millor i fent més atractiu el missatge.



## Objectiu i abast

Abans d'entrar en el contingut del Pla de Màrqueting Digital pròpiament dit, és important destacar que l'objectiu d'aquest treball és, en primer lloc, posar en pràctica els coneixements adquirits durant el Màster en Màrqueting Digital de la UOC. A aquest primer objectiu també s'hi afegeix la voluntat d'aplicar en l'àmbit professional els mètodes proposats en aquest Pla de màrqueting digital de l'Ajuntament de Sant Just Desvern.

Si posem el focus en el Pla de màrqueting digital de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, l'objectiu és incrementar el tràfic al web santjust.cat mitjançant l'aplicació d'una sèrie d'accions de màrqueting digital i dins d'un període de 12 mesos. Aquest objectiu general s'aconseguirà si abans s'han aconseguit el quatre objectius SMART (específic, mesurable, assolible, rellevant i temporitzable) que es defineixen en el pla:

- Disminuir el percentatge de rebot en 10 punts percentuals en els propers 12 mesos
- Incrementar en un 15% el tràfic web provinent de Twitter en un període de 12 mesos
- Aconseguir que almenys un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos
- Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos

Tots aquests objectius responen a la necessitat de treure el màxim rendiment a la comunicació a través de canals digitals (especialment del lloc web), gràcies a l'aplicació d'estratègies de màrqueting digital. La problemàtica que ens proposem solucionar és el baix rendiment de canals amb un gran potencial i en què hi és present el nostre públic objectiu, així com segmentar molt millor la nostra audiència per tal de transmetre els missatges de l'organització de forma molt més precisa i efectiva.

L'abast del pla de màrqueting inclou:

- La anàlisi de la situació de l'organització pel que fa al màrqueting digital i una anàlisi DAFO.
- La delimitació dels objectius de màrqueting digital.
- La llista detallada d'accions, organitzades en els quatre objectius específics de màrqueting digital.
- La calendarització de les accions.
- El pressupost, que delimita el cost de les accions.
- Els paràmetres per mesurar els resultats de les accions de màrqueting digital, així com un pla de contingència, així com un pla de control del compliment dels objectius.

Aquests són els lliurables del pla de màrqueting digital, que s'aplicarà dins d'un període de 12 mesos i amb els recursos propis de l'Ajuntament de Sant Just Desvern i els recursos previstos en el pressupost del pla de màrqueting digital.

## 1 ANÀLISI DE LA SITUACIÓ

### 1.1 Model de negoci

Aquest pla de màrqueting digital es basarà en una administració local, concretament l'Ajuntament de Sant Just Desvern. El fet de plantejar el pla de màrqueting digital sobre una administració local presenta una particularitat important respecte a les empreses amb ànim de lucre, ja que les administracions públiques no obtenen els seus ingressos a canvi de la venda de béns o serveis, sinó que els obtenen per mitjà d'impostos, és a dir, contribucions obligatòries de les diferents classes socials i sectors productius per fer cara a les despeses públiques. Partint d'aquesta premissa, queda palès que la definició del model de negoci s'haurà de basar en paràmetres diferents que la definició del model de negoci d'una empresa.

La definició clàssica de model de negoci diu que "el model de negoci és el pla previ al pla de negocis i defineix què s'oferirà al mercat, com es farà, qui serà el teu públic objectiu, com es vendrà el producte o servei i quin serà el mètode per generar ingressos". Aquesta descripció, que considera el mètode per generar ingressos com a base del model de negoci no es podria aplicar a una administració pública. En canvi, els investigadors Al-Debei, El-Haddadeh i David Avison defineixen model de negoci "representació abstracta d'una organització, ja sigui de manera textual o gràfica, de tots els conceptes relacionats, acords financers i el portafoli central de productes o serveis que l'organització ofereix i oferirà en base a les accions necessàries per assolir les fites i objectius estratègics" [Al-Debei *et al*, 2008].

En aquesta segona definició, es parla de "tots els conceptes relacionats amb l'organització" i dels "productes o serveis que l'organització ofereix per assolir les fites i objectius estratègics". Aquesta enfocament no marca l'obtenció d'ingressos com a objectiu únic d'un model de negoci, sinó que parla de "fites i objectius estratègics" i aquí és on pot tenir cabuda una administració que, si bé no té com a objectiu obtenir beneficis, sí que té unes fites i uns objectius estratègics molt clars, que es poden englobar en una finalitat principal: maximitzar la qualitat de vida dels ciutadans i ciutadanes.

D'altra banda, la continuïtat d'un model d'Ajuntament passa pel suport de la ciutadania a les urnes. Tot i que no es pot considerar una forma de pagament, sí que és una conseqüència directa de la confiança de la ciutadania en un model de ciutat i, per tant, és de l'interès de l'Ajuntament aconseguir que la seva oferta de béns i serveis tingui el major impacte positiu possible sobre la ciutadania i resulti en una reputació positiva de l'administració.

Per tant, en el cas de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, podem concloure que el seu "model de negoci" es basa en procurar que la ciutadania en general gaudeixi de la millor qualitat de vida possible mitjançant la gestió dels recursos públics i procurar que l'Ajuntament tingui una bona reputació.

## 1.2 Anàlisi externa de l'organització

El concepte microentorn s'utilitza per definir aquelles forces externes i properes a l'empresa o organització que tenen un impacte directe en la seva capacitat de lliurar el seu producte o servei al client final. [Ranís, 2012]

### Microentorn

- **Proveïdors.** Tots els proveïdors de productes i serveis imprescindibles perquè l'Ajuntament pugui oferir els seus serveis. Podem distingir les contractacions puntuals, els contractes menors i els contractes majors de l'Ajuntament. També cal tenir en compte la durada d'aquests contractes.

La llei 9/2017 de contractes del sector públic marca uns procediments per a la contractació d'empreses proveïdors en funció de la quantia d'aquests contractes.

Taula 1. Tipus de contractes al sector públic en funció de la seva quantia

	Contracte menor	Procediment obert simplificat abreujat	Procediment obert simplificat	Procediment obert	Procediment obert harmonitzat
<b>Contractació d'obres</b>	Fins a 40.000 €	Fins a 80.000 €	Fins a 2.000.000 €	Fins a 5.548.000 €	A partir de 5.548.000 €
<b>Contractació de serveis i subministraments</b>	Fins a 15.000 €	Fins a 35.000 €	Fins a 100.000 €	<sup>a</sup> Fins a 221.000 €	<sup>A</sup> a partir de 221.000 €

Font: ACM (Associació Catalana de Municipis)

Els contractes menors són aquells que es poden adjudicar sense un procés de licitació. La resta de contractes s'han d'adjudicar seguint un procés de licitació pública, un procediment regulat per llei segons el qual l'Ajuntament comunica una sèrie de productes o serveis que ha de satisfer i les empreses proveïdores s'hi presenten en igualtat d'oportunitats i condicions. En aquest sentit, els ajuntaments tenen la limitació de no poder triar els seus proveïdors, sinó que els obté mitjançant processos semblants al d'una subhasta en què el preu ofert hi juga un paper primordial.

Aproximadament el 10% de la despesa d'un Ajuntament són contractes menors i la resta, el 90%, són contractes majors.

Les empreses proveïdores que han estat contractades mitjançant contractes majors són les que tenen més influència sobre el funcionament de l'Ajuntament i les que poden exercir més pressió. És el cas, per exemple, de serveis clau com la recollida de residus, les grans obres a equipaments o a la via pública o el servei d'atenció domiciliària.

- **Intermediaris.** Segons Economipedia, "un intermediari és un agent que vincula o comunica dues o més parts interessades en fer una transacció o negociació" [Roldán, 2014]. En el cas d'una administració pública, entenem que aquest paper és el que desenvolupen les empreses concessionàries, és a dir, les que tenen el dret d'explotació d'un servei ofert per l'administració.

Per distingir-ho dels proveïdors, considerem que les empreses concessionàries són aquelles que obtenen ingressos directament dels usuaris del servei, a banda del contracte que puguin tenir amb l'Ajuntament. Alguns exemples són les empreses que exploten el Complex Esportiu Municipal o que tenen la concessió dels cursos municipals d'arts plàstiques i música. Aquestes empreses es regeixen per la normativa municipal i pels preus públics aprovats per l'Ajuntament i, per tant, estan sotmeses a les directrius municipals de la manera en què estigui estipulat en el contracte de concessió.

- **Els “competidors”.** Alguns dels serveis que ofereix l'Ajuntament es poden obtenir alternativament a través de la iniciativa privada o d'altres administracions. Un exemple podria ser el servei d'escola bressol o els serveis del Complex Esportiu Municipal, ofert també per centres esportius privats. En canvi, hi ha d'altres serveis que només ofereix l'administració, com la neteja de carrers, la recollida de residus o els tràmits.

- Qui són els competidors de l'empresa o de la marca?

La competència és limitada a només alguns dels serveis que ofereix l'Ajuntament, que també són ofertats per altres ajuntaments de municipis propers i per iniciatives privades.

- Com és d'intensa la competència al mercat?

La competència és poc intensa perquè l'Ajuntament de Sant Just Desvern té l'exclusiva de l'oferiment de determinats serveis al municipi i, en el cas d'aquells serveis en què no té exclusivitat, els ofereix a preus subvencionats.

Tot i que no hi ha competència a l'hora d'oferir determinats béns i serveis, sí que existeixen grups d'interès o d'influència que fiscalitzen l'actuació de l'administració local i generen opinió entre la ciutadania (públic objectiu de l'Ajuntament).

- **Grups d'interès i lobbys.** L'objectiu de servei públic de les administracions genera tensions entre col·lectius i grups d'interès amb necessitats diferents. Posarem quatre exemples de grups d'interès:

- Els grups polítics, especialment els que estan a l'oposició, fiscalitzen les iniciatives i la gestió de l'Ajuntament per obtenir-ne un rèdit polític.
- Els comerciants i empresaris intenten pressionar perquè les iniciatives de l'Ajuntament siguin sempre les més adequades per afavorir la seva activitat professional.
- Les associacions o grups veïnals advoquen pel seu barri o zona i intenten influir les polítiques municipals en aquest sentit.
- El teixit associatiu, format per moltes entitats locals amb interessos diversos, és un altre dels agents que actua per influir en les iniciatives de l'Ajuntament.

- **La regulació pròpia dels ajuntaments.** Els ajuntaments, com a part de l'entramat de les administracions públiques, tenen una sèrie de competències que han de complir i que no es poden solapar amb la d'altres administracions públiques supramunicipals.

- **Públic objectiu.** En el context de la planificació estratègica del màrqueting digital, l'anàlisi del públic objectiu permet conèixer els tipus de públic amb què es relacionarà l'empresa, les seves motivacions i preferències, i també agrupar-los en segments. En el cas de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, el públic objectiu està format principalment per dos col·lectius: els ciutadans que viuen al municipi i les empreses que desenvolupen la seva activitat econòmica al municipi.

El primer grup, el de la ciutadania, és el que s'encarrega de renovar o revocar la confiança al govern municipal i, en conseqüència, donar o retirar la confiança a l'actuació de l'Ajuntament mitjançant el vot.

El segon grup, el del teixit empresarial i comercial, ofereix béns i serveis a la ciutadania i aporta ingressos a l'Ajuntament, per la qual cosa és important promoure'l per incentivar l'activitat econòmica.

## Macroentorn

“El macroentorn està format per tots aquells factors demogràfics, econòmics, tecnològics, polítics, legals, socials, culturals i mediambientals que afecten l'entorn de l'empresa. Representa totes les forces externes i que no són controlables per l'empresa”. [Torreblanca, 2014]

**Demografia** Grandària de la població: Municipi de 18.000 habitants, amb un creixement sostingut (de 14.000 a 18.000 habitants en els darrers 20 anys).

Taxes de natalitat i mortalitat: En els darrers anys, les defuncions i els naixements s'han mantingut en unes xifres similars, per la qual cosa el creixement vegetatiu està estancat.

Estructures d'edat: Les franges de població més nombroses són les que se situen entre 30 i 60 anys.

Famílies: El més habitual són les famílies amb infants.

Moviments de població: Sant Just Desvern rep immigració de països europeus, especialment Alemanya, França i Itàlia, per aquest ordre.

## **Economia**

Renda i riquesa nacional (distribució disponible, etc.): El nivell de renda de la nostra població objectiu és mitjà alt i a nivell nacional les diferències econòmiques augmenten.

Creixement i recessió: Ens situem en un context de creixement econòmic i de recuperació, després de gairebé una dècada de crisi econòmica severa, des de l'any 2007. No obstant, el creixement econòmic s'està desaccelerant i s'adverteix una nova crisi econòmica.

Inflació: L'IPC és positiu però moderat, tant a Catalunya com a la resta de l'Estat.

Desocupació: L'atur a Sant Just al novembre de 2019 se situa en 484 persones (proper al 5,5%). A Catalunya, la taxa d'atur se situa en un 11% i, a Espanya, en un 16%.

Tipus d'interès: Els tipus d'interès a la zona euro són d'un 0% des de fa tres anys, el que suposa un context econòmic molt favorable per demanar préstecs i endegar negocis.

Política fiscal: La despesa pública manté una dinàmica expansiva a tot l'estat espanyol i la pressió fiscal és moderada i inferior a la majoria de països del nord d'Europa (a Espanya el 33,7% del PIB es dedica a pagar impostos).

## **Social cultural**

- i El context actual és el d'una societat castigada encara pels efectes de la crisi econòmica, en què les desigualtats econòmiques s'han accentuat i han generat tensions socials, que s'estan expressant arreu del món amb revoltes i crisis polítiques. A Espanya, hi ha la percepció de que la classe política no ha estat capaç de solucionar els seus problemes i creixen les alternatives a aquest sistema, tant amb l'aparició de l'extrema dreta com de moviments nacionalismes que reclamen un canvi de model d'estat.

A Sant Just Desvern, menys castigat per la crisi pel fet de ser un municipi benestant, els mateixos partits polítics s'han mantingut en el poder i hi ha hagut una certa estabilitat. No obstant, l'administració pública es considerada per gran part de la ciutadania com un entramat poc eficient, lent i que li costa adaptar-se a la realitat actual. En aquest sentit, un dels reptes de l'Ajuntament és acostar-se més a la ciutadania, i especialment a les generacions més joves, per trobar la complicitat i la cooperació necessàries per dur a terme la seva tasca.

Segons una enquesta publicada pel propi Ajuntament l'agost del 2018, la valoració mitjana de la gestió municipal és d'un 7 i les principals preocupacions de la ciutadania són el transport públic i les comunicacions, l'oferta d'oci i cultura, l'accés a l'habitatge i la seguretat ciutadana.

## **Medi ambient**

La qüestió mediambiental és de cabdal importància avui en dia i afecta a tot el món. La inacció davant el canvi climàtic ens ha conduït a una situació en què les organitzacions mundials han començat a fixar terminis i a marcar exigències que afecten la població, el sector privat i, per descomptat, també el sector públic a tots els nivells.

La reducció d'emissions, l'ús de productes no contaminants i la generació d'energia verda han passat a ser requisits indispensables per als

ajuntaments, que cada vegada tenen més exigències en aquest sentit.

**Tecnologia**

El canvi tecnològic, amb l'aparició d'internet, l'expansió dels dispositius mòbils i la influència creixent de les xarxes socials han suposat un canvi de paradigma al qual l'administració pública s'hi ha d'adaptar.

La rigidesa de les normatives, la manca de flexibilitat i l'envelliment de les plantilles i dels dirigents del sector públic han provocat un distanciament entre l'administració pública i la societat des d'una punt de vista tecnològic. Un dels grans reptes dels ajuntaments és adaptar-se a la revolució tecnològica per connectar millor amb el seu públic objectiu i especialment amb les persones joves que, tal i com comentàvem anteriorment, són les que estan més allunyades de l'administració pública.

**Polític i legal**

Sant Just Desvern està situat dins de l'estat espanyol, un estat format per 17 autonomies, que tenen atribuïdes una sèrie de competències cedides per l'estat. Els ajuntaments són el nivell de l'administració més proper a la ciutadania i es regeixen per la legislació espanyola.

Les atribucions municipals més destacades són: seguretat en llocs públics i protecció civil, ordenació del trànsit, disciplina urbanística, promoció i gestió d'habitatges, parcs i jardins, pavimentació de les vies públiques, conservació i promoció del patrimoni històric-artístic, prestació dels serveis socials i inserció social, subministrament d'aigua i enllumenat públic, serveis de neteja viària, recollida i tractament de residus, i transport públic de viatgers.

### 1.3 Anàlisi interna de l'organització

- **Missió de l'organització.** Atendre i donar resposta a les necessitats i expectatives de les persones i potenciar la seva autonomia i qualitat de vida, prestant serveis de forma eficaç i eficient.
- **Estratègia corporativa i competitiva.** L'Ajuntament de Sant Just opera en el sector públic, proporcionant els serveis atribuïts a les administracions locals. L'element diferencial del municipi respecte les ciutats de l'entorn (proposta de valor del municipi) és el creixement urbanístic sostingut, mantenint una baixa densitat de població malgrat la proximitat amb els serveis i l'oferta de la gran ciutat. La combinació d'aquests dos factors i l'actuació de l'Ajuntament per potenciar-los és la proposta de valor de Sant Just Desvern respecte els municipis de l'entorn. De fet, l'eslògan de l'Ajuntament és "Sant Just Desvern, Naturalment Collserola" posant en valor la proximitat amb la natura en contraposició a les ciutats altament urbanitzades del seu entorn.
- **Estratègia funcional.** L'Ajuntament de Sant Just Desvern es divideix internament en quatre grans àrees funcionals:
  - **Àrea d'Alcaldia-Presidència.** Engloba serveis de funcionament intern, com la contractació, els serveis jurídics i els recursos humans, i altres serveis com la comunicació i la participació ciutadana i les polítiques de gènere i igualtat.
  - **Àrea de Planificació Territorial, Habitatge i Medi Ambient.** Engloba els serveis d'habitatge, manteniment i millora de la via pública, transport i mobilitat, neteja viària i recollida de residus i planificació urbanística.
  - **Àrea de Serveis Generals, Economia i Sostenibilitat.** Engloba els serveis d'hisenda, promoció econòmica i comerç i seguretat ciutadana.
  - **Àrea de Serveis a la Persona.** Engloba els serveis de cultura, benestar social, salut pública, educació, joventut, solidaritat i cooperació i esports.

A nivell funcional, una de les particularitats dels ajuntaments respecte les empreses privades és que els màxims responsables de l'organització són càrrecs electes escollits per un període de quatre anys. Bona part de la plantilla, en canvi, ocupa una plaça fixa, de manera que els treballadors tenen una posició més estable que els dirigents.

En qualsevol cas, les àrees i serveis tenen responsables polítics i responsables tècnics. D'altra banda, hi ha la figura del gerent, que és el màxim responsable de l'organització a nivell tècnic.

- **Reputació digital.** L'Ajuntament de Sant Just Desvern és una organització que en els darrers anys ha anat traspasant la seva estratègia comunicativa a l'entorn online. Malgrat tot, i degut a la diversitat de públics objectius, a la normativa estricta i al conservadorisme de la direcció, bona part de l'estratègia comunicativa es continua basant en suports no digitals, com el paper o les cartelleres. La relació amb la ciutadania també es duu a terme en bona part a través de la finestra d'atenció a la ciutadania, del telèfon o del correu postal. Bona part de la presència a internet és a través de la pàgina web i de les xarxes socials, Twitter i Instagram.

Pel que fa a la reputació digital de l'Ajuntament, si fem una cerca a internet del concepte "ajuntament de sant just desvern" veiem que la majoria de resultats fan referència a informació de servei i a iniciatives recents del consistori en l'àmbit digital, com la posada en funcionament del sistema de xat mitjançant intel·ligència artificial Xatbot. També hi ha mitjans de comunicació comarcals que es fan ressò de programes del foment de l'ocupació, del nou plec de recollida de residus, ofertes de feina o iniciatives culturals.

On rep més crítiques l'Ajuntament és a la xarxa social Twitter, sobretot per part de grups d'interès i ciutadans descontents amb algun dels serveis oferts per l'Ajuntament. Els temes que reben pitjors comentaris són els que fan referència a la neteja dels carrers i la recollida de residus, l'estat de la via pública, l'ordenació del trànsit i la posició dels grups de govern en assumptes polítics.

- **Situació digital interna.**

**Web**

El sistema de gestió de continguts del lloc web és un sistema creat especialment per l'empresa que s'encarrega de la gestió de la pàgina web. Es tracta d'un CMS antic i poc àgil d'actualitzar, que resulta en un disseny de pàgina web molt estàtic i poc atractiu per als usuaris, acostumats a pàgines web més modernes.

Les notes informatives, que són el contingut que s'actualitza amb més assiduitat, estan allotjades en un altre domini web: un gestor de continguts que enllaça amb la pàgina principal.

**Actualització**

La pàgina és majoritàriament estàtica i només hi ha dos tipus de continguts que s'actualitzen amb freqüència: les notes informatives i l'agenda.

Les activitats d'agenda es publiquen un cop al mes i van desapareixent a mesura que les activitats ja han tingut lloc.

Les notes informatives es publiquen segons l'actualitat de l'Ajuntament, amb una freqüència mitjana d'una nota informativa al dia.

**SEO**

L'Ajuntament de Sant Just Desvern està posicionat en primer lloc de forma orgànica per a les següents paraules:

- Sant Just Desvern
- Sant Just
- Ajuntament de Sant Just Desvern

A més a més, totes les combinacions de paraules de serveis de l'Ajuntament més un dels conceptes anteriors, també està posicionat en primer lloc. Per exemple: "serveis socials + Sant Just", "serveis socials + Sant Just Desvern" o "educació + Sant Just Desvern".

**Xarxes socials**

L'Ajuntament de Sant Just Desvern té presència a tres plataformes socials: Twitter, Instagram i YouTube. Totes tres són gestionades internament pel servei de comunicació i amb una persona que se n'encarrega, entre d'altres tasques.

Els usos d'aquestes tres xarxes socials són molts diversos:

- Twitter (2026 followers i més de 50.000 impressions mensuals).  
El perfil de Twitter serveix per difondre notes informatives i comunicats que s'han emès a través de la pàgina web, informar sobre esdeveniments en directe i respondre queixes, preguntes o suggeriments de la ciutadania.
- Instagram (1636 followers i prop de 40.000 impressions mensuals).  
El perfil d'Instagram serveix per anunciar propers esdeveniments, publicar fotografies d'actes o activitats que ja han passat o, de forma puntual, publicar imatges d'esdeveniments en directe.
- YouTube. Bàsicament s'utilitza com a plataforma de publicació de vídeos, que després es difonen a través d'altres canals.

A més a més, l'Ajuntament compta amb un perfil d'Instagram i un perfil de Twitter exclusiu per difondre contingut relacionat amb les principals festes que se celebren al municipi al llarg de l'any: Festa Major, Festes de Tardor, Carnestoltes,



Cavalcada de Reis, etc. Aquestes plataformes es gestionen des d'una empresa externa.

**Màrqueting electrònic**      **per correu**      Actualment, l'única acció de comunicació a través del correu electrònic que realitza l'Ajuntament és l'enviament de notes informatives als mitjans de comunicació, a les entitats del municipi i al personal de l'Ajuntament.  
Fa dos anys, es va iniciar un projecte de butlletí electrònic que només va durar tres mesos per motius de funcionament intern. Aquest Butlletí electrònic s'enviava setmanalment a totes les persones que s'hi haguessin subscrit.

**Publicitat digital**      L'Ajuntament només ha fet, de forma puntual, un parell de campanyes de Social Ads a Twitter i a Instagram, però de forma poc regular i sense una estratègia definida.

## 1.4 Anàlisi DAFO

		Anàlisi externa	
		Oportunitats	Amenaces
Anàlisi interna	Punts forts	<b>Àrea d'èxit</b> Reputació digital Presència a les xarxes socials CMS propi Marca amb alta acceptació Estabilitat i experiència Oferta ben valorada	<b>Àrea de desgast</b> Web antic Utilització xarxes socials SEO <i>Email marketing</i> Publicitat digital Direcció conservadora Personal especialitzat
	Punts dèbils	<b>Àrea d'il·lusió</b> Poca competència dels serveis oferts Població amb nivell alt de formació Mida del municipi Atur baix i necessitat decreixent d'invertir el qüestions socials	<b>Àrea de vulnerabilitat</b> Proveïdors Grups d'interès Regulació Resistència als canvis Percepció de les institucions Principals preocupacions

### Fortaleses internes

**Estabilitat i experiència:** Bona part de la direcció política i del personal de l'Ajuntament fa temps que està al servei de la Corporació municipal, de manera que compten amb un ampli coneixement de l'organització.

**Reputació digital:** La major part de les informacions relacionades amb l'Ajuntament que trobem a la xarxa són positives i reforcen algunes de les iniciatives que s'han dut a terme, també en matèria de noves tecnologies en la relació amb els usuaris.

**Presència a les xarxes socials:** L'Ajuntament ja té presència a tres de les xarxes socials clau en el sector (Twitter, Instagram i YouTube) i, a més a més, compta amb una base sòlida de seguidors a Twitter i Instagram. Tot i que es podria treure més profit d'aquests canals, es tracta d'un bon punt de partida.

**CMS:** Tot i que la pàgina web necessita una actualització, el CMS ha estat creat per l'empresa que treballa per l'Ajuntament i, per tant, es pot adaptar a les seves necessitats per tal de millorar el disseny i la interactivitat del lloc web.

**Marca amb alta acceptació:** La marca "Naturalment Collserola" que l'Ajuntament va fer pública fa prop de dos anys gaudeix d'una gran acceptació entre la població i s'ha donat a conèixer entre el públic objectiu. És un actiu molt valuós i que cal aprofitar en totes les comunicacions amb el públic objectiu.

**Oferta ben valorada:** Pel fet de tractar-se d'una administració pública, l'oferta de béns i serveis bàsics de l'Ajuntament és àmplia, variada i té diversos públics objectius. L'oferta de béns i serveis gaudeix d'una elevada acceptació i una valoració molt positiva per part de la ciutadania.

### Debilitats internes

**Direcció conservadora:** La direcció és conservadora quan es tracta d'aplicar les noves tecnologies. Malgrat que s'accepta que cal fer un pas endavant en l'aplicació de tècniques de màrqueting digital, costa que la direcció s'atreveixi a assumir riscos.

**Personal especialitzat:** Manca de personal format en competències digitals

**Web antic:** El lloc web de l'Ajuntament s'està quedant antiquat i cal actualitzar-lo perquè tingui un disseny més atractiu i que convidi més a la interacció per part de l'usuari.

**Utilització xarxes socials:** Tot i que les xarxes socials s'actualitzen amb assiduitat, l'ús que se'n fa és poc exhaustiu i no s'aprofiten totes les possibilitats que ofereixen.

**SEO:** No s'ha fet un estudi de SEO de la pàgina web i no s'optimitzen els continguts de la pàgina per tal de millorar el posicionament d'algunes paraules clau.

**Email marketing:** L'Ajuntament només envia les notes informatives a una llista reduïda i tancada de correus electrònics, sense donar opció a que altres ciutadans s'hi puguin afegir. D'altra banda, els correus electrònics són poc elaborats, s'envien amb una temporalitat no definida i no fan servir dissenys de newsletters.

**Publicitat digital:** No s'ha dut a terme cap campanya de publicitat digital ni s'ha estudiat la possibilitat de fer-ho.

### **Oportunitats externes**

**Poca competència:** Les administracions locals, per definició, tenen poca competència, perquè ofereixen béns i serveis que, o bé només ofereixen els ens públics, o bé es lliuren a un preu sensiblement inferior al de les empreses privades.

**Mida del municipi:** El municipi de Sant Just Desvern és relativament petit i el creixement de població és sostingut, el que presenta una oportunitat per introduir canvis amb més facilitat.

**Població activa i atur baix:** La major part de la població de Sant Just Desvern està en edat de treballar i l'ocupació és alta. Aquest segment de la població acostuma a ser el que aporta més ingressos a l'Ajuntament i el que fa un ús menys intensiu dels serveis socials. Això significa menys despeses corrents i més ingressos, que es poden destinar a millorar els serveis.

**Població amb nivell alt de formació:** La població de Sant Just Desvern té un nivell de formació elevat, el que permet

### **Amenaces externes**

**Proveïdors:** El 90% de la despesa destinada a proveïdors són contractes majors. Això significa que aquests proveïdors ofereixen béns i serveis essencials per a la ciutadania i tenen una gran influència sobre l'acció de l'Ajuntament.

**Grups d'interès:** Els grups d'interès fiscalitzen l'acció de l'Ajuntament de forma activa (oposició, entitats, veïnat i comerciants).

**Regulació:** La regulació dels ajuntaments és estricta i dificulta els canvis i l'agilitat a l'hora d'actuar.

**Resistència als canvis:** Qualsevol canvi en matèria digital pot ser difícil d'assumir per una part de la població com a conseqüència de la resistència als canvis.

**Percepció de les institucions:** La percepció de la població envers les institucions públiques i la classe política en general cada vegada és més negativa. No obstant, la valoració mitjana de la gestió municipal de l'Ajuntament de Sant Just Desvern és d'un 7.

**Principals preocupacions:** Les principals preocupacions de la ciutadania de Sant Just Desvern són el transport públic i les comunicacions, l'oferta d'oci i cultura, l'accés a l'habitatge i la seguretat ciutadana.

#### 1.4.1 Conclusions de l'anàlisi DAFO

La conclusió principal de la matriu DAFO és que, a nivell de màrqueting digital, l'Ajuntament de Sant Just ha iniciat un procés de canvi cap a una major utilització de les eines de màrqueting digital, però cal que aquest procés continuï, s'ampliï, sigui més exhaustiu i s'adapti a les noves realitats.

En aquest sentit, els principals reptes de l'organització han de passar per millorar el seu lloc web per fer-lo més atractiu, millorar l'ús de les xarxes socials i del *email marketing*, estudiar la possibilitat d'aplicar tècniques SEO per posicionar millor el lloc web i considerar invertir en publicitat digital. No obstant, per aconseguir-ho, cal que la direcció assumeixi el risc que suposa canvis d'hàbits i es creïn nous llocs de treball pensats per assumir les noves tasques de màrqueting digital que vol entomar l'organització. Tot això, cal fer-ho tenint en ment els principals objectius de l'Ajuntament a nivell de màrqueting digital: donar visibilitat a l'oferta de l'Ajuntament a través del seu website i incrementar l'ús de l'oferta de béns i serveis.

Per aconseguir aquests objectius de màrqueting digital, l'Ajuntament ja compta amb una base sòlida pel que fa a adopció d'eines digitals, reputació digital i reputació, tant de la seva marca com dels seus serveis. Cal posar en valor aquestes fortaleeses per tal d'assolir els objectius. També cal aprofitar els avantatges que l'entorn ofereix i preveure els principals esculls que poden ser provocats per la resistència als canvis i per la pressió que exerceixen els grups de pressió sobre l'acció de l'Ajuntament.

## 2 OBJECTIUS DE MÀRQUETING DIGITAL

Un cop completada la matriu DAFO, hem observat que l'Ajuntament de Sant Just Desvern infraprofita les eines digitals a la seva disposició i continua basant bona part de la seva estratègia comunicativa i de màrqueting en suports físics, molt més cars i menys efectius que els suports digitals. Per tant, l'objectiu general de màrqueting digital de l'Ajuntament de Sant Just Desvern és passar d'una estratègia de màrqueting i comunicació on hi predominen els suports físics, com el suport paper (revistes, tríptics) o les cartelleres, a una estratègia de màrqueting i comunicació on hi predominin els suports digitals. Per aconseguir-ho, cal que la pàgina web sigui l'eix principal sobre el qual pivoti l'estratègia de màrqueting digital i on se centralitzin tots els continguts, distribuïts a través de diversos canals.

**Objectiu general: Incrementar en un 15% les visites al lloc web santjust.cat en els propers 12 mesos**

Aquest objectiu implica un canvi de concepció de la manera de comunicar i potenciar els canals d'adquisició de tràfic cap al lloc web. Així doncs, l'objectiu general es concreta en objectius específics i mesurables.

### Objectius específics

**Objectiu 1:** Disminuir el percentatge de rebot en 10 punts percentuals en els propers 12 mesos

**Estratègia:** Canviar el disseny de la pàgina web

**Acció:** Dissenyar una pàgina web amb més imatges i més interactiva

**Objectiu 2:** Incrementar en un 15% el tràfic web provinent de Twitter en un període de 12 mesos

**Estratègia:** Dissenyar una estratègia de Twitter on hi predominin els continguts audiovisuals

**Acció:** Dissenyar un pla de xarxes socials per a Twitter amb publicacions més atractives, i més enllaços entrants al lloc web. A més a més, contemplar el fet de dur a terme campanyes de pagament.

**Objectiu 3:** Aconseguir que almenys un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos

**Estratègia:** Dissenyar una estratègia de màrqueting per correu electrònic

**Acció:** Fer el llançament d'una newsletter setmanal

**Objectiu 4:** Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos

**Estratègia:** Millorar l'estratègia a Instagram amb més publicacions i més variades

**Acció:** Dissenyar un pla en què s'inclouin stories, publicacions al feed, vídeos, infografies i campanyes de pagament.

Els objectius específics han estat pensats i dissenyats amb la intenció d'assolir l'objectiu general. Per tant, ens centrarem en formular les estratègies adequades per assolir els objectius específics i, en el cas de que aquests s'acompleixin, analitzarem si han estat efectius a l'hora d'assolir l'objectiu general.

## 2.1 Objectiu específic 1: Disminuir el percentatge de rebot en 10 punts percentuals en els propers 12 mesos

El percentatge de rebot és un dels factors que té en compte Google a l'hora de posicionar un lloc web i, a la vegada, és un indicador molt clar de l'atractiu del lloc web i de si els usuaris que el visiten hi troben el que busquen. Dues de les causes de que el percentatge de rebot sigui més alt del que seria desitjable són l'estructura de la pàgina web i el disseny. Aquests seran els dos elements que transformarem per aconseguir l'objectiu específic.

1. El primer que farem serà analitzar l'estructura de la pàgina web, la distribució dels menús i els accessos directes ancorats a la pàgina principal. És imprescindible que la informació més buscada i més útil per als usuaris de la nostra pàgina web sigui accessible de forma senzilla a través de la pàgina inicial.
2. En segon lloc, s'analitzarà el disseny de la pàgina principal per garantir que compleix amb els principals requisits d'una pàgina web per atraure els usuaris que hi accedeixen:
  - Un disseny que permet reconèixer amb facilitat i d'una forma amable i atractiva que aquella pàgina pertany a l'Ajuntament de Sant Just Desvern.
  - L'organització és intuïtiva i fàcil d'entendre per a l'usuari, amb les principals novetats i informacions de màxim interès situades a la capçalera de la pàgina.
  - Dissenyar una pàgina principal en què la imatge tingui protagonisme (imatge estàtica i imatge amb moviment) i on els missatges siguin simples i directes, amb crides a l'acció per ampliar la informació.
  - Eliminar els espais en blanc de la pàgina principal. Un dels principals defectes de la pàgina principal actual és que hi ha molts espais en blanc que es desaprofiten i desplacen continguts d'interès a l'espai inferior de la pàgina, obligant als usuaris a fer "scroll down".
  - Escollir un disseny web que s'adapti a diferents plataformes i navegadors, que divideixi el contingut en seccions que es redistribueixin en funció de la mida de la pantalla dels dispositius.
3. Tot seguit s'analitzaran els aspectes de disseny de la resta del lloc web, amb l'objectiu de fer-lo atractiu i a la vegada funcional. Alguns dels aspectes a tenir en compte són:
  - Utilitzar imatges per aconseguir donar color a la pàgina web i substituir progressivament la informació en format text per fotografies, infografies i vídeos.
  - Escollir tipografies que siguin amables de llegir en una pantalla, amb un cos de lletra suficientment gran perquè tothom el pugui llegir.
  - Incrementar el nombre d'hipervincles interns per tal de fomentar que els usuaris no abandonin la pàgina web mentre hi naveguen. En tots els enllaços, però especialment en els externs, garantir que s'obrin en una pestanya nova per garantir que l'usuari es manté a la nostra pàgina web.
  - Actualitzar tots els continguts estàtics de la web

(Brian, 2019) (Prim, 2015)

Aquestes tres fases es duran a terme durant els primers quatre mesos dels 12 en què es vol aconseguir l'objectiu. Aquesta tasca la desenvoluparan un especialista en màrqueting digital en col·laboració amb un dissenyador de pàgines web.

Un cop s'hagin modificat els paràmetres esmentats anteriorment, es farà un seguiment del percentatge de rebot, la duració mitjana de les sessions a la pàgina web i el nombre de pàgines per sessió en funció del canal d'adquisició (cerca orgànica, directe, referral, cerques pagades, canals socials, etc.). Aquest seguiment es farà per al global de la pàgina i per a la pàgina principal.

Cada mes es compararan els resultats amb el mes anterior i quan hagin passat sis mesos des de la posada en funcionament de les modificacions de la pàgina web es valoraran les mètriques i la conveniència (o no) d'aplicar nous canvis a la pàgina web.

## 2.2 Objectiu 2: Incrementar en un 15% el tràfic web provinent de Twitter en un període de 12 mesos

Tot i que el perfil de Twitter de l'Ajuntament de Sant Just Desvern és força actiu, és un canal del qual se'n pot treure més rendiment a l'hora de dirigir tràfic cap a la pàgina web. Actualment, es tracta d'un perfil que publica i enllaça notes informatives de l'Ajuntament i respon preguntes, queixes i suggeriments de la ciutadania, a mode de canal "d'atenció al client". Tot això, però, es fa sense una planificació de publicacions, de manera que el ritme de les publicacions és poc constant, no es defineixen els dies i les hores més rendibles per fer piulades i no hi ha un equilibri entre la publicació de notícies i altres continguts que generin més *engagement*. D'altra banda, actualment, el perfil de Twitter només dirigeix tràfic cap a l'apartat de notícies de la web, però no cap a la resta d'espais. Un dels reptes ha de ser buscar fórmules perquè Twitter dirigeixi tràfic també cap a altres espais, com el d'imatges, o les pàgines específiques de cada servei de l'Ajuntament.

L'objectiu que ens hem marcat en relació a la plataforma social Twitter consisteix a incrementar el tràfic que dirigeix el canal cap a la pàgina web. Per aconseguir-ho, se seguiran els següents passos:

- Analitzar els continguts més habituals que es publiquen a Twitter actualment, el tipus de publicacions (amb imatge, sense imatge, enquesta, etc.) i fer un repàs a les principals mètriques ens ofereix Twitter Analytics amb l'objectiu d'esbrinar:
  - o Quines publicacions tenen més *engagement* segons el tipus i la temàtica
  - o Quin tipus de publicacions generen més impressions
  - o Quin horari és el més òptim per publicar
  - o Quins temes generen més clics als enllaços cap a la pàgina web
- Elaborar un pla de publicacions a Twitter en què es tinguin en compte els resultats de l'anàlisi anterior i es potenciïn aquells continguts que generen més *engagement*, més comentaris i més clics als enllaços. El pla de publicacions ha de garantir que cada dia es facin entre 3 i 5 publicacions a Twitter, en franges horàries diverses, diferenciant totalment el canal d'altres plataformes socials de l'Ajuntament
- Potenciar l'ús de les imatges i els vídeos com a element central de les publicacions, i utilitzar icones de Twitter per fer més amenes les publicacions.
- Elaborar una llista de hashtags i de perfils a mencionar habitualment, de forma que es potenciï la vessant social de les xarxes. Cal que Twitter i la resta de plataformes socials s'entenguin des de la seva vessant social, en comptes de considerar-les un canal de comunicació unidireccional.
- Fer servir tots els recursos que Twitter posa al nostre abast, incloent els tuits fixats, les enquestes o els GIFs.

Després d'haver elaborat un pla de publicacions i de potenciar els recursos de Twitter, s'estudiarà la possibilitat de dur a terme campanyes de Twitter Ads amb el doble objectiu d'aconseguir més seguidors i promocionar publicacions que puguin tenir interès potencial per a usuaris que no ens segueixen. L'ús de campanyes publicitàries permetrà aprofitar la capacitat de segmentació d'aquesta eina per aconseguir *leads* de baix cost i aconseguir tràfic qualificat per a la nostra pàgina web. (Rodríguez, 2017) Les campanyes de Twitter Ads es duran a terme mensualment i comptaran amb un pressupost anual de 300 euros.

Les estratègies que s'han esmentat anteriorment s'implementaran durant els primers tres mesos del període de 12 mesos en què es volen aconseguir els objectius. Un cop transcorreguts els tres mesos, es farà un seguiment de les següents mètriques:

- A Twitter Analytics: Les impressions mensuals, els clics a enllaços, les mencions i la variació mensual de seguidors.
- A Google Analytics: El percentatge d'usuaris provinents de canals socials, el temps de sessió dels usuaris provinents de canals socials, el nombre de pàgines per sessió dels usuaris provinents de canals socials, el percentatge de rebot dels usuaris provinents de canals socials, el percentatge d'usuaris socials que provenen de Twitter i les pàgines de destí dels usuaris provinents de Twitter.

### **2.3 Objectiu 3: Aconseguir que almenys un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos**

El tercer objectiu específic consisteix a generar tràfic al lloc web a través del correu electrònic; concretament, aconseguir que el correu electrònic generi un 5% del tràfic al lloc web en un termini de 12 mesos. Actualment, l'Ajuntament de Sant Just Desvern envia notes informatives a entitats, mitjans de comunicació locals i col·lectius amb especial interès en l'actualitat de l'Ajuntament, però no ha obert l'opció a que altres ciutadans puguin subscriure's. A més a més, no es fa servir cap eina per generar newsletters, sinó que s'envien les notes informatives en el cost del missatge, sense incloure cap enllaç ni donar l'opció als usuaris a ampliar la informació a través de la pàgina web.

L'estratègia per aconseguir l'objectiu consisteix a crear un butlletí per correu electrònic, de periodicitat setmanal, que envii continguts en funció dels interessos dels usuaris i que contingui enllaços amb la pàgina web, on s'ampliarà la informació que s'ha ofert a través del correu electrònic. A més a més, la newsletter també inclourà espais de participació com enquestes, o un espai on l'alcalde respon, a través d'un vídeo, preguntes que li han formulat ciutadans.

Durant el mes anterior al llançament de la primera Newsletter, l'Ajuntament iniciarà una campanya de captació de subscriptors que s'allargarà durant els propers sis mesos, per tal d'aconseguir una base sòlida de subscriptors. D'altra banda, se sol·licitarà als mitjans de comunicació i entitats subscrietes a la llista de mailing actual si volen rebre el nou butlletí de l'Ajuntament. La campanya de captació de nous subscriptors inclourà:

- Una campanya de pagament a les xarxes socials amb un enllaç a la pàgina per donar-se d'alta
- La publicació al Butlletí municipal de tota la informació relativa a la nova newsletter setmanal, juntament amb un codi QR que dirigeixi a la pàgina de captació de nous subscriptors.
- L'anunci del nou canal de comunicació a través de cartelleria en exteriors.
- Introducció d'una casella que demana la subscripció a la newsletter sempre que els ciutadans hagin d'omplir un formulari.

En el moment de subscriure's al nou canal de comunicació, els usuaris indicaran el seu correu electrònic, la seva edat, si viuen a Sant Just o fora de Sant Just i els seus principals temes d'interès. Aquestes dades serviran per crear perfils d'usuaris i personalitzar la informació que se'ls envia en funció d'aquests paràmetres.

Pel que fa el disseny del butlletí electrònic, ha de predominar la imatge per damunt del contingut escrit i ha d'incloure enllaços al contingut publicat a la pàgina web, de manera que es converteixi en una font de tràfic. El disseny ha de ser simple i destacar tres o quatre notícies, com a molt. Es farà servir una plataforma de publicació de campanyes d'email màrqueting, com Mailchimp, a través de la qual es segmentaran els subscriptors en funció de les seves característiques demogràfiques i dels seus interessos, que prèviament hauran seleccionat. Els butlletins electrònics estaran formats per unes notícies o unes altres en funció del seu destinatari.

Per tal de fer un seguiment de l'èxit de les campanyes i de la consecució dels objectius marcats, es farà un seguiment mensual de les següents mètriques a través de Mailchimp:

- La taxa d'obertura
- La taxa de clics
- La taxa de conversió (percentatge d'accessos a la pàgina web / correus rebuts)
- La taxa de rebot
- La taxa de baixes

També s'analitzarà el tràfic referit a través de les campanyes d'email màrqueting i l'evolució d'aquest tràfic en relació amb els altres canals d'adquisició.



## 2.4 Objectiu 4: Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos

Per treure el màxim rendiment a les xarxes socials, cal crear la figura del Community Manager, que s'encarregarà de produir i editar les imatges i els vídeos que es publicaran a Instagram. Sense una persona que s'hi dediqui de forma exclusiva és molt difícil poder treure el màxim rendiment a les xarxes socials i aconseguir l'increment de seguidors que proposa aquest objectiu específic.

Si tenim en compte que l'Ajuntament de Sant Just Desvern disposa actualment de 1663 seguidors a Instagram, arribar als 2.500 seguidors suposa un increment d'un 33,5% en un any. Per aconseguir-ho, cal que l'ús d'Instagram sigui molt més intensiu que fins ara. Les publicacions d'Instagram del perfil santjustcat es limiten a fotografies i algun vídeo, principalment al feed. Per tant, hi ha molts recursos que es desaprofiten i que cal utilitzar per arribar a més públics i generar més interès i engagement per part dels seguidors de què ja disposa el perfil.

El més important per millorar el rendiment d'Instagram és crear un pla de publicacions. Els plans es dissenyaran mensualment 5 dies abans de l'inici del mes; és a dir, cada dia 25 es crearà un pla de publicacions per al proper mes. Aquest pla es respectarà i només es podran incloure publicacions que no estaven calendaritzades si el seu valor informatiu així ho aconsella.

Per tal d'optimitzar els esforços destinats a les xarxes socials, és imprescindible començar a programar les publicacions mitjançant de plataformes de gestió de xarxes socials, com ara Hootsuite. Una de les primeres accions que cal dur a terme és escollir la plataforma de gestió de les xarxes socials que més s'adequa a les nostres necessitats.

Estratègies per incrementar el volum de seguidors en els propers 12 mesos:

- Pensar nous hashtags per fer-los servir en les publicacions de l'Ajuntament a Instagram
- Ancorar stories al perfil principal de santjustcat amb seccions segons els temes d'interès.
- Establir la freqüència de les publicacions: una publicació diària al mur, entre dos i cinc publicacions diàries als stories. La publicació diària al mur es farà entre les 12 i les 4 i inclourà imatges d'actes que han passat, infografies o informacions intemporals, que mantinguin l'interès. Es faran entre 2 i 5 stories diaris a Instagram sobre activitats o esdeveniments en directe, per a informacions d'interès immediat o a mode d'agenda o anunci d'esdeveniments futurs d'interès. En els stories s'inclouran elements interactius, com ara enquestes, preguntes, test o xats.
- Introduir les sessions d'Instagram Live per acostar les accions de govern i els serveis de l'Ajuntament a la població.
- Generar més espais de participació, especialment a través dels stories.
- Fer campanyes de pagament a Instagram per campanyes puntuals.

A banda de calendaritzar les publicacions a les diferents plataformes socials, també és important que Ràdio Desvern faci una tasca d'**escolta social** i que **intervingui amb celeritat** sempre que rebi un comentari o una menció. És desitjable que no passin més de 12 hores sense atendre mencions i comentaris sobre la marca. Per fer-ho cal assignar aquesta tasca a una persona, que revisi la presència social de Ràdio Desvern periòdicament.

### 3 PLANIFICACIÓ DE LES ACCIONS DE MÀRQUETING DIGITAL

Tots els objectius proposats en aquest pla de màrqueting digital s'han de complir dins d'un termini màxim de 12 mesos. No obstant, per dur-los a terme satisfactòriament, és necessari comptar amb un equip de professionals, alguns dels quals ja formen part de l'equip de màrqueting i comunicació de l'Ajuntament. De totes maneres, caldrà dur a terme la contractació de professionals per tal de completar l'equip i comptar amb l'expertesa necessària per dur a terme cadascun dels reptes proposats.

Actualment, l'Ajuntament ja compta amb el següent equip de comunicació i màrqueting:

Taula 2. Llista de professionals que treballen a l'Ajuntament de Sant Just Desvern o hi col·laboren

Professionals	Relació amb l'organització	Dedicació a l'Ajuntament	Dedicació al projecte
Cap de màrqueting i comunicació	Assalariat	A temps complet	10 hores setmanals
Tècnic de comunicació 1	Assalariat	A temps complet	20 hores setmanals
Tècnic de comunicació 2	Assalariat	A temps complet	5 hores setmanals
Dissenyador del lloc web	Compte propi	Parcial (15 hores/setmana)	15 hores setmanals
Muntador de vídeos	Compte propi	Parcial (per projectes)	Per projectes
Fotògraf	Compte propi	Parcial (per projectes)	Per projectes

Font: Elaboració pròpia

Per poder dur a terme el projecte, cal comptar amb els següents professionals, que es dedicaran exclusivament a dur a terme el pla de màrqueting digital:

Taula 3. Llista de professionals que cal contractar per al projecte

Professionals	Relació amb l'organització	Dedicació
Especialista en analítica web	Treballador per compte propi	Parcial (15 hores setmanals)
Community Manager	Treballador per compte propi	Parcial (20 hores setmanals)
Especialista en màrqueting per correu electrònic	Treballador per compte propi	Parcial (10 hores setmanals)

Font: Elaboració pròpia

Malgrat que el projecte començarà al gener, les contractacions s'hauran d'iniciar al mes de setembre. Els processos de selecció de proveïdors en l'administració pública requereixen d'un període de temps llarg, ja que cal presentar l'oferta pública, rebre les licitacions, dur a terme el concurs de mèrits i, finalment, contractar el proveïdor que s'encarregarà de dur a terme la tasca encomanada. Per tot això, la contractació de proveïdors externs es durà a terme entre els mesos de setembre i desembre, per tal de comptar amb els professionals al mes de gener, a l'inici del projecte.

### 3.1 Planificació temporal

Objectiu	Activitat	Responsable	G	F	M	A	M	J	JI	A	S	O	N	D
			e	e	a	b	a	n		g	e	c	o	e
Disminuir percentatge de rebot en un 10% durant el proper any	Informe d'anàlisi web a l'inici del projecte	Especialista en analítica web												
	Anàlisi de la pàgina web	Especialista en analítica web Dissenyador lloc web												
	Millora del disseny de la pàgina web	Cap de màrqueting i com. Tècnic de comunicació Especialista en analítica web Dissenyador del lloc web												
	Monitorització de les dades analítiques i modificacions	Especialista en analítica web												
	Informe d'assoliment d'objectius	Especialista en analítica web												
Incrementar en un 15% el tràfic provinent de Twitter durant els propers 12 mesos	Auditoria de les xarxes socials i propostes de millora	Community Manager												
	Elaborar un pla de publicacions a Twitter	Community Manager Cap de comunicació i màrqueting												
	Crear un banc d'imatges i vídeos per a Twitter	Fotògraf Muntador de vídeos Community Manager												
	Execució del pla de publicacions a Twitter	Community Manager												
	Campanyes pagades a Twitter	Community Manager												





## 3.2 Pressupost de màrqueting digital

### Ingressos

En l'administració pública, les partides econòmiques es distingeixen segons el tipus de servei al que es destinen, més enllà del projecte al que es refereixin. En aquest cas, hi ha una part del pressupost que es carregarà a la partida de salaris (personal), una altra part que es destinarà a contractació externa i finalment, una altra partida que es destinarà a les eines de treball necessàries per dur a terme el projecte.

Partida	Ingrés anual
Personal	54.066 €
Contractació externa	58.500 €
Eines de treball	2.040 €
<b>TOTAL</b>	<b>114.606 €</b>

### Despeses

Les despeses del projecte se'n calculat en base a l'escala de salaris de l'organització, els contractes actuals amb proveïdors externs (de forma orientativa) i informació extreta directament de les pàgines oficials de Twitter, Instagram, Mailchimp i Hootsuite.

Concepte		Import anual
<b>Personal</b>		<b>54.066 €</b>
Cap de comunicació	<i>Categoria prof. A1 (10 hores setmanals)</i>	18.495 €
Tècnic de comunicació 1	<i>Categoria prof. A2 (20 hores setmanals)</i>	28.457 €
Tècnic de comunicació 2	<i>Categoria prof. A2 (5 hores setmanals)</i>	7.114 €
<b>Contractacions externes</b>		<b>58.500 €</b>
Dissenyador del lloc web	<i>Per compte propi - 15 hores setmanals (oferta de sortida del concurs públic,</i>	10.000 €
Muntador de vídeos	<i>Per compte propi - Per projectes (oferta de sortida del concurs públic)</i>	7.500 €
Fotògraf	<i>Per compte propi - Per projectes (oferta de sortida del concurs públic)</i>	6.000 €
Especialista en anàlítica web	<i>Per compte propi - 15 hores setmanals (oferta de sortida del concurs públic,</i>	12.000 €
Community Manager	<i>Per compte propi - 20 hores setmanals (oferta de sortida del concurs públic,</i>	15.000 €
Especialista en màrqueting per correu electrònic	<i>Per compte propi - 10 hores setmanals (oferta de sortida del concurs públic,</i>	8.000 €
<b>Publicitat a les xarxes socials</b>		<b>1.560 €</b>
Publicitat a Twitter	<i>4 campanyes de 5 dies (30 euros/dia)</i>	600 €
Publicitat a Instagram	<i>4 campanyes de 400 clics (0,60 €/clic)</i>	960 €
<b>Eines de màrqueting digital</b>		<b>480 €</b>
Eina de gestió de campanyes d'email marketing	<i>Basat en preu de Mailchimp (180 €/any)</i>	180 €
Eina de gestió de xarxes socials	<i>Basat en preu de Hootsuite professional (300 €/any)</i>	300 €
	<b>TOTAL</b>	<b>114.606 €</b>

El **ROI** i el **ROAS** no es poden calcular perquè, en el cas que ens ocupa, en tractar-se d'una administració pública, l'Ajuntament no rep ingressos com a contraprestació als serveis que ofereix. Per tant, la millora de la difusió dels serveis de l'Ajuntament és l'objectiu del pla de màrqueting digital, en compte d'obtenir un benefici econòmic.

### 3.3 Control dels objectius

El pla de màrqueting digital de l'Ajuntament de Sant Just Desvern compta amb quatre objectius SMART, és a dir, objectius mesurables i concrets, dels quals es pot fer un seguiment al llarg dels 12 mesos que dura el projecte per tal de controlar si la feina feta va en la bona direcció per tal d'assolir les fites proposades. A continuació enumerem els objectius i els mecanismes de control:

Taula 4. Control dels objectius

Objectiu	Responsable de seguiment	Indicador de control	Calendari
Disminuir percentatge de rebot de la pàgina web en un 10% durant el proper any	Especialista en analítica web	Percentatge de rebot de la pàgina web	L'especialista en analítica web durà a terme un primer informe de control al juliol, en què s'han de poder veure els primers resultats de disminució del percentatge de rebot. Al setembre, el percentatge de rebot hauria d'haver disminuït en un 5%, com a mínim i, al novembre, en un 8%. Al desembre s'elaborarà un darrer informe de control en què s'hauria de complir l'objectiu.
Incrementar en un 15% el tràfic provinent de Twitter durant els propers 12 mesos	Community Manager	Canals d'adquisició (percentatge de tràfic provinent de Twitter)	El Community Manager durà a terme un primer informe de control al juliol, en què s'han de poder veure els primers resultats d'increment del tràfic web provinent de Twitter. Al setembre, l'increment del percentatge de tràfic web provinent de Twitter hauria de ser superior al 9%. Al desembre s'elaborarà un darrer informe de control en què s'hauria de complir l'objectiu.
Aconseguir que un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos	Especialista en màrqueting per correu electrònic	Canals d'adquisició (percentatge de tràfic provinent del correu electrònic)	L'especialista en màrqueting per correu electrònic durà a terme un primer informe de control al juliol, en què s'han de poder veure els primers resultats de tràfic web provinent del màrqueting per correu electrònic. Al setembre, el percentatge de tràfic web provinent de màrqueting per correu electrònic hauria de ser superior al 3%. Al desembre s'elaborarà un darrer informe de control en què s'hauria de complir l'objectiu.
Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos	Community Manager	Nombre de seguidors a Instagram	El Community Manager durà a terme un primer informe de control al juliol, en què s'ha de veure un increment de seguidors. Al setembre, el nombre de seguidors hauria de ser superior a 2.200. Al desembre s'elaborarà un darrer informe de control en què s'hauria

			de complir l'objectiu.
--	--	--	------------------------

Font: Elaboració pròpia

El control de compliment dels objectius no es començarà a valorar fins al mes de juliol, ja que es considera que cal donar temps a què es desenvolupin les accions de màrqueting digital i esperar alguns mesos abans de començar a veure els primers resultats.

En cas de que els objectius parcials al juliol o al setembre no es complissin tal i com s'ha estipulat en la taula anterior, el cap de màrqueting i comunicació de l'Ajuntament es reunirà amb el responsable de seguiment de control dels objectius per avaluar les possibles causes de l'incompliment dels objectius i prendre una de les següents dues mesures, si es consideren necessàries:

- Ampliar el termini de compliment de l'objectiu, en un màxim de 6 mesos.
- Disminuir l'objectiu, fins a un màxim d'una reducció del 20% (per exemple, passar d'un 15% de tràfic provinent de Twitter a un 12% de tràfic provinent de Twitter).

El funcionament de l'Ajuntament no permet incrementar el pressupost destinat a una partida concreta dins d'un mateix any natural i, per tant, el pressupost s'hauria de mantenir inclús en el cas de que no compleixin els objectius.



### 3.4 Fitxes de resum de les accions

<b>Disminuir percentatge de rebot en un 10% durant el proper any</b>	
<b>Informe d'analítica web a l'inici del projecte</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Conèixer els valors a l'inici del pla de màrqueting digital de les principals mètriques i comunicar-los a l'equip de màrqueting i comunicació
<b>Descripció de l'acció</b>	Accedir a Google Analytics per tal de saber quins són els valors de les principals mètriques sobre les quals treballarem i elaborar un informe per explicar a l'equip de màrqueting i comunicació quin és l'estat de la pàgina web a nivell analític
<b>Públic objectiu</b>	Equip de màrqueting i comunicació
<b>Missatge</b>	Analitzem la pàgina abans de començar a treballar
<b>Calendari</b>	Primera setmana de gener
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Especialista en analítica web
<b>Cost d'oportunitat</b>	Fixar objectius incorrectes o incidir en aspectes equivocats
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Sobretot el percentatge de rebot, però també temps mitjà de duració de les sessions, número de pàgines visitades per sessió, sessions totals, nombre d'usuaris i fonts d'adquisició.

<b>Disminuir percentatge de rebot en un 10% durant el proper any</b>	
<b>Anàlisi de la pàgina web</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Identificar aquells aspectes d'estructura, disseny i contingut en què cal millorar la pàgina web per tal d'assolir una millor experiència per a l'usuari
<b>Descripció de l'acció</b>	Analitzar amb detall el disseny de la pàgina web, amb especial atenció a la pàgina principal, procurant que sigui un disseny net, que no compliqui la comprensió del missatge per part dels usuaris i que sigui atractiu.
<b>Públic objectiu</b>	Usuaris de la pàgina web
<b>Missatge</b>	Fem un lloc web atractiu per als usuaris
<b>Calendari</b>	Entre la primera setmana de gener i febrer
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Especialista en analítica web i dissenyador del lloc web
<b>Cost d'oportunitat</b>	Que les properes accions de modificació de l'estructura i el disseny de la pàgina web no estiguin en línia amb els nostres objectius
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Disminució del percentatge de rebot de la pàgina web i increment del temps mitjà de les sessions

<b>Disminuir percentatge de rebot en un 10% durant el proper any</b>	
<b>Millora del disseny de la pàgina web</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Modificar tots aquells aspectes de l'estructura el disseny i el contingut de la pàgina web que hem detectat que cal millorar per tal de millorar l'experiència dels usuaris.
<b>Descripció de l'acció</b>	Millorar el disseny de la pàgina web, amb especial atenció a la pàgina principal, procurant que sigui un disseny net, que no compliqui la comprensió del missatge per part dels usuaris i que sigui atractiu. Modificar l'estructura de la pàgina web per tal que els usuaris trobin tot allò que necessiten amb facilitat. Cenyir-nos als continguts que més interessin als usuaris i presentar-los de forma amena i entenedora.
<b>Públic objectiu</b>	Usuaris de la pàgina web
<b>Missatge</b>	Fem un lloc web atractiu per als usuaris
<b>Calendari</b>	Entre els mesos de març i abril
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Cap de màrqueting i comunicació, tècnic de comunicació, especialista en analítica web i dissenyador del lloc web
<b>Cost d'oportunitat</b>	Que les properes accions de modificació de l'estructura i el disseny de la pàgina web no estiguin en línia amb els nostres objectius

<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Disminució del percentatge de rebot de la pàgina web i increment del temps mitjà de les sessions
-------------------------------------	--

**Disminuir percentatge de rebot en un 10% durant el proper any**

**Monitorització de les dades analítiques i modificacions**

<b>Objectiu de l'acció</b>	Fer un seguiment de les dades que ofereix Google Analytics pel que fa a l'accés a la pàgina web i, especialment, el percentatge de rebot, que és la mètrica que marca el nostre objectiu.
<b>Descripció de l'acció</b>	Analitzar setmanalment l'evolució de diverses mètriques: el percentatge de rebot, el temps mitjà de duració de les sessions, el número de pàgines visitades per sessió, les sessions totals, el nombre d'usuaris i les fonts d'adquisició. Comprar l'evolució de les mètriques amb les accions de modificació de la pàgina que s'han dut a terme i avaluar-ne l'efectivitat, a la vegada que es proposen i s'efectuen noves accions de millora de la pàgina per tal d'assolir l'objectiu.
<b>Públic objectiu</b>	Usuaris de la pàgina web
<b>Missatge</b>	Analitzem l'efectivitat de les nostres accions i busquem aspectes de millora
<b>Calendari</b>	Des del mes d'abril fins al mes de desembre
<b>Prioritat</b>	Mitjana (2)
<b>Responsables</b>	Especialista en analítica web
<b>Cost d'oportunitat</b>	No percebre quines són les accions que estan funcionant i perdre l'oportunitat d'aplicar noves modificacions a la pàgina
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Percentatge de rebot, temps mitjà de duració de les sessions, número de pàgines visitades per sessió, sessions totals, nombre d'usuaris i fonts d'adquisició

**Disminuir percentatge de rebot en un 10% durant el proper any**

**Informe d'assoliment d'objectius**

<b>Objectiu de l'acció</b>	Comunicar els resultats de les accions de màrqueting digital a l'equip de màrqueting i comunicació
<b>Descripció de l'acció</b>	Analitzar de forma detallada els canvis que s'han produït en les mètriques objectiu com a conseqüència de les accions que s'han dut a terme sobre la pàgina web. Elaborar un informe que compari l'estat actual de la pàgina amb el dels informes anteriors (gener, juliol i desembre).
<b>Públic objectiu</b>	Equip de màrqueting i comunicació
<b>Missatge</b>	Examinem la pàgina web
<b>Calendari</b>	Dues vegades: al juliol i al desembre
<b>Prioritat</b>	Mitjana (2)
<b>Responsables</b>	Especialista en analítica web
<b>Cost d'oportunitat</b>	No saber si s'han assolit els objectius
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Sobretot el percentatge de rebot, però també temps mitjà de duració de les sessions, número de pàgines visitades per sessió, sessions totals, nombre d'usuaris i fonts d'adquisició.

<b>Incrementar en un 15% el tràfic provinent de Twitter durant els propers 12 mesos</b>	
<b>Auditoria de les xarxes socials i propostes de millora</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Examinar la xarxa social Twitter i detectar aspectes de millora.
<b>Descripció de l'acció</b>	Analitzar les dades de Twitter Analytics i les fonts d'adquisició de la pàgina web per detectar en quins aspectes es pot millorar el rendiment de Twitter a l'hora de dirigir tràfic a la pàgina web de l'Ajuntament. El cap de màrqueting i comunicació serà l'encarregat d'aprovar les propostes de millora.
<b>Públic objectiu</b>	Cap de màrqueting i comunicació
<b>Missatge</b>	Com podem millorar Twitter?
<b>Calendari</b>	Mes de gener (primer mes del pla de màrqueting digital)
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Community Manager i especialista en analítica web
<b>Cost d'oportunitat</b>	Fixar objectius erronis o ometre punts febles de Twitter
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	A Twitter Analytics: piulades amb enllaços, impressions, interaccions, clics als enllaços A Google Analytics: fonts d'adquisició per canals socials

<b>Incrementar en un 15% el tràfic provinent de Twitter durant els propers 12 mesos</b>	
<b>Elaborar un pla de publicacions a Twitter</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Disposar d'un pla de publicacions anual, mensual i setmanal
<b>Descripció de l'acció</b>	Elaborar un pla de publicacions a Twitter per al proper any, que tingui previst l'elaboració de plans mensuals amb revisions a l'inici de cada setmana per poder adaptar els plans de publicacions a l'actualitat. El cap de màrqueting i comunicació s'encarregarà d'aprovar el pla de publicacions.
<b>Públic objectiu</b>	Seguidors de l'Ajuntament a Twitter
<b>Missatge</b>	Planifiquem les publicacions a Twitter
<b>Calendari</b>	Mesos de febrer i març
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Community Manager
<b>Cost d'oportunitat</b>	Publicar continguts que no tinguin objectiu a llarg termini, improvisats o incoherents amb la planificació a les xarxes socials.
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Nombre de piulades, piulades amb enllaços i piulades amb imatges

<b>Incrementar en un 15% el tràfic provinent de Twitter durant els propers 12 mesos</b>	
<b>Crear un banc d'imatges i vídeos per a Twitter</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Com que el pla de publicacions per a Twitter inclourà moltes publicacions amb imatges, cal començar a elaborar contingut audiovisual per anar-lo publicant
<b>Descripció de l'acció</b>	D'acord amb els temes principals que apareixeran a Twitter segons el pla de publicacions elaborat, el fotògraf i el muntador de vídeos començaran a generar contingut pensat expressament per ser publicat a Twitter. Durant els mesos de febrer i març s'elaborarà contingut
<b>Públic objectiu</b>	Seguidors de l'Ajuntament a Twitter
<b>Missatge</b>	Elaborem contingut per a Twitter
<b>Calendari</b>	Entre febrer i desembre
<b>Prioritat</b>	Mitjana (2)
<b>Responsables</b>	Fotògraf, muntador de vídeos i Community Manager
<b>Cost d'oportunitat</b>	No disposar de prou imatges quan siguin necessàries per dur a terme les publicacions
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Piulades amb imatges i piulades amb vídeos o altre material audiovisual

<b>Incrementar en un 15% el tràfic provinent de Twitter durant els propers 12 mesos</b>	
<b>Execució del pla de publicacions</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Dur a terme les publicacions, tal i com s'ha especificat en el pla de publicacions de Twitter
<b>Descripció de l'acció</b>	Publicar els continguts estipulats per a Twitter, fent servir eines de programació de publicacions i duent a terme planificacions mensuals i setmanals en funció dels interessos de cada moment i seguint l'estratègia marcada. Sempre tenir en compte que cal publicar els continguts amb enllaços a la pàgina web per tal de dirigir tràfic al web.
<b>Públic objectiu</b>	Seguidors de l'Ajuntament a Twitter
<b>Missatge</b>	Executem el pla de publicacions
<b>Calendari</b>	A partir del mes de març
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Community Manager
<b>Cost d'oportunitat</b>	No executar el pla de publicacions com estava establert
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	A Twitter Analytics: piulades amb enllaços, impressions, interaccions, clics als enllaços A Google Analytics: fonts d'adquisició per canals socials

<b>Incrementar en un 15% el tràfic provinent de Twitter durant els propers 12 mesos</b>	
<b>Campanyes de pagament a Twitter</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Donar un impuls a publicacions de Twitter per mitjà de campanyes de pagament
<b>Descripció de l'acció</b>	Triar quatre campanyes de publicacions a Twitter (per exemple: Festa Major, campanya d'inscripcions escolars, Festes de Tardor, campanya de Nadal del comerç local) i dur a terme una campanya de pagament, promocionant especialment aquelles publicacions que continguin enllaços a la pàgina web de l'Ajuntament. El Community Manager farà la proposta de publicacions que es promocionaran i el cap de màrqueting i comunicació s'encarregarà d'aprovar la campanya.
<b>Públic objectiu</b>	Públic objectiu de l'Ajuntament a Twitter
<b>Missatge</b>	Donem a conèixer el nostre perfil amb campanyes de pagament
<b>Calendari</b>	Mesos de juny, agost, octubre i desembre
<b>Prioritat</b>	Baixa (1)
<b>Responsables</b>	Community Manager
<b>Cost d'oportunitat</b>	No arribar a tot el públic potencial de l'Ajuntament a Twitter
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Nombre de seguidors, impressions i interaccions.

<b>Incrementar en un 15% el tràfic provinent de Twitter durant els propers 12 mesos</b>	
<b>Informe d'assoliment d'objectius a Twitter</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Comunicar els resultats de les accions de màrqueting digital a Twitter a l'equip de màrqueting i comunicació
<b>Descripció de l'acció</b>	Analitzar de forma detallada els canvis que s'han produït en les mètriques objectiu com a conseqüència de les accions que s'han dut a terme a Twitter, amb especial atenció al tràfic web provinent de Twitter. Elaborar un informe que compari l'estat actual del tràfic provinent de Twitter amb el dels informes anteriors (gener, juliol i desembre).
<b>Públic objectiu</b>	Equip de màrqueting i comunicació
<b>Missatge</b>	Examinem les nostres accions a Twitter
<b>Calendari</b>	Dues vegades: al juliol i al desembre
<b>Prioritat</b>	Mitjana (2)
<b>Responsables</b>	Community Manager i especialista en analítica web
<b>Cost d'oportunitat</b>	No saber si s'han assolit els objectius
<b>Indicador de</b>	Percentatge d'adquisició provinent de fonts socials i percentatge

<b>seguiment o KPI</b>	d'adquisició provinent de Twitter.
------------------------	------------------------------------

**Aconseguir que un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos**

**Presentar propostes de plataformes d'email marketing**

<b>Objectiu de l'acció</b>	Triar el proveïdor de serveis de màrqueting per correu electrònic que millor s'ajusti a les necessitats de l'Ajuntament.
<b>Descripció de l'acció</b>	L'especialista de màrqueting per correu electrònic s'encarregarà de presentar tres propostes de plataformes de màrqueting per correu electrònic, incloent els avantatges, els inconvenients i el preu de cada plataforma. Un cop valorades i presentades cadascuna de les propostes, el cap de màrqueting i comunicació s'encarregarà de prendre la decisió final sobre la plataforma de correu electrònic que es farà servir.
<b>Públic objectiu</b>	Cap de màrqueting i comunicació
<b>Missatge</b>	Triem el servei de màrqueting per correu electrònic que millor s'ajusta a les nostres necessitats
<b>Calendari</b>	Mes de gener
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Especialista en màrqueting per correu electrònic i cap de màrqueting i comunicació
<b>Cost d'oportunitat</b>	Triar una plataforma de màrqueting per correu electrònic que no s'ajusti a les necessitats o al pressupost de l'organització
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	-

**Aconseguir que un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos**

**Definir els continguts i les característiques de les newsletters**

<b>Objectiu de l'acció</b>	Definir les característiques de les newsletters que s'enviaran
<b>Descripció de l'acció</b>	L'especialista de màrqueting per correu electrònic s'encarregarà a definir la temporalitat dels enviaments de newsletters, els apartats de les newsletters, els seus continguts tipus i el disseny. El dissenyador web s'encarregarà de dissenyar la newsletter, d'acord amb el disseny de la pàgina web, per tal de mantenir la imatge corporativa de l'organització.
<b>Públic objectiu</b>	Subscriptors de la newsletter
<b>Missatge</b>	Definim la nostra newsletter
<b>Calendari</b>	Mes de febrer
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Especialista en màrqueting per correu electrònic, dissenyador del lloc web i cap de màrqueting i comunicació
<b>Cost d'oportunitat</b>	No poder seguir amb els següents passos
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Taxa d'obertura, taxa de clics, nombre total d'obertures, nombre de clics, taxa de rebot i enllaços principals en què s'ha fet clic.

<b>Aconseguir que un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos</b>	
<b>Campanya de captació de subscriptors a la newsletter</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Aconseguir subscriptors per a la nova newsletter
<b>Descripció de l'acció</b>	L'especialista en màrqueting per correu electrònic s'encarregarà de dissenyar una pàgina de subscripció a la newsletter. Juntament amb el tècnic de comunicació, dissenyaran una campanya de captació de subscriptors, tant online com offline, que s'allargarà durant cinc mesos. Posteriorment, es mantindran els canals habituals de subscripció a la newsletter.
<b>Públic objectiu</b>	Nous subscriptors a la newsletter
<b>Missatge</b>	Aconseguim subscriptors per la newsletter
<b>Calendari</b>	Entre els mesos de febrer i juny
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Especialista en màrqueting per correu electrònic i tècnic de comunicació
<b>Cost d'oportunitat</b>	No disposar de prou subscriptors a la nostra newsletter
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Nombre de subscriptors, taxa d'obertura, taxa de clics, nombre total d'obertures, nombre de clics, taxa de rebot i enllaços principals en què s'ha fet clic.

<b>Aconseguir que un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos</b>	
<b>Enviament de la newsletter</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Enviar la newsletter als nostres subscriptors
<b>Descripció de l'acció</b>	El tècnic de comunicació s'encarregarà d'elaborar els continguts i l'especialista en màrqueting per correu electrònic serà l'encarregat de realitzar els enviaments de les newsletters, gestionar els grups de subscriptors i segmentar els continguts per tal que les newsletters s'ajustin a l'interès de cada grup de subscriptors. Els enviaments es començaran a fer de forma periòdica a partir del mes d'abril.
<b>Públic objectiu</b>	Subscriptor de la newsletter
<b>Missatge</b>	Enviem contingut a través de correu electrònic
<b>Calendari</b>	A partir del mes d'abril
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Especialista en màrqueting per correu electrònic i tècnic de comunicació
<b>Cost d'oportunitat</b>	No aprofitar el potencial del correu electrònic com a canal per arribar al nostre públic objectiu.
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Nombre de subscriptors, taxa d'obertura, taxa de clics, nombre total d'obertures, nombre de clics, taxa de rebot i enllaços principals en què s'ha fet clic.

<b>Aconseguir que un 5% del tràfic de la pàgina web s'adquireixi a través del correu electrònic en menys de 12 mesos</b>	
<b>Informe de màrqueting per correu electrònic</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Comunicar els resultats de les accions de màrqueting per correu electrònic a l'equip de màrqueting i comunicació
<b>Descripció de l'acció</b>	Analitzar de forma detallada els canvis que s'han produït en les mètriques objectiu com a conseqüència de la implantació d'una estratègia de màrqueting per correu electrònic. Elaborar un informe en què s'analitzi les mètriques principals de l'estratègia de màrqueting per correu electrònic i el percentatge de tràfic web provinent d'aquest canal d'adquisició.
<b>Públic objectiu</b>	Equip de màrqueting i comunicació
<b>Missatge</b>	Examinem la nostra estratègia de màrqueting per correu electrònic
<b>Calendari</b>	Dues vegades: al juliol i al desembre
<b>Prioritat</b>	Mitjana (2)
<b>Responsables</b>	Especialista en màrqueting per correu electrònic
<b>Cost d'oportunitat</b>	No saber si s'han assolit els objectius
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Percentatge de tràfic web adquirit a través del correu electrònic. Nombre de subscriptors, taxa d'obertura, taxa de clics, nombre total d'obertures, nombre de clics, taxa de rebot i enllaços principals en què s'ha fet clic.

<b>Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos</b>	
<b>Propostes de millora a la plataforma Instagram</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Anàlisi d'Instagram Insights i propostes de millora per a Instagram
<b>Descripció de l'acció</b>	Analitzar amb profunditat l'estratègia seguida fins ara per l'Ajuntament a Instagram, el perfil del seguidors i les interaccions d'altres perfils amb l'Ajuntament per tal d'elaborar propostes de millora.
<b>Públic objectiu</b>	Equip de màrqueting i comunicació
<b>Missatge</b>	Què podem millorar a Instagram
<b>Calendari</b>	Mes de gener
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Community Manager
<b>Cost d'oportunitat</b>	Fixar els objectius de manera incorrecta
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Nombre de seguidors, abast de les publicacions, nombre d'impressions, visites al perfil, clics al lloc web i publicacions més destacades.

<b>Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos</b>	
<b>Crear un pla de publicacions a Instagram</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Disposar d'un pla de publicacions anual, mensual i setmanal
<b>Descripció de l'acció</b>	Elaborar un pla de publicacions a Instagram per al proper any, que tingui previst l'elaboració de plans mensuals amb revisions a l'inici de cada setmana per poder adaptar les publicacions a l'actualitat. El cap de màrqueting i comunicació s'encarregarà d'aprovar el pla de publicacions d'Instagram
<b>Públic objectiu</b>	Seguidors de l'Ajuntament a Instagram
<b>Missatge</b>	Planifiquem les publicacions a Instagram
<b>Calendari</b>	Mes de febrer
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Community Manager
<b>Cost d'oportunitat</b>	Publicar continguts que no tinguin objectiu a llarg termini, improvisats o incoherents amb la planificació a les xarxes socials.
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Nombre de seguidors, abast de les publicacions, nombre d'impressions, visites al perfil, clics al lloc web i publicacions més destacades.

<b>Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos</b>	
<b>Escollir una eina de gestió d'Instagram</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Escollir una eina de gestió d'Instagram
<b>Descripció de l'acció</b>	El Community Manager s'encarregarà de presentar tres propostes de plataformes de gestió de xarxes socials, destacant els avantatges, els inconvenients i el preu de cada plataforma. Un cop valorades i presentades cadascuna de les propostes, el cap de màrqueting i comunicació s'encarregarà de prendre la decisió final sobre l'eina de gestió de xarxes socials que es farà servir
<b>Públic objectiu</b>	Equip de màrqueting i comunicació de l'Ajuntament
<b>Missatge</b>	Escollim l'eina que millor s'ajusti a les nostres necessitats
<b>Calendari</b>	Mes de febrer
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Community Manager
<b>Cost d'oportunitat</b>	No poder organitzar i programar les publicacions.
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Nombre de seguidors, abast de les publicacions, nombre d'impressions, visites al perfil, clics al lloc web i publicacions més destacades.

<b>Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos</b>	
<b>Execució del pla de publicacions a Instagram</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Dur a terme les publicacions, tal i com s'ha especificat en el pla de publicacions d'Instagram
<b>Descripció de l'acció</b>	Publicar els continguts estipulats per a Instagram, fent servir eines de programació de publicacions i duent a terme planificacions mensuals i setmanals en funció dels interessos de cada moment i seguint l'estratègia marcada. Promoure la publicació d'Instagram Live per a esdeveniments en directe i fer servir tots els recursos que ofereix la xarxa amb la finalitat de promoure la participació.
<b>Públic objectiu</b>	Seguidors de l'Ajuntament a Instagram
<b>Missatge</b>	Executem el pla de publicacions a Instagram
<b>Calendari</b>	A partir del mes de març
<b>Prioritat</b>	Màxima (3)
<b>Responsables</b>	Community Manager, fotògraf i muntador de vídeos
<b>Cost d'oportunitat</b>	No executar el pla de publicacions com estava establert
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Nombre de seguidors, abast de les publicacions, nombre d'impressions, visites al perfil, clics al lloc web i publicacions més destacades.

<b>Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos</b>	
<b>Campanyes de pagament a Instagram</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Donar un impuls a publicacions de Instagram per mitjà de campanyes de pagament
<b>Descripció de l'acció</b>	Triar quatre campanyes de publicacions a Instagram (per exemple: Festa Major, campanya d'inscripcions escolars, Festes de Tardor, campanya de Nadal del comerç local) i dur a terme campanyes de pagament, triant com a target el nostre públic objectiu que no ens segueixi i enllaçant la pàgina web de l'Ajuntament. El Community Manager farà la proposta de publicacions que es promocionaran i el cap de màrqueting i comunicació s'encarregarà d'aprovar la campanya.
<b>Públic objectiu</b>	Públic objectiu de l'Ajuntament a Instagram
<b>Missatge</b>	Donem a conèixer el nostre perfil amb campanyes de pagament a Instagram
<b>Calendari</b>	Mesos de juny, agost, octubre i desembre
<b>Prioritat</b>	Baixa (1)
<b>Responsables</b>	Community Manager
<b>Cost d'oportunitat</b>	No arribar a tot el públic potencial de l'Ajuntament a Instagram



<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Nombre de seguidors, abast de les publicacions, nombre d'impressions, visites al perfil, clics al lloc web i publicacions més destacades.
-------------------------------------	---

<b>Aconseguir 2.500 seguidors a Instagram en un període de 12 mesos</b>	
<b>Informe d'assoliment d'objectius a Instagram</b>	
<b>Objectiu de l'acció</b>	Comunicar els resultats de les accions de màrqueting digital a Instagram a l'equip de màrqueting i comunicació
<b>Descripció de l'acció</b>	Analitzar de forma detallada els canvis que s'han produït en les mètriques objectiu com a conseqüència de les accions que s'han dut a terme a Instagram, amb especial atenció al nombre des seguidors a Instagram.
<b>Públic objectiu</b>	Equip de màrqueting i comunicació
<b>Missatge</b>	Examinem les nostres accions a Instagram
<b>Calendari</b>	Dues vegades: al juliol i al desembre
<b>Prioritat</b>	Mitjana (2)
<b>Responsables</b>	Community Manager i especialista en analítica web
<b>Cost d'oportunitat</b>	No saber si s'han assolit els objectius
<b>Indicador de seguiment o KPI</b>	Nombre de seguidors a Instagram.

## CONCLUSIONS

La realització d'aquest pla de màrqueting digital m'ha permès dur a terme un estudi del model de "negoci" d'un Ajuntament i de la validesa (o no validesa) de certes estratègies de màrqueting aplicades a les administracions públiques.

En aquest sentit, la primera conclusió és molt clara: el model de negoci és totalment diferent al d'una empresa privada, ja que no hi ha negoci pròpiament dit i els ingressos no provenen directament de l'ús dels serveis que ofereix l'Ajuntament, sinó que són d'obligat pagament per part dels contribuents. En aquest sentit, és molt complicat poder quantificar econòmicament els beneficis de les accions de màrqueting, ja que la millora de les estratègies per fer arribar el missatge al públic objectiu no impliquen en cap cas un increment dels ingressos. En aquest sentit, els objectius marcats mai no es poden quantificar econòmicament, sinó en mètriques que mesurin la reputació de la marca i un augment de la difusió del missatge.

Una altra conclusió que he extret després de realitzar aquest treball és que el públic objectiu és molt més difícil de delimitar i més heterogeni que el de la majoria d'empreses que comercialitzen un bé o servei. En un municipi hi viuen persones de totes les edats, amb condicions socioeconòmiques diverses, situacions vitals completament diferents i gustos i aficions variades. En aquest sentit, és molt difícil delimitar el nostre públic objectiu, més enllà de l'aspecte geogràfic. A més a més, la cartera de serveis de l'administració pública és molt variada, per la qual cosa tenim una àmplia varietat de serveis per satisfer les necessitats d'un *target* molt divers. En aquest sentit, la segmentació del missatge, els canals i els públics a qui es fa arribar el missatge esdevé clau per tal de comunicar de manera efectiva.

Una tercera conclusió és que l'entorn també és molt particularitat, sobretot si ens fixem a la competència. Una administració pública no té competència directa en la majoria dels serveis que ofereix ja que, en tractar-se de serveis no lucratius, no hi ha empreses privades que els ofereixin. Les administracions públiques supramunicipals, per la seva banda, tenen les seves pròpies atribucions, que no se solapen amb les competències de les administracions locals. Aquestes tres peculiaritats dibuixen un escenari en què la prestació d'un servei de qualitat i la satisfacció de la ciutadania ha de ser l'objectiu principal.

Com que el model de negoci és més difícil d'acotar i quantificar, el plantejament d'objectius de màrqueting digital és crucial i s'ha de fixar en funció de l'experiència professional i del feedback per part de la ciutadania, ja sigui a través d'enquestes de satisfacció o del contacte directe. Serà el contacte amb la ciutadania el que marcarà quins són els *pain points* del nostre públic objectiu i els aspectes que cal millorar i fixar-nos com a objectius.

Una altra de les conclusions que he pogut extreure és que la reputació és un dels principals problemes que afronten les administracions locals i que aquest és un dels objectius que cal mirar d'assolir a través d'estratègies de màrqueting. Els grups d'influència i l'entorn (per molt petit que sigui un municipi) està molt pendent de totes les accions que s'hi duen a terme i fiscalitza l'acció de govern constantment, de manera que cal desenvolupar estratègies que posin en valor l'acció municipal a la vegada que ofereixen el millor servei possible a una ciutadania que haurà de ser-ne usuària independentment del seu nivell de satisfacció.

Pel que fa al desenvolupament de les accions, ens hem trobat que cal combinar els recursos actuals de què ja disposa l'Ajuntament amb recursos externs, obtinguts mitjançant la contractació de professionals externs, de serveis puntuals o de subscripcions, si s'escau. Els ajuntaments no disposen de departaments de màrqueting pròpiament dit i són els professionals del servei de comunicació els que s'encarreguen de dur a terme les accions de màrqueting digital. No obstant, l'expertesa de professionals del sector del màrqueting és necessària per aprofitar al màxim les eines de màrqueting digital a l'abast i, per aquest motiu, he inclòs en el pla la contractació externa de professionals especialistes en anàlítica web, màrqueting per correu electrònic i xarxes socials.

Si ens fixem en les mètriques i els KPIs clau per avaluar les accions de màrqueting digital, veiem que el ROI i el ROAS, així com altres mètriques vinculades a l'obtenció d'ingressos, no tenen cap

mena de rellevància, com a conseqüència de les particularitats del model de “negoci” del sector públic, tal i com hem comentat anteriorment.

Per completar aquest treball i analitzar la seva efectivitat, caldria dur a terme el pla de màrqueting digital i comprovar si permet aconseguir els objectius plantejats i, en cas que així sigui, si aquests permeten una millora dels canals de comunicació amb la ciutadania. Com en qualsevol projecte que es decideix engegar, cal tenir present que el desenvolupament pot implicar canvis en el pla inicial i que els resultats poden servir per plantejar nous projectes cada vegada més acotats a les necessitats i a la realitat de l'organització. El Pla de màrqueting digital de l'Ajuntament de Sant Just Desvern és només això, un pla, i el seu èxit o fracàs només es podrà determinar un cop hagi estat portat a la pràctica.

## IMPLICACIONS DE NEGOCI

Aquest pla de màrqueting digital de l'Ajuntament de Sant Just Desvern pot servir a l'organització com un full de ruta cap a una millor utilització de les eines de màrqueting digital, especialment les que fan referència a l'anàlisi web, les xarxes socials i el màrqueting per correu electrònic. Però no només això, sinó que també pot servir com un punt de partida cap a un canvi de paradigma en l'entorn digital, passant d'un ús basat en la inèrcia a una planificació marcada per objectius SMART i organitzada per mitjà d'accions clarament calendaritzades, quantificables i avaluables.

L'apartat d'anàlisi de la situació és vàlid siguin quines siguin les accions de màrqueting digital que es volen dur a terme, ja que s'analitzen les debilitats principals i les oportunitats de millora, que actualment són àmplies. L'apartat dels objectius, a banda de proposar vies de millora, també pot servir com una guia de cara al plantejament de nous objectius seguint el mateix mètode. Finalment, la planificació de les accions també comporta un mètode que pot ser útil a l'organització a l'hora de planificar de forma més acurada les accions que li han de permetre assolir els objectius.

A nivell general, el treball també pot servir a altres institucions públiques per adonar-se que les eines i estratègies de màrqueting digital també poden ser vàlides per al sector públic, encara que el model de negoci sigui totalment diferent que el de les empreses privades. Tot i les limitacions de les administracions públiques per treure el màxim profit de l'entorn digital (com ja hem indicat a l'inici del treball), aquest pla de màrqueting digital pot representar una contribució al canvi de paradigma cap a unes administracions públiques que facin servir en el seu favor les eines que proporciona internet, en comptes de defensar-se com poden davant la irrupció imparable de la comunicació digital.

## LIMITACIONS DEL TREBALL

Tot i que aquest treball ha estat elaborat amb la voluntat d'acostar-se al màxim a la situació real de l'organització, té limitacions que cal tenir en compte.

En primer lloc, l'anàlisi de l'entorn ha estat fruit de l'experiència personal com a treballador de l'Ajuntament de Sant Just Desvern, però no s'ha dut a terme un anàlisi a fons d'aspectes legals o normatius, de manera que l'anàlisi de la situació es podria ampliar tenint en compte tota la normativa que regeix els ajuntaments i que podrien tenir un impacte directe en l'aplicació de les eines de màrqueting digital que es proposen.

D'altra banda, l'establiment dels objectius SMART ha comportat la quantificació d'aquests, de manera que he establert percentatges de millora. Els objectius proposats s'han establert tenint en compte fites marcades per altres plans de màrqueting o xifres de referència que he pogut obtenir en assignatures del Màster en Màrqueting Digital. No obstant, el fet de no haver elaborat cap pla de màrqueting digital fins ara ha suposat un escull a l'hora de marcar els objectius i quantificar-los. És per això que els objectius proposats podrien ser massa ambiciosos o, per contra, quedar-se massa curts. Aquesta és una limitació important que cal valorar i que es pot corregir més endavant si es duu a terme el pla de màrqueting digital tal i com està establert.

També cal tenir en compte que aquest pla de màrqueting digital ha treballat sota la premissa que es concedirien tots els recursos financers i de personal necessaris per dur-lo a terme. Evidentment, els ajuntaments han de cobrir moltes necessitats de la població i una part important de la feina dels responsables polítics és prioritzar. En aquest cas hem suposat que la millora de la comunicació mitjançant canals digitals era una prioritat del govern municipal però, en el cas que no ho sigui, els recursos a dedicar a aquest projecte podrien ser inferior i, per tant, les accions no es podrien desenvolupar tal i com està previst.

Finalment, les mesures correctes només preveuen una ampliació limitada del termini per complir els objectius o una reducció limitada dels objectius. Aquestes són dues mesures que es contemplen, però que no garanteixen el compliment dels objectius. Així doncs, tot i que el pla permet i preveu una certa flexibilitat si es produeixen desviacions, no garanteix al 100% el compliment dels objectius.

## VALORACIÓ I AGRAÏMENTS

L'elaboració d'aquest treball ha suposat el tancament a dos anys estudiant el Màster en Màrqueting Digital de la UOC i ha servit per sintetitzar i reunir en un sol document molts dels coneixements que he adquirit.

Aquesta ha estat la primera vegada que he elaborat un pla de màrqueting i m'ha cridat l'atenció constatar tots els elements que entren en joc a l'hora de definir una estratègia de màrqueting digital. De fet, per construir un pla de màrqueting, cal avaluar i tenir en compte totes les vessants d'una organització per tal de tenir una visió integral i definir correctament els objectius. Amb la realització del Pla de màrqueting digital de l'Ajuntament de Sant Just Desvern he aplicat a un cas real molts dels conceptes apresos des d'un punt de vista teòric i he pogut comprovar de primera mà com cada empresa, organització o institució té les seves pròpies característiques, fet que exigeix la confecció d'una estratègia específica, des de la definició dels objectius fins a la planificació de les accions.

A nivell personal, he après els passos que cal seguir per redactar un projecte d'aquestes característiques i m'ha estat molt útil la distribució del treball en tres fases (anàlisi de la situació, objectius i planificació), que després s'han convertit en els apartats principals del document final. Aquesta guia general m'ha ajudat a estructurar millor el meu treball ja des del principi i això suposa un aprenentatge de cara a l'elaboració d'altres projectes, ja siguin acadèmics o professionals.

Per tancar aquest Treball de Final de Màster vull agrair el suport del tutor del treball, Joan Morales Alcudia, especialment en les fases de proposta de projecte i plantejament d'objectius. També vull fer extensiu l'agraïment a tot l'equip docent del Màster Universitari en Màrqueting Digital, per ajudar-me a adquirir uns coneixements sense els quals no hagués pogut elaborar aquest treball, i als companys i companyes de totes les assignatures, pels treballs conjunts, els debats i l'intercanvi d'opinions, sempre enriquidor.

## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

AL-DEBEI, Mutaz M., EL-HADDADEH, Ramzi, AVISON, David (2008). *Defining the Business Model in the New World of Digital Business*.

Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada August 14th-17th 2008

JACKSON, Brian (2019). "Cómo reducir la tasa de rebote en su sitio Wordpress (18 consejos)". [Kinsta.com](https://kinsta.com/es/blog/como-reducir-tasa-de-rebote/). Font consultada el 9 de desembre de 2019 a <https://kinsta.com/es/blog/como-reducir-tasa-de-rebote/>

NÚÑEZ, Vilma (2018). "Cómo diseñar una estrategia de email marketing desde cero". [Vilmanunez.com](https://vilmanunez.com/estrategia-para-email-marketing/). Font consultada el 5 de desembre a <https://vilmanunez.com/estrategia-para-email-marketing/>

PRIM, Alfonso (2015). "Cómo bajar el porcentaje de rebote del 75% al 30% #porcentajederebote". [Innokabi.com](https://innokabi.com/como-bajar-el-porcentaje-de-rebote-en-analytics/). Font consultada el 7 de desembre de 2019 a <https://innokabi.com/como-bajar-el-porcentaje-de-rebote-en-analytics/>

RANÍS FRANQUET, Alba. Microentorno (2012). Economipedia.com. Recuperat el 22 de novembre de <https://economipedia.com/definiciones/microentorno.html>

RODRÍGUEZ CID, Luis (2017). "Cómo generar tráfico web con Twitter. ¿Cuánto puedo conseguir?". [Marketingwebmadrid.es](https://www.marketingwebmadrid.es/generar-trafico-web-twitter/). Font consultada el 7 de desembre de 2019 a <https://www.marketingwebmadrid.es/generar-trafico-web-twitter/>

ROLDÁN, Paula Nicole. Intermediario (2014). Economipedia.com. Recuperat el 22 de novembre de <https://economipedia.com/definiciones/intermediario.html>

SKAF, Eugenia (2016). "7 estrategias simples para aumentar el tráfico web desde Redes Sociales". [Postcron.com](https://postcron.com/es/blog/7-estrategias-simples-para-aumentar-el-trafico-web-desde-redes-sociales/). Font consultada el 9 de desembre de 2019 a <https://postcron.com/es/blog/7-estrategias-simples-para-aumentar-el-trafico-web-desde-redes-sociales/>

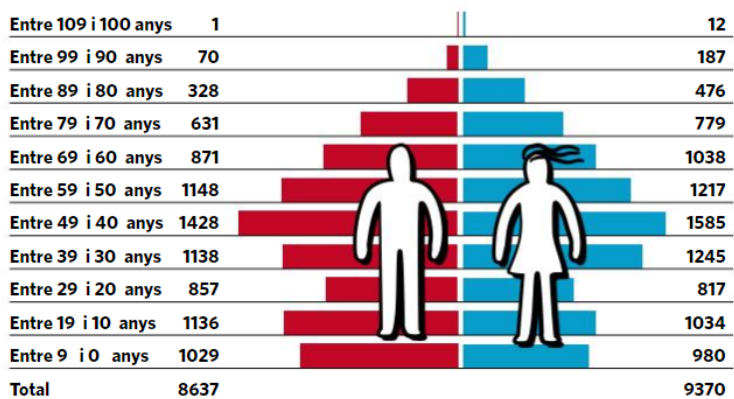
TORRELABA, Perlys (2018). "4 estrategias para aumentar tus seguidores en Instagram". [Imolko.com](https://imolko.com/2018/08/08/4-estrategias-para-aumentar-tus-seguidores-en-instagram/). Font consultada el 9 de desembre de 2019 a <https://imolko.com/2018/08/08/4-estrategias-para-aumentar-tus-seguidores-en-instagram/>

TORREBLANCA, Francisco (2014). *Qué es el macroentorno y su papel en la estrategia de marketing*. [Franciscotorreblanca.es](https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/). Recuperat el 22 de novembre de <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/>

## ANNEXOS

### Annex 1

**Gràfic piràmide de població 2018**



Font: Butlletí municipal abril 2019