

Pla de Màrqueting Digital pels Boscos de Muntanya

Núria Tendero i Roca

Treball Finalde Màster

Màster Universitari en Màrqueting Digital

Consultor: **José Maria LamiránPalomares**

Professora responsable assignatura: **Mónica CerdánChiscano**

24 de juny del 2021



Al Joan, la Mariona i la Joana, per la seva infinita paciència i totes les hores que no he pogut compartir amb elles.

ÍNDEX

Resum Executiu	6
INTRODUCCIÓ	8
1 PRESENTACIÓ.....	10
1.1 Descripció del negoci	10
1.2 Model de Negoci.....	11
2 ANÀLISI DE LA SITUACIÓ	13
2.1 Anàlisi externa	13
2.1.1 Anàlisi del Macroentorn	13
2.1.2 Anàlisi del Microentorn.....	17
2.2 Anàlisi interna	29
2.2.1 Missió, Visió i Valors.....	29
2.2.2 Estratègia corporativa, competitiva i funcional	30
2.2.3 Proposta de valor	31
2.2.4 Anàlisi del Màrqueting Mix	31
2.2.5 Auditoria digital	33
3 DIAGNÒSTIC DE LA SITUACIÓ DIGITAL	38
3.1 Anàlisi DAFO	38
3.2 Conclusions DAFO	40
4 OBJECTIUS DE MÀRQUETING DIGITAL.....	42
5 PÚBLIC OBJECTIU.....	43
5.1 Estratègia i criteris de segmentació	43
5.1.1 Públics d'interès.....	43
5.1.2 Selecció dels Públics d'interès.....	44
5.1.3 Estratègia de segmentació i selecció dels segments objectiu.....	45
5.1.4 Buyer personas.....	46
6 ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING DIGITAL	48
6.1 Concepte de la campanya.....	48
6.2 Estratègia	49
7 DESENVOLUPAMENT TÀCTIC DE LES ACCIONS.....	50
7.1 Relació d'objectius, estratègia i tàctiques	50
7.2 Desenvolupament de les tàctiques	51
7.2.1 SEO.....	51
7.2.2 Màrqueting de continguts	52
7.2.3 Xarxes Socials	53
7.2.4 Social Ads	55

7.2.5 Màrqueting mòbil.....	56
7.2.6 Màrqueting de correu electrònic.....	56
8 PROGRAMA D'ACCIONS DE MÀRQUETING DIGITAL.....	58
9 COMPTE DE RESULTATS I ÍNDEX.....	61
9.1 Pressupost de màrqueting digital.....	61
9.2 Retorn de la inversió	61
10 MECANISMES DE CONTROL.....	62
10.1 Quadre de comandament i KPI.....	62
10.2 Pla de contingència	64
11 FITXES RESUM DE LES ACCIONS	65
CONCLUSIONS	71
IMPLICACIONS DE NEGOCI	72
LIMITACIONS DEL TREBALL	72
VALORACIÓ I AGRAÏMENTS.....	72
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	73

ÍNDEX DE GRÀFICS, TAULES I IMATGES

GRÀFICS

Gràfic 1. Evolució dels ingressos anuals i distribució per fonts de finançament.....	11
Gràfic 2. Estimació de la grandària del mercat.....	19
Gràfic 3. Principals característiques de les entitats del TSA a Catalunya.....	21
Gràfic 4. Classificació dels principals competidors.....	22
Gràfic 5. Organigrama de Projecte Boscos de Muntanya.....	30
Gràfic 6. Proposta de valor de Projecte Boscos de Muntanya.....	31
Gràfic 7. Embut de conversió.....	49
Gràfic 8. Cronograma resum del pla de màrqueting digital.....	58
Gràfic 9. Cronograma extens de la programació de les accions de màrqueting.....	59

TAULES

Taula 1. <i>Social-Business Model Canvas</i> per Projecte Boscos de Muntanya.....	12
Taula 2. Anàlisi <i>benchmark</i> de la competència.....	23
Taula 3. Resultats en els principals indicadors de rendiment web.....	35
Taula 4. Matriu DAFO.....	38
Taula 5. <i>Buyer personas</i>	47
Taula 6. Resum plantejament estratègic de la programació de contingut en xarxes socials.....	54

Taula 7. Pressupost desglossat per accions i prioritats	61
Taula 8. Quadre de comandament mensual per objectius	62
Taula 9. Quadre de comandament mensual per accions	63

IMATGES

Imatge 1. Projecte Boscos de Muntanya	10
Imatge 2. Pàgina d'inici de la web de Projecte Boscos de Muntanya.....	33
Imatge 3. Organització del contingut d'una pàgina de projectes i <i>pop-up</i> emergent no indexat.	34
Imatge 4. Doble logotip de l'entitat.....	37
Imatge 5. Núvol de paraules clau objectiu de posicionament.....	51
Imatge 6. Proposta disseny del <i>microsite</i> de la campanya.....	52
Imatge 7. Exemple anunci Facebook Ads.....	55
Imatge 8. Disseny prototip del suports codi QR.....	56

GLOSSARI D'ABREVIATURES

ONG — Organitzacions No Governamentals

PBM — Projecte Boscos de Muntanya

RSC — Responsabilitat Social Corporativa

TFM — Treball Final de Màster

TS — Tercer Sector

TSA — Tercer Sector Ambiental

TSS — Tercer Sector Social

Pla de màrqueting digital pels Boscos de Muntanya

Núria Tendero i Roca

Màster Universitari en Màrqueting Digital - Treball Final de Màster

Resum Executiu

El TFM desenvolupa un pla de màrqueting digital per a una organització sense ànim de lucre.

Projecte Boscos de Muntanya és una fundació que treballa per la conservació i millora dels boscos d'alta muntanya als Pirineu catalans mitjançant la implicació de la societat civil a través de la formació, el voluntariat ambiental i la divulgació. L'entitat forma part de la Fundació Bergwaldprojekt, nascuda a Suïssa el 1987 i que actualment és present a quatre països: Suïssa, Àustria, Alemanya i Catalunya.

La fundació és un referent en el voluntariat forestal, però no es visibilitza com a influent en el seu l'àmbit en gestió forestal sostenible, probablement, no genera prou impacte com a líder. Un major abast i millor de coneixement de la seva causa resulta imprescindible per aconseguir més socis, més donants i recaptar més fons per dur a terme els seus propòsits com a fundació.

No hi ha molts estudis i informes que facin referència al Tercer Sector Ambiental, i més concretament en l'àmbit forestal a Catalunya. Dimensionar i estudiar en profunditat aquest sector ha estat difícil. La major part de la recerca s'ha realitzat en base d'articles i contingut web especialitzat, prenent per referència aquelles dades el més acotades possibles a accions mediambientals i de voluntariat afins a la fundació.

L'anàlisi interna s'ha adaptat a la perspectiva de negoci social. Com determinar les polítiques del màrqueting mix des de la perspectiva de les entitats no lucratives és una qüestió poc abordada acadèmicament.

La diagnosi de la situació digital conclou que l'entitat té un gran potencial per fer créixer la seva presència digital. El pla de màrqueting digital presenta una redefinició estratègica per potenciar la presència digital i impulsar canvis, explotant el valor del lideratge en voluntariat ambiental per adquirir major reconeixement en gestió forestal sostenible.

El pla té una temporalitat d'implementació de nou mesos, període durant el qual es pretén assolir els objectius d'augmentar la notorietat de la causa i millorar la captació de fons per buscar la sostenibilitat que l'entitat requereix. El pla contempla una àmplia diversitat de mitjans i estratègies de total aplicabilitat a la pràctica real, prioritzant l'optimització dels canals digitals i aplicant models més innovadors per buscar la sostenibilitat econòmica que l'entitat requereix.

Paraules clau:

Màrqueting digital, màrqueting entitats no lucratives, SEO, màrqueting de continguts, *microinfluencers*, estratègia en mitjans socials, Tercer Sector Ambiental, voluntariat ambiental

Abstract

The Master Dissertation develops a plan of digital marketing for a sense of profit organization.

Projecte Boscos de Muntanya is a non-profit purpose foundation that works for the maintenance and protection of mountain forests in the Catalan Pyrenees, by encouraging the civil society to get involved through training, environmental volunteering and promotion. The institutions part of BergwaldProjekt Foundation, create in Switzerland in 1987 and currently present in four countries: Switzerland, Austria, Germany and Catalonia.

The foundation is a leader in forestry volunteering, but it is not perceived as influent in forestry management, probably, because it does not generate enough impact as a leader. Greater reach and better knowledge of its cause is essential to get more partners, donors and raise funds to carry out its purposes.

There are not many articles and reports that refer to the Environmental Third Sector, and more specifically in the field of forestry in Catalonia. Sizing and studying this sector in depth has been difficult. Most of the research has been carried out based on articles and specialized web content, taking as reference those data as close as possible to environmental and volunteer actions close to the foundation.

Internal analysis has been adapted to the social business perspective. How to determine marketing mix policies from the perspective of nonprofits organizations is an academically little-addressed issue.

The diagnosis of the digital situation concludes that the foundation has a great potential to grow its digital presence. The digital marketing plan presents a strategic redefinition to enhance the digital presence and drive changes, taking advantage of the value of leadership in environmental volunteering to gain greater recognition in sustainable forest management.

The plan has a nine-month implementation period, during which time the objectives are to increase the awareness of the cause and improve fundraising to seek the sustainability that the entity requires. The plan contemplates a wide diversity of channels and strategies with total applicability to a real practice, prioritizing the optimization of the digital channels and applying more innovative models to seek the economic sustainability that the organization requires.

Keywords:

Digital marketing, non-profit marketing, SEO, content marketing, micro-influencers, social media strategy, Environmental Third Sector, environmental volunteer.

INTRODUCCIÓ

Projecte Boscos de Muntanya és una fundació sense ànim de lucre que promou una causa mediambiental. Els boscos de muntanya són un bé comú per les importants funcions que desenvolupen en benefici de tota la societat, des dels petits pobles de muntanya fins a les grans ciutats. Constitueixen un valor en aspectes productius –béns que produeixen els sistemes naturals i tenen consideració privada, amb un preu de mercat que respon a una valoració econòmica–, recreatius –ús i gaudi públic d'espais naturals– i medi ambientals (PFE, 2002).

El Tercer Sector és altament atomitzat per entitats d'estructura organitzativa petita i de baixos recursos econòmics. Un dels reptes del Tercer Sector és vèncer el sensacionalisme i la manca de confiança de la societat a col·laborar amb aquestes entitats. La causa, la reputació i l'afinitat amb la manera d'actuar de les entitats són els principals motius de les persones a col·laborar amb una entitat. L'altre gran repte en les entitats del Tercer Sector és la sostenibilitat econòmica essent necessari buscar models de finançament més innovadors.

Els canals digitals s'identifiquen com una de les principals oportunitats per vèncer aquests reptes. Més ús de les eines digitals i més accions de comunicació orientades a potenciar la reputació i la transparència.

L'entitat no disposa d'una estratègia digital definida i té necessitats específiques d'optimització de les accions de comunicació i màrqueting en curs, aprofitant les oportunitats digitals per donar major visibilitat a la seva causa. El treball del Pla de Màrqueting Digital pretén, en part, donar resposta a aquestes necessitats en el termini del 2021 i establir les bases per a un nou plantejament estratègic de comunicació i màrqueting de la fundació a més llarg termini.

El pla de màrqueting d'aquest TFM presenta un exemple d'estratègia digital replicable a altres entitats no governamentals ja siguin de l'àmbit mediambiental o social.

Justificació

El propòsit que em vaig plantejar amb el TFM va ser, més enllà de ser una pràctica acadèmica, poder aportar el coneixement a algun projecte local del territori on visc. Al Pallars Sobirà hi ha diverses iniciatives per generar impacte social i/o econòmic a través dels valors culturals, socials i rurals que les fan singulars. Vaig fer recerca i contactar amb gestors d'algunes d'aquestes iniciatives locals a fi d'identificar amb la que fos viable realitzar un pla de màrqueting digital en base uns objectius concrets i que el meu treball els pogués resultar d'utilitat.

La motivació per haver escollit Projecte Boscos de Muntanya ha estat la solvència del seu projecte, la visió i els objectius de l'entitat, a més a més de la professionalitat de les persones involucrades amb les qui poder establir una col·laboració de valor mutu.

Projecte Boscos de Muntanya em suposa una oportunitat per desenvolupar un pla de màrqueting digital que contempli àmplia diversitat de mitjans i estratègies per posar a la pràctica real els coneixements assolits amb el màster.

Objectiu i abast

Els objectius del pla de màrqueting digital s'estableixen responant a les necessitats actuals de la fundació. La fundació és un referent en el voluntariat forestal, però no es visibilitza com a influent en el seu àmbit ni, probablement, genera prou impacte com a líder. Un major abast i millor de coneixement de la seva causa resulta imprescindible per aconseguir més socis, donants i recaptar més fons per dur a terme els seus propòsits com a fundació. Aquest TFM tindrà per objectiu aconseguir la major visibilitat i creixement perseguits per la fundació.

El pla de màrqueting tindrà una temporalitat d'implementació de nou mesos. Els objectius establerts es defineixen per aquest període.

Objectiu general

Aconseguir un major abast del coneixement de la causa i de l'activitat de la fundació amb la finalitat d'assolir una major implicació de la societat en la causa medi ambiental pels boscos de muntanya.

- **OG1. Aconseguir 250 nous socis/sòcies** (+40% de la base social del 2020) i **10 noves empreses col·laboradores** a finals del 2021.

Objectius específics

- CONEXIEMENT: Generar notorietat de la causa i posicionar la fundació amb percepció de lideratge i coneixement en gestió forestal a través dels seus atributs diferencials de "voluntariat" i "acció".

OE1. **Millorar la presència orgànica de la marca als cercadors** apareixement en la primera pàgina (entre les 8 primeres posicions) dels resultats de cerca a la xarxa de Google en "gestió forestal" i "voluntariat ambiental".

OE2. **Superar les 11.000 visites a la web** en el 2021 (+20% de visitants web respecte el 2020).

- INTERÈS: Augmentar l'audiència dels continguts i atreure un major interès per l'entitat.

OE3. **Ampliar la base de seguidors de la fundació en les xarxes socials** aconseguint 1.000 nous usuaris en el global de les xarxes que es tindrà presència (+20% els seguidors/fans socials respecte el 2020).

OE4. **Augmentar l'engagement** assolint una **mitjana mensual de 500 interaccions i 150 comparticions** en el global de les publicacions a les xarxes socials.

OE5. **Aconseguir 500 nous contactes a la base de dades.**

- CONVERSIÓ

OE6. **Augmentar un 50% els ingressos provinents d'aportacions privades** en donacions, patrocinis o col·laboracions respecte l'any anterior, assolint una xifra mínima de 78.000€ en el 2021.

1 PRESENTACIÓ

1.1 Descripció del negoci

Projecte Boscos de Muntanya (en endavant PBM) és una entitat del Tercer Sector Ambiental (en endavant TSA) establerta a Llavorsí, Pallars Sobirà, des del 2007. Inicialment constituïda com associació i des del 2019 adoptà la forma jurídica de fundació. L'entitat forma part de la Fundació Bergwaldprojekt, nascuda a Suïssa el 1987 i que actualment és present a quatre països: Suïssa, Àustria, Alemanya i Catalunya.

La fundació PBM treballa per **promoure la conservació i millora dels boscos d'alta muntanya** als Pirineu catalans mitjançant l'acció i la implicació de la societat civil a través del voluntariat ambiental, la formació i la divulgació.

Imatge 1. Projecte Boscos de Muntanya



Font: Elaboració pròpia a partir d'imatges de la web de Projecte Boscos de Muntanya.

La seva comesa de sensibilització i conscienciació es basa en endinsar les persones al bosc fent treball actiu de preservació forestal. **Els projectes de voluntariat forestal són l'activitat principal de l'entitat.** El voluntariat s'estructura en forma d'estades setmanals i dins un marc d'activitat organitzat, realitzant **tasques de gestió forestal sostenible i de silvicultura** en tres línies d'actuació principals: bioeconomia, bioenginyeria i dinàmica paisatgística i de la biodiversitat. Es diferencien quatre projectes de voluntariat forestal:

- Adults. Dirigida a tota la ciutadania major de 18 anys.
- Joves. Proposta educativa que combina aprenentatge i servei dirigida a l'alumnat d'instituts.
- Corporatiu. Dirigida al sector empresarial per fomentar cultura i RSC en preservació forestal.
- Comunal. Jornades de voluntariat i dinamització local amb d'habitants del territori.

El voluntariat és una participació lliura i no remunerada. En el cas de les estades d'adults, l'entitat cobreix totes les despeses d'allotjament i alimentació dels voluntaris. En les estades de joves i corporatives cal col·laborar amb aquestes despeses.

Totes les actuacions que es realitzen donen resposta a necessitats forestals locals i són acordades amb habitants, propietaris, tècnics i gestors del territori. La fundació només actua en boscos de titularitat pública, el que implica la necessitat d'establir acords i convenis de gestió. Actualment, les activitats de voluntariat forestal es desenvolupen en tres espais del Pirineu

(Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici, Parc Natural de l'Alt Pirineu i Parc Natural de les Capçaleres del Ter i del Freser).

Altres línies d'activitat de la fundació són les estades formatives, l'assessorament tècnic i la participació i xerrades en jornades especialitzades.

1.2 Model de Negoci

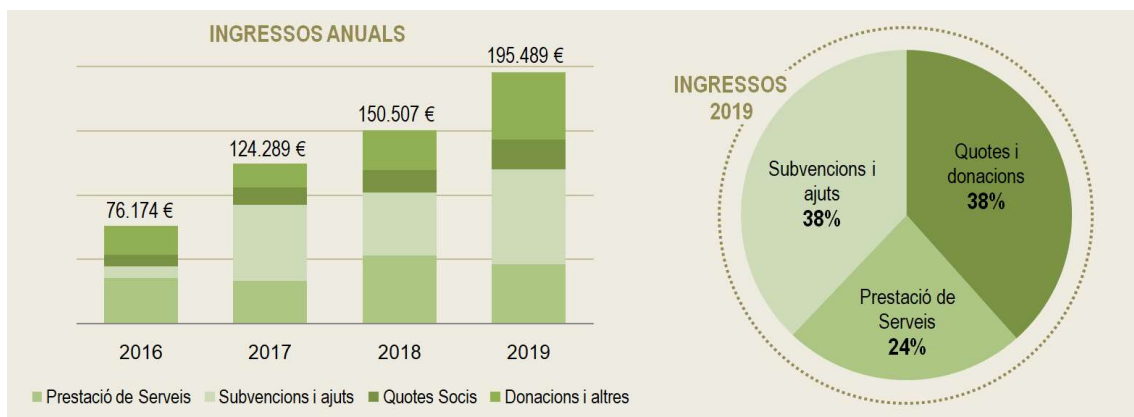
La fundació PBM és un **model de negoci social**, en el que la rellevància no està en el valor econòmic sinó en el pacte mediambiental i social que genera l'entitat.

El creixement de la fundació PBM ha estat sostingut des dels seus inicis i especialment a partir del 2017, registrant un destacable augment percentual anual.

La fundació es finança per **subvencions i ajuts oficials** rebuts d'institucions públiques, per la **prestació de serveis forestals** (B2B) i per **aportacions privades** a través de les quotes d'associats (B2C) i de donacions d'empreses (B2B).

El major percentual dels ingressos de l'entitat provenen de subvencions oficials i de la prestació de serveis, però el seu volum és anualment variable, el que suposa certa susceptibilitat en el finançament de l'entitat. Els ingressos per les quotes d'associats registren uns increments anuals del 30% de mitjana i, en els darrers anys, mantenen estable una participació del 12% en el total d'ingressos anuals. És destacable l'augment dels ingressos provinents de les donacions i d'altres activitats, representant un notable increment del finançament privat i suposant una font d'autonomia financera per l'entitat respecte al finançament públic.

Gràfic 1. Evolució dels ingressos anuals i distribució per fonts de finançament.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de les Memòries Anuals de Projecte Boscos de Muntanya.

S'analitza el concepte de negoci de PBM fent ús del *business model canvas* d'Alexander Osterwalder adaptat a la perspectiva de negoci social. En la Taula 1, es presenta de manera detallada i descriptiva els elements més significatius que permeten identificar a nivell global:

- Quin és el propòsit de l'entitat, quin impacte genera i quin valor aporta.
- A qui es dirigeix l'entitat, com es relaciona amb els seus públics d'interès i per mitjà de quins canals.
- Com l'entitat desenvolupa la seva acció, identificant les activitats, recursos i socis fonamentals per l'assoliment del seu propòsit.
- Quina és la seva estructura econòmica i de finançament.

Taula 1. Social-Business Model Canvas per a Projecte Boscos de Muntanya.

<p>Socis clau</p> <p>Entitats gestores dels boscos de titularitat pública Acords de custòdia o d'ordenació forestal.</p> <p>Institucions públiques</p> <p>Co-creació Compartició o participació amb actuacions de projectes d'altres entitats o organitzacions.</p> <p>Marketplaces especialitzats Faciliten la trobada de l'entitat amb possibles col·laboradors (voluntaris o empreses segons la plataforma).</p> <p>Col·laboracions estables amb empreses públiques o privades.</p>	<p>Activitats clau</p> <p>Formació del voluntariat Per garantir la qualitat de l'execució forestal.</p> <p>Transparència Per la credibilitat de l'entitat i compromís amb tots els membres vinculats amb la fundació.</p> <p>Comunicació efectiva Que es compregui la causa i el valor de les solucions que aporta la fundació.</p>	<p>Proposta de valor + Impacte social</p> <p>Voluntariat ambiental amb impacte</p> <p>PROPOSIT Actuar i conscienciar pel manteniment del bon estat dels boscos de muntanya. Ser referents en el voluntariat ambiental. Ser referents en gestió forestal sostenible.</p> <p>IMPACTE Cura, preservació i millora dels boscos de muntanya.</p> <p>VALOR</p> <p>Territori Pirineu català, l'excel·lència dels boscos d'alta muntanya.</p> <p>Experiència vivencial Endinsar la gent al bosc i apropar-los a la gestió forestal. Establir una connexió bosc-humanitat.</p> <p>Qualitat de l'execució en treball forestal, en impacte mediambiental, en organització del voluntariat.</p> <p>Compromís amb el territori</p>	<p>Relació amb els clients</p> <p>Emailing i esdeveniments anuals institucionals Relació directa establerta amb els associats i principals col·laboradors.</p> <p>Face-to-Face Principal canal de comunicació interpersonal i atenció personalitzada amb els diversos segments d'interès.</p> <p>Reputació i transparència</p> <p>Auto inscripcions de socis/es a través de formulari web</p>	<p>Segments d'interès</p> <p>Públic en general La societat en general és beneficiària del impacte de la causa i possibles simpatitzants.</p> <p>Voluntaris Persones sensibilitzades amb el medi ambient. En major proporció homes, d'entre 35 a 65 anys, amb estudis universitaris, laboralment actius i nivell Els joves un segment potencial.</p> <p>Individus (Socis/Donants) Persones sensibilitzades amb el medi ambient i/o afins als territoris de muntanya. Majoritàriament constituïdes en unitat familiar, amb estudis superiors i de nivell adquisitiu mig-alt.</p> <p>Empreses Organitzacions amb qüestions ambientals integrades en les estratègies de RSC, valors o activitats que desenvolupa. Organitzacions afins als boscos de muntanya, ja sigui per la seva activitat empresarial, públics d'interès o posicionament diferencial.</p> <p>Ciutadania local Habitants i població fluctuant del Pallars Sobirà.</p> <p>Influència Patronat i institucions públiques que es relacionen amb l'entitat.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Model de negoci impulsat per la generació de valor a través del <i>outsourcing</i> (voluntariat). Els costos de personal són inherents i representant el 50% de les despeses. Costos fixos elevats (Personal, Lloguer, Consums). Costos variables indispensables per l'activitat (Serveis externs de professionals i altres).</p>		<p>Fonts d'ingressos</p> <p>Ajuts i subvencions públiques. Quotes dels associats. Donacions, col·laboracions i patrocinis privats. Prestació de serveis.</p>		

Font: Elaboració pròpia.

2 ANÀLISI DE LA SITUACIÓ

2.1 Anàlisi externa

2.1.1 Anàlisi del Macroentorn

El **macroentorn** engloba el conjunt de factors d'àmbit genèric més allunyats del funcionament de l'actuació de la fundació PBM, però que l'afecten d'una manera ampla i incontrolable.

2.1.1.1 Entorn Polític

Polítiques mediambientals

Els beneficis socioeconòmics i ambientals que proporcionen els boscos estan tenint cada vegada més importància en les polítiques mediambientals i relatives al sector forestal tant a Catalunya, Espanya com en la Unió Europea.

En l'**Agenda forestal 2020-2025** del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (DARP), presenta uns eixos estratègics i línies d'actuació per implantar mesures de millora del sector forestal i per fomentar del seu valor econòmic, en paral·lel a impulsar la funció protectora dels boscos. Entre els eixos estratègics es destaca la **promoció de la bioeconomia circular** en la gestió forestal i la **millora de la governança i participació ciutadana en la conservació i la gestió dels boscos**, ja sigui canalitzada a través del tercer sector o del món empresarial a través de la responsabilitat social corporativa, dels valors i el patrimoni forestal.

L'**Estratègia de la Bioeconomia de Catalunya 2030** és un acord de Govern de la Generalitat que té com objectiu promoure i fer créixer en l'economia catalana la bioeconomia (actualment representa el 4.4% del PIB català) a través de polítiques i estratègies en tots els seus àmbits, especialment en aquells menys desenvolupats. És una estratègia encara desenvolupada a nivell d'acords mínims, però que entre els que hi ha present l'**objectiu d'incorporar la societat civil en el disseny i realització de nous projectes lligats a la bioeconomia a través de la co-governança**.

A nivell estatal, les polítiques i estratègies forestals s'emmarquen en el Pla Forestal i compta amb inversió co-finançada per la UE i els governs autonòmics.

En el marc europeu, el Pla de Recuperació per a Europa de la Comissió Europea inclou la lluita contra el canvi climàtic i la **protecció de la biodiversitat** com un dels principals elements de l'acord, destinant un 30 % dels fons (el major percentatge en la història dels pressupostos europeus). En l'àmbit forestal més específicament, el Parlament Europeu preveu en el 2021 posar en marxa una nova **Estratègia Forestal Europea que reconegui i promogui el paper vital dels boscos, centrada en la gestió sostenible, la rendibilitat social i econòmica**, així com que estableixi un marc per a garantir les polítiques forestals nacionals (EPRS, 2020).

Polítiques en el Tercer Sector

Des de l'any 2008 s'aplica el **Pla Nacional de l'Associacionisme i el Voluntariat (PNAV)** del Govern de la Generalitat com a **eina per augmentar el suport institucional al Tercer Sector** (en endavant TS) i desenvolupament d'accions pel foment l'associacionisme i del voluntariat. El darrer PNAV té horitzó en el 2021 i prorrogable 4 anys més. Els programes estratègics i actuacions s'aproven anualment.

2.1.1.2 Entorn Econòmic

La conjuntura econòmica està de manera global afectada per les conseqüències de la pandèmia Covid-19, generant un entorn sense precedents i complex de predir la seva evolució.

Creixement econòmic

En el 2021, **la majoria dels indicadors econòmics abandonen les alertes de recessió** provocada pel impacte econòmic d'aquesta crisi i el segon trimestre marca un punt d'inflexió en el creixement i millora significativa en els indicadors d'activitat (CaixaBankResearch, 2021).

El **nou cicle econòmic** que s'inicia de la crisi global de la pandèmia Covid19 és incert i porta incorporats **nous models de competitivitat**. Les empreses tindran molt difícil la recuperació i prosperitat de creixement si no aposten per un procés de transformació cap als usos intensius del coneixement i la sostenibilitat.

El panorama econòmic actual amb elevada restricció en els ingressos de les empreses, no és menys per a les ONGs. **El 70% de les organitzacions sense ànim de lucre a Espanya preveuen veure reduïts els seus ingressos** (Deloitte, 2020).

Poder adquisitiu

El impacte de la crisi en el poder adquisitiu de la societat ha estat molt fort i desigual. Segons dades del Monitor de Desigualtat (CaixaBankResearch, 2020), **Espanya ha sofert la major caiguda de salaris mitjos** dels darrer 50 anys i ha tornat a perdre poder adquisitiu després d'un període a l'alça. El nivell de **desigualtat en els ingressos salarials** continua augmentat en el 2021, situació que es veu agreujada pel també **constant increment mensual de la inflació**. Les transferències proveïdes pel sector públic actuen per esmorteir els efectes desiguals de la crisi en les rendes individuals.

Economia social

El protagonisme del TS en el desenvolupament social i econòmic és cada vegada major, aportant solucions a demandes que ni les entitats públiques poden gestionar (fallida de govern) ni les empreses privades estan disposades a desenvolupar (fallida de mercat) (Corral-Lage et al. 2019).

La pandèmia ha situat el TS en el punt de mira de la societat i n'ha realçat la seva rellevància com actor en el sistema del benestar. Segons la Plataforma de ONG de Acció Social (POAS, 2019), s'estimava al 2019 un pes del TS del 1,45% del PIB espanyol, generant uns ingressos de 16.600 milions d'euros i una ocupació de 527.000 persones remunerades (el 3% de la població ocupada) i gestionant 1,1 milions de persones voluntàries.

A Catalunya el Tercer Sector Social (en endavant TSS) destina anualment uns 3.000 milions d'euros, mentre que en TSA només destina 19 milions d'euros (XTC, 2018).

2.1.1.3 Entorn Social, Cultural i Demogràfic

Ciutadania i medi ambient.

Creixent conscienciació i preocupació pel impacte mediambiental. En el sondeig del 2019 de l'Eurobaròmetre realitzat per la Comissió Europea en base al recolzament ciutadà a l'acció per al clima, a Espanya el 89% de la ciutadania considera que el canvi climàtic és un "problema seriós" i el 18% que és el "problema global més greu", però inferior enfront el 23% de mitjana de la EU. A Espanya ha estat rellevant **l'augment en els darrers anys en la conscienciació d'emergència climàtica i en emprendre accions personals per la lluita contra el canvi climàtic**, però amb uns anys de demora respecte altres països de la UE. Consideren al Govern, la UE, la indústria i les empreses privades els principals responsables afrontar el repte climàtic i **només un 25% dels enquestats consideren que els grups mediambientals han de ser-ne els responsables**.

Empreses i medi ambient.

El patrocini i la responsabilitat social corporativa continua en auge, tenint cada vegada més prevalença les fundacions privades de grans corporacions. **Els líders empresarials tenen una gran capacitat de generar impacte** (Heukamp, 2021).

La creixent preocupació pels temes mediambientals i la cada vegada major demanda de productes sostenibles ha pressionat a les empreses a evolucionar del *greenwashing* (més comunicació que actuació) a l'acció, aplicant **polítiques internes per a una gestió més sostenible** (aprovisionament, gestió de recursos, relocalització...). Les seves causes ja no són només per als consumidors sinó també destinades a la resta *stakeholders* (Heukamp, 2021), aplicant per exemple, certificacions com el sistema EMAs.

Comunicació i medi ambient.

La sostenibilitat evoluciona per tòpics mediàtics. En l'actual context de pandèmia, l'Agenda 2030 i els ODS són el marc estratègic de recuperació. L'acceleració de les regulacions europees en un desenvolupament sostenible, marquen no només l'agenda pública i sinó també les línies dels mitjans i les comunicacions corporatives, en les que s'observa un clar protagonisme del canvi climàtic i la neutralització del CO₂, en la que la massa forestal hi té un paper rellevant.

Segons l'estudi Agenda 2030 en els mitjans de comunicació a través dels seus perfils a Twitter (Canvas, 2020), s'observen **tres tendències en les notícies** i en ocasions combinades: polítiques de desenvolupament sostenible, necessitats sobre qüestions mediambientals i compromís empresarial en sostenibilitat. D'aquestes, les més compartides per la ciutadania són models de **consum responsable, sostenibilitat i emergència climàtica**, en gran part amb alt contingut polític. L'estudi observa 5 ODS més coberts pels mitjans de comunicació, en primera posició es tracta l'àmbit mediambiental (51% de cobertura).

Els ODS són una oportunitat per establir sinèrgies entre el Tercer Sector i les empreses, constituint al mateix temps un benefici per la societat civil i una oportunitat de negoci per al sector privat (Pacto Mundial, 2019). També una oportunitat per establir aliances i cooperacions socio-ambientals entre entitats del Tercer Sector (XCT, 2018).

Efectes Covid-19

La crisi sanitària Covid19 no només ha suposat variacions en l'economia, sinó també canvis sense precedent en les preferències de la societat. S'han accelerat i consolidat tendències dels comportaments en hàbits saludables, digitalització, consum responsable i de proximitat, la solidaritat (ACC, 2020). **Noves necessitats i guanys de natura**. El nou context porta a una revalorització i major interès cap al turisme rural i al turisme de natura (FUAB, 2020), que genera un efecte doble: una major vàlua dels beneficis terapèutics dels espais naturals, però alhora una massificació que demanda i posa en manifest la necessitat d'una major regulació per la preservació d'aquests espais naturals i millor conscienciació de la societat.

La crisi de la Covid-19 ha suposat una mobilització de la societat civil per donar resposta a les emergències socials i sanitàries. Per les entitats socials, el balanç global ha estat un increment del 33% del nombre de persones ateses, però una reducció del 47% en el nombre de voluntaris (Deloitte, 2020). Aquesta resposta del TS posa de manifest el seu paper rellevant en el benestar social, que han assumit a costa de recursos propis i sense haver pogut encara assolir una sostenibilitat suficient que els permetés fer front als reptes de futur. La crisi de la Covid-19 suposa per a les entitats del TS un repte i una oportunitat per reivindicar-se com agents imprescindibles en les polítiques del sector públic i establir aliances de cooperació amb altres agents socials i institucionals (Plataforma del Tercer Sector, 2020).

L'emergència sociosanitària ha alineat els col·latius prioritaris del TS amb els beneficiaris als que les empreses destinen recursos amb les seves polítiques de RSC. En relació als ODS, el 73% de les empreses posicionen com a àmbit de prioritat en les seves accions de RSC el benestar social, relegant a segona posició les polítiques relacionades amb la promoció del treball decent (48%). En tercer lloc **es mantenen actives les polítiques de sostenibilitat i acció pel clima en un 45% de les empreses** (Deloitte, 2020).

2.1.1.4 Entorn Tecnològic

Revolució digital

La digitalització de la societat suposa canvis disruptius i evolutius. **La tecnologia** s'ha convertit en un canal per connectar amb l'entorn de manera ubíqua i actua com a **catalitzadora de molts moviments socials**, com és per exemple l'economia col·laborativa. L'era digital suposa un empoderament de la ciutadania i proporciona eines de col·laboració i per a l'activisme social (AEF, 2018). Segons el informe Sociedad digital en España elaborat per la Fundació Telefònica, Espanya compta amb una infraestructura tecnològica que progressa de manera lenta però imparabile en la digitalització de totes les activitats quotidianes, desenvolupament de serveis digitals innovadors i en capacitat digital de la societat (Fundación Telefónica, 2020).

Impacte de la tecnologia en lo social

La crisi ha posat de manifest les carències de digitalització de moltes petites i mitjanes empreses, també ho ha suposat per les entitats del TS. **Les noves tecnologies són font d'eficiència i productivitat**. El creixent desenvolupament de les TIC ha facilitat a les entitats sense finalitats lucratives un enorme potencial per a la recaptació de fons. Tot i així, en general al TS, i específicament també en les entitats ambientals, si bé els canals digitals són unes eines plenament integrades i un estàndard en la seves accions comunicatives, no ho és l'ús de tecnologia emergent i d'eines de productivitat (comunicació interna i gestió de projectes en línia), encara de molt baix ús. **La presència digital en el TS és gairebé testimonial i no està explotant tot el potencial que les TIC poden oferir** en millora organitzativa i agilitat de funcionament, ni optimització per la recaptació de fons emprant nou models de pagament (L'observatori, 2015). La manca de recursos i de professionalització en són les causes principals.

El Informe Global sobre Tecnologia de ONG 2019 (NonprofitTech for Good) les dades igualment avalen un ús estàndard de tecnologies de fa una dècada i elevada penetració en els canals digitals (web, xarxes socials, CRM), però un escàs domini i formació en les noves tecnologies. El 50% de les entitats de l'estudi preveien augmentar la seva despesa en tecnologia durant el 2020.

2.1.1.5 Entorn Mediambiental

Un indicador de la **salut ambiental** és la biodiversitat. A nivell mundial s'observa una progressiva degradació de la biodiversitat segons el indicador LivingPlanetIndex (LPI). Segons el informe de l'Estat General de la Natura a Catalunya 2020 Catalunya perd biodiversitat en una mitjana del 25% entre el 2002 i el 2019, un percentatge molt inferior al 60% de mitjana mundial.

Aquest mateix informe presenta un **balanç positiu en la dinàmica dels boscos**, és a dir, el creixement forestal és superior a la pèrdua de forests (degut a incendis, sequeres, acció humana, entre d'altres). Addicionalment a la dinàmica dels boscos, la qualitat d'aquests és summament important per la protecció dels humans i la biodiversitat.

Els boscos formen part del patrimoni natural, tenen un valor universal i multifuncional desenvolupant un paper en el medi ambient, la societat i l'economia mundial (PEFC). **La significança dels boscos és cada vegada més present en la conscienciació medi ambiental**, reclamant una gestió forestal sostenible tant en l'àmbit empresarial, polític com, en menys incidència, en les accions de la societat civil.

2.1.1.6 Entorn Legal

La Llei Estatal del voluntariat i la Llei de protecció de dades (RGPD), i més recentment les normatives i mesures Covid19, implica l'adopció de mesures que en el gruix de les entitats del Tercer Sector han esdevingut un esforç addicional i encara no estan essent complides en la seva totalitat. L'adopció contínua a normatives suposa un sobre esforç organitzatiu i despeses agregades a moltes entitats.

Regulació específica de la gestió i polítiques forestals és una competència nacional. La unió Europea no disposa encara d'una política comú i coherent entre els diversos països membres. En general, les polítiques, estratègies i programes forestals s'inclouen en el marc més ampli del desenvolupament rural i continuen evolucionant per a que les mesures forestals adquireixen importància no només en l'àmbit de la bioeconomia, sinó també contribuint a la cohesió ecològica, social i cultural. Espanya disposa del Pla Forestal del Ministeri per la Transició ecològica i a Catalunya hi ha l'Estratègia del patrimoni natural i la biodiversitat de Catalunya 2030.

Segons dades de l'Observatori Forestal Català, el 64,5% de la seva superfície de Catalunya és boscos, de la qual el 25% són forests públiques majoritàriament situats al Pirineu. Més de la meitat d'aquestes forests tenen algun instrument d'ordenació forestal (IOF) que planifiquen les actuacions que cal dur a terme en espais forestals garantint una gestió sostenible. Segons el CTFC només es gestiona el 30% de la superfície forestal total, mentre que la taxa mitjana de gestió a Europa es situa al voltant del 55% (CTFC, 2019).

2.1.2 Anàlisi del Microentorn

2.1.2.1 MERCAT

No hi ha suficients dades ni informes publicats que permetin de manera precisa analitzar el mercat del TS exclusivament en l'àmbit ambiental.

Tal i com s'exposa en el Informe POAS 2019 (Plataforma de ONG de Acció Social), a Espanya no existeix una font estadística oficial que permeti obtenir dades del TS en base un registre ni metodologies d'estudi unificats. A més a més, els estudis mostren dades a vegades molt divergents denotant que la metodologia de recerca no està consolidada i/o el mostreig inclou certa mancança de representativitat per extrapolar els resultats.

Per tant, per l'anàlisi del mercat s'empra diversitat de fonts, tant d'estudis a nivell nacional com de Catalunya, també del TS de manera general o més específicament del TSA.

Anàlisi dels públics d'interès

Per poder delimitar el mercat en base característiques, **s'analitza el perfil dels individus i de les empreses de la societat que col·laboren amb entitats no lucratives**, diferenciant entre si es realitza una col·laboració econòmica (socis o donants) o de voluntariat i si provenen de individus o d'empreses.

- Socis/Donants Individus

Es pren per referència l'estudi "La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas 2020" (AEFr-Kantar). Segons els resultats de l'estudi, **el 37% de la població espanyola (15 milions de persones) ha col·laborat econòmicament amb alguna entitat no lucrativa durant el darrer any**, del quals només un 24% ho fan de manera regular i un 13% donatius puntuals. La manca de mitjans econòmics és el principal fre a donar entitats no lucratives (41%), seguida per la desconfiança i manca de transparència (34%). Les causes socials són les que més preocupen als donants (56%), especialment els col·lectius vulnerables i cobrir les necessitats bàsiques. **La causa mediambiental només preocupa al 39% i és més prioritària entre el joves.**

Les principals motivacions a donar a una entitat del TS són l'empatia i l'ètica/justícia, mentre que els principals frens són la manca de recursos econòmics i la desconfiança amb el TS.

A l'hora d'escollir l'entitat amb qui col·laborar, **la proximitat i afinitat amb el col·lectiu o la problemàtica és la raó principal**, en segon terme està la reputació o notorietat de l'entitat i l'afinitat amb el seu l'estil d'actuar. **La fidelitat amb l'entitat sol ser alta**, amb una mitjana de 9

d'anys d'antiguitat dels socis o col·laboradors. **El 78% dels donants realitzen aportacions periòdiques** tipus quotes d'associats i el 22% restant fan aportacions puntuals.

Els principals canals de captació són el *face-to-face* i el telemàrqueting. El gran repte continua essent els canals digitals.

Segons l'estudi, el perfil de donant es defineix per ser tant home com dona de 48 anys de mitjana. El 67% està casat o en parella i amb fills a la llar (48%), mentre que el 21% és solter. Majoritàriament amb estudis superiors (51%) i de classe mitja-alta (34%).

- Voluntaris

A Espanya, tradicionalment la mobilització ciutadana en participació i voluntariat ha estat baixa en respecte altres països europeus, però registrant tendència creixent. Segons el Informe POAS 2019 (Plataforma de ONG de Acció Social), al 2018 s'estima de mitjana que el 49% del total de persones que col·laboren amb entitats dels TS són persones voluntàries, majoritàriament dones (61,6%) i en els grups d'edat de 25 a 54 anys (54%).

A Catalunya s'estimaven més de 510.000 de persones voluntàries al TS (El Panoràmic, 2017). Segons les dades del Baròmetre Ambiental 2018, **a Catalunya el voluntariat ambiental representa només un 0,014%** del total del voluntariat en el TS, però registrant increments anuals constants en el nombre total de persones.

Segons el informe sobre el voluntariat ambiental a España publicat recentment per SeoBirdLife (2020), el perfil del voluntariat ambiental és en major percentatge homes (57%) de 41 a 55 anys amb estudis superiors i nivell d'ingressos mig. El voluntariat ambiental s'aproxima a les entitats a través d'Internet o per persones del seu entorn. Les principals **motivacions** per implicar-se en una causa són la pròpia **experiència i el gaudi personal**. El nivell d'abandonament del voluntariat sol ser baix, donat que **els individus valoren els coneixements i habilitats adquireixen en la seva tasca**. El temps dedicat a l'activitat de voluntariat és majoritàriament inferior a un dia, només un 18% dedica dos o més dies en una activitat de voluntariat.

- Donant corporatiu

Les accions i inversió en RSC de les empreses espanyoles continua en una tendència de creixement i convertint-se en una prioritat tant desenvolupant accions de manera interna com externa. En el Baròmetre d'empreses (Deloitte, 2020), el 97% de les empreses realitzà iniciatives de RSE al 2019, suposant una inversió estimada de 1.429 milions d'euros, un 105% d'increment respecte el 2013 La previsió de les empreses és mantenir (65%) o incrementar (28%) la seva inversió en acció social, mecenatge o RSC.

En la col·laboració amb entitats externes, prioritzen que les accions estiguin integrades en els seus objectius estratègics i pretenen generar relacions estables i duradores amb les entitats socials. Els ODS adquireixen major importància com element estratègic per les companyies, amb una tendència d'atorgar major rellevància a l'acció contra el clima (Deloitte, 2020). El 20% de les empreses tenen definit un propòsit alineat amb aspectes mediambientals i del canvi climàtic.

- Voluntariat corporatiu

Segons el informe "Radiografía del voluntariado corporativo en España" (Voluntare, 2020), **el 63% de les empreses espanyoles destinen un pressupost específic en algun tipus de programa de voluntariat corporatiu**, estimant un increment del 22% respecte al 2015 però encara percentualment inferior respecte la mitjana europea. De les empreses que realitzen voluntariat corporatiu, el 56% ho fa destinant un import superior als 50.000€ i un 28% imports superiors als 200.000€. En el 55% de les empreses es cedeixen a l'empleat entre 6 i 20 hores laborals l'any per voluntariat corporatiu. Tot i així, la participació dels empleats en voluntariat és encara molt baixa, en el 65% de les empreses la participació és inferior al 20% de la plantilla i en un 35% inferior al 10%.

Cada vegada més les empreses es sumen al voluntariat corporatiu, valorant els efectes significatius que aporten aquest tipus de programes en increment del compromís laboral dels empleats i és habitual que els programes de voluntariat s'obrin a altres grups vinculats als treballadors, especialment familiars o clients de l'empresa.

Els programes de voluntariat solen estar alineats amb els ODS (70%) i els àmbits d'actuació en els que s'intervé solen ser múltiples. El 90% desenvolupen voluntariat social, un 62% mediambiental i un 56% educatiu.

Analitzant les expectatives de futur, el 83% de **les empreses creuen que incrementarà el voluntariat corporatiu** i valoren com elements de millora en els seus programes que s'alineïn a les seves estratègia corporativa (46%) i exploti millor el potencial formatiu per desenvolupar competències en els empleats (43%).

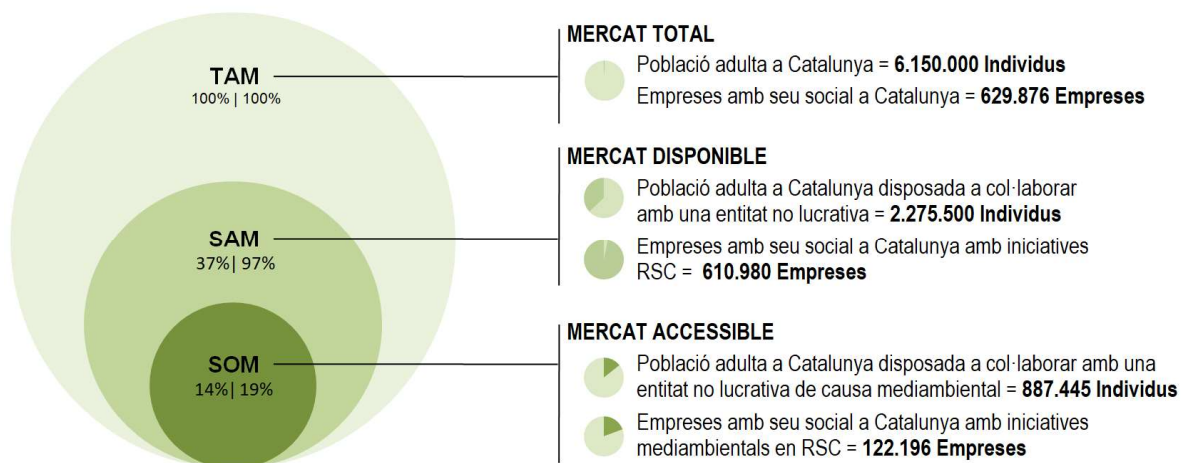
Grandària del mercat

La causa mediambiental és un bé comú en el que tot el conjunt de la societat és beneficiari i qualsevol individu o empresa pot resultar mercat potencial.

S'estima la grandària del mercat en base a dades extretes de l'anàlisi dels públics d'interès anterior i geogràficament el mercat es delimita a Catalunya, àmbit territorial en el que actua la fundació. Es quantifica el mercat en:

- TAM (*Total Addressable Market*) : Tota la població adulta ≥ 20 anys i les entitats corporatives amb seu social a Catalunya.
- SAM (*Serviceable Addressable Market*): S'estima que el 37% de la població espanyola col·labora econòmicament amb alguna entitat no lucrativa i que el 97% de les empreses realitzen iniciatives en RSC. S'apliquen aquests percentuals al TAM.
- SOM (*Share of Market*): S'estima que el 39% dels donants consideren la causa mediambiental com la més important i el 20% de les empreses apliquen propòsits mediambientals i d'acció contra el canvi climàtic en les seves estratègies de RSC. S'apliquen aquests percentuals al SAM.

Gràfic 2. Estimació de la grandària del mercat.



Font: Elaboració pròpia. Mercat total dades Idescat.

2.1.2.2 SECTOR

A l'igual que en l'anàlisi del mercat, la falta d'informes així com la poca disponibilitat de dades i estimacions adaptades a la situació econòmica post-covid dificulta l'anàlisi del TS i més encara per exclusivament l'àmbit ambiental. Per tant, per l'anàlisi i identificació de dades concloents del sector, s'empra diversitat d'estudis a nivell nacional del TS i del TSA a Catalunya.

Composició del TS

El TS inclou una heterogeneïtat d'entitats jurídiques no governamentals i sense ànim de lucre orientades a actuar en molts diversos àmbits en benefici de la societat, que operen majoritàriament en l'àmbit local o provincial.

A mode general, es defineixen en el TS tres grans grups segons l'àmbit d'actuació: acció social, mediambiental i cooperació. Les entitats amb causes d'acció social i sanitàries són les majoritàries. Segons dades del Informe del Tercer Sector a España (POAS, 2019), al voltant del 80% de les organitzacions actuen en l'àmbit social, mentre que només el 1,1% actuen en el medi ambient, però registrant notable creixement en la darrera dècada. **A Catalunya, les entitats ambientals representen també només el 1% de les més de 24.000 entitats actives** (El Panoràmic, 2017).

Es consideren entitats del Tercer Sector Ambiental (TSA) aquelles que la seva missió està vinculada a un benefici social derivat de la protecció i millorar del medi ambient i la sostenibilitat (L'observatori, 2015).

Finançament del TS

Els estudis apunten que un gran nombre de les entitats disposen de recursos econòmics reduïts (el 42% de les entitats no superen els 15.000€ de pressupost). L'estructura econòmica del TS depèn altament dels fons públics, un percentatge menor en el cas de les entitats a Catalunya respecte a Espanya. La majoria dels fons públics provenen principalment dels governs nacionals i autonòmics, són molt pocs els fons provinents d'Europa.

Segons el Baròmetre Ambiental 2018 (L'Observatori, 2019), el 69% de les entitats ambientals de l'estudi tenen persones sòcies i registrant uns increments anuals en el nombre de sòcies en un interval entre el 4 i 2,5% del 2016 al 2018. Les quotes anuals dels socis són superiors als 41€ en un 44% de les entitats i representen de mitjana un 19% del pressupost total anual d'aquestes. El finançament prové de fonts públiques (41%), pròpies (33%) i privades (26%), una distribució molt similars a les del informe POAS 2019 sobre el TSS a Espanya.

Estructura

El recursos pressupostaris i la mida de l'equip remunerat incideix directament en la capacitat de realitzar determinades activitats de gestió de l'entitat. En general, les activitat que amb major freqüència es desenvolupen són el projectes i activitats, la gestió financera i comunicació (interna i externa), però **poca dedicació a la captació de fons i gestió de la base social** (L'observatori, 2015). La innovació i l'avaluació del projectes són assignatures pendents en el tercer sector ambiental a Catalunya. Només un 29% de les entitats té establerts indicadors per avaluar el funcionament organitzatiu i dels projectes, i només un 15% disposen de mecanismes d'innovació (L'observatori, 2015).

El voluntariat és un altre component important en les entitats ambientals. El 62% tenen persones voluntàries i s'observa un creixement exponencial fins al 2017, però s'estima menor creixement en el nombre de voluntàries en els darrers anys.

Tendències

Segons les investigacions del Third Sector Impact (TSI) sobre el TS a Espanya, la professionalització de les ONL és baixa i el seu comportament es manté molt convencional. Les principals barreres clau del identificades en el TS a Espanya són:

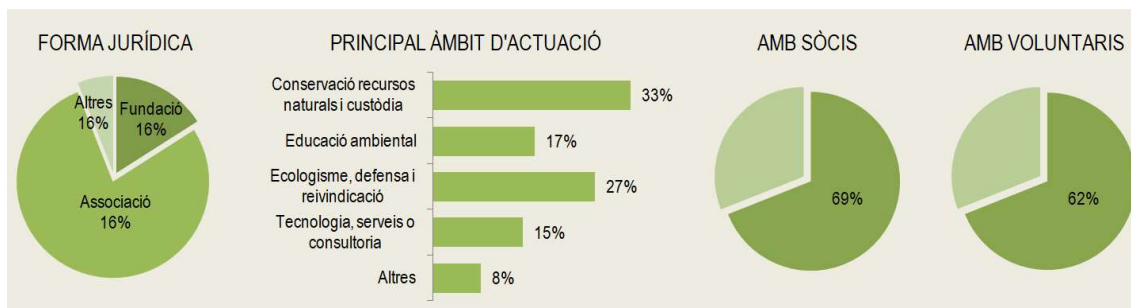
- Problemes de finançament, especialment, la manca de finançament públic i de contribucions privades.
- Problemes relacionats amb recursos humans, com ara dificultats per contractar empleats, salaris baixos i dificultats per captar voluntaris.
- Problemes de governança interna i manca d'organització en xarxa.
- Problemes d'imatge a causa de la limitada consciència pública sobre el TS.
- Barreres legals, fiscals i augment de la burocràcia.

Característiques del TSA

Segons les dades del Baròmetre Ambiental 2018 de l'O3sac (L'observatori, 2018), el **TSA a Catalunya el constitueixen 240 entitats registrades** i la forma jurídica predominant és l'associació (78%) i només un 16% són fundacions. Els àmbits d'actuació prioritàris de les entitats són la conservació dels recursos naturals i custòdia del territori (33%) i d'ecologisme, defensa i reivindicació (27%). En el 90% de les entitats, l'àmbit territorial d'actuació principal és Catalunya i el 43% ho fan en l'àmbit municipal. Les activitats que realitzen són principalment de sensibilització (80%), de formació i educatives (69%) i de conservació i millora (63%). Només la meitat de les entitats inclou també el voluntariat ambiental.

Cada vegada les entitats ambientals són més conscients de la importància del treball conjunt i la possibilitat d'assolir objectius si es treballa pel bé de tot el sector. Un 67% de les entitats té aliances estratègiques amb altres organitzacions ambientals.

Gràfic 3. Principals característiques de les entitats del TSA a Catalunya.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Baròmetre Ambiental 2018.

2.1.2.3 COMPETÈNCIA

La competència és delimita en l'àmbit d'actuacions o iniciatives en benefici del medi ambient, principalment vinculades a l'àmbit forestal però no exclusivament.

L'estructura de la competència és complexa donat l'elevat nombre d'entitats, l'heterogeneïtat d'actuacions que es realitzen i el nul accés a dades que permetin dimensionar la seva representativitat en el mercat.

La competència per atraure l'atenció i la implicació de particulars i corporatius en aspectes de medi ambient i sostenibilitat és de molt ampli abast. En el marc més general, podem considerar com a competència tant les **entitats del tercer sector ambiental (competència directa)**, com les iniciatives o projectes mediambientals que engeguen les pròpies **institucions públiques o empreses privades (competència indirecta o potencial)**.

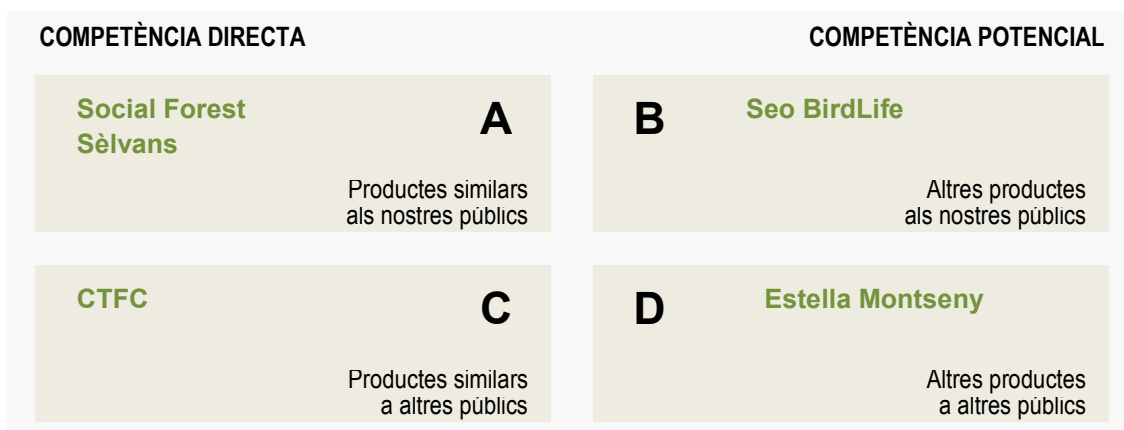
Donada la singularitat de la proposta de valor de la fundació, es fa difícil identificar competidors en base a un model de negoci social similar. Per determinar qui són competidors de PBM ens basem tant en la competència directa com indirecta.

Es defineixen com a primers factores discriminants de competència els criteris: que **actuïn a Catalunya** i que **s'emmarquin en l'àmbit de la gestió forestal sostenible i/o organitzin voluntariat ambiental**, essent aquests elements fonamentals en la proposta de PBM.

En segon terme i per definir quins seran els competidors d'estudi, es trien entitats que tenen algun element afí a les línies d'actuació de PBM i que **destaquin en un valor diferencial i/o posicionament referent**.

El resultat és una selecció heterogènia de principals competidors dels quals poder identificar elements o aspectes rellevants de cara a definir l'estratègia competitiva, en uns de manera pragmàtica i en altres a mode aspiracional.






Gràfic4. Classificació dels principals competidors.



Font: Elaboració pròpia.

- (A) **Social Forest**: Fusió d'impacte social i ambiental a través de la gestió forestal.
- (A) **Sèlvans**: Salut i biodiversitat com a valor diferencial en la protecció dels boscos.
- (B) **SeoBirdLife** : Lideratge en voluntariat ambiental i associacionisme en ornitologia.
- (C) **CTFC** (Centre de Ciència Gestió Forestal Sostenible) : Lideratge en coneixement de gestió forestal sostenible.
- (D) **Estella Montseny** : Iniciativa pionera en un model de socioeconomia circular forestal i local.

Taula 2. Anàlisi benchmark de la competència seleccionada pera Projecte Boscos de Muntanya.


					
ESTRUCTURA I CULTURA ORGANITZATIVA					
Jurídica	Empresa Social	Associació	ONG ambiental	Institució de consorci públic	Associació sense ànim de lucre
Estructura	11-50 empleats	7-9 empleats	88-90 empleats	150 empleats	n/d
Missió	Gestió forestal sostenible i treballs silvícoles orientada a la formació i inserció laboral de joves en situació d'exclusió o desocupació.	Conservació del patrimoni forestal més singular i de més alt valor natural, protecció de la biodiversitat i font de salut i benestar humà.	Conservació de la biodiversitat ornitològica amb participació i implicació de la societat.	Recerca per la modernització i competitivitat del sector forestal, pel desenvolupament rural i per la gestió sostenible del medi natural.	Gestió forestal sostenible orientada a la prevenció d'incendis, canvi climàtic i l'enfortiment del territori local.
Valor diferencial	Impacte social + Impacte medi ambiental.	Reserva forestal + Economia verda: bosc terapèutic i ecoturisme salut.	Base social >17.000 socis Voluntariat >205.000 participants	Connectant el coneixement amb l'acció = R+D i transferència de coneixement en gestió forestal.	Bioeconomia públic-privat + Dinamització local.
Eslògan	"Creem ments sostenibles"	"Persones que cuiden dels boscos, boscos que cuiden de les persones"	"Vuela alto"	---	"Pensa en global, actua en local"
Àmbit influència	Catalunya i Alemanya	Catalunya	Catalunya, Espanya i Internacional	Catalunya, Espanya i Internacional	Local
ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING					
Elements clau de Competitivitat	#fusió socio-ambiental #voluntariat corporatiu	#boscos #voluntariat corporatiu	#voluntariat ambiental #socis	#coneixement en gestió forestal	#bioeconomia #dinamització local
Producte	Serveis forestals amb integració laboral, Formació, Teambuilding corporatiu, Patrocini.	Col·laboració, Associats, Educació ambiental, Voluntariat Corporatiu, Bosc Terapèutic.	Actuacions directes. Dinamització ciutadana. Educació ambiental. Incidència política i governança.	Projectes de recerca. Projectes d'implementació. Publicacions.	Producció de biomassa.
Comunicació	Web Xarxes Socials Blog Mass Media Esdeveniments RP Coneixement (Jornades, Xerrades...)	Web Xarxes Socials Blog Mass Media Esdeveniments RP Coneixement (Jornades, Xerrades...)	Web Blog Xarxes Socials Newsletter Mass Media Esdeveniments Coneixement Publicacions pròpies CRM (àrea socis) ecommerce Merchandising	Web Blog Xarxes Socials Mass Media Esdeveniments propis Coneixement Publicacions pròpies	Web Xarxes Socials Blog Mass Media
ANÀLISIS GENERAL					
Punts forts i Punts dèbils	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Una oferta de valor clara i cartera de productes ben definida: serveis en gestió forestal i RSC i activitats corporatives. <input checked="" type="checkbox"/> Rellevància entre el públic corporatiu. <input checked="" type="checkbox"/> Baixa qualitat branding. <input checked="" type="checkbox"/> Baixa presència digital. <input checked="" type="checkbox"/> Baix diàleg amb el públic. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Elevada vinculació boscos i salut. <input checked="" type="checkbox"/> Rellevància entre el públic corporatiu. <input checked="" type="checkbox"/> Baix contingut corporatiu i branding. <input checked="" type="checkbox"/> Baixa percepció d'entitat solvent. <input checked="" type="checkbox"/> Poca presència digital, però altament social. <input checked="" type="checkbox"/> Desoptimitzada estratègia de continguts. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> El contingut com element de valor: eina de conscienciació, captació i <input checked="" type="checkbox"/> Amplies opcions de col·laboració: modalitats de socis, de voluntariat i catàleg corporatiu. <input checked="" type="checkbox"/> Cuida la base social : contingut, dinamisme XXSS, CRM, Club infantil. <input checked="" type="checkbox"/> Web i màrqueting de continguts com excel·lents eines de comunicació i captació. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> El valor de la recerca i la investigació en la planificació i gestió forestal. Contingut publicat i <input checked="" type="checkbox"/> Estratègia de continguts amb molta incidència en l'àmbit professional i especialitzat. <input checked="" type="checkbox"/> Desoptimitzaicó dels canals socials com a eina de notorietat de marca. <input checked="" type="checkbox"/> La presència digital no és un element fonamental per l'entitat. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Bona imatge branding i web. <input checked="" type="checkbox"/> Comunicació clara i conceptualment precisa. <input checked="" type="checkbox"/> Molt baixa presència i rellevància digital. (Web de recent llançament)

Font: Elaboració pròpia.

A partir de l'anterior estudi comparatiu, es profunditza en l'anàlisi de la presència digital de cada un dels competidors seleccionats, a partir de l'observació dels canals propis i l'ús de les eines SemRush i Moz per les dades web.


Les principals conclusions de l'estudi individual dels competidors a partir d'uns paràmetres comuns, es mostren en les següents fitxes resum:

Fitxa1. SOCIAL FOREST

WEB	
URL	http://socialforest.org
	
UX i Contingut	Menú navegació estratègicament definit però sense distribució coherent del contingut. Insuficients enllaços interns que facilitin la navegació i manca accés directe al blog. L'oferta de l'empresa és altament visible i clara.
Imatge i disseny	Imatge visual poc professional. Maquetació i rotulació de poca qualitat.
SEO	Sense estratègia per motors de cerca i tècnicament insuficient.
Tràfic orgànic	263 / 92
Tendència tràfic	Recuperant (davallada des d'octubre)
Tràfic marca vs no marca	n/d
Competència orgànica	Poc afí
DA	29
Linkbuilding	46 dominis enllaçats
XARXES SOCIALS	
Twitter	2.602 seguidors
Facebook	968 seguidors [inactiu des del 05/2020]
Instagram	2.236 seguidors
YouTube	48 subscriptors [canal inactiu des de fa 4 anys]
Linkedin	-
Global	Inactivitat en totes les xarxes des de fa mesos. Només parla a Twitter i a base de retuits. Molt baixa publicació pròpia.
MÀRQUETING DE CONTINGUTS	
Canals	Blog
Tipus de contingut	S'usen els canals propis com a eines per fer difusió de contingut propi de l'activitat de l'entitat.
Freqüència	En general, baixa freqüència de publicació i el registre de publicacions daten de mesos enrere.

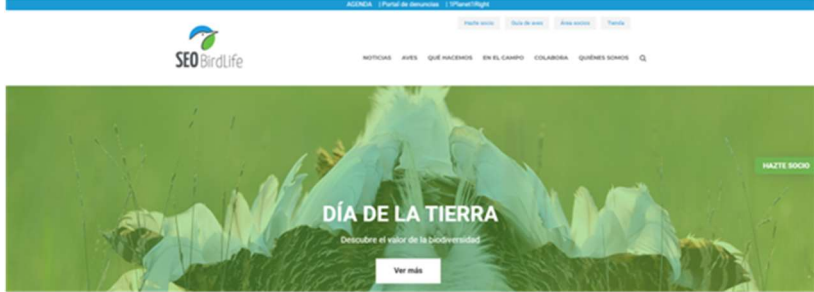
Font: Elaboració pròpia.

Fitxa2. ASSOCIACIÓ SÈLVANS

WEB	
URL	https://selvans.org/
	
UX i Contingut	Estructura web complexa. Díficil navegació i comprensió de la proposta de valor. Manca contingut corporatiu que mostri solvència de l'entitat. Dona visibilitat als col·laboradors.
Imatge i disseny	Baix <i>branding</i> Imatge visual poc homogènia. Maquetació i rotulació de poca qualitat. Poc endreçat.
SEO	Sense estratègia per motors de cerca i tècnicament insuficient.
Tràfic orgànic	104
Tendència tràfic	Estable decreixent
Tràfic marca vs no marca	
Competència orgànica	Poc afí
DA	36
Linkbuilding	48 dominis enllaçats
XARXES SOCIALS	
Twitter	5.916 seguidors
Facebook	-
Instagram	1.194 seguidors
YouTube	78 subscriptors
Linkedin	114 seguidors
Global	Bona base social però amb baixa interactivitat. Publicacions constants, majoritàriament retuits i pròpia només 2 mensuals de mitjana. YouTube com a canal tècnic, no social.
MÀRQUETING DE CONTINGUTS	
Canals	Blog
Tipus de contingut	S'usen els canals propis com a eines per fer difusió de contingut propi de l'activitat de l'entitat.
Freqüència	En general, baixa freqüència de publicació i el registre de publicacions daten de mesos enrere.

Font: Elaboració pròpia.

Fitxa3. SEO BIRDLIFE

WEB	
URL	https://seo.org/
	
UX i Contingut	Web altament informativa. Mostra la solvència i rellevància de l'entitat. Molt contingut i molt ben organitzat i distribuït. S'inclou cerca de contingut per paraules clau.
Imatge i disseny	Correcte, funcional i uniforme.
SEO	Bon posicionament orgànic. SEO per a motors de cerca optimitzat.
Tràfic orgànic	661.500 usuaris/mensuals
Tendència tràfic	Creixent
Tràfic marca vs no marca	2% vs 98%
Competència orgànica	Afí
DA	76
Linkbuilding	4700 dominis enllaçats
XARXES SOCIALS	
Twitter	102,5m seguidors
Facebook	112.389 seguidors
Instagram	Canals regionals
YouTube	23,7m subscriptors
Linkedin	5m seguidors
Global	>200.000 seguidors en XXSS. Publicacions diàries. Notable volum d'interaccions. YouTube estructurat per canals i reproduccions en directe. Instagram estructurat per canals locals.
MÀRQUETING DE CONTINGUTS	
Canals	Blog Newsletter Xarxes Socials Youtube
Tipus de contingut	El contingut com a eix principal d'estratègia de comunicació. Divers en tipologia i formats.
Freqüència	Dinàmic i constant.

Font: Elaboració pròpia.

Fitxa4. CTFC

WEB	
URL	http://www.ctfc.cat/
	
UX i Contingut	Pàgina d'inici descriptiva i mostra clarament el propòsit de la web. Navegació fàcil però menú poc descriptiu. Millorable estructura d'enllaços interns.
Imatge i disseny	Bon <i>branding</i> , uniforme i visualment atractiu.
SEO	Indexació i elements de titulació insuficients. Sense estratègia evident per motors de cerca.
Tràfic orgànic	728 usuaris/mensuals
Tendència tràfic	Estable decreixent
Tràfic marca vs no marca	52% vs 48%
Competència orgànica	Afí
DA	48
Linkbuilding	543 dominis enllaçats
XARXES SOCIALS	
Twitter	1.784 seguidors
Facebook	3.145 seguidors
Instagram	-
YouTube	368 subscriptors
Linkedin	-
Global	En general, baixa interactivitat i escàs volum de publicació i amb discontinuïtat. Posts corporatius i retuits.
MÀRQUETING DE CONTINGUTS	
Canals	Blog Youtube Revistes Especialitzades
Tipus de contingut	El blog és una canal de notícies i difusió de continguts educatius. Publicació d'articles i revisions tècniques o científiques.
Freqüència	Constat i freqüència setmanal de mitjana.

Font: Elaboració pròpia.

Fitxa5. ESTELLA MONTSENY

WEB	
URL	https://www.estellamontseny.cat/
	
UX i Contingut	Contingut ben estructurat, de fàcil lectura i comprensió. Manca accés directe al blog (de recent creació, baixa freqüència de publicació i només informació interna).
Imatge i disseny	Bon <i>branding</i> i maquetació Web senzilla i elegant Imatges de qualitat i amb impacte
SEO	Bona densitat de paraules clau, però sense jerarquia establerta. SEO tècnic per a motors de cerca millorable.
Tràfic orgànic	n/d
Tendència tràfic	n/d
Tràfic marca vs no marca	n/d
Competència orgànica	n/d
DA	1
Linkbuilding	10 dominis enllaçats
XARXES SOCIALS	
Twitter	164 seguidors
Facebook	-
Instragram	102 seguidors
YouTube	-
Linkedin	-
Global	Bona interactivitat de la comunitat. Poca activitat a les xarxes. Twitter amb discontinuïtat i eminentment retuits, poc posts propis.
MÀRQUETING DE CONTINGUTS	
Canals	Blog
Tipus de contingut	Canal de recent creació i només per publicació de notícies corporatives.

Font: Elaboració pròpia.

Conclusions de l'anàlisi de la competència

La comunicació tradicionalment *offline* són els canals de major incidència en el coneixement i notorietat de les entitats, especialment en el seu format digital. Els usuaris no descobreixen les entitats per les cerques que realitzen al motors de cerca. **Els usuaris s'apropen a les entitats per l'efecte *word-of-mouth* (online i offline).**

En un mercat competitiu tant atomitzat en entitats d'estructura organitzativa petita, sense personal intern especialitzat ni recursos per explotar les oportunitats que els pot facilitar la tecnologia digital, els canals digitals no són un element rellevant en les seves decisions de màrqueting. **Les principals avantatges competitives estan en el valor diferencial de la seva missió per la causa i en atraure col·laboradors corporatius i ajuts i subvencions públiques.**

Segons l'auditoria de la competència [Taula 1 i Taula 2], en general, les webs són deficientes en SEO i merament funcionals, operen com a *landings* dels enllaços externs i aparador digital. Aquesta pràcticament nul·la estratègia per motors de cerca s'evidencia, segons dades d'anàlisi de SemRush, per com en els resultats de cerca orgànica només posicionen en primeres posicions pels noms de marca i no per paraules clau així com la poca afinitat entre els competidors orgànics i els competidors *offline*. Tampoc s'ha observat accions de pagament per posicionament o publicitat digital.

El posicionament digital es fomenta en el volum d'enllaços externs que apunten a la web, el que denota la importància del *massmedia* i dels *referrals* en les estratègies de comunicació.

Tampoc hi ha evidència d'estratègies digitals de *inboundmarketing* ni fidelització de la base social. Les pàgines de les entitats més petites manquen de contingut dinàmic i *newsletters*. Les xarxes socials són el principal canal de contacte amb el seu públic i majoritàriament actuen com a eina per la difusió de notícies o esdeveniments.

En l'anàlisi de la competència SeoBirdlife és una excepció, equiparable a un WWF i Greenpeace a Espanya. Com entitat ambiental referent a nivell internacional, demostra el poder dels continguts per obtenir un avantatge competitiu en reconeixement i posicionament d'especialista, així com la tecnologia i una estratègia CRM són molt rendibles en la captació de fons, mobilització de voluntariat i fidelització de la base social.

2.2 Anàlisi interna

2.2.1 Missió, Visió i Valors

La informació d'aquest apartat s'extreu del contingut corporatiu que Projecte Boscos de Muntanya difon a través de la seva web i memòries anuals.

Projecte Boscos de Muntanya és una organització sense ànim de lucre que pretén satisfer una necessitat ambiental en benefici de tota la societat. La seva causa es fonamenta en el bé comú que constitueixen les funcions indispensables que desenvolupen els boscos de muntanya.

Del la web de l'entitat s'extreu la següent **missió**: "Promoure el manteniment, cura i protecció del bosc i del paisatge en l'àmbit de muntanya mitjançant actuacions de silvicultura i gestió forestal, i fer difusió per a la millora del bosc i la seva conservació".

De informació institucional de Projecte Boscos es defineix la seva **visió** com:

- Ser referents en la gestió i conservació dels boscos de muntanya i en l'apropament de les persones als boscos.
- Tenir incidència institucional i social en la seva conservació i gestió forestal sostenible.
- Fer arribar el missatge a tantes persones com sigui possible per aconseguir un major compromís social.

El seu propòsit de transformació i impacte es basa en els **valors** de:

- L'acció com a eix principal de transformació i de conscienciació.
- El compromís amb el territori i la població local.
- La qualitat de les actuacions i execucions de gestió forestal.
- La col·laboració amb tècnics, professionals, institucions i propietaris.

2.2.2 Estratègia corporativa, competitiva i funcional

En l'actualitat, en la seva estratègia corporativa la fundació PBM aposta pel voluntariat ambiental. El seu objectiu futur més immediat és potenciar projectes de menor magnitud i generar altres de nous. La fundació té la necessitat de fer major difusió per projectar la seva causa, essent conscient que la base social és imprescindible per aconseguir independència econòmica a fi de poder impulsar canvis.

L'estratègia competitiva és clarament de lideratge. PBM és actualment un referent en voluntariat ambiental a Catalunya i un model a replicar per altres organitzacions, essent l'entitat que major volum de prestació de servei mobilitza. Però més enllà, el seu propòsit és esdevenir un referent en l'àmbit de la gestió forestal sostenible en coneixement i podent ser part de les solucions als reptes forestals, especialment en bioeconomia i bioenginyeria.

En l'estructura organitzativa de la fundació podem diferenciar entre govern i participació.

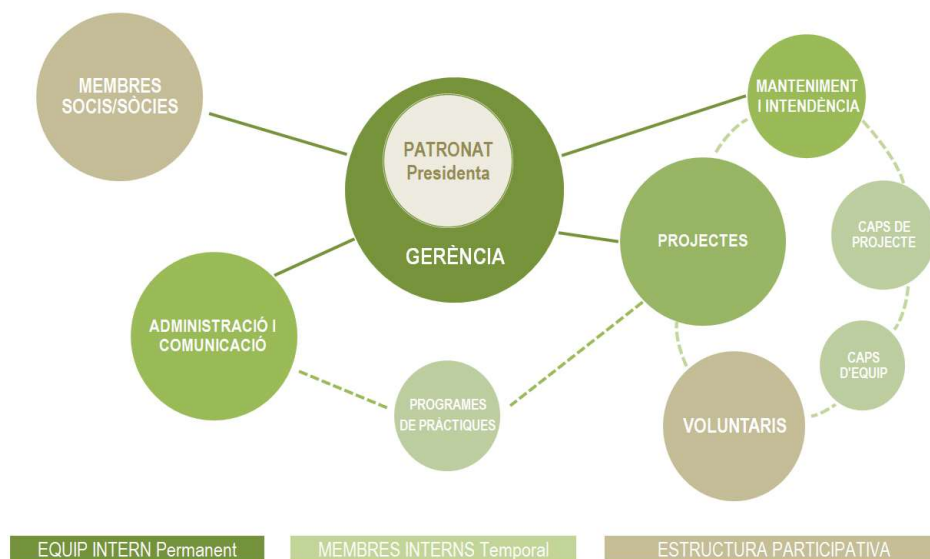
L'estructura de govern de PBM és reduïda. La fundació està regida per una Presidenta i un Patronat integrat per sis membres, procedents de diferents sectors afins i referents en el seu àmbit, i són els que representen la fundació i en marquen les línies estratègiques.

Compta amb un equip intern permanent compost per quatre membres. El Gerent és el responsable de la implementació de les pautes establertes pel patronat i recolzat per una responsable de projectes, una responsable de l'administració i comunicació, i un responsable del manteniment i implementació de la intendència de les estades de voluntariat.

Adicionalment, s'incorporen a l'equip intern membres que manera temporal aporten recolzament funcional durant les estades de voluntariat realitzades a l'estiu o a través de programes o convenis de pràctiques.

L'estructura participativa està formada pels membres associats i els voluntaris.

Gràfic5. Organigrama de Projecte Boscos de Muntanya.

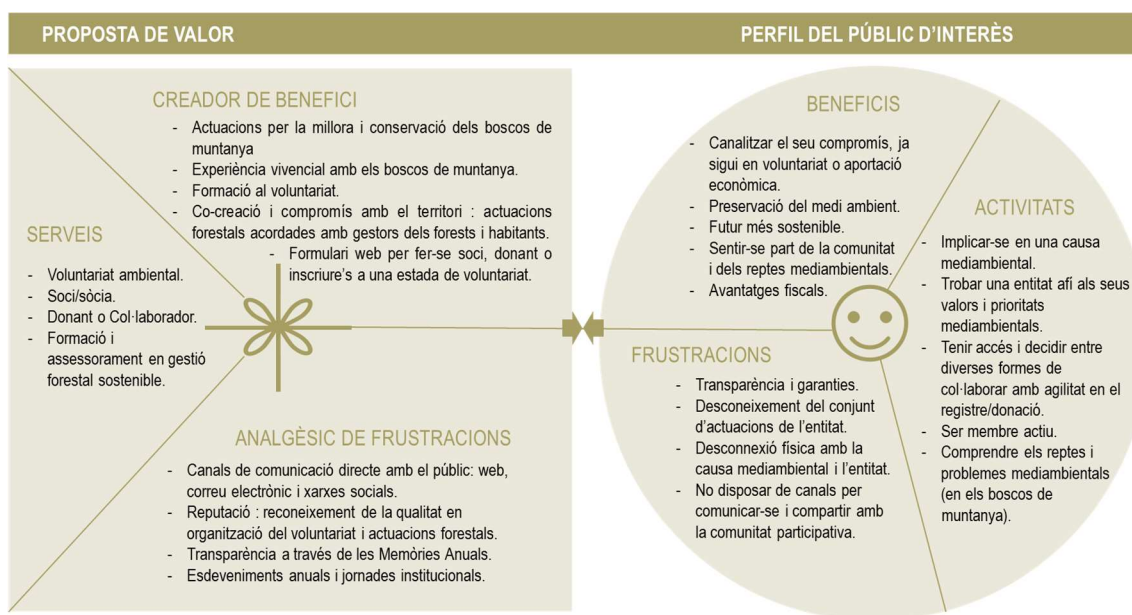


Font: Elaboració pròpia.

2.2.3 Proposta de valor

Mitjançant el llenç d'Alexander Osterwalder es relaciona el perfil dels públics d'interès amb la proposta de valor de PBM. D'aquesta manera gràfica es descriu com l'entitat satisfà als seus públics.

Gràfic6. Proposta de valor de Projecte Boscos de Muntanya.



Font: Elaboració pròpia.

2.2.4 Anàlisi del Màrqueting Mix

2.2.4.1 ESTRATÈGIA DE PRODUCTE

Les entitats del TS promouen una causa i un canvi en el comportament de la societat. Establir una oferta de productes concreta és igual d'imprescindible que en l'estratègia de màrqueting d'altres àmbits (Busquets, 2021). En el cas de les entitats no lucratives el producte vindria a ser la idea o el servei social, caracteritzats per ser béns intangibles.

El producte principal de PBM és la seva causa de conservació i millora dels boscos d'alta muntanya, que aporta un benefici a tot el públic en general.

Es pot considerar que la seva oferta és diversa, basant-nos en les diferents modalitats en les que es pot col·laborar amb l'entitat (relació d'intercanvi) o, des d'un altre enfocament, en els beneficis que perceben els diferents públics de la causa.

Una representativitat del servei és ser **soci/sòcia**, que genera un **increment de satisfacció personal en implicació activa i pertinença** que suposa recolzar una causa ambiental. Similar és en els individus **donants**, en que una participació puntual també genera la satisfacció personal de contribuir amb la causa. En el cas d'**empreses col·laboradores** que recolzen o aporten recursos l'entitat, el **prestigi i reconeixement de compromís ambiental**.

El més representatiu dels serveis socials que ofereix PBM són les **estades de voluntariat** i es basa en l'**experiència molt gratificant** que suposa el voluntariat.

Addicionalment, PBM ofereix altres productes i/o serveis lligats a la seva expertesa en gestió forestal sostenible i silvicultura, **valoritzant i transferint el coneixement de l'entitat** a altres

organitzacions o agents del sector, a través de xerrades, jornades formatives o participació en esdeveniments especialitzats.

2.2.4.2 ESTRATÈGIA DE PREU

El preu constitueix l'element més flexible en el màrqueting mix i constitueix el valor d'intercanvi. En el context social, el preu seria la contraprestació monetària, no monetària o material que aporten els beneficiaris del valor social de la fundació (Toca, 2013). Aquesta contribució dels beneficiaris s'emmarca en la visió més "clàssica" de la relació d'intercanvi i que caldria diferenciar-la del que és l'aportació de grups de recolzament, no beneficiaris directes però que contribueixen en la causa (Toca, 2013). En el TS és conceptualment complex establir un valor a la causa o el servei que no es percep rebre de manera directa.

En PBM podem establir per preu el **import o el valor monetari del que aporten els individus o empreses** que adquireixen alguns dels productes intangibles en l'anterior apartat definits, així com també el **valor del temps dedicat pel voluntariat** destinat a les actuacions per la causa.

La quota anual per a ser soci/sòcia de la fundació va d'un rang des d'una aportació mínima de 20€ fins a 240€. A més a més, en qualsevol moment un soci/a pot modificar l'import de la seva quota si ho considera oportú. Per tant, la quota és adaptable a les disponibilitats econòmiques i a judici propi de les persones o organitzacions associades.

En les donacions el preu és la xifra aportada de manera puntual o el valor monetari de la contribució en espècies (productes o serveis) que s'hagin aportat i que suposen un estalvi per l'entitat

Les estades setmanals de voluntariat tenen un cost d'implementació per l'entitat, estimat en un valor de 420€ per persona voluntària. Segons el tipus de públics, l'entitat estableix unes condicions de contraprestació: en voluntaris adults és de lliure elecció fer una aportació, en joves es requereix a les escoles/instituts una aportació econòmica per col·laborar en les despeses i en corporatius l'aportació econòmica ha de cobrir el cost total de les estades de voluntariat.

2.2.4.3 ESTRATÈGIA DE DISTRIBUCIÓ

En el marc del TS, la distribució implica com es posa a disposició dels beneficiaris els mitjans materials i humans perquè permetin facilitar l'actuació que promou la causa.

L'àmbit de distribució de PBM és principalment Catalunya. La causa de la fundació promou la protecció dels boscos de muntanya del Pirineu català i és la població catalana qui pròpiament es percep com a beneficiària de la proposta de valor.

En el servei social de voluntariat, la localització geogràfica es limita als emplaçaments on es desenvolupen les estades de voluntariat forestal, concretament quatre emplaçaments en el Pirineu: Massís de l'Orri, Espinavell, Esterri de Cardós i Valls d'Àneu.

Els **canals de venda són propis**, l'entitat és l'única gestora de l'oferta social. Però cal tenir en consideració la rellevància que estan adquirint plataformes de caràcter no lucratiu que faciliten la trobada entre entitats, empreses i organitzacions o ciutadania per establir col·laboracions, principalment en l'àmbit de les donacions i el voluntariat. Podem considerar que aquests **marketplaces especialitzats** actuen a mode de "minoristes" en la cadena de distribució.

2.2.4.4 ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ

PBM basa la seva comunicació en l'acostament de la societat al bosc i a la gestió forestal realitzant voluntariat. El poder de l'experiència vivencial amb la fundació i la seva causa és el sistema de comunicació que millor promou el reconeixement i credibilitat de l'entitat, explotant el valor del boca a boca.

Per fer arribar amb major abast la seva proposta de valor al públic general, PBM emprà diversos canals i activitats tant *online* com *offline*, que a mode general es poden agrupar en:

- **Comunicació directa** a través de la web, les xarxes socials, *emailing*, CRM i activitat institucional.
- **Comunicació *one-to-one* i venda personal** a través principalment del voluntariat, associats i col·laboradors, i amb presència en esdeveniments i fires.
- **Relacions públiques** a través dels mitjans de comunicació i presència en xerrades, jornades tècniques o esdeveniments especialitzats.
- **Publicitat exterior** a través d'acords molt específics de col·laboració.

2.2.5 Auditoria digital

2.2.5.1 AUDITORIA DELS CANALS DIGITALS

Web

L'auditoria analitza els elements fonamentals de la web que determinen la seva visibilitat *online*. Es presenta l'anàlisi per factors principals, identificant els aspectes òptims, mancances i oportunitats d'optimització.

Imatge 2. Pàgina d'inici de la web de Projecte Boscos de Muntanya



Font: Web oficial de Projectes Boscos de Muntanya. <https://www.projecteboscos.cat>

— Experiència d'usuari

Disseny · La web ha estat creada internament per l'entitat mitjançant el CMS de WIX, amb els avantatges i inconvenients que això implica. Visualment la web és **minimalista i estètica**, però hi manca impacte d'imatge i el disseny és millorable, podent-s'hi incorporar canvis que li donarien una estètica més actualitzada als formats actuals, com per exemple aprofitar tota l'amplada de la pantalla.

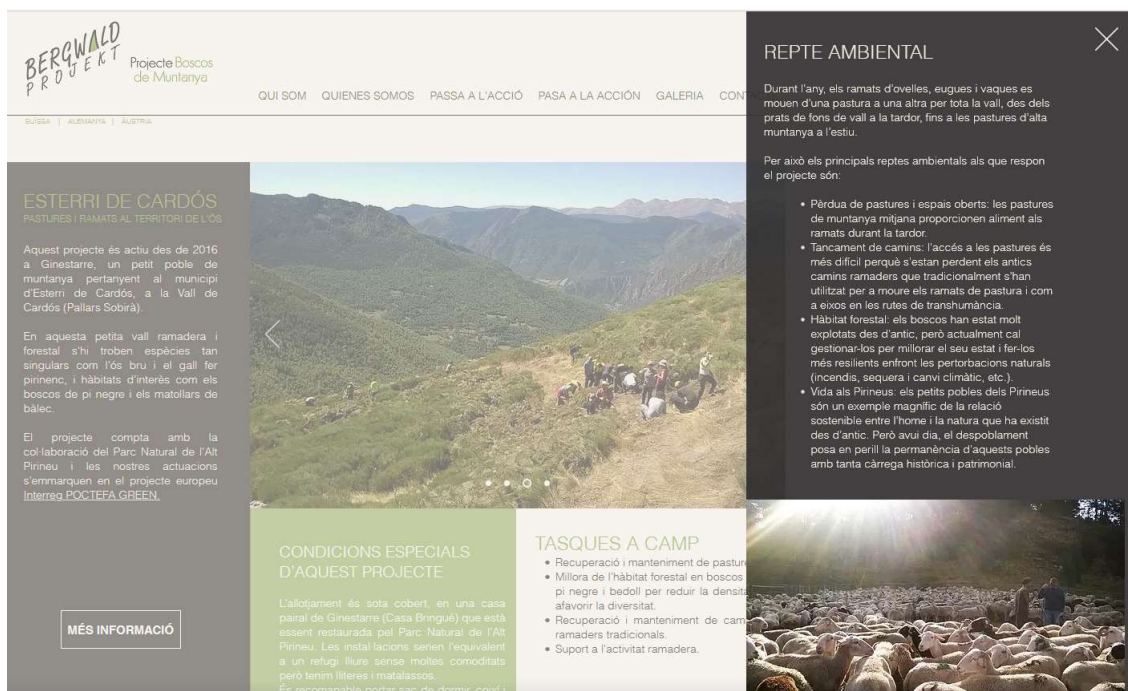
Navegació · **No s'observa un mapatge estratègicament planificat ni jerarquia de continguts**, establint una navegació endreçada i un menú coherent amb l'arquitectura web i amb els blocs de contingut per pàgines, a més d'haver-hi blocs d'informació "ocults" i no indexats als motors de cerca, en els que calen molts clics per arribar i en els que fa difícil retornar en cas de voler revisar la informació d'aquell espai.

La capçalera i menú de navegació de la web hauria de permetre a l'usuari accedir a tota la informació manera directa, així com optimitzar-la a fi de resultar més eficaç en conversió, incloent elements destacats i permanents com "Fer-se soci", fer donatiu i enllaços a les xarxes socials.

Contingut · **La pàgina d'inici és descriptiva i es comprèn el propòsit del projecte**. La quantitat de contingut és notable. Hi ha molt text i en ocasions paràgrafs extensos, però oferint elements visuals que permeten una sensació de menys densitat.

Els continguts estan organitzats per blocs titulats de manera que facilita a l'usuari identificar quina i a on consultar informació, però organitzats a mode puzzle que de manera inconsistent **convida a l'usuari a navegar amb aleatorietat**.

Imatge3. Organització del contingut d'una pàgina de projectes i *pop-up* emergent no indexat.



Font: Web oficial de Projectes Boscos de Muntanya.

En quan a la quantitat i qualitat dels continguts, és precís optimitzar-los tant en estructuració com en volum. Establir un ordre de continguts i valorar la qualitat de la informació que s'hi aporta, per evitar contingut duplicat, redundància o minimitzar l'extensió sense perdre informació, és a dir, trobar l'equilibri entre concisió, rellevància i valor.

No disposa d'un espai per a contingut dinàmic, blog o notícies que permetin oferir informació sobre l'activitat de l'entitat, afavorint tant al posicionament digital com a la seva notorietat i prestigi com a entitat ambiental.

No hi ha existència de pàgina on es publiquin les condicions d'ús i clàusules legals. En els registres de formulari de contacte i inscripcions no hi ha habilitada l'acceptació de la política de privacitat .

La web té versió *responsive* però no està optimitzada. Es perd part del contingut de la web, hi ha apartats, tant contingut de text com imatges, de la versió ordinador que no és publica en la versió mòbil, així contingut que no és navegable. Donada l'actual rellevància dels mòbils en la consulta d'informació dels usuaris i la representativitat que suposen el dispositius mòbils en el volum de tràfic web, seria un bon exercici concebre la pàgina des de la perspectiva *mobilefirst*.

— Motors de cerca

A nivell SEO no és evident una estratègia d'optimització que marqui una línia de navegació i és insuficient la configuració pel rastreig i indexació, tant en aspectes tècnics com semàntics. D'un anàlisi ràpid amb l'eina ScreamingFrog SEO s'identifiquen diversos aspectes tècnics a esmenar, destacant com a principals:

- Errors de configuració multi llenguatge,
- Pàgines no indexades amb contingut rellevant per al posicionament.
- Inadequat ús de titulació i indexació en metadades i imatges: URL no òptimes, títols de pàgina duplicats, absència de metadescripcions i text alternatiu en les imatges.
- Manca una organització semàntica estratègica amb encapçalaments <h>.

El rendiment de la web és excel·lent en velocitat de càrrega, amb una valoració en el *PageSpeed* de Google de 66 per a mòbils i 96 en ordinadors.

— *Off-page* i visibilitat

La web té una autoritat de domini correcta i uns bons resultats en mètriques d'enllaços, amb un volum de retroenllaços (*backlinks*) de qualitat i adquirits amb naturalitat [Veure Annex 1]. L'estratègia de *linkbuilding* es basa principalment en la creació de notes de premsa que són publicades als mitjans de comunicació digitals i presència en llocs web especialitzats i *marketplaces*. La qualitat i el nivell de bona part dels dominis enllaçats aporten un clar benefici en autoritat. La web no té però enllaços sortints, pel que no s'observa una estratègia en intercanvi d'enllaços.

Un anàlisi més exhaustiva del perfil dels enllaços externs permetria establir una proposta d'optimització fent esmena d'errors i definir altres estratègies per la generació d'enllaços.

La web lidera els resultats de cerca per "boscos de muntanya" i similars, com un evident resultat de l'eficàcia del nom de marca de l'entitat. El posicionament no és tant òptim en els resultats de cerques que contenen altres paraules clau per l'entitat, com "gestió forestal sostenible" o "voluntariat ambiental", en les que no apareix ni en les tres primeres pàgines de resultats al cercador de Google. [Veure Annex 2]

Taula 3. Resultats en els principals indicadors de rendiment web.

Tràfic orgànic	186 visites mensuals
Tendència tràfic	Estable
Tràfic marca vs no marca	77% / 23%
Competència orgànica	Poc afí
DA	32
Linkbuilding	104 Dominis enllaçats 2,2k Enllaços externs
Velocitat de càrrega	95 Ordinador 65 Mòbil

Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'anàlisi amb SemRush i Moz.

Partint dels resultats de l'auditoria anterior, s'identifica potencial per millorar el posicionament de la web, en general i per les paraules clau, aplicant una optimització SEO.

— Analítica digital

S'estima que no hi ha establert un sistema d'analítica web que permeti validar la seva efectivitat a través del mesurament i anàlisi de resultats. No disposa d'un compte a Google Analytics per poder tenir un coneixement i anàlisi més profund dels visitants a la web.

Xarxes Socials

PBM té perfils a Facebook, Twitter i Youtube. En general, **la interacció amb la comunitat és baixa i les publicacions molt esporàdiques**. El contingut publicat és principalment per donar a conèixer els projectes i treballs de voluntariat que realitza l'entitat, informar d'esdeveniments que organitza o participa. En les publicacions s'hi inclou molt material audiovisual, en forma de galeries d'imatges i vídeos.

Tot i la baixa freqüència de publicació, no es registre un destacable abandonament de seguidors, tot el contrari, **els creixements anuals en la comunitat de seguidors són notables**. Hi ha interès per escoltar a l'entitat. Les possibilitats de SMO amb estratègies per promoure el contingut de la marca en els mitjans socials, podrien aportar uns resultats molt favorables en el creixement i notorietat de l'entitat.

— Twitter

Compte creat al juny del 2018. Actualment té **1.346 seguidors i 270 tuits**. En el darrer any s'han fet **6 publicacions mensuals de mitjana**, amb contingut propi sobre l'activitat de voluntariat o fent retuits del publicacions on apareix l'entitat o esdeveniments en els que participa.

La base de seguidors a Twitter es més reduïda i menys interactiva, fent-ne un ús majoritàriament informatiu. El perfil de seguidors és un públic més jove, però sobretot és el que permet arribar a segments corporatius, institucionals i referents del sector.

— Facebook

Actualment té **3978 seguidors i 3837 likes**. En el darrer any s'han fet **2 publicacions mensuals de mitjana**. La dinàmica de les publicacions de l'entitat marca clarament el creixement de la seva base de seguidors. L'augment de seguidors es registra per pics anuals en els mesos d'estiu, coincidint amb el període en que es realitzen les estades de voluntariat i es generen publicacions per captar voluntariat i donar visibilitat als treballs al bosc i dels voluntaris, incentivant la conversió i captació d'associats o donants.

Els continguts de **fotos i vídeos que es publiquen durant les estades de voluntariat a l'estiu són els que generen més engagement** i probablement els que aporten aquest increment de seguidors. De mitjana les publicacions de fotos o vídeo aconsegueixen un abast de 1.510 persones, 30 clics i 77 reaccions. En canvi, les publicacions en juliol i agost assoleix pics d'abast de fins a 16.800 persones i 150 reaccions. A més a més, aquestes **publicacions atrauen al llarg del temps**, duplicant abast i interaccions en mesos posteriors a la data de publicació.

A Facebook hi ha la base més amplia de seguidors i la que genera millor engagement. Aquesta xarxa facilita una major penetració en els dos segments d'individus, especialment el segment més adult. És la xarxa a través de la qual els usuaris estableixen una relació més directa amb l'entitat, aportant comentaris i realitzant consultes directes per missatgeria.

— Youtube

El compte només compte amb **28 subscriptors i 4 vídeos publicats**. Es percep com un espai repositori.

Emailing, CRM i estratègies de fidelització

L'entitat compta amb diverses vies per la captació de contactes: formulari web, el registre de persones sòcies o donants, i les inscripcions de voluntaris.

Tots els contactes són integrats al gestor de clients CiviCRM. Des d'aquest gestor es realitzen enviaments massius de correu electrònic per, per exemple, comunicar esdeveniments i activitats de l'entitat o per gestionar les inscripcions a les estades de voluntariat.

En aquest punt, l'entitat no disposa d'estratègies definides ni seguiment i anàlisis de rendiment dels enviaments que permetin un millor coneixement de la base de contactes i explotar el potencial que pot oferir l'eina CRM. Per exemple, no disposa d'un *newsletter* per facilitar informació i contingut de manera periòdica. Tampoc s'observen correus automatitzats, per exemple, una resposta automàtica donant la benvinguda als nous socis/sòcies registrats a l'entitat a través del formulari web.

El CRM ofereix molts possibilitats per fidelitzar i establir relacions més properes i personalitzades amb la base social i altres persones o organitzacions vinculades amb l'entitat, com podria ser una segmentació més estratègica de la base de dades o la creació de cadenes de correu automatitzades.

Branding

El *naming* inclou el genèric "boscos de muntanya" quedant evident quina és la causa de l'entitat i constituint la paraula clau en l'estratègia de posicionament.

Imatge4. Doble logotip de l'entitat.



Font: Web oficial de Projectes Boscos de Muntanya.

La imatge és molt homogènia en tota la comunicació de la marca, tenint uns elements visuals icònics: les tonalitats verdes i les imatges de bosc i persones treballant al bosc.

L'entitat combina una **doble marca**: la pròpia Projecte Boscos de Muntanya i la de la filial Suïssa Bergwaldprojekt. L'ús sempre en paral·lel permet concebre l'àmbit d'actuació territorial a Catalunya amb el plus de la representació internacional de l'entitat.

Els **atributs del posicionament** es centren en els símbols culturals del valor **de l'acció i la força del voluntariat**. Els eslògans més emprats per l'entitat són "Endinsa't al bosc" i "Passa l'acció". Els **projectes de voluntariat són el principal contingut corporatiu** i els principals protagonistes en els seus missatges.

L'entitat compta amb una bona reputació en els mitjans de comunicació, entre les institucions públiques i entre els participants i associats a l'entitat. En el 2020 va ser guardonat amb un dels tres primers premis destinats a projectes de recuperació i conservació del patrimoni natural de la European Outdoor Conservation Association (EOCA).

Tot i així, la seva participació en activitats especialitzades en el seu àmbit d'actuació, la gestió forestal sostenible, té poca visibilitat digital.

3 DIAGNÒSTIC DE LA SITUACIÓ DIGITAL

3.1 Anàlisi DAFO

De l'anàlisi externa i interna s'extreuen els elements més destacats de caràcter general per l'entitat i altres específicament en l'entorn digital.

Taula 4. Matriu DAFO.

ANALISIS EXTERN	
Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> – Creixent assumpció social i política de la sostenibilitat i el medi ambient. – Els boscos cada vegada més presents en l'agenda política. – La sostenibilitat ja no es limita al individu i al voluntarisme. Les empreses són també partícips en acció. – Auge del voluntariat corporatiu. – La tecnologia catalitzadora de moviments socials. – Les TIC i el I+D+i poc explotat en el TS. – Potencial de mercat. – Noves preferències i comportaments de la societat en relació als espais naturals. – Els joves protagonistes en l'emergència climàtica. 	<ul style="list-style-type: none"> – Es manté incert els efectes de la crisi en el panorama econòmic i social. – Tercer Sector molt atomitzat. – Elevada competència en la captació d'ajuts i subvencions. – Destí dels recursos destinats públics i privats : l'emergència social s'anteposa a l'emergència medi ambiental. – En qüestions medi ambientals, el canvi climàtic i la neutralització del CO2 són els protagonistes. – Restriccions sanitàries incrementen els costos de gestió del voluntariat. – Persisteix en la societat la desconfiança amb les entitats del TS. – Pèrdua del <i>face-to-face</i>, fent necessària una comunicació més digital.
ANALISIS INTERN	
Fortaleses	Febleses
<ul style="list-style-type: none"> – Proposta de valor única, i diferencial de les altres entitats ambientals. – Experiència singular i amb valor d'aprenentatge. – Qualitat i quantitat del voluntariat. – Creixent independència financera. – Relació humana i qualitativa amb vincles afins i empàtics. – Patronat plural i reconegut. – Creixement estructural de l'entitat. – Notable presència digital. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dificultat per establir acords de col·laboració i gestió de forests a ll/t. – Baix posicionament referent en gestió forestal. – Baixa diversificació de propostes de col·laboració i participació amb l'entitat. – Web i CRM desoptimitzats per la captació de fons. – Manca aprofitament de la tecnologia per l'eficiència organitzativa. – No existeix cultura de mesurament de resultats. – Baixa producció de continguts.

Font: Elaboració pròpia.

Oportunitats

- **Creixent assumpció social i política de la sostenibilitat i el medi ambient.** Els boscos cada vegada més presents en l'agenda política de la UE, Espanya i Catalunya. Normatives i estratègies que fomenten l'ordenació forestal, la bioeconomia i la co-governança amb el tercer sector i la participació ciutadana com agents rellevants. Això afavoreix a l'entitat per establir aliances a favor de la dinamització comunal i fomentar la seva influència com a referent.
- **La sostenibilitat ja no es limita al consumidor i al voluntarisme.** Les empreses són també participants en acció, amb les regulacions i els ODS com acceleradors dels nous comportaments empresarials i increment inversió en RSC. Suposen oportunitats per establir relacions de col·laboració duradores amb empreses, alineant la causa ambiental, més enllà d'accions de voluntariat corporatiu puntual. Aliances que poden suposar una palanca per a que el missatge de l'entitat cali amb més força en la societat.
- **Auge del voluntariat corporatiu.** Impulsar la creació de models de col·laboració o voluntariat amb empreses de manera molt personalitzada. Una oportunitat d'ampliar difusió de la causa i fer créixer el voluntariat ambiental en general.
- **La tecnologia catalitzadora de moviments socials.** Els canals digitals i la tecnologia són eines amb potencial per la captació de fons i associats: major visibilitat, millor fidelització.
- Els canals digitals i la tecnologia són eines amb potencial per la captació de fons i associats: major visibilitat, millor fidelització.
- **I+D+i poc explotat en el TS.** La innovació suposa una via de creixement. Nous models de negoci, nous formats de col·laboració, més diversos i més flexibles.
- **Potencial de mercat.** La col·laboració ciutadana i corporativa està en creixement i encara és inferior a la mitjana europea. Existeix un mercat ampli de donants accessible a través de la sensibilització.
- **Noves preferències i comportaments de la societat derivades de la situació Covid19:**
 - Major solidaritat (prioritàriament social, però es manté l'acció pel medi ambient), revalorització del producte de proximitat, noves necessitats i ganes de natura.
 - Noves relacions amb els espais naturals. Una oportunitat per conscienciar de la significança dels boscos en la societat.
- **Els joves protagonistes en l'emergència climàtica.** Un segment potencial.

Amenaces

- En l'actual situació de crisi sanitària, el distanciament social i les pors individuals suposen:
 - Menys persones disponibles a realitzar voluntariat i majors restriccions als volum voluntariat. Els que suposa incórrer en costos superiors en la gestió dels projectes.
 - Perd influència el principal canal de captació *face-to-face*. És necessària la diversificació de canals de comunicació amb un enfocament més digital.
 - **L'emergència social es prioritària a l'emergència mediambiental.** Són majors els recursos destinats a l'emergència social, anteposant-se a l'emergència medi ambiental. Una situació molt desfavorable per a l'encara baixa representativitat de les entitats ambientals en el TS, en captació de fons i de voluntariat.
- Els efectes de la crisi en el panorama econòmic i social, fa **incerta la propensió de la societat a col·laborar amb entitats del Tercer Sector.**
- **Tercer Sector molt atomitzat.** Hi ha un excés de propostes de causa social, però amb grans entitats capaces de copsar un elevat volum de fons de la ciutadania i corporatius, destinant molts recursos en les seves estratègies i canals digitals. Les principals avantatges competitives per a les entitats de menor dimensió estan en el valor diferencial de la missió i la causa.
- L'alt nivell de **competència en la captació d'ajuts i subvencions**, suposa destinar molts recursos en la tramitació i realització d'informes, que van en detriment del desenvolupament de millores donada la limitació estructural de l'entitat.

- En qüestions medi ambientals, **el canvi climàtic i la neutralització del CO2** són els protagonistes en les empreses i en els mitjans de comunicació, i conseqüentment en la ciutadania.

Fortaleses

- PBM disposa d'una proposta de valor única i diferencial de les altres entitats ambientals. L'**experiència singular i el valor de l'aprenentatge** forestal i el gaudi com a *drivers* en la captació de voluntariat, a més a més del seu format de micro-voluntariat: estades setmanals.
- Consolidada com entitat referent en el voluntariat ambiental, per la qualitat i quantitat del voluntariat. PBM és l'entitat que mobilitza un major volum de prestacions en matèria de voluntariat mediambiental a Catalunya.
- **Creixent independència financera** i menor dependència del finançament públic que la mitjana d'entitats del sector.
- **Relació humana i qualitativa amb els col·laboradors**, establint vincles afins i empàtics.
- Patronat plural i reconeguts en el seu àmbit d'*expertise* de cada un dels membres.
- Creixement estructural de l'entitat.
- **Notable presència digital**, amb autoritat i presència en mitjans i espais especialitzats, amb volum de tràfic web i seguidors socials.

Debilitats

- La manca d'innovació i diversificació en les propostes de col·laboració i participació amb l'entitat. Actualment focalitzades en els projectes d'estades de voluntariat amb estacionalitat a l'estiu i captació d'associats centrat exclusivament en un model de "quota anual".
- Manca aprofitament de la tecnologia i canals digitals per millorar l'eficiència organitzativa, de comunicació i prospecció de l'entitat.
 - Web poc preparada per la captació.
 - Sense diversificació dels sistemes de captació i pagament *online*.
 - No existeix una cultura de mesurament de resultats.
 - CRM desoptimitzada per gestió i fidelització de la base social.
 - No existeix una cultura de mesurament de resultats.
- **Dificultat d'establir acords de col·laboració a llarg termini** amb part de les entitats locals i públiques propietàries de forests públics.
- Tot i la qualitat de les accions realitzades, encara disposa d'un baix posicionament referent i influenciat en l'àmbit de gestió forestal.
- **Baixa producció de continguts** i relativament poc evident difusió del valor del impacte de les seves actuacions i els beneficis que aporta a la societat. Transmetre la causa de manera més eficaç donant a conèixer millor l'activitat de l'entitat, no només el voluntariat ambiental.

3.2 Conclusions DAFO

En l'actual context econòmicament incert i socialment canviant, en el que l'emergència sociosanitària derivada de la Covid19 ha còpsat molts recursos i presència mediàtica, es manté, inclús creixent, l'assumpció social i política de la sostenibilitat i el medi ambient. Un balanç positiu en quant **oportunitats pel desenvolupament i creixement de PBM**.

En un TS tan atomitzat en entitats d'estructura organitzativa petita i tenint en compte que la causa, la reputació i l'afinitat amb la manera d'actuar són els principals motius per col·laborar amb una entitat, les **principals avantatges competitives de PBM estan en el valor diferencial de la seva missió i la causa**. La innovació social suposa una oportunitat per

aconseguir el posicionament referent de l'entitat en l'actual societat del coneixement i la informació. L'experiència vivencial amb la fundació i la seva causa és el sistema de comunicació que millor promou el reconeixement i credibilitat de l'entitat, explotant el valor del boca a boca. La comunicació ha de continuar generant empatia i simpatia.

Un dels reptes del TS és vèncer el sensacionalisme i la manca de confiança de la societat a col·laborar amb el TS. Els col·laboradors amb PBM (sòcies, voluntariat, empreses, institucions...) s'apropen a l'entitat per l'efecte del *boca-a-boca* (allò que els altres expliquen de nosaltres), ja sigui presencial com digital. **L'entitat té un gran potencial per fer créixer la seva presència digital afavorint la seva reputació i reconeixement.**

Els canvis en la tendència del finançament públic i privat de les ONG fa necessària **buscar la sostenibilitat econòmica de l'entitat que requereix de models més innovadors**, i per a tal, es fan més indispensables el coneixement i l'aprenentatge continu així com establir acords de col·laboració amb les entitats del sector i potenciar la participació ciutadana.

En l'entorn empresarial s'han establert canvis en les maneres i metodologies de treball, però el TS en general continua emprant els models tradicionals. És necessari millorar la capacitat d'anticipació, innovació i adaptació als entorns canviants. Això passar per fer més ús de les eines digitals, implementar més accions de comunicació orientades a potenciar la reputació, la transparència i fer ús de la mesurament per conèixer el impacte de les seves accions.

Els canals digitals s'identifiquen com una de les principals debilitats de PBM. Són diverses les opcions d'optimització i millora per la captació de *leads* i donar a conèixer més àmpliament el què fa l'entitat i la qualitat de les seves actuacions, incorporar espais diferenciats segons públics objectiu, *engagement* i fidelització.

4 OBJECTIUS DE MÀRQUETING DIGITAL

Els objectius del pla de màrqueting digital s'estableixen responenent a les necessitats actuals de la fundació. La fundació és un referent en el voluntariat forestal, però no es percep com a influent ni genera impacte de lideratge en l'àmbit gestió forestal sostenible. Es pretén generar una més àmplia difusió de la causa i de l'activitat de la fundació per aconseguir engrandir la base social, més sòlida i conscient, i augmentar la recaptació de fons d'origen privat.

Objectiu general

Aconseguir un major abast del coneixement de la causa i de l'activitat de la fundació amb la finalitat d'assolir una major implicació de la societat en la causa medi ambiental pels boscos de muntanya.

- **OG1. Aconseguir 250 nous socis/sòcies** (+40% de la base social del 2020) i **10 noves empreses col·laboradores** a finals del 2021.

Objectius específics

- **CONEXEMENT**: Generar notorietat de la causa i posicionar la fundació amb percepció de lideratge i coneixement en gestió forestal a través dels seus atributs diferencials de "voluntariat" i "acció".
 - OE1. **Millorar la presència orgànica de la marca als cercadors** apareixement en la primera pàgina (entre les 8 primeres posicions) dels resultats de cerca a la xarxa de Google en "gestió forestal" i "voluntariat ambiental".
 - OE2. **Superar les 11.000 visites a la web** en el 2021 (+20% de visitants web respecte el 2020).
- **INTERÈS**: Augmentar l'audiència dels continguts i atreure un major interès per l'entitat.
 - OE3. **Ampliar la base de seguidors de la fundació en les xarxes socials** aconseguint 1.000 nous usuaris en el global de les xarxes que es tindrà presència (+20% els seguidors/fans socials respecte el 2020).
 - OE4. **Augmentar l'engagement** assolint una **mitjana mensual de 500 interaccions i 150 comparticions** en el global de les publicacions a les xarxes socials.
 - OE5. **Aconseguir 500 nous contactes a la base de dades.**
- **CONVERSIÓ**
 - OE6. **Augmentar un 50% els ingressos provinents d'aportacions privades** en donacions, patrocinis o col·laboracions respecte l'any anterior, assolint una xifra mínima de 78.000€ en el 2021.

5 PÚBLIC OBJECTIU

5.1 Estratègia i criteris de segmentació

5.1.1 Públics d'interès

PBM té una gran diversitat de públics amb els quals interactua, que tenen influència o es veuen afectats per la causa i/o l'activitat que desenvolupa la fundació. En el cas de les organitzacions sense ànim de lucre, una manera de presentar una relació dels principals grups d'interès és classificar-los en referència als compromisos adquirits per l'entitat i segons les seves eines de formalització (NPQ, 2019), identificant quines són les expectatives i el diàleg relatius a cada grup d'interès.

Entorn intern [Persones o grups de persones que són part de l'organització]
<ul style="list-style-type: none"> – Personal contractat. Equip fix de quatre persones al que temporalment s'hi afegeix altre personal contractat per donar recolzament funcional. L'atractiu del lloc de treball en quant a la implicació social, formació i reconeixement personal que suposa en són els principals factors motivacionals. Es tenen establertes relacions interpersonals, essent necessari (especialment en el personal temporal) facilitar recursos i informació de recolzament que els permetin tenir un major coneixement sobre el funcionament de l'entitat i desenvolupar habilitats per transmetre els seus valors i la causa. – Patronat. És l'òrgan de govern i representen l'entitat. Del compliment de la finalitat que persegueix la fundació i l'administració dels seus béns, i com s'actua per la causa, en depèn la seva influència i prestigi. S'estableixen reunions periòdiques de seguiment.
Entorn extern [Grups de persones o entitats amb interessos en l'organització però que no en formen part]
<p>CONTRACTUALS. Format per entitats amb les que és precís establir un contracte molt detallat de curt o més llarg termini, i també entitats reguladores que desenvolupen uns estàndards que han de complir les organitzacions sense ànim de lucre. Generalment implica la rendició de comptes i pot suposar infraccions en el cas d'incompliment.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Finançadors públics o privats. Majoritàriament institucions públiques, però també privades, que faciliten ajusts o subvencions a projectes específics en base a uns objectius i condicions establertes. La seva influència d'opinió suposen per a l'entitat un reconeixement important. Generalment, cal elaborar una memòria del projecte a fi de justificar la subvenció i assoliment dels objectius establerts. – Entitats gestores dels boscos de titularitat pública. Entitats públiques i governs locals que són propietaris dels boscos, també entitats privades o mixtes que en tenen la custòdia. Establir acords de col·laboració o de contractació de serveis a llarg termini és fonamental per la fundació, tant per garantir el desenvolupament de la seva causa i per assolir <i>estatus i reconeixement</i> en l'àmbit de gestió forestal sostenible. S'estableixen relacions interpersonals i reunions periòdiques per debatre sobre la situació i avaluació d'actuacions. – Governos. Organismes reguladors públics que dictaminen la normativa i controls que tenen influència en aspectes legals i de l'activitat de la fundació, tals com lleis referents al voluntariat, règim fiscal per entitats sense ànim de lucre, règim laboral, normativa de gestió forestal, entre d'altres. El compliment és un deure de l'entitat, imprescindibles per la solvència, serietat i transparència. <p>ACORDS. Format per grups d'interès amb els que es precisa establir un acord bidireccional, podent ser informal o contractual legalment exigibles o no, implicats pels propis materials de recaptació de fons o acords de col·laboració. De la relació establerta, les principals conseqüències són en reputació.</p>

- **Socis/Sòcies.** Totes aquelles persones que aporten recolzament a la causa a través d'una contribució econòmica fixa a mode de quota anual. Anualment es celebra una trobada presencial i assemblea general, reben per correu convencional la Memòria Anual i felicitació de Nadal, la resta del temps el contacte es realitza a través d'*emailing* sobre informació puntual vinculada a l'activitat de l'entitat i sense una periodicitat establerta.
- **Donants.** Individus que en algun moment s'han sensibilitzat amb la causa i apropiat a l'entitat fent una contribució econòmica puntual. El nivell i grau de fidelització pot ser divers, podent anar des d'una relació activa i d'interès pel que l'entitat comunica o, pel contrari, haver-se desvinculat completament un cop realitzada la donació.
- **Voluntaris.** Poden ser qualsevol persona que es senti atreta per la proposta i amb ganes de col·laborar amb l'entitat en el format d'estada de voluntariat setmanal. Els voluntaris es registren a través del web i passen a formar part de la base de dades. Durant l'estada s'estableix una relació directa i personal, se'ls facilita reunions de benvinguda, formació i una breu enquesta al final de la setmana. En aquest grup s'inclouria els instituts, als quals s'ofereix estades formatives de voluntariat forestal als joves.
- **Col·laboradors i donants Corporatius.** Empreses i organitzacions que contemplin aspectes mediambientals en la seva RSC. S'estableix una relació formal i acords de col·laboració que pot tenir format i temporalitat divers, generalment aportació econòmica, material o de voluntariat. A canvi, es fa difusió i reconeixement de la seva contribució.
- **Aliats.** Organitzacions públiques o privades i altres entitats del Tercer Sector amb les que estableix acords i aliances estratègiques en favor de les dues parts i amb l'objectiu de promoure la causa en comú. Majoritàriament aquestes aliances es presten a mode de jornades tècniques o formació en gestió forestal sostenible.
- **Mitjans de comunicació.** Mitjans de premsa, radio i televisió als quals l'entitat els facilita notes de premsa i concedeix entrevistes.

FIDUCIÀRIA. Format pels grups d'interès amb els que l'entitat té una relació moral.

- **Comunitat local.** Els residents i població fluctuant del Pallars Sobirà són les persones directament connectades i vinculades amb els boscos i territori on l'entitat desenvolupa la seva activitat. Establir una relació respectuosa, fomentant la consciència del bé comú i motivant a la seva participació activa és fonamental en la causa. L'entitat compte amb un acord comunal en una població, en la que s'hi celebren diverses jornades de voluntariat, en la resta del territori la resposta comunal és encara baixa.
- **Societat en general.** La fundació atén una causa sobre un bé públic. La societat en general és beneficiària del impacte de la seva activitat, al mateix temps que el seu compromís i comportament té influència directa en la causa.

5.1.2 Selecció dels Públics d'interès

La societat en general és el grup més ampli, que implícitament inclou pràcticament la totalitat dels grups d'interès, al que l'organització podria dirigir-se per intentar fer arribar la causa i allò que l'entitat vol aconseguir per un millor entorn. Intentar captar potencials implicats, donants o col·laboradors per la causa a un públic tan ampli i en la seva majoria no proper a l'entitat, molt probablement resultaria en una estratègia ineficaç i inassolible econòmicament per l'entitat.

El grups d'interès "contractuals" suposen uns públics molt importants per l'entitat, però no resulten públics objectiu del pla dissenyant accions específiques per aquests. Aquests grups d'interès seran indirectament impactats, com altres *stakeholders* que no es contemplin en el pla.

Centrarem l'estratègia en aquells grups que tenen alguna relació de proximitat amb l'entitat i poden exercir un major poder d'influència. El desenvolupament estratègic del pla de màrqueting digital pretén establir una relació de major confiança que permeti la construcció de mecanismes per a que difonguin i promoguin la causa. A tal efecte, es seleccionen com a grups de públics objectiu més transcendents el individu amb cert vincle amb l'entitat ja sigui com a socis/es, donants, voluntaris o altres formats de col·laboració o relació.

Les entitats corporatives, fins al moment, han suposat per l'entitat una col·laboració complementària, però en són conscients del valor estratègic que suposen en prestigi institucional i capacitat financera. Constituiran també un grup objectiu, encara que amb menor rellevància dins el desenvolupament del pla, en la mateixa estratègia de selecció basada en l'afinitat amb l'entitat.

5.1.3 Estratègia de segmentació i selecció dels segments objectiu

Per la segmentació del públics objectiu diferenciarem entre el públic individu i el públic corporatiu.

Els criteris més òptims per segmentar els grups d'individus es basen tant en variables referents a les seves característiques com al seu comportament. Per a Projecte Boscos enquadrem les persones objectiu:

- En **variables geogràfiques** els segments estarien delimitats a l'àmbit autonòmic Catalunya i principalment individus residents en l'àmbit urbà.
- Per **variables demogràfiques** ens dirigim tant a homes com dones, d'edat compreses entre els 25 i 55 anys, en les que el seu estat civil és divers.
- En **variables socioeconòmiques** són persones que disposen d'estudis superiors i estan actius laboralment. Gaudeixen d'uns ingressos que els situa en un nivell de renda entre mig-baix i mig-alt.
- En les **variables psicogràfiques** de l'estil de vida, estem davant d'uns segments d'usuaris molt actius a les xarxes socials i assidus a cercar informació a Internet, amb experiència i adaptabilitat a l'entorn *online*. Un segment de persones que ha arribat a la conclusió que la societat ha de funcionar de manera ètica i respectuosa amb el medi ambient, influïts en part pel seu entorn més immediat i la informació rebuda dels diferents mitjans de comunicació.
- Sobre la base del seu **comportament**, l'autorealització és un **benefici esperat** comú, però s'hauria de segmentar distingint actituds sensibles a ser una persona social y èticament responsable enfront les més properes a sentir-se part de grups socials o ser reconegudes adoptant conductes sostenibles. En qualsevol cas, l'empatia amb la causa i la reputació determinarà la seva actitud vers l'entitat. La proximitat de les persones amb l'entitat és diversa i pot ser canviant o evolutiva, des d'una aproximació espontània a una postura més compromesa. Vinculat a aquest darrer factor es troben també el moment i l'ocasió, el temps és en general escàs per la majoria de les persones i influenciarà positivament la seva propensió a col·laborar o donar ("comprar") si reben la informació necessària i se'ls hi redueix esforços (com pot ser una pàgina web ben organitzada, usable i transparent).

Dins del perfil d'individus, es distingeixen dos segments objectiu:

- (1) **Joves i Solters** sense fills, podent conviure o no en parella. Majoritàriament homes d'entre 25 a 44 anys amb estudis universitaris i amb recursos econòmics limitats, però que prioritàriament els destinen a l'oci. Estan altament compromesos amb la sostenibilitat, involucrats i alineats amb les causes que promou l'organització. Interactuen activament en les xarxes socials i estan interessats per tot allò que s'hi mou, segueixen l'actualitat però són crítics dels mitjans de comunicació locals o especialitzats. El sentiment de sentir-se útil és la seva principal motivació, però també factors socials de pertinença i reconeixement del seu cercle proper (molt relacionats amb causes mediambientals). Valoren en una organització el seu activisme i que aportin solucions. Es senten afins a l'entitat a les

emocions positives que transmet, l'han conegut per amistats o participant-hi directament. Representen la base més dinamitzadora de l'entitat, la seva col·laboració és més activa que econòmica.

- (2) **Adults** d'entre 40 i 55 anys, amb major propensió dones, que conviuen en unitat familiar amb fills. Tenen estudis superiors, una situació laboral estable en un rang mig-alt que els proporciona un nivell econòmic solvent. Seguidors dels mitjans de comunicació, habitualment en l'entorn digital, i formen part d'alguna xarxa social però sense gaire interès. Estant sensibilitzats amb el medi ambient i transmeten su adscripció al seu entorn proper i amb les seves decisions de compra. Fa anys que són socis d'entitats no lucratives fent aportacions periòdiques. La solidaritat i l'ètica són els seus valors motivacionals, per això aposten per entitats amb reputació o que mostrin una solvència que els generi confiança. Representen la base social més fidelitzada i la seva contribució econòmica és rellevant en el finançament de l'entitat.

Apliquem de diferent manera els criteris per **segmentar el públic corporatiu**. Per a Projecte Boscos enquadrem les empreses en un únic **segment objectiu** (3), definit en base les principals característiques següents:

- En **variables geogràfiques**, els segments estarien delimitats a l'àmbit autonòmic Catalunya, diferenciant entre empreses ubicades en l'àmbit urbà i altres locals del Pirineu.
- Per dades **socioeconòmiques** ens dirigim principalment a empreses petites i mitjanes, de màxim 250 empleats i un volum de facturació que no supera el s 43 milions d'euros. L'objectiu són les empreses, però ens relacionem amb persones que es comuniquen a través de les seves empreses. Els comandaments directius i amb capacitat de decisió seran la porta d'entrada al mateix temps que tindran el poder prescriptor.
- En les **variables psicogràfiques** les empreses tenen polítiques de RSC alineades amb causes mediambientals o els seu sector de negoci és proper a l'àmbit forestal o específicament als boscos de muntanya. En les seves polítiques poden recórrer exclusivament a col·laboracions amb tercers o tenir accions desenvolupades internament i oberts a combinar amb altres externes. Per això, estan atents a noves iniciatives i accions que desenvolupen altres empreses compromeses amb la sostenibilitat, segueixen canals i espais especialitzats en responsabilitat social ambiental.
- Sobre la base del seu **comportament**, les empreses prioritzen que les accions de col·laboració estiguin integrades en els seus objectius estratègics i pretenen generar relacions estables i duradores amb les entitats socials, que siguin realment efectives en quant als beneficis i el impacte sacionormatiu que els hi generin. La innovació de la proposta i l'agilitat d'implementació serà prioritari en les seves eleccions.

No es considera rendible establir un programa de màrqueting completament diferenciat. A mode general, el pla de màrqueting s'efectuarà de manera **indiferenciada**, destinant les accions a la massa no segmentada dels grups d'interès seleccionats, especialment en la primera etapa. En aquelles accions que sigui viable, s'aplicarà una estratègia diferenciada, definint tàctiques específiques pels segments objectiu seleccionats.

5.1.4 Buyer personas

A partir dels tres segments objectiu seleccionats pel pla de màrqueting digital: Joves i Solters, Adults i Corporatius, es crea un perfil fictici representatiu per a cada un d'ells.

Taula 5. Buyer personas

<p>MARC "Activista"</p> 	<p>Home de 28 anys Estudis superiors Sense ingressos regulars</p>
<p>En Marc viu a Mollerussa amb la seva parella i junts trampegen com poden el lloguer del pis amb feines temporals.</p> <p>Des de petit és membre de l'esplai, des dels 16 anys com a monitor. Toca el baix en un grup de música i fan concerts a l'estiu. Estan creant el seu propi àlbum.</p> <p>Compra a la cooperativa. Li agrada cuinar i és fan de la cervesa artesana.</p>	<p>Vida social molt activa Extravertit i alegre Sempre disposat a ajudar Crític amb els mitjans de comunicació</p> <p>Necessita sentir-se útil en la preservació del medi ambient. Busca oportunitats per descobrir coses noves i adquirir nou coneixements.</p>
<p>JÚLIA "Empàtica"</p> 	<p>Dona de 51 anys Urbanita amb estudis superiors Nivell econòmic mig-alt</p>
<p>La Júlia és metgessa a l'Hospital Clínic de Barcelona. Està casada, té dues filles i un gos. Viu a l'Eixample esquerra, el seu barri de tota la vida.</p> <p>Li agrada viure a Barcelona, però li preocupa l'actual model de ciutat. Sinó fos perquè li entusiasme la feina, fa anys que hagués anat a viure a un entorn rural.</p> <p>Té un estil de vida saludable, recicla, compra ecològic i és pseudo-vegetariana. Es desplaça en bicicleta. Els caps de setmana viatgen amb la <i>multivan</i>.</p>	<p>Vida social activa Pragmàtica i energètica Àvida usuària de les xarxes socials Compromesa</p> <p>Vol ser coherent amb els seus valors. Educa les seves filles amb consciència sostenible i implicades pel futur. Sovint s'ha plantejat col·laborar amb ONGs, però no es decideix mai perquè no sap en quina.</p>
<p>ELENA "Responsable"</p> 	<p>Dona de 37 anys Cap de RRHH Nivell econòmic mig</p>
<p>L'Elena viu a Tarragona. Està casada i sense fills. Treballa des de fa 10 anys a la mateixa empresa, en la que ha progressat des de que va entrar com assistent de RRHH, a base de dedicar-hi moltes hores.</p> <p>Té una actitud proactiva i a l'empresa sempre han escoltat les seves propostes. Bona relació amb els companys, s'ha fet valer el respecte i la seva professionalitat.</p>	<p>Actitud calmada i reservada Compra molt online Responsable i atenta</p> <p>L'empresa vol potenciar la RSC i li ha demanat una proposta per implicar els treballadors en els nous objectius de sostenibilitat de la companyia.</p>

Font: Elaboració pròpia.

6 ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING DIGITAL

6.1 Concepte de la campanya

La proposta de campanya té per finalitat impulsar la consciència de la importància del bon estat dels boscos de muntanya donant a conèixer les actuacions de la fundació, que té com a compromís actuar per i per als boscos de muntanya i el seu entorn rural.

En l'estratègia de comunicació no es tracta només d'explicar que fa l'entitat, sinó **com es fa i perquè es fa**, fent èmfasi en la rellevància del medi natural per la societat i el valor de la gestió forestal sostenible per la preservació dels boscos de muntanya i la dinamització rural.

L'eix principal de la campanya serà el voluntariat ambiental. Les estades de voluntariat al bosc són l'activitat destacada de la fundació i suposa la proposta de valor innovadora. L'experiència vivencial amb els boscos de muntanya és el missatge de comunicació que més ha atret i promogut la causa de l'entitat amb emocionalitat. Es considera que aquest enfocament personal continua sent la millor manera de transmetre confiança i convèncer a la societat a implicar-se en la causa. Per tant, les setmanes de voluntariat a l'estiu (de juliol a setembre) seran el punt de referència en la comunicació i una relatoria basada en tres elements principals: els boscos, l'acció i els voluntaris.

La comunicació es centrarà en **conscienciar i persuadir a actuar**, donant a conèixer:

- Què està passant als boscos de muntanya : vàlua i reptes dels boscos.
- Qui són participants en la causa : persones que cuiden els boscos.
- Com s'actua amb el bosc i el territori : gestió forestal sostenible i silvicultura.

Un cop comprès el missatge d'acció compartida, integrada en el territori i la força del voluntariat com un element de gran valor per la causa, l'audiència estarà més receptiva a rebre missatges enfocats a l'activisme, "què pots fer pels boscos de muntanya" per aconseguir més participació ciutadana per la conservació i la millora dels boscos amb nous implicats i reforçar-ne els actuals.

Proposta única de venda (USP)

#Bosquegem!

Bosquejar és un verb inventat que fusiona el substantiu bosc i la idea d'acció. Un concepte que crida a la iniciativa. En plural té la significació de comunitat, és inclusiu i no imperatiu.¹

Missatge

"Bosquegem per protegir i millorar els boscos i paisatges de muntanya". "Descobreix que és bosquejar". "Bosquejant connectes amb els boscos de muntanya". "Bosquejant t'impliques per uns boscos sostenibles de futur".

Sota l'eslògan #bosquegem es crearan missatges i continguts que transmetran acció compartida, integrada en el territori i el voluntariat com element de gran valor per la causa. Es tracta de crear un **missatges que permetin comprendre la raó de ser de l'entitat, els seus objectius i valors**: l'acció (a través del voluntariat i la gestió forestal sostenible) i els boscos de muntanya (l'espai i motiu principal de l'organització).

Les estades de voluntariat permeten crear una narrativa amb història a partir de l'experiència real dels voluntaris i voluntàries "bosquejant", establint una connexió entre les persones i el bosc, deixant palès la necessitat d'una intervenció humana pel manteniment i conservació dels boscos.

Finalment, el missatge ha d'interpel·lar directament a tots els segments objectiu i fer una crida a l'acció ja sigui fent-se soci/a, col·laborant econòmicament, fent voluntariat i/o difonent la causa.

¹ El concepte ha estat ideat per Clara López García en el marc del seu TFG en periodisme.

6.2 Estratègia

El pla de màrqueting tindrà una temporalitat d'implementació de deu mesos, que es corresponen des d'abril a desembre del 2021. Els objectius establerts es defineixen per aquest període i el desenvolupament de les tàctiques i accions es realitzarà en base al **funnel de conversió** recorregut de manera genèrica pels usuaris.

Gràfic7. Embut de conversió.



Font: Elaboració pròpia.

En l'etapa **Top of the funnel (TOFU)** el contingut serà l'element principal d'atracció i es facilitarà a través d'un **microsite**. Un espai web de la campanya en el que s'hi compartirà de manera dinàmica contingut, principalment audiovisual, basat en les estades de voluntariat durant l'estiu durant el període de juliol a setembre. Es farà el llançament del **microsite** de campanya que es promocionarà a través dels canals propis en xarxes socials i mitjançant correu electrònic personalitzats i segmentats segons perfils de la base de dades. Es recorrerà també a accions de **linkbuilding** per aconseguir augmentar l'abast d'audiència i generar visites al **microsite**.

Més enllà del llançament del **microsite**, les xarxes socials seran el principal canal per interactuar amb els simpatitzants través de posts setmanals amb l'objectiu de generar interès pel **microsite**, compartint informació relativa al contingut dinàmic d'aquest espai.

Paral·lelament, resulta imprescindible realitzar accions i tàctiques SEO en la pàgina web de l'entitat, per millorar el posicionament orgànic i l'experiència dels usuaris que hi arribin derivats de la campanya.

En l'etapa **Middle of the funnel (MOFU)**, un cop els usuaris hagin estat atrets es començarà a facilitar **continguts i missatges més enfocats al compromís i la implicació**, que inclourà un contingut especial de tancament de les setmanes de voluntariat. El contingut dinàmic del **microsite** facilitarà retenir-los interessats i aconseguir en major probabilitat que els usuaris acabin facilitant les seves dades a través d'alguns dels botons o espais habilitats per la captació de **leads**: subscripció al **newsletter**, realitzant una donació o inscrivint-se en una estada de voluntariat.

En l'etapa de maduració **Bottom of the funnel (BOFU)** s'introdueixen **accions directament enfocades a sol·licitar col·laboracions econòmiques i aconseguir nous socis**. Els nous usuaris que formen part de la base de dades entrarien en un sistema de màrqueting de correu electrònic automatitzat i segmentant a través del que s'hi anirien continuant compartint informació per anar enfortint el vincle i que resulti fructífer en la conversió a socis/sòcies, donants o col·laboradors.

7 DESENVOLUPAMENT TÀCTIC DE LES ACCIONS

7.1 Relació d'objectius, estratègia i tàctiques

Objectius	Estratègia	Tàctiques
<p>OE1. Millorar la presència orgànica del web apareixement en la primera pàgina dels resultats en cercadors per les paraules clau "gestió forestal" i "voluntariat ambiental".</p> <p>OE2. Augmentar un 20% els visitants a la web respecte l'any anterior (11.000 visites web en el total del 2021).</p>	TOFU	<p>SEO (Actualització i optimització de la web)</p> <p>Màrqueting de continguts : <i>Microsite</i> #Bosquegem! (Pàgina destí de la campanya)</p> <p>Xarxes socials (orgànic i SOM)</p> <p>Social Ads Facebook : llançament <i>microsite</i> (abast + tràfic)</p> <p>Màrqueting mòbil : QR #Bosquegem!</p> <p>Màrqueting per correu electrònic : llançament <i>microsite</i> (segmentat)</p>
<p>OE3. Aconseguir 1000 nous seguidors a les xarxes socials de l'entitat.</p> <p>OE4. Assolir un promig mensual de 150 comparticions i 500 interaccions en les xarxes socials.</p> <p>OE5. Aconseguir 500 nous contactes a la base de dades.</p> <p>OE6. Augmentar un 50% els ingressos provinents d'aportacions privades.</p>	MOFU	<p>Màrqueting de continguts : <i>Microsite</i> #Bosquegem! (publicació Vídeos + Call-to-Action)</p> <p>Microinfluencers (xarxes socials)</p> <p>Xarxes socials (orgànic i SOM)</p> <p>Màrqueting per correu electrònic: tancament estades d'estiu (segmentat)</p> <p>Subscripció al Newsletter (formulari captació de <i>leads</i>)</p>
<p>OG1. Aconseguir 250 nous socis/sòcies (+40% de la base social del 2020) i 10 noves col·laboracions corporatives.</p> <p>OE6. Augmentar un 50% els ingressos provinents d'aportacions privades.</p>	BOFU	<p>Màrqueting per correu electrònic: automatització de correus personalitzats als subscriptors i nous contactes</p> <p>Xarxes socials (orgànic i SOM)</p> <p>Social Ads Facebook : #eChristmas (abast + conversió)</p> <p>Newsletter (Trimestral)</p>

7.2 Desenvolupament de les tàctiques

7.2.1 SEO [TOFU]

Resulta imprescindible millorar el SEO de la web de l'entitat abans del llançament de la campanya. L'objectiu serà anar implementant gradualment les optimitzacions establint accions prioritària i tenir-ho enllestit en un període de tres mesos.

Hi haurà tres tipus d'accions en les que es focalitzarà l'estratègia SEO:

— SEO a la pàgina (*on page*)

Centrat en el contingut actual que hi ha a les pàgines del lloc i en com optimitzar-lo per millorar el rànquing per paraules clau específiques.

De les accions de SEO a la pàgina haurà de resultar en una **web molt més usable, pràctica i optimitzada per la conversió**. Per determinar les optimitzacions, serà oportú aplicar els aspectes identificats en l'auditoria web realitzada en l'anàlisi interna. El focus estarà en:

- o Analitzar i determinar l'arquitectura del lloc web per millorar l'experiència de navegació i consulta del contingut.
- o Optimització del contingut pel posicionament en cercadors i per la comprensió efectiva de la causa i que fa la fundació.
- o Facilitar la conversió, d'una banda millorant els enllaços i la visibilitat dels botons i crides a l'acció per fer-se socis o donants, que ha d'estar presents en totes les pàgines. Per l'altra ampliar les opcions d'implicació amb l'entitat (registre de soci, realitzar donació o col·laborar) i facilitar el pagament incorporant nous sistemes més àgils.
- o Botons d'enllaç a les xarxes socials de l'entitat.
- o Incorporar un espai específic per a empreses, en el que quedés evident l'opció de "Socis Corporatius", "Voluntariat corporatiu" i accions de col·laboració empresarial en RSC procurant presentar propostes concretes.

En les accions per millorar el posicionament orgànic realitzarà un estudi de les paraules clau i s'inclouran en el contingut de forma correcta. En base l'estudi de la competència i tenint present els conceptes de diferenciació que pretén assolir l'entitat, una idea inicial del que hauria de ser el núvol de paraules clau seria:

Imatge 5. Núvol de paraules clau objectiu de posicionament.



Font: Elaboració pròpia.

— SEO fora de la pàgina (*off page*)

Centrat en enllaços dirigits al lloc web des d'altres llocs. Les accions de SEO fora de la pàgina posaran el focus en millorar l'autoritat de domini, identificant noves oportunitats d'espais aliens afins per establir acords d'enllaços. En aquest aspecte, la incorporació de nous continguts al web, com l'espai corporatiu, resultaran d'utilitat per facilitar propostes de informació a publicar en webs de tercers.

— SEO tècnic

Centrat en l'arquitectura de fons i a la configuració tècnica del lloc web. Alguns dels factors que imprescindibles a implementar seran: optimitzar-les URL i els títols, afegir metadescripcions, jerarquitzar els continguts amb etiquetes, optimitzar les imatges, treballar l'enllaçat intern. Un aspecte serà configurar i implementar mesurament del tràfic i èxit del contingut de la web.

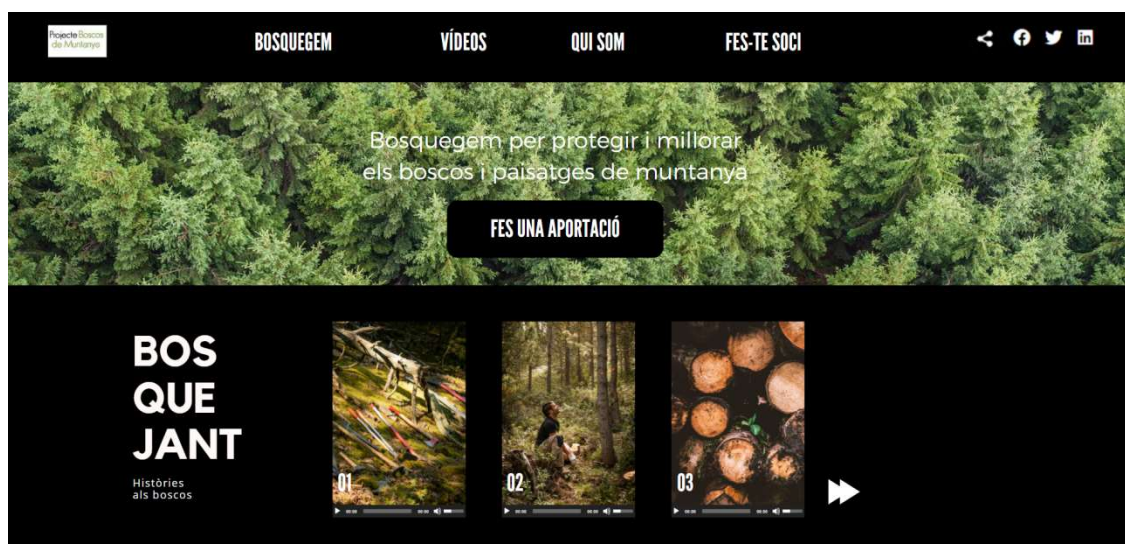
7.2.2 Màrqueting de continguts [TOFU, MOFU, BOFU]

La finalitat de l'estratègia de continguts serà assolir notorietat i generar interès que derivi en captació de contactes i nous seguidors en les xarxes socials. Addicionalment, derivar tràfic a la web principal que amplii el coneixement de l'entitat i les probabilitats de convertir visitants en associats.

La **campanya #Bosquegem!** es basarà en el màrqueting de continguts per generar interès pels boscos de muntanya. Es crearà un **microsite**. Un espai temporal que ofereix contingut específic sobre el voluntariat i pretén destacar la tasca que aquest desenvolupa i les solucions que aporta als reptes forestals. El **microsite** realçarà l'activitat principal de l'entitat completant la informació disponible la web de l'entitat, aportant credibilitat i rellevància a través de contingut audiovisual d'elevat emotiu i indicadors de impacte ambiental.

S'inclouran freqüentment i de manera visible elements de conversió tipus "Fes una aportació" o "Fes-te soci" i de captació "Subscriu-te al *newsletter*".

Imatge 6. Proposta disseny del *microsite* de la campanya.



Font: Elaboració pròpia.

El contingut del *microsite* serà dinàmic al que s'hi anirà afegint contingut i actualitzant dades segons avancin les setmanes de voluntariat, per finalitzar amb un contingut especial i altament qualitatiu de tancament.

El contingut es basarà en **tres conceptes principals**:

- **Conscienciació.** El **voluntariat** es converteix en una experiència enriquidora i en un aprenentatge que va més enllà de l'apropament de la gent al bosc. Suposa una connexió amb els boscos de muntanya, un canvi de perspectiva que genera noves actituds vers el medi natural en qualsevol dels seus espais.
- **Acció.** En els **treballs forestals** aporten solucions als reptes ambientals dels boscos de muntanya. En les actuacions realitzades, intrínsecament hi ha els valors de qualitat i compromís amb els boscos d'alta muntanya i amb el territori.
- **Indicadors d'impacte.** Hi haurà un espai que serà com un comptador, en el que s'hi comparteixen els principals indicadors del impacte de les actuacions del voluntariat que s'aniran actualitzant setmanalment. Una manera visual i amb dades que permetrà als visitants dimensionar la contribució de la tasca dels voluntaris i de l'entitat.

Adicionalment, i en el global dels continguts (tant visuals com textuais), els públics hauran de percebre altres dels elements diferencials relacionats amb les tasques i les setmanes al bosc:

- Qui més actua i acompanya als voluntaris.
- Qui més fan possible les tasques: gestors del territori, aliats institucionals, veïns/es...
- Què és la gestió forestal sostenible: Bioenginyeria, paisatgística, biodiversitat, ruralitat...

Els vídeos seran el format principal dels continguts.

CONEIXEMENT	— Vídeo de llançament 20" . Backstage de l'organització de les setmanes de voluntariat, en el que es mostrarà tota la logística de la preparació de les setmanes, els punts on es treballarà. L'objectiu serà donar a conèixer el <i>microsite</i> .
INTERÈS	— Serial de vídeos curts 40"-1' amb <i>storytelling</i> "solucions a reptes". Els boscos i voluntaris com a co-protagonistes i aportant la perspectiva dels elements diferencials: Treballs forestals (organitzat, rigorós, formació...), Territori i ruralitat, Aliats, Vincles.
CONVERSIÓ	— Vídeo final global i balanç 2 min. Una peça única altament qualitativa, en la que es mostraran les estades com una oportunitat per connectar i comprendre el valor dels boscos de muntanya i la importància per la humanitat de la seva preservació.

Dels vídeos es farà una versió reduïda de 5" que seran les que es publicarà en les xarxes socials i faran de *lead magnet* per transferir tràfic al *microsite*.

Altre contingut destacat serà infografia amb indicadors de impacte ambiental de les actuacions del voluntariat, del qual també es farà versions optimitzades per la difusió a través de les xarxes socials.

7.2.3 Xarxes Socials [TOFU, MOFU, BOFU]

Les xarxes socials són els mitjans flexibles per la distribució de contingut i mantenir la interacció amb els usuaris. Publicar de manera recurrent l'actualitat de les accions que s'estiguin realitzant i iniciatives que s'estiguin emprenent genera major fiabilitat de l'entitat.

La presència en les xarxes socials serà transversal en totes la fases de l'estratègia i la creació de continguts es basarà en els objectius essencials de:

1. Dirigir tràfic a la web i al *microsite*.
2. Fomentar la participació i la interacció de la comunitat.
3. Captar nous seguidors.

Es planteja realitzar **accions diferenciades en les xarxes socials**, publicant diferents continguts segons el perfil de seguidors que té la fundació en les xarxes socials.

A **Facebook** hi ha la base més amplia de seguidors i en la que obté millor *engagement*. Facebook facilitarà una major penetració en els dos segments d'individus, especialment el públic més adult. En aquesta xarxa ens dirigirem específicament aquests segments, compartint continguts que mostrin aspectes interessants del dia a dia dels voluntaris i donar-los, humanitzant la causa i que emocionin. S'apel·larà directament a l'audiència per dinamitzar la participació. El *microsite* i el seu contingut seran la font principal de continguts per aquesta xarxa i esperant obtenir una àmplia difusió a través de la compartició.

La base de seguidors a **Twitter** es més reduïda i menys interactiva, però altament receptiva a ser informada. En aquest aspecte una acció serà agrair sempre als qui comparteixen el nostre. Des d'aquesta xarxa ens dirigirem principalment als segments corporatius i públics més institucionals. Twitter té menor penetració, però permetrà conèixer en tot moment com es difon el contingut i ens mencionen en la xarxa. Per atraure nous seguidors, s'hauran de publicar vinculat a la immediatesa del contingut, aportant missatges atractius i incloent enllaços cap al *microsite* i web.

Youtube no té pràcticament operativitat per l'entitat, però la campanya suposa una oportunitat per dinamitzar aquesta xarxa, compartint-hi tot el material audiovisual que es generi.

Per reforçar el segment corporatiu, es planteja obrir un perfil a **LinkedIn**. És una de les xarxes òptimes per generar contactes amb empreses, ideal per investigar, identificar i segmentar empreses que puguin resultar d'interès i afinitat. El contingut que s'hi comparteixi ha de respondre a un estímul professional, per tant en aquesta xarxa les accions es centraran en compartir majoritàriament contingut que pugui resultar de valor per les estratègies de RSC de les empreses i amb una tàctica enfocada específicament a la captació de *leads*.

En totes les xarxes socials es seguiran unes pautes d'actuació similars, mantenint una **consistència estratègica**:

- Temàtica d'acord al calendari de les setmanes i versades en tres línies: voluntariat, actuacions de gestió forestal i compromís amb els boscos de muntanya. Contingut relacionat amb l'activitat de l'entitat.
- Freqüència de publicació òptima segons les xarxes socials.
- Format predominantment visual.
- Combinar contingut propi amb contingut referenciat amb titulars concrets i concisos: posts textuais, enllaços (especialment al *microsite*), fotos, vídeos, retuits i comparticions (aprofitar mencions/post/notícies que es produeixen i poden relacionar-se amb l'activitat i/o la causa).

Taula 6. Resum plantejament estratègic de la programació de contingut en xarxes socials.

Xarxa	Freqüència	Dia i hora de publicació							Temàtica				Contingut	
		DI	Dm	Dc	Dj	Dv	Ds	Diu	Voluntariat	Actuació	Boscos	Altres	Propi	Referral
TWITTER	3 setmana	13h		20h		15h			30%	30%	20%	20%	70%	30%
FACEBOOK	4 setmana		21h		21h		10h	21h	30%	30%	20%	20%	70%	30%
LINKEDIN	1 setmana				14h				30%	50%		20%	80%	20%
YOUTUBE	1 setmana		20h						100%				100%	

Font: Elaboració pròpia.

Social Media Optimization (SOM)

L'optimització dels continguts en les xarxes socials serà fonamental a fi d'aconseguir més compartició i major difusió de la causa. En la pràctica, s'ha de permetre connectar i compartir tot el contingut a través dels diferents perfils i canals de l'entitat. Les xarxes socials han de permetre donar a conèixer altres continguts i espais de l'entitat, a part dels publicats en les pròpies xarxes socials.

Per l'optimització s'aplicarà: ús d'enllaços, etiquetes, marcadors socials i altres tècniques, com posar totes les facilitats a l'usuari perquè ho comparteixi; i recompensar aquell contingut que

generi *engagement*, compartir el contingut en tots els formats i plataformes possibles, convidar als usuaris a fer difusió.

Microinfluencers

Els *influencers* poden resultar grans aliats per l'entitat i potencials prescriptors de la causa, aportant credibilitat si s'estableixen col·laboracions que incorporin estil de vida, creences i valors socials afins a l'entitat.

Per generar major notorietat dels projectes de voluntariat i augmentar el coneixement de *microsite*, es proposa convidar dos *microinfluencers* (un femení i un masculí) a participar en una de les setmanes de voluntariat al bosc.

Es presenten com a exemples:

#1 Ivana Miño: actriu, biòloga de formació i vinculada als Pirineus. Ha col·laborat diverses vegades amb accions mediambientals i turístiques (Descobrir, Catalunya Experience..).

#2 Masculí: seria interessant poder optar amb un home d'entre 45-55 anys i reconegut entre els sectors empresarial (podent així impactar en el públic empreses i valoritzar el voluntariat corporatiu).

Se'ls donarà visibilitat en els vídeos amb *storytelling* que el publiquen al *microsite*. Cada *microinfluencer* tindrà el seu vídeo propi de l'experiència en les estades de voluntariat que es difondrà també a través de les seves xarxes socials. A més a més s'establiran acords per la publicació en les seves xarxes socials promovent el voluntariat i el *microsite* "bosquegem".

7.2.4 Social Ads [TOFU]

La publicitat en xarxes socials es farà a FacebookAds, essent la xarxa de major popularitat i que permet amplies opcions per la segmentació afí als públics objectius.

Es crearan dues campanyes de publicitat:

#1 Llançament *microsite* Bosquegem al juliol enfocada exclusivament als objectius de generar notorietat i tràfic al *microsite*.

Imatge 7. Exemple anunci FacebookAds.



Font: Elaboració pròpia.

#2 Captació eChristmas pels Boscos de Muntanya al desembre enfocada a la conversió. Seguint amb el concepte de campanya **#Bosquegem!**, s'incentivarà a la consciència i a l'acció fomentant la descàrrega d'una felicitació de Nadal digital fent una donació a l'entitat. El missatge inclourà implícitament que animi a altres persones a "bosquejar" fent ús i difusió també de la targeta que implícitament incorpora una donació a l'entitat.

En l'àmbit corporatiu, aquesta acció és pot adaptar a un model "*matching gift*" en el qual empleats i l'empresa s'impliquen en la captació de fons per l'entitat. Promocionar la mateixa acció en espais i canals corporatius, incentivant a que empreses igualin l'import de donació recaptat pels empleats.

7.2.5 Màrqueting mòbil [TOFU]

Les estades de voluntariat coincideixen en el període d'estiu. Uns mesos en que els territori on actua PBM (el Pallars Sobirà) rep una elevada afluència turística i població de segona residència. Una oportunitat ideal per plantejar una acció que integri mitjans *offline* amb canals digitals.

La tàctica consisteix en donar a conèixer l'entitat i la causa per mitjà del *microsite* a través d'un **codi QR col·locat en diversos suports físics** en establiments, oficines de turisme i altres espais de la comarca. Mitjançant la lectura del codi QR s'accedirà directament al *microsite*.

Concretament es proposen tres suports: un expositor de sobretaula, un roll up i un petit mostrador itinerant per a esdeveniments.

Imatge 8. Disseny prototip del suports codi QR.



Font: Elaboració pròpia.

7.2.6 Màrqueting de correu electrònic [MOFU, BOFU]

PBM compte amb una base de dades d'aproximadament 3.000 contactes. Per assolir els objectius i establir relacions més fructíferes amb les persones vinculades amb l'entitat, serà imprescindible establir una **estratègia segmentada** en l'enviament de correus. Es personalitzaran els missatges de manera que resultin més rellevants pels segments específics.

El correu electrònic és un canal de fidelització per mantenir la relació i tenir una base social més implicada. Cal considerar el programar **enviaments periòdics i l'automatització de correus de benvinguda a nous membres** a la base de dades amb correus com:

- Agraïments.
- Informació periòdica d'accions realitzades, donant especial visibilitat al impacte aconseguit amb el finançament de la base social. El contingut es pot segmentar i adequar segons el tipus de col·laboració que s'hagi establert.
- Invitació a esdeveniments.

Per la campanya *microsite* #bosquegem, es planteja generar una cadena de tres enviaments:

1. Correu presentació del *microsite*. Presentació d'aquest espai dinàmic, des del que es podrà fer seguiment de l'evolució de les setmanes de voluntariat, consultar contingut i valorar el impacte ambiental.
2. Correu balanç del primer mes dels projectes de voluntariat.
3. Correu de tancament amb el resum de les estades de l'estiu i presentació del vídeo cloenda.

Newsletter

Una de les principals accions per la captació de nous contactes (*leads*) serà la creació d'un canal de continguts *Newsletter* amb periodicitat trimestral. Es farà ús de tots els canals disponibles per fer difusió de la subscripció al *newsletter*. Donat el context d'entitat no lucrativa, no es considera oportú "comercialitzar" amb el contingut fent ús d'un *lead magnet* per captar subscriptors, s'espera que els usuaris ho facin de manera espontània i per propi interès.

Un cop l'usuari s'hagi registrat al formulari de *newsletter* es generaran una sèrie de correus electrònics automatitzats, amb especial atenció a la personalització dels missatges donat que es pretén establir vincle.

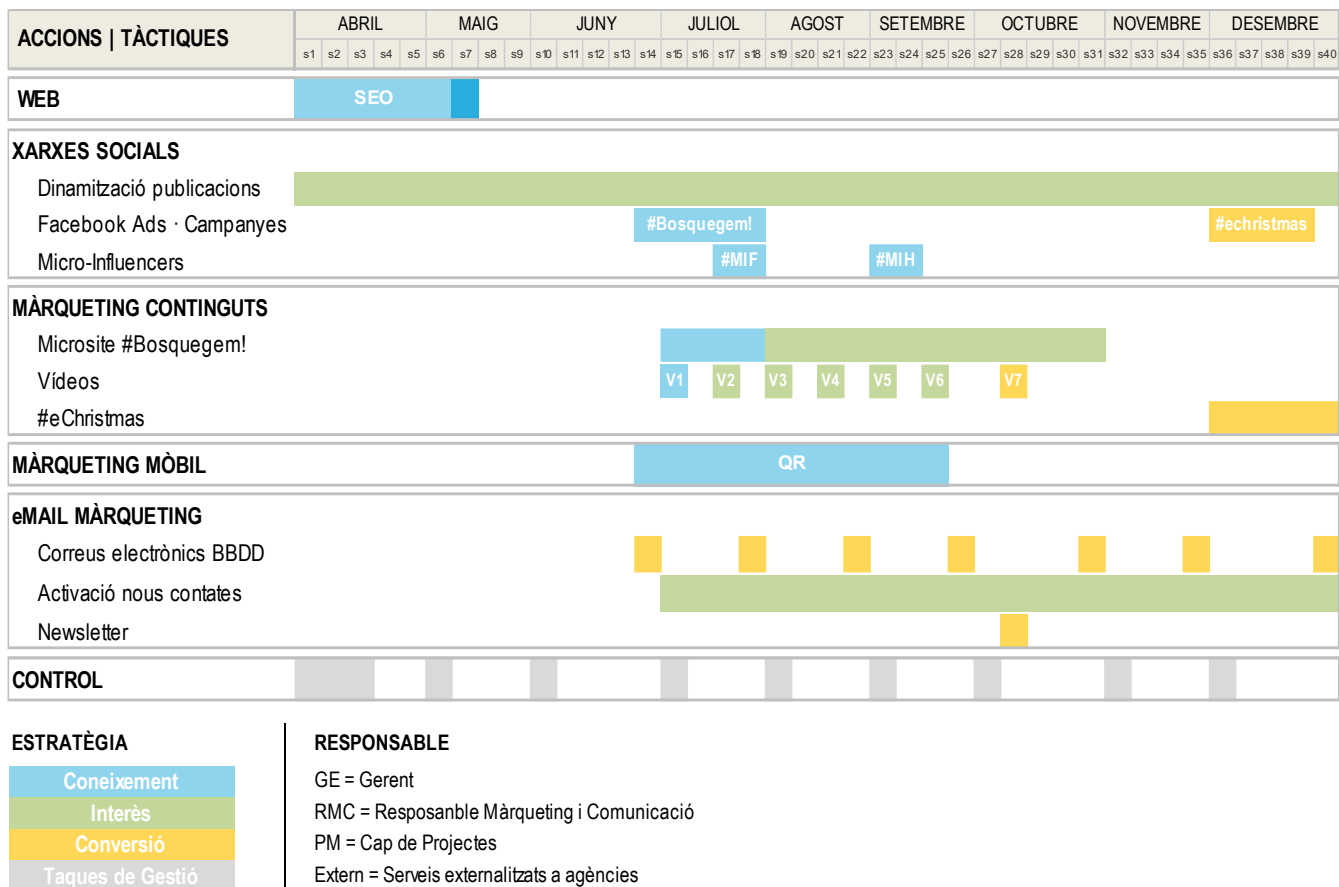
1. Confirmació de la subscripció i agraïment.
2. Enviament del primer *Newsletter*.
3. En cas de no obertura/lectura, enviament d'un correu recordatori de l'edició *Newsletter*.

El *newsletter* és de nova creació. Per tant, serà de suma importància que els primers articles siguin de qualitat i suficientment atractius per captivar als subscriptors i, fins i tot, comparteixin el contingut amb altres persones interessades amb la temàtica de la causa. És recomanable crear un contingut *newsletter* específic pels segment corporatiu.

8 PROGRAMA D'ACCIONS DE MÀRQUETING DIGITAL

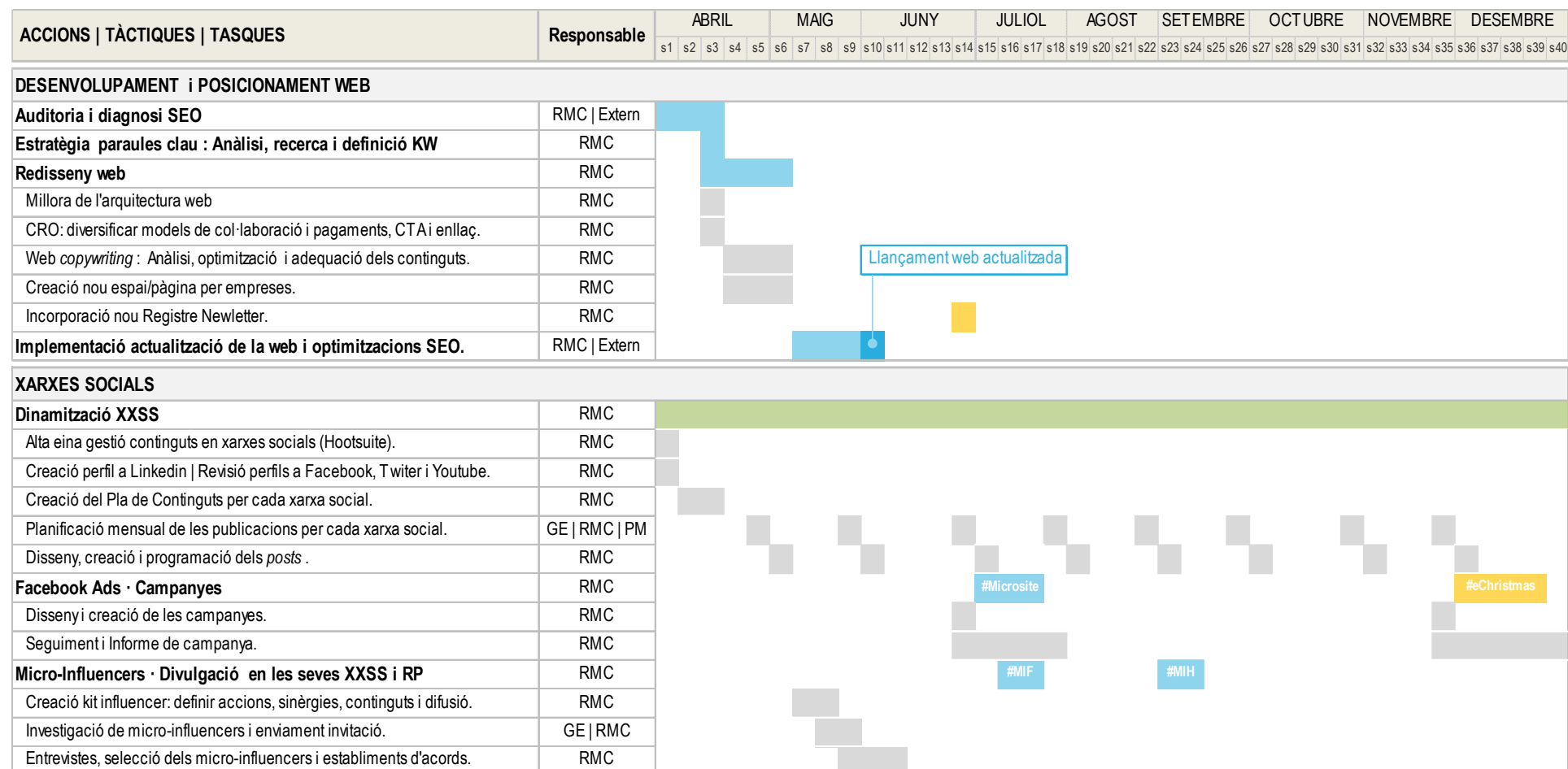
El pla de màrqueting digital té una temporalitat d'implementació de nou mesos, amb inici al mes d'abril i finalització al desembre. Totes les accions i tàctiques descrites en els apartats anterior s'implementaran seguint un cronograma. Aquest presenta de manera resumida i planificada temporalment les estratègies i tàctiques organitzades per canals digitals i especificant els responsables de la seva implementació i les tasques principals ha realitzar.

Gràfic 8. Cronograma resum del pla de màrqueting digital.



Font: Elaboració pròpia.

Gràfic9. Cronograma extens de la programació de les accions de màrqueting. ⁽¹⁾



Font: Elaboració pròpia.

Gràfic9. Cronograma extens de la programació de les accions de màrqueting. ⁽²⁾

ACCIONS TÀCTIQUES TASQUES	Responsable	ABRIL		MAIG				JUNY				JULIOL				AGOST				SETEMBRE				OCTUBRE				NOVEMBRE				DESEMBRE																					
		s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20	s21	s22	s23	s24	s25	s26	s27	s28	s29	s30	s31	s32	s33	s34	s35	s36	s37	s38	s39	s40												
MÀRQUETING DE CONTINGUTS																																																					
Creació del Pla de continguts	RMC																																																				
Microsite #Bosquegem!	RMC																																																				
Disseny i creació del microsite.	RMC																																																				
Actualització continguts del microsite. <i>Setmanal</i>	RMC																																																				
Vídeos · Publicació dels vídeos (Microsite Complet - XXSS Reduït)	RMC																																																				
Grabació i edició dels vídeos i material fotogràfic.	RMC Extern																																																				
Nota de Premsa microsite #Bosquegem als mitjans de comunicació.	RMC																																																				
#eChristmas pels Boscos de Muntanya	RMC																																																				
Disseny i creació de les targetes digitals.	RMC Extern																																																				
MÀRQUETING MÒBIL																																																					
QR en suports offline.	RMC																																																				
Disseny, creació i producció dels suports.	RMC Extern																																																				
E-MAILING																																																					
Correus electrònics als contactes base de dades	RMC																																																				
Revisió BBDD i segmentació.	RMC																																																				
Creació plantilla, continguts i correus. (<i>Segmentats</i>)	RMC																																																				
Disseny i creació de cadenes d'automatització.	RMC																																																				
Activació nous contates	RMC																																																				
Newsletter	RMC																																																				
Planificació i creació dels continguts als <i>newsletter</i> .	RMC Extern																																																				
CONTROL																																																					
Definir els KPIs i creació del Quadre de Comandament	RMC																																																				
Implementar sistema de tracking Google Analytics i Facebook Ads	RMC																																																				
Control KPI i rendiments de les accions (mensual)	RMC																																																				

Font: Elaboració pròpia.

9 COMPTE DE RESULTATS I ÍNDEX

9.1 Pressupost de màrqueting digital

Taula 7. Pressupost desglossat per accions i prioritats.

Pressupost del Pla de Màrqueting Digital		9.908,00 €	Prioritat*
Web		2.850,00 €	29%
Redisseny i ajustaments web	Agència	1.250,00 €	1
Copywriting : Continguts web	Redactor	650,00 €	1
SEO : Auditoria i implementació	Agència	950,00 €	1
Màrqueting de Continguts		2.750,00 €	28%
Microsite	Agència	850,00 €	2
Vídeos	Professional	1.500,00 €	1
eChristmas	Dissenyador	400,00 €	3
Xarxes Socials		868,00 €	9%
Eina de gestió (Hootsuite)	Versió <i>Pro</i>	468,00 €	1
Facebook Ads	Inversió	400,00 €	2
Màrqueting Mòbil		1.340,00 €	14%
Disseny suports <i>offline</i>	Dissenyador	150,00 €	1
Producció suports <i>offline</i>	Fabricant	1.190,00 €	1
Email Màrqueting		300,00 €	3%
Copywriter articles Newsletter	Redactor	300,00 €	3
CRM	Versió <i>free</i>	- €	1
Micro-influencers		1.800,00 €	18%

* 1 Màxima | 2 Mitjana | 3 Baixa.

Font: Elaboració pròpia.

L'estructura de l'entitat és molt petita. El Responsable de Màrqueting i Comunicació és també el responsable del seguiment de totes les accions i de la majoria de les implementacions a realitzar en el pla de màrqueting. El pressupost només contempla aquelles despeses que no poden ser assumides amb els recursos interns (de personal, materials i eines) de l'entitat.

9.2 Retorn de la inversió

Les despeses de màrqueting i comunicació són habitualment finançades a través de partides específiques de les subvencions i ajuts públics rebuts. El pla de màrqueting està dissenyat per generar principalment conscienciació de la causa i, secundàriament, incrementar la captació de fons privats. La finalitat de l'entitat no és lucrativa, per tant, no té una gran significació estimar un benefici, ROI i ROAS global.

Els ingressos provinents de finançament privat per l'exercici del 2021 s'estimen en 78.000€, representant el 38% dels ingressos totals de la fundació.

ROI General = $(78.000€ - 9.908 €) / 9.908 € = 687\%$

ROAS General = $78.000 € / 9.908 € = 787\%$

En el cas concret de la fundació, es considera més rellevant calcular el retorn de la inversió en registre de contactes. Estimar el cost de captació (CPA) per canal o per accions permetrà avaluar quines resulten més rentables i gestionar millor la inversió de cara a properes campanyes.

La captació estimada pel pla de màrqueting és de 500 nous contactes (*leads*) entre socis, donants i subscriptors i 1000 nous seguidors en les xarxes socials.

CPA Contactes = $9.908 € / 500 \text{ contactes} = 19,82 €$

CPA Global = $9.908 € / 1.500 \text{ contactes} = 6,61 €$

10 MECANISMES DE CONTROL

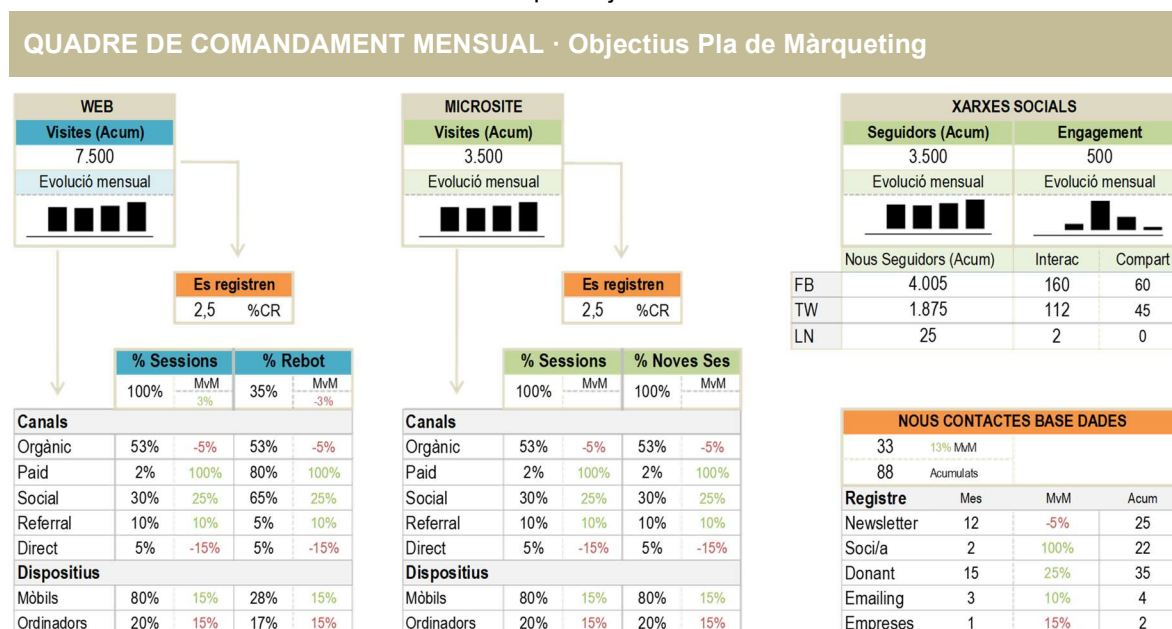
10.1 Quadre de comandament i KPI

10.1.1 Indicadors de control dels objectius

S'estableix un control i seguiment mensual del rendiment del pla en base als objectius establerts per poder fer els ajustaments necessaris en l'estratègia o mesures correctores per a optimitzar el rendiment i assoliment dels objectius finals.

Per a tal, es disposa d'un quadre de comandament general que resumeix els principals indicadors que permetran valorar com s'està evolucionant cap a l'assoliment dels objectius, vinculats a les fases de l'embut de conversió i les tàctiques generals de l'estratègia.

Taula 8. Quadre de comandament mensual per objectius.



Font: Elaboració pròpia.

*Les dades no són reals, són un exemple per visualitzar millor els indicadors i dades per la diagnosi mensual.

** Les mètriques seran rendiments assolits mensuals, variació respecte el mes anterior o valor acumulat en el període del pla de màrqueting segons és més convenient per l'anàlisi.

10.1.2 Indicadors de control dels canals i les accions

Es disposa d'un segon quadre de comandament més extens per l'anàlisi amb més al detall de cada una de les accions i dels canals. Igualment, s'ha establert una freqüència mensual de control i seguiment, per avaluar els rendiments de les accions i poder determinar les mesures correctores escaients per l'acompliment dels objectius generals.

A continuació es planteja el quadre de comandament inicial, en el que només hi consta els valors objectius per cada una de les KPI. És convenient calendaritzar el quadre segons s'avanci en la implementació del pla de màrqueting, anant incorporant columnes per mes i els rendiments obtinguts.

Taula 9. Quadre de comandament mensual per accions.

QUADRE DE COMANDAMENT MENSUAL · Accions Pla de Màrqueting			
CANALS ACCIONS	INDICADOR KPIs	OBJECTIU VALOR	MESURAMENT EINA
WEB			
SEO	Tràfic Total	916 /mensual 11.000 /anual	Google Analytics
	Tràfic per canals	45% Organic 30% Social 10% Ref	Google Analytics
	Tràfic per dispositius	80% Mòbils 20% Ordinadors	Google Analytics
Estratègia de paraules clau	Posició Mitjana	≤ 8	Google Search Console
	Clics per pàgina	30 % Home 70% No Home	Google Search Console
Web	Usuaris nous	9.400 /anual	Google Analytics
Continguts web	Durada sessió	0:01:35 /promig	Google Analytics
	Pàgines per sessió	3 /promig	Google Analytics
CRO	Conversions	510 /anual	CRM Civit
	CR%	4,60%	Google Analytics
Pàgina per empreses	Nombre Leads	50 /anual	CRM Civit
Registre Newsletter	Nombre Leads	350 /anual	CRM Civit
XARXES SOCIALS			
Facebook	Total seguidors	4.560 /finals 2021	Estadístiques Facebook
	Nous seguidors	400 /anual	Estadístiques Facebook
	Interaccions	375 /mensual	Estadístiques Facebook
	Comparticions	150 /mensual	Estadístiques Facebook
Twitter	Total followers	1.540 /finals 2021	Estadístiques Twitter
	Nous followers	150 /anual	Estadístiques Twitter
	Comparticions (retweets)	120 /mensual	Estadístiques Twitter
Linkedin	Nombre de contactes	50 /anual	Estadístiques LinkedIn
	Visualitzacions de perfil	25 /mensual	Estadístiques LinkedIn
Facebook Ads · Campanyes	Impressions	5.700 /campanya	Facebook Ads
	Clics	285 /campanya	Facebook Ads
	CPC	0,35 €	Facebook Ads
Micro-Influencers	Abast publicacions	16.000 /promig	XXSS Influencer
	Clics enllaç	320 /total	XXSS Influencer
	Comparticions	300 /promig	XXSS Influencer
MÀRQUETING DE CONTINGUTS			
Microsite #Bosquegem!	Tràfic Total	6.000 /anual	Google Analytics
	Tràfic per canals	20% Organic 70% Social 10% Ref	Google Analytics
	Taxa de rebot	20%	Google Analytics
	Leads	200 /anual	Google Analytics
Vídeos	Visualitzacions	> 12.000 /per vídeo	GA FB TW
	CTR% (tràfic al microsite)	2%	Google Analytics
eChristmas pels Boscos de Muntanya	Descàrregues	400 /campanya	GA FB TW
	Conversions	75 /campanya	Google Analytics

CANALS ACCIONS	INDICADOR KPIs	OBJECTIU VALOR	MESURAMENT EINA
eMAIL MÀRQUETING			
Correus electrònics	Taxa d'obertura	75% /promig	CRM Civit
	Taxa de clics	10% /promig	CRM Civit
Activació nous contates	Conversió	10%	CRM Civit
Newsletter	Registres	75 /total	CRM Civit
	Taxa d'obertura	75% /promig	CRM Civit
CONTROL			
Definir els KPIs i creació del Quadre de Comandament.			RMC
Implementar sistema de tracking Google Analytics i Facebook Ads.			RMC
Control KPI i rendiments de les accions (mensual).			RMC

Font: Elaboració pròpia.

10.2 Pla de contingència

Els quadres de comandament ens permetrà controlar rendiments i situacions anòmales a fi de poder minimitzar efectes negatius i establir mesures correctores.

En tal cas, s'implementarà un **pla de contingència** al pla de màrqueting que es compona de quatre etapes bàsiques:

1. **Avaluació** de les possibles que estan alternant el rendiment de les accions o desviant-se de la consecució d'objectius. Les causes poden ser generades per aspectes interns de l'organització o externs. Cal tenir present qualsevol aspecte i el context actual.
2. **Planificar** les estratègies i accions a implementar per sobrepassar les contingències que s'estiguin generant.
3. **Viabilitat**. Testejar els punts del nou pla per validar que ens encaminaran adequadament, tenint present les prioritzacions establertes en les accions i disponibilitat dels recursos (tant pressupostats com si es disposen d'addicionals).
4. **Executar** i posar en marxa la planificació de contingència si fos necessari o convenient.

11 FITXES RESUM DE LES ACCIONS

Fase CONEIXEMENT

Acció	Objectiu	Indicadors
SEO i REDISSENY WEB	Incrementar el tràfic web orgànic. Millorar l'experiència dels visitants web i optimitzar la conversió.	<ul style="list-style-type: none"> · Tràfic web · Nous usuaris · Durada sessió · %CR

Descripció	Contingut	Públic objectiu
<p>La web és el canal principal de conversió i al que es dirigeix el tràfic des dels altres mitjans i accions. De l'anàlisi interna s'extreuen diverses oportunitats per millorar la web de l'entitat.</p> <p>Es precis una auditoria SEO i diagnosi web per determinar l'optimització tècnica, <i>on page</i> i de contingut.</p> <p>En base els resultats, implementar millores generals i altres específiques.</p>	<p>Elements clau a optimitzar o incorporar en la web:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura i menú de navegació. - Continguts: fàcil lectura i comprensió. - Nova pàgina "Empreses". - Nous formats de col·laboració. - Nous sistemes de pagament. - Conversió: Botons visibles i presentes en totes les pàgines de la web. 	<p>(1) Dinàmics (2) Solidaris (3) Corporatius</p>
		Calendarització
		Abril a Maig (2 mesos)

Cost d'oportunitat	Pressupost	Prioritat
Actualment, hi ha un elevat nombre de fundacions i ONG, essent molt difícil pels individus escollir en quina col·laborar. La visibilitat de la web i, sobretot, facilitar informació als visitants de manera adequada i que els permeti fàcilment comprendre què fa l'entitat i com poden col·laborar, és fonamental per captar recursos.	2.850 €	1

Fase CONEIXEMENT >> Fase INTERÈS

**Acció
MÀRQUETING DE
CONTINGUTS**

Objectiu	Indicadors
<p>Generar interès per la causa, els reptes existents i les solucions que proposa Projecte Boscos. Contactes potencials i nous seguidors socials. Captació de fons.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Tràfic <i>microsite</i> · Tràfic web <i>referral</i> · <i>Leads</i> · Visualitzacions vídeos · Descàrregues · Nous <i>followers</i>

Descripció	Contingut Missatge	Públic objectiu
<p>Campanya #Bosquegem! per destacar la tasca dels voluntaris i les solucions que s'aporten als reptes forestals.</p> <p>El canal principal per la distribució dels continguts serà el <i>microsite</i> #Bosquegem!, fent també ús de les xarxes socials, <i>emailing</i> i nota de premsa.</p> <p>El <i>microsite</i> serà un espai temporal i específic sobre el voluntariat, realçant l'activitat principal de l'entitat i aportant credibilitat i rellevància a través de contingut.</p> <p>Campanya #eChristmas de captació de fons. Es dissenyarà felicitació electrònica de Nadal, fent un giny amb els boscos de muntanya nevats i la causa.</p>	<p>El contingut serà majoritàriament audiovisual, presentant als protagonistes i actuacions reals durant les setmanes de voluntariat.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Vídeos amb storytelling</u> "solucions a reptes". Versió 10" (reduïda) per xarxes socials i 50" (completa) al <i>microsite</i>. - <u>Vídeo promocional</u> de conscienciació per comprendre el valor dels boscos de muntanya i apel·lant solidaritzar-se amb la causa. Peça única 1'-2' que pot integrar elements o fragments dels vídeos anteriors. - <u>Infografia</u> amb indicadors de impacte ambiental de les actuacions del voluntariat. - <u>Elements de conversió</u> "Fes una donació" i de captació "Subscriu-te al <i>newsletter</i>". <p>#Bosquegem! : Personalització d'un verb inventat per cridar a la iniciativa i a l'acció.</p> <p><i>"Els voluntaris persones que s'impliquen i actuen per un bé comú, els boscos de muntanya. I tu, vols bosquejar?"</i></p>	<p>(1) Dinàmics (2) Solidaris compromesos</p> <hr/> <p>Calendarització</p> <p>Juliol a Desembre (6 mesos)</p>

Cost d'oportunitat	Pressupost	Prioritat
<p>El contingut audiovisual és gairebé imprescindible en les estratègies digitals d'entitats no lucratives: permeten difondre la causa amb emocionalitat i simplicitat, i tenen una major capacitat d'atracció, visibilitat i viralització, essent més efectius en notorietat i adquisició de potencials socis/donants. Es considera imprescindible per assolir els objectius de coneixement i abast de PB.</p>	<p>2.750 €</p>	<p>1 (Vídeos) 2 (<i>Microsite</i>) 3 (eChristmas)</p>

Fase CONEIXEMENT >> Fase INTERÈS >> Fase CONVERSIÓ

Acció XARXES SOCIALS	Objectiu Informar i persuadir per la causa. Generar vincle i confiança amb l'entitat. Captar nous membres a les comunitats socials.	Indicadors · Totals seguidors · Nous seguidors · Interaccions · Tràfic web Social
---------------------------------	---	--

Descripció	Contingut Missatges	Públic objectiu
<p>Les xarxes socials són els mitjans flexibles per la distribució de contingut i mantenir la interacció amb els usuaris.</p> <p>Es convenient fer una planificació mensual dels continguts a publicar per a cada xarxa social, sense perdre la flexibilitat per publicar amb espontaneïtat.</p> <p>Establir accions diferenciades en les xarxes socials, publicant diferents continguts segons el perfil de seguidors que té la fundació en les xarxes socials.</p> <p>Optimització dels mitjans socials per connectar els continguts generats en les xarxes socials: utilitzar enllaços, etiquetes, marcadors socials i altres facilitats perquè els usuaris comparteixin i interactuïn amb les publicacions.</p> <p>Una eina de gestió de les xarxes socials serà molt útil per la implementació, desenvolupament i consecució de resultats.</p>	<p>Què es vol destacar: Voluntariat, actuacions de gestió forestal i compromís amb els boscos de muntanya i el territori.</p> <p>Què es vol comunicar: - Contingut relacionat amb els boscos de muntanya. - Informació sobre l'activitat de l'entitat. - Setmanes de voluntariat. - Emissions en directe a Facebook i Youtube : crear esdeveniments integrats en les estades de voluntariat compartint formació, moments o actuacions. - Donar visibilitat al <i>microsite</i>. - Promocionar accions. - Retuits i Comparticions.</p> <p>Establir equilibri en el contingut: 60% sobre l'entitat i 40% d'<i>engagement</i> 70% Propi i 30% Referenciat 35% Text, 30% Imatge, 20% Vídeo i 15% altres</p> <p>Hastags: #projecteboscos #boscosdemuntanya #voluntariatambiental #cuidemelsboscos #bosqueja #forestal</p>	<p>(1) Dinàmics (2) Solidaris compromesos (3) Corporatius</p>
		Calendarització
		<p>De maig a desembre.</p> <p>Freqüència mínima de publicació setmanal: FB i TW 4 posts Linkedin 1 post</p>

Cost d'oportunitat	Pressupost	Prioritat
Els mitjans socials representen una oportunitat per escoltar i dialogar amb la comunitat, són una plataforma excel·lent per difondre informació i contingut de manera àgil i instantània i aconseguir major abast. No mantenir actives les xarxes socials o no establint una bona planificació, és perd oportunitat per donar visibilitat a la causa i augmentar la reputació de l'entitat, i consegüentment recaptar fons.	469 €	1 3 (Eina gestió)

Fase INTERÈS >> Fase CONVERSIÓ

<p>Acció SOCIAL ADS</p>	<p>Objectiu Potenciar el coneixement de les campanyes. Tràfic a les <i>landings</i> de les campanyes.</p>	<p>Indicadors</p> <ul style="list-style-type: none"> · Impressions · Clics · CPC
<p>Descripció</p> <p>Publicitat a FacebooksAds, essent la xarxa de major popularitat i que permet amplies opcions per la segmentació afí als públics objectius.</p> <p>Es crearan dues campanyes de publicitat: #1 al juliol en el llançament del <i>microsite</i> enfocada a tràfic i #2 al desembre amb la campanya <i>e-christmas</i> enfocada a la conversió.</p>	<p>Contingut Missatges</p> <p># Llançament #Bosquegem!. # <i>eChristmas</i>. Seguint amb el concepte de bosquejar, s'incentivarà a la consciència i a l'acció fonament fomentant la descàrrega d'una felicitació de Nadal digital fent una donació a l'entitat. El missatge inclourà implícitament que animi a altres persones a bosquejar fent ús també de la targeta i donació.</p>	<p>Públic objectiu</p> <p>(1) Dinàmics (2) Solidaris compromesos</p> <hr/> <p>Calendarització</p> <p>Campanya #1 Del 1 al 15 de juliol Campanya #2 Del 5 al 20 desembre</p>
<p>Cost d'oportunitat</p> <p>La publicitat en xarxes socials és un bon complement per adquirir major visibilitat i abast de manera ràpida per la campanya. Tot i així, aconseguir resultats òptims requereix coneixements i temps. És una acció encara no implementada per l'entitat i de la que desconexem l'efectivitat i estimacions de rendibilitat.</p>	<p>Pressupost</p> <p>400 €</p>	<p>Prioritat</p> <p>2</p>

Fase INTERÈS

Acció MICRO-INFLUENCER	Objectiu Generar notorietat dels projectes de voluntariat Augmentar el coneixement de l'entitat.	Indicadors · Abast · Clics · Comparticions
-----------------------------------	--	--

Descripció	Contingut	Públic objectiu
<p>Convidar dos <i>micro-influencers</i> (un femení i un masculí) a participar en una de les setmanes de voluntariat al bosc.</p> <p>Primerament es farà un <i>brainstorming</i> i cerca per identificar possibles personatges afins. Caldrà elaborar un pla de col·laboració. Posteriorment es contactarà i convidarà a la llista elaborada, per finalment seleccionar dos. Possibles candidats:</p> <p>#1 Ivana Miño: actriu, biòloga de formació i vinculada als Pirineus. Ha col·laborat diverses vegades amb accions mediambientals i turístiques (Descobrir, Catalunya Experience).</p> <p>#2 Masculí: seria interessant poder optar amb un home d'entre 45-55 anys i reconegut entre els sector empresarial (podent així impactar en el públic empreses i valoritzar el voluntariat corporatiu).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vídeo: Se'ls donarà visibilitat en els vídeos amb <i>storytelling</i>. - Vídeo propi del <i>micro-influencer</i> per difondre a través de les seves xarxes socials. - De 2 a 4 publicacions en les seves xarxes socials promovent el voluntariat i el <i>microsite</i> "bosquegem". - Relacions públiques si en disposen. 	<p>(1) Dinàmics (2) Solidaris compromesos (3) Corporatius</p> <hr/> <p>Calendarització</p> <p>De juliol a agost</p>

Cost d'oportunitat	Pressupost	Prioritat
Els <i>influencers</i> poden resultar grans aliats per l'entitat i potencials prescriptors de la causa aportant credibilitat si es fa una acurada selecció de col·laboradors amb creences i valors socials afins a l'entitat. Alt cost de conversió.	1.800 €	3

Fase INTERÈS >> Fase CONVERSIÓ

Acció CORREU ELECTRÒNIC NEWSLETTER	Objectiu	Indicadors
	Mantenir captiu l'interès per la causa i el compromís amb l'entitat. Fidelitzar Augmentar les col·laboracions. Convertir	· Taxa d'obertura. · Taxa clic · Registres

Descripció	Contingut Missatges	Públic objectiu
		Calendarització
Projecte Boscos disposa d'una base de dades de 3000 contactes. Primerament, caldrà fer una bona segmentació d'aquesta BBDD, per poder contactar amb cada membre i nous contactes que s'hi vagin afegint amb els continguts i missatges adequats. Posteriorment, establir la planificació dels continguts i l'automatització d'enviaments. La creació de <i>Newsletter</i> genera oportunitats com estratègia de captació de <i>leads</i> i per facilitar contingut de manera periòdica als membres de la BBDD.	<p><u>Actuals membres de la BBDD</u> Llançament del <i>microsite</i> introduint el nou concepte "<i>Bosquejar</i>". Novetats, accions o esdeveniments que requereixin comunicació específica i puntual... fora del <i>newsletter</i>.</p> <p><u>Activació de Nous contactes.</u> Cadena de correus des de la benvinguda fins a la conversió o un màxim de tres enviaments. >> "<i>Encara no bosqueges?</i>" facilitar diverses opcions i oportunitats col·laboració amb PB segons públic Individus o Corporatius.</p> <p><u>Nou Newsletter.</u> Serà de suma importància que els primers articles siguin de qualitat i suficientment atractius per captivar i retenir. >> Contingut de l'activitat de l'entitat + Article de "descobriment" o "conscienciació" relacionat amb la causa.</p>	(1) Dinàmics (2) Solidaris compromesos (3) Corporatius
		De juliol a desembre. Freqüència mínima d'enviament: mensual.

Cost d'oportunitat	Pressupost	Prioritat
Un sistema CRM per correu electrònic i la subscripció a <i>Newsletter</i> ofereix grans oportunitats per convertir i fidelitzar socis i donants amb un desemborsament mínim. Baix cost de conversió Elevat cost per oportunitat perduda.	300 €	1

CONCLUSIONS

Aquest treball fa una proposta per la comunicació digital en base als canals, continguts i accions en curs a Projecte Boscos de Muntanya i la definició d'un pla de màrqueting digital partint dels objectius establerts en una nova línia estratègica de l'entitat.

De l'anàlisi extern i intern s'identifiquen **oportunitats i potencial per fer créixer la presència digital** de la fundació afavorint la seva reputació i reconeixement. Es proposa implementar millores i optimització en els canals digitals de l'entitat:

- 1) Innovar en els elements de comunicació per a que comencin a projectar els valors i el posicionament que es vol assolir, mantenint la cohesió i coherència comunicativa que actualment es té en els continguts per la web, *emailing*, xarxes socials i les diverses eines de comunicació.
- 2) Definir de manera gràfica una estructura i agrupació dels públics destinataris de la comunicació.
- 3) Mesurar i avaluar els canals digitals i les accions de màrqueting, elemental pel coneixement i aprenentatges continus. Definir indicadors en els diferents canals o per les tàctiques específicament.
- 4) Una gestió dels canals de manera més eficient.
 - Xarxes socials. Són eines que pretenen construir interacció i comunicació informal. Representen un compromís de relació i conversa amb l'audiència, el que suposa una dedicació i atenció constant. Valorar la possibilitat d'incorporar eines per a una gestió més àgil i agregada de les xarxes socials i mantenir el diàleg amb els seguidors.
 - La web està permanentment visible en l'entorn digital i permet de donar a conèixer la fundació de manera extensa i amb uns continguts i missatges digitals controlats. Una web ben pensada i estructura és una oportunitat per a que les visites a la pàgines puguin acabar convertint en socis, donants o col·laboradors, a part de conèixer l'entitat i difondre la seva causa.
 - CRM-*Emailing* són el fonament per assolir els objectius de fidelització i establir relacions amb els socis i persones vinculades amb l'entitat. En aquest punt, la proposta d'optimització es basa en el millor coneixement de la base de contactes i d'explotar el potencial de l'eina : segmentació més estratègica, cadenes de correu automatitzades i anàlisi de rendiment.

Innovar en els elements de comunicació i fer ús més optimitzat dels canals digitals es constitueixen com indispensables per promoure la causa, per projectar el reconeixement que la fundació vol assolir i per afermar sostenibilitat financera.

En els models de negoci social i en el Tercer Sector més específicament, **vèncer la desconfiança i el sensacionalisme de la societat amb les entitats** suposa un repte a crear accions de comunicació efectiva.

IMPLICACIONS DE NEGOCI

El treball del Pla de Màrqueting Digital pretén, en part, donar resposta a aquestes necessitats en el termini del 2021 i establir les bases per a un nou plantejament estratègic de comunicació i màrqueting de la fundació a més llarg termini.

LIMITACIONS DEL TREBALL

No hi ha molts estudis i informes que facin referència al tercer sector ambiental, i més concretament en l'àmbit forestal a Catalunya. Dimensionar i estudiar en profunditat aquest sector ha estat difícil.

VALORACIÓ I AGRAÏMENTS

L'elaboració d'aquest treball ha suposat moltes hores de dedicació, però una excel·lent oportunitat d'aplicar de manera agregada tots el continguts apresos durant el màster. Ha suposat una pràctica realista del disseny i planificació d'una estratègia de màrqueting digital amb uns objectius força ambiciosos.

Vull agrair enormement la bona predisposició de l'entitat a atendre les meves consultes i facilitar-me accés a molta informació. Conèixer el seu funcionament intern i els reptes que planteja la gestió d'una entitat sense ànim de lucre amb recursos limitats però amb un alt valor com a persones, ha estat un clar incentiu en el desenvolupament d'aquest treball, i molt especialment l'oportunitat de conèixer la vàlua dels boscos de muntanya.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- AFR Col·laboració dels espanyols amb les entitats no lucratives a Espanya 2020 (AEFr-Kantar).
- AEF (2018). Informe Impacto digital en las fundaciones. Asociación Española de Fundaciones. <https://disrupciondigital.fundaciones.org/AEF-informe-impacto-digital-fundaciones.pdf>
- Bertet, A. (8/01/2021). El perfil del donante en España en 2020. Article en línia a Kantar. Disponible a <https://www.kantar.com/es/inspiracion/sociedad/estudio-perfil-del-donante-2020>
- Busquets, 2021 <https://www.ondho.com/marketing-social-y-el-producto-ong/>
- CaixaBankResearch (16/11/2020). “Com ha afectat la COVID-19 la distribució de la renda”. Article en línia disponible a <https://www.caixabankresearch.com/ca/economia-i-mercats/sector-public/com-ha-afectat-covid-19-distribucio-renda>
- CaixaBankResearch (8/06/2021). “La recuperació de l'economia espanyola s'obre camí”. Anàlisi de conjuntura econòmica. Article en línia disponible a <https://www.caixabankresearch.com/ca/economia-i-mercats/analisi-conjuntura/recuperacio-leconomia-espanyola-sobre-cami>
- Caramuti, C. (25/02/2021). Agenda 2030 en los medios de comunicación ¿Cuál es la tendenciamediatca en sostenibilidad?. Article online a CorporateExcellece. Disponible a <https://www.corporateexcellence.org/recurso/agenda-2030-en-los-medios-de-comunicacion-cual-es/ccd791ef-dfb9-af7e-2dfe-2a04886776b7>
- Castillo, I. (28/10/2020). Agenda 2030 y medios: primer caso de estudio. Article en línia a CanvasEstrategias Sostenibles. <https://www.canvasconsultores.com/agenda2030-en-medios-caso-de-estudio1/>
- Comissió Europea (2021). Pla de recuperació per a Europa de la Comissió Europea. Disponible a https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es
- Corral, J. Maguregui, L. y Elechiguerra, C. (2019). Anempiricalinvestigation of theThird Sector in Spain: towards a unifiedreconceptualization. Revista de Contabilidad. Review 22 (2019), p.145-155.
- Deloitte (2020). SERES, valor social 2020 VII Informe del impacto social de las empresas. Noviembre 2020. Fundación SERES y Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/informe-impacto-social-empresas.html>
- Deloitte (2021). Barómetro de Empresas. Núm. 57. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/barometro-de-empresas.html>
- Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (Desembre 2020). Agenda Forestal 2020-2025. Disponible a http://agricultura.gencat.cat/web/.content/06-medi-natural/gestio-forestal/enllacos-documents/planificacio/fitxers_estatics/agenda-forestal.pdf
- EPRS (octubre 2020). Estrategia forestal europea: el camino a seguir. Servicio de Estudios del Parlamento Europeo. Parlament Europeu. Disponible a [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/652099/EPRS_ATA\(2020\)652099_ES.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/652099/EPRS_ATA(2020)652099_ES.pdf)
- European Union (2019). SpecialEurobarometer 490 - April 2019 – “ClimateChange” Report. SurveyconductedbyKantar. Disponible en https://ec.europa.eu/clima/sites/default/files/support/docs/report_2019_en.pdf

FUAB i UAB (12/2020). INFORME: TURISME RURAL A CATALUNYA ESTIU 2020.
https://www.uab.cat/doc/UAB_EUTDH_Estudi_Turisme_Rural_Estiu2020

Fundación Telefónica (11/05/2020). La digitalización de las pymes y la formación digital, claves para reactivar la economía y el empleo tras la covid-19. Article digital a
<https://www.fundaciontelefonica.com/noticias/informe-sociedad-digital-espana-2019/>

Heukamp, F. (26/03/2020). La sostenibilidad es cosa de muchos...de todos. Article d'opinió a LinkedIn. Disponible a <https://www.linkedin.com/pulse/la-sostenibilidad-es-cosa-de-muchosde-todos-franz-heukamp/?originalSubdomain=es>

NonprofitQuarterly (29/08/2019). Unbalanced: A Map of Nonprofit Stakeholders. Article en línia a <https://nonprofitquarterly.org/unbalanced-a-map-of-nonprofit-stakeholders/>

Plataforma de ONG de Acción Social (2019). Informe de elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social.
https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1551341057_informe-de-elaboracin-del-directorio-del-tercer-sector-de-accin-social.pdf

Pacto Mundial (2019). Las ONG ante los objetivos de desarrollo sostenible.
https://voluntaris.cat/wp-content/uploads/2020/06/ong_s ante objetivos desarrollo sostenible.pdf

Plataforma del Tercer Sector (12/2020). El Papel del Tercer Sector y su impacto social: análisis y propuestas para la profundización solidaria del Estado Social.
http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/Informe_tercer_sector_DEF.pdf

Plataforma de ONG (2020). Infografía del Estudio El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. <https://www.plataformaong.org/recursos/254/infografia-del-estudio-el-tercer-sector-de-accion-social-en-espana-2019>

PFE, (5/04/2002). Plan Forestal Español. Pag. 33. Gobierno de España .
https://www.miteco.gob.es/es/biodiversidad/temas/politica-forestal/pfe_tcm30-155832.pdf

XTC (11/2018). Guia Aliances Socio-Ambientals. Xarxa de Custòdia del Territori.
<https://xcn.cat/recursos/page/3/>