
Com plantejar estratègies per a una campanya digital

PID_00247397

Xavi Lardín
Xesco Serrano

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



Índex

1. Plantejament d'una campanya digital pas a pas.....	5
--	----------

1. Plantejament d'una campanya digital pas a pas

1) **Pas 1. Si no hi ha client, no hi ha campanya: el *new business*.** Actualment podem dividir les empreses dedicades a desenvolupar campanyes de publicitat en línia en les següents:

- agències de publicitat tradicionals amb divisions d'internet
- agències interactives i de mitjans socials
- xarxes (empreses dedicades a gestionar la venda d'espais publicitaris de webs a les quals representen en exclusiva)

Per a desenvolupar els seus serveis, totes necessiten, com a punt de partida, **clients**.

La captació de clients és un aspecte fonamental, sobretot a causa de la gran competència que veiem avui dia en el mercat entre les empreses que ofereixen aquest servei.

Per a captar efectivament clients, normalment les empreses disposen d'una xarxa comercial, és a dir, d'un **departament de *new business***.

Aquest departament, segons la grandària, necessitat i objectius de l'empresa, estarà constituït per un o més comercials. El perfil del comercial a internet és molt específic. Ha de ser un especialista, ja que pot trobar-se amb clients nous en aquest nou canal/suport o, per contra, pot trobar-se amb empreses puntcom o emergents, autèntiques especialistes en la situació i les possibilitats del mercat.

És per això que els comercials de la xarxa de vendes a internet han de ser autèntics experts en el sector, ser coneixedors de totes les possibilitats que ofereix la xarxa com a canal/suport, manejar perfectament una terminologia molt específica i tenir coneixements tècnics per a ser capaços de sospesar la viabilitat dels projectes que els proposen els clients.

A més, són professionals que han de sotmetre's a un aprenentatge i reciclatge de continguts constants, ja que han d'estar a l'última de les possibilitats que ofereix l'entorn digital.

Una xarxa de vendes el primer que ha de fer és confeccionar una bona base de dades que li permeti gestionar de manera òptima els clients actuals i els potencials.

Una altra de les eines clau per a la xarxa de vendes és disposar d'una bona presentació d'agència. Aquesta presentació ha de comprendre les característiques de l'empresa (nacional/internacional, història, metodologia, clients, treballs fets, premis rebuts...), els objectius i un estudi de la companyia que visitarà, a més d'un esbós de proposta que transmeti al client potencial que l'agència és coneixedora de les necessitats de comunicació en línia que se li poden presentar.

Una vegada que la xarxa de vendes té el coneixement tècnic, una base de dades confeccionada i la presentació d'agència desenvolupada, el departament comercial té dues funcions:

- Visitar clients actuals per proposar noves accions.
- Engagar la captació de clients potencials.

Si la base de dades indica que un o més clients fa temps que no fan accions de publicitat en línia, és convenient contactar-hi per localitzar els motius o simplement per estar-hi damunt, ja que cal tenir en compte que el client és professional en la matèria de la seva empresa i és en aquesta que ocupa el seu temps; és missió de l'agència ser proactius i proposar accions que beneficiïn els resultats de l'empresa del client.

Per això, és important mantenir un seguiment de clients perquè aquests no se sentin desatesos, i desenvolupar periòdicament propostes per a comunicar en línia els beneficis dels productes o serveis que ofereixi l'empresa client.

D'altra banda, hi ha els clients potencials. Aquests també han de ser en la base de dades; aquesta base de dades ha de tenir com a mínim el nom de l'empresa i les dades de la persona de contacte dins del departament de màrqueting.

Amb aquestes dades, la xarxa de vendes es posa en contacte amb la persona de màrqueting del client potencial per concertar una cita i presentar-los l'agència i els beneficis que pot aportar a la seva empresa.

Normalment, si la base de dades de clients està ben confeccionada i recull clients qualificats, no hauria de ser difícil aconseguir fixar una reunió per fer efectiva la presentació de l'agència.

Una vegada que s'ha fixat dia i hora, un representant de la xarxa de vendes visitarà el client i presentarà les característiques i beneficis de l'agència, la seva història, clients, treballs fets i capacitat com a xarxa nacional o internacional.

L'objectiu d'aquesta reunió és doble: d'una banda, es pretén establir el contacte, és a dir, que el client conegui l'agència i els serveis que és capaç d'oferir.

D'altra banda, és molt interessant que la xarxa de vendes faci un esforç per aconseguir la presentació d'una proposta d'accions de l'agència a l'anunciant.

Si s'aconsegueix que l'agència elabori una proposta, el comercial de la xarxa de vendes sol·licitarà un brífling a grans trets de quins són els objectius de l'empresa per a aquest projecte. Amb aquesta informació tornarà a l'agència i la posarà a la disposició dels directors de *new business* perquè aquests assignin un equip i uns temps de treball.

A partir d'aquí, el treball passa a les mans dels directors de projectes i de l'executiu del futur compte perquè es reunixin amb el client i aquest els pugui facilitar un brífling més específic de les necessitats de comunicació de l'empresa i, d'aquesta manera, poder engegar el procés de desenvolupament de l'estratègia i el concepte creatiu de la campanya.

2) Pas 2. Ja tenim treball: la recepció del brífling. Una vegada que l'agència ha aconseguit guanyar un nou client, sia per concurs o per assignació directa perquè el mateix anunciant coneix la trajectòria de l'agència i vol confiar-hi les seves accions de comunicació, el pas següent seria rebre del client un brífling o document amb la informació necessària perquè la relació recent entre client i agència comenci a donar els seus fruits.

Els punts que hauria d'incloure el brífling proporcionat per l'anunciant, amb la finalitat que l'agència conegui al cent per cent el seu client i que totes les accions que dissenyi s'adaptin perfectament a les necessitats d'aquest, són els següents:

- Història de l'empresa i antecedents de comunicació.
- Metodologia de treball.
- Productes/serveis que comercialitza.
- Competència (aquest punt pot ser proporcionat pel mateix client encara que, a vegades, és l'agència la que duu a terme un estudi de competència, també conegut com *benchmark*, que lliurarà a l'anunciant com a part del seu servei).
- Dades sobre el mercat o sector en el qual opera aquest client.
- Públic objectiu: perfil sociodemogràfic, perfil psicodemogràfic, hàbits de consum, etc.
- Objectius de màrqueting.
- Objectius de comunicació: imatge, visites a la web, fidelització d'usuaris, recollida de bases de dades, venda, etc.
- El tipus de comunicació duta a terme fins a aquest moment (en el cas que hagi comunicat els productes/serveis que té).
- *Timing* (si es tracta d'un producte/servei estacional, aquesta informació serà de vital importància a l'hora de dissenyar l'estratègia de comunicació per part de l'agència, i aquesta també pot recomanar al client la millor època per a dur a terme les accions de comunicació dissenyades per a ell).

- Pressupost (el client ha de deixar molt clar quina quantitat del seu pressupost destinarà a accions fora de línia, quant destinarà a accions en línia i el que vol invertir en mitjans fora de línia i en línia).

Normalment, la persona encarregada de recollir el brífung sol ser algú del **departament de comptes** (director, supervisor o executiu), el qual, una vegada hagi analitzat detingudament i en profunditat aquest document, haurà de passar-ne una còpia o un extracte a tots els departaments que estiguin implicats en el projecte, com poden ser el Departament Creatiu i el Departament de Mitjans, amb la finalitat que tots comencin a treballar sobre la mateixa base.

Així, els diferents departaments hauran de ser capaços de posar en comú les idees que, sobre aquest client, vagin sorgint i que serveixin d'ajuda per a satisfer-ne les necessitats.

No obstant això, no ha de passar-se per alt la realitat amb la qual s'enfronten moltes vegades les agències: o bé el client no proporciona brífung, i aleshores s'haurà d'extreure de les diferents reunions mantingudes amb ell tota la informació indispensable per a desenvolupar l'estratègia, o bé el document és incomplet; en aquest últim cas, l'agència haurà d'elaborar el que es coneix amb el nom de **contrabrífung**, document en el qual detallarà la informació que no té i que considera important i útil per a definir les accions que li permetran aconseguir els objectius plantejats pel client.

Quan l'agència consideri que té tota la informació sobre el seu client, estarà capacitada per a començar a actuar, és a dir, fer ús de les dades que té i, amb aquestes, dissenyar l'estratègia i les seves accions corresponents que li permetran aconseguir els objectius de màrqueting i comunicació que s'hagi acordat amb el client.

De tot això es dedueix, per tant, la importància que té el brífung en les diferents funcions que ha de complir l'agència, ja que es tindran més oportunitats d'aconseguir l'èxit si, des del principi, es coneix perfectament l'anunciant, què és el que vol, en quin entorn es mou, en quant temps espera aconseguir els seus objectius, quines són les seves metes, etc.

3) Pas 3. Definim l'estratègia. Una vegada que tenim tota la informació del brífung i el contrabrífung reflectida en un document final, cal desenvolupar l'estratègia.

Els punts principals per analitzar en una estratègia són els següents:

a) Anàlisi del context. Abans de plantejar una estratègia és necessari conèixer tots els factors que determinaran l'elecció d'unes accions o unes altres en el pla estratègic.

Bàsicament, en aquest primer acostament es necessiten dos tipus d'informacions:

- **Situació del sector a internet.** És necessari determinar a quin sector pertany el producte o servei que volem comunicar (automòbils, oci, alimentació, tecnologia, etc.). D'aquesta manera, podrem localitzar la competència i analitzar-ne les accions. També podrem saber si és un sector on la resta dels anunciants són actius publicitàriament o si per contra no fan accions de publicitat en línia. Amb vista a l'estratègia, això ja ens indicaria que podríem optar per una estratègia de posicionament de lideratge. Si hi hagués altres anunciants actius, caldria intentar saber aproximadament quin tipus d'accions han fet i amb quin pressupost aproximat. Seria important esbrinar si han fet accions de publicitat fora de línia. D'altra banda, el fet que hi hagi diversos anunciants actius indicarà que som davant un sector altament competitiu i, amb vista a l'estratègia, caldria plantejar-se'n una d'accions bastant agressiva que aconseguís que el producte o servei que es vol comunicar es fes lloc entre la competència. En aquest sentit, hi ha una gran diversitat d'**estratègies de posicionament** que una marca pot emprar per a aconseguir els seus objectius: líder, seguidor o reptador, qualitat, preu, etc. L'elecció del posicionament és de summa importància, ja que determina l'essència de la comunicació. En mitjans socials, per exemple, determina el to i el contingut de la comunicació que ens permetrà tenir una veu pròpia i diferencial dels competidors. Pel que fa a l'anàlisi del context, també seria important dedicar una mica de temps a analitzar les tendències de negoci que té cada competidor, és a dir, analitzar els seus *sites* i les seves estratègies de producte per a aconseguir trobar un element diferenciador.
- **Anàlisi de la competència.** L'anàlisi de la competència és clau en elaborar una estratègia, ja que serà la que ens indicarà quin tipus d'esforç és necessari fer en comunicació, depenent de l'espai comunicatiu que vulgui ocupar enfront de la competència. El primer pas és determinar quina és la nostra competència. En aquest punt és important aclarir que no s'ha d'oblidar la competència fora de línia. La competència fora de línia també pot ser, i en molts casos és, directa. Dades importants per analitzar en la competència en línia:
 - *Sites* de la competència.
 - Beneficis clau dels *sites* de la competència.
 - Publicitat, si n'han fet, en línia / fora de línia, i totes dues.
 - Consecució de les peces i anàlisi: posicionament, beneficis, element diferenciador, inversió aproximada i, si és possible, planificació de mitjans, és a dir, en quins *sites* s'han anunciat.
 - Nombre de pàgines vistes.
 - Nombre d'usuaris registrats.
 - Pagament per accés a àrees de la web.

- Existència d'àrees restringides.

Analitzar aquests elements ens ajudarà a determinar tots els punts clau: quin lloc òptim hem d'ocupar entre la competència i amb quina inversió l'aconseguirem.

D'altra banda, analitzar la competència és clau per a determinar el posicionament; això evitarà que davant productes i serveis molt semblats s'ofereixi el mateix benefici. Coneixent el posicionament dels nostres competidors, podrem determinar un argument racional o emocional que ens faci arribar a un element diferenciador davant la competència amb el qual ens identificaran els usuaris i que serà l'eix de totes les comunicacions, és a dir, el posicionament.

Finalment, aquesta anàlisi ens permetrà fixar uns objectius reals amb la intenció de l'estratègia. Si el nostre objectiu és el nombre de pàgines vistes, analitzant la nostra competència sabrem quin és un nombre òptim de pàgines vistes. De la mateixa manera ocurriria amb objectius d'usuaris registrats o de temps de permanència en el *site*.

Un altre objectiu podria ser construir marca; per a això és clau que després d'analitzar la competència arribem a la conclusió d'un posicionament clar i rotund. Després de fer una campanya de construcció de marca, mesurarem el record i qui és el *top-of-mind* entre la competència.

b) Definició del públic objectiu (PO). Òbviament, la definició del PO és crucial a l'hora de confeccionar una estratègia, ja que totes les accions seran inútils si no estan enfocades a un perfil concret, amb unes característiques i necessitats molt definides. Per a determinar el PO, és fonamental conèixer el producte a fons; el producte serà el que marqui directament el públic objectiu. L'anàlisi de la competència no és indicatiu per a determinar el PO. Per exemple, les apps i portals de venda de segona mà Wallapop i Vibbo (abans conegut com a Segundamano) bàsicament ofereixen els mateixos serveis amb diferències mínimes; no obstant això, els seus públics són molt diferents.

Wallapop va arribar primer al mercat i disposa d'una bona base d'usuaris, molts adoptants precoços molt sensibles a les tendències. No obstant això, Vibbo va canviar la seva marca precisament perquè fos més jove i fresca i connectés amb els mil·lennistes.

La diferència no la marca cap altre factor que el posicionament que cada portal ha comunicat en funció del lloc en el mercat que el seu pla de negoci recomana ocupar.

Factors del PO que hem de conèixer:

- edat
- sexe
- classe social
- nivell d'estudis
- hàbitat

- dades qualitatives (aficions, hàbits de consum d'informació, interessos, etc.)

La determinació d'aquests conceptes facilita identificar, quantificar i localitzar el nostre públic objectiu entre tot l'univers d'usuaris d'internet reals i potencials.

Una vegada identificats, coneixerem les seves característiques més qualitatives que permetran definir el posicionament i adaptar les comunicacions al perfil del PO, tant en el missatge com en el to, llenguatge i *look & feel*.

La quantificació és fonamental, ja que és un indicador directe de la inversió necessària.

Finalment, hem de localitzar el PO. La localització és fonamental sobretot a l'hora de detectar els anomenats *punts de contacte* –els espais físics i virtuals en els quals un client actual o potencial interactua amb la nostra marca– i dissenyar el pla de mitjans i comprar-lo posteriorment. Cal saber on és el nostre públic entre els més de mil milions de *sites* que es calcula que hi ha a internet.

D'aquesta manera, podrem planificar i col·locar les nostres insercions allà on són els nostres usuaris reals i potencials. A més, internet és un suport que ofereix una possibilitat de microsegmentació excepcional, mil·limètrica, i això té com a conseqüència una audiència absolutament qualificada i que, a priori, estaria més receptiva a rebre informacions sobre les seves àrees d'interès o les seves necessitats.

Per molt encertat que sigui un posicionament, per molt notòria que sigui una creativitat i per molt avantatjós que sigui el benefici, si no aconsegueix exposar-se davant un públic que tingui aquesta necessitat o àrea d'interès, la inversió s'haurà convertit en paper mullat.

c) Definició dels objectius empresarials. Els objectius empresarials no són realment una informació determinant a l'hora de dissenyar una estratègia de comunicació, però sí poden aportar un context amb vista a fixar els objectius de comunicació, ja que aquests tindran com a objectiu directe i final un benefici per a l'empresa.

Depenent dels objectius empresarials, es marcaran uns objectius de comunicació o uns altres. Aquests depenen molt de la situació de l'empresa, de l'estat del sector i dels cicles de mercat, ja que a cada moment serà interessant aconseguir uns objectius o uns altres.

A vegades serà necessari fer construcció de marca en cas que el client tingui la necessitat de reforçar o canviar el seu posicionament, campanyes promocionals si es persegueix tràfic o vendes, accions de publitramesa electrònica o

comunitats web per a fidelitzar clients o plantejar jocs, enquestes en línia... si el que es vol és augmentar el temps de permanència en línia dels usuaris en un *site*.

d) Definició dels objectius de comunicació. Els objectius de comunicació seran els directament responsables de determinar les accions dins d'una estratègia.

Els objectius de comunicació són aquells en els quals s'ha d'enfocar l'estratègia. En funció dels objectius que es marquin, es triaran unes accions o unes altres dins del pla estratègic.

Actualment els objectius que se solen perseguir en l'entorn digital són els següents:

- construcció de marca
- posicionament
- tràfic cap al *site*
- generació de pàgines vistes
- temps de permanència en el *site*
- registre d'usuaris
- promoció d'ofertes puntuals
- venda directa

En funció de quins siguin els objectius empresarials que es marqui el client, se seleccionaran uns objectius de comunicació o uns altres. Els objectius de comunicació que es segueixin es materialitzen en una sèrie d'accions estratègiques que veurem més endavant en el punt sobre el pla estratègic d'accions.

e) Determinació del posicionament. El posicionament és una conseqüència de l'anàlisi dels factors descrits anteriorment. És la definició del concepte que caracteritza el producte o servei que es vol comunicar, i és allò que ha de quedar clar en la ment de l'usuari, és a dir, allò que vingui automàticament a la ment de l'usuari en identificar una comunicació que prové de l'anunciant.

El posicionament són una sèrie de característiques racionals o emocionals que evoca una marca. És important partir d'un posicionament clar i contundent; per això, és aconsellable dedicar temps a determinar-lo, ja que serà la manera com l'usuari recordarà un producte o servei.

El posicionament sobretot ha de ser conforme i harmònic amb el producte o servei i diferenciador. Si hi ha poca competència, i depenent del producte o servei, es pot tendir a posicionaments racionals. Si hi ha molta competència i tots els beneficis importants són per si mateixos ja un posicionament d'altres competidors, caldrà tendir a associar la marca a arguments emocionals.

f) **Definició del pla d'accions estratègiques.** En funció dels objectius de cada campanya, caldrà fer unes accions o unes altres; a continuació, es detalla quin tipus d'accions corresponen a cada objectiu de comunicació:

- **Construcció de marca.** Campanya de bàners corporatius, promocionals i per categories.
- **Posicionament.** Campanya de bàners, màrqueting viral i accions especials (emplaçament de producte, capes, bàners verticals, etc.).
- **Tràfic cap al site.** Campanya de bàners, accions de difusió per amistat.
- **Generació de pàgines vistes.** Jocs en línia, concursos, enquestes, accions especials (*e-series*, *e-comics* i tot tipus de creativitats alternatives que s'implementin dins del *site* del client).
- **Registre d'usuaris.** Campanya de bàners promocional, accions de difusió per amistat, accions alternatives amb incentiu.
- **Promoció d'ofertes puntuals.** Campanya de bàners promocional amb incentiu, màrqueting viral.
- **Venda directa.** Màrqueting viral i bàners autopromocionals dins del *site* del client.

g) **Coordinació d'equips implicats (organigrama, periodificació, pressupost).** Arriba el moment de posar-se en marxa; una vegada que l'agència ha presentat al client quina és l'estratègia de comunicació òptima per aconseguir tots els objectius plantejats i fer front a la seva competència més propera i que el Departament de Mitjans ha presentat el seu pla més eficaç per aconseguir arribar al *target* o públic objectiu, i una vegada que el mateix client ha aprovat aquesta estratègia i les seves accions corresponents, a més del pla de mitjans, tots els departaments implicats amb aquest client han de desenvolupar i portar a la pràctica tota la teoria elaborada.

Aquests departaments han d'estar prou coordinats i en continu contacte per a atendre, en tot moment, les peticions del client i complir el calendari o periodificació proposada.

Centrem-nos en l'arquitectura d'una agència de publicitat interactiva veient quins són els equips humans de què disposa i les funcions que exerceix cadascun, sense oblidar que el seu treball no solament està enfocat a aconseguir beneficis per a la mateixa empresa, sinó també a proporcionar el millor servei als diferents clients per als quals treballa. Així, en una agència interactiva es distingeixen els departaments i figures següents:

- **President/vicepresident.**
- **Equip directiu:** conseller delegat, director general.
- **Departament Administratiu:** comptable.
- **Departament Recursos Humans:** director de recursos humans.
- **Departament de Documentació:** documentalistes gràfics i audiovisuals.
- **Departament de Comptes:** director de serveis al client, director de comptes, supervisor, executiu *senior*, executiu *junior*, aprenent.

- **Departament Creatiu:** director creatiu, director d'art, redactor publicitari, *web producer*.
- **Divisió Tècnica:** director tècnic, equip de programadors.
- **Departament de Mitjans:** director de planificació, *planner*, investigador.

Una arquitectura d'aquest tipus pot trobar-se en qualsevol agència de publicitat interactiva, i les funcions que exerceixen cadascun dels membres dels diferents departaments són les que es detallen a continuació:

- **President, vicepresident, equip directiu.** Les seves funcions van més enllà del dia a dia amb els clients. Són els responsables que l'estructura de l'agència es construeixi amb uns equips sòlids, que donin el millor de si mateixos i siguin capaços de generar constantment beneficis per a l'empresa. A vegades, solen estar implicats en la consecució de *new business*, però sobretot estan presents en actes que signifiquin promocionar i conèixer els treballs més importants que executi l'agència de publicitat (premis, convencions, jornades, etc.).
- **Departament Administratiu.** Aquest departament té un paper molt important dins de l'estructura de qualsevol empresa, ja que per les seves mans passa la facturació total que es fa a cadascun dels clients. Primerament, l'equip de comptes presentarà un pressupost al client referent als diferents treballs que desenvoluparà per a ell; aquest pressupost haurà de ser validat pel client amb la seva signatura perquè posteriorment aquest document passi a Administració amb la finalitat que faci una factura que inclogui el concepte per facturar –per exemple, desenvolupament d'un lloc web–, la quantitat sense IVA, les comissions d'agència (en el cas que n'hi hagi), la quantitat amb IVA, les condicions de pagament i les observacions (si són necessàries). Finalment, aquesta factura serà enviada al client perquè pugui efectuar el pagament corresponent pel servei que l'agència ha dut a terme. Si l'agència ha de recórrer a proveïdors per a fer qualsevol treball per no disposar de l'equip humà necessari i suficient, el Departament Administratiu sol pagar a 60 dies aquests proveïdors, amb excepcions (el temps pot reduir-se a 30 dies o pagament a la vista); el pagament pot fer-se en efectiu, amb xec o per transferència bancària.
- **Departament de Recursos Humans.** Les funcions pròpies d'aquest departament són, bàsicament, contractar nous empleats i informar-los puntualment de la manera de treballar i les normes seguides a l'empresa i de tots els serveis dels quals poden beneficiar-se: vacances; assegurances i revisions mèdiques; baixes per malaltia, maternitat i altres circumstàncies personals; esdeveniments, conferències, cursos, màsters, etc. als quals poden assistir, etc.
- **Departament de Documentació.** Tot el material gràfic i audiovisual que es requereixi a l'agència per a dur a terme un estudi de qualsevol tipus (per exemple, de competència), o simplement per a lliurar al client, pot

trobar-se en aquest departament: des d'anuncis impresos de tots i cadascun dels anunciants espanyols, passant per espots, fins a falques de ràdio poden ser útils en el dia a dia d'una agència. A més, Documentació compra i posa a disposició dels empleats totes les publicacions que poden ser del seu interès: diaris, revistes (setmanals, quinzenals, trimestrals, semestrals, anuals), llibres, tots relacionats amb el món de la publicitat i el màrqueting en línia i fora de línia.

- **Departament de Comptes.** Aquest és l'equip humà que té més contacte diari amb el client. Des del director de comptes fins al supervisor i els executius, tots han de vetllar perquè la relació amb el client sigui al més satisfactòria possible. L'equip de comptes és l'encarregat de rebre el brífing de mans de l'anunciant, analitzar-lo i veure si conté tota la informació necessària per a poder elaborar una estratègia amb les seves corresponents accions de comunicació, dur a terme aquesta estratègia i accions, la funció de les quals serà aconseguir els objectius plantejats prèviament, coordinar que tots els equips (mitjans i creativitat, fonamentalment) compleixin la seva missió en el temps establert i, el més important, estar en contacte continu amb el client.

De fet, aquest departament és l'intermediari entre l'agència i l'anunciant: assisteixen a reunions per a presentar des dels treballs creatius aprovats i noves propostes fins a avaluacions dels resultats obtinguts en mitjans.

I aquest contacte diari sol efectuar-se per telèfon i mitjançant l'intercanvi de nombrosos correus electrònics. A més, el departament de comptes porta un control exhaustiu de tots els clients i del que es factura a cadascun d'ells per avaluar si hi ha rendibilitat o no.

- **Departament Creatiu.** La missió d'aquest departament és donar forma al concepte creatiu present en totes i cadascuna de les accions per desenvolupar, sia en línia o fora de línia. En el cas concret d'una agència interactiva, les diferents accions que es duen a terme en aquest departament són: disseny de webs, creació de campanyes i continguts per a mitjans socials, campanyes de bàners, accions de màrqueting viral i de difusió per amistat, accions promocionals, accions especials, elaboració de continguts, adaptacions, etc.

Constitueixen un element clau dins de l'arquitectura de qualsevol agència, ja que seran les seves peces les que el client i l'internauta veuran finalment.

- **Divisió Tècnica.** L'equip tècnic i de programació funciona braç a braç amb l'equip creatiu, ja que serà l'encarregat de «fer funcionar» les idees proposades des de Creativitat. Rebre correus electrònics en una base de dades, identificar usuaris, fer anar motors de cerca, aplicacions de *rapport*, webcams, jocs en línia, implementar accions amb una base tecnològica (pantalles interactives, sensors, *beacons*...) i una infinitat de tasques imaginables són les que aquesta divisió pot dur a terme aplicant les últimes tecnologies del mercat.

- **Departament de Mitjans.** Una vegada que les diferents peces publicitàries han estat produïdes, és el moment de fer-les arribar al públic objectiu; els experts en mitjans en línia seran els responsables que això ocorri. Com a tals experts, coneixen amb tots els ets i uts cadascuna de les xarxes i els portals en els quals pot inserir-se publicitat, a quin tipus de públic es dirigeixen, quin és el seu nombre de visites, les seves tarifes, quin tipus de creativitats admeten, etc.

Han de recomanar al client un pla que permeti aconseguir els objectius plantejats; aquest pla pot cobrir la reserva d'espai en diferents portals verticals i horitzontals per a campanyes de bàners, la compra de paraules clau, etc. Aquesta reserva i compra d'espais publicitaris també pot ser automatitzada, i és el que es coneix com a **compra programàtica**, un sistema mitjançant el qual, amb plataformes tecnològiques, es compren i venen en temps real espais i inventari d'anuncis en suports digitals amb licitacions (*real time bidding*).

Una vegada que el pla ha estat aprovat pel client, el Departament de Mitjans negocia amb els diferents suports seleccionats el nombre d'impressions per contractar i el CPI (cost per impressió); com més gran sigui el nombre d'impressions i més es repeteixin al llarg del temps, millors seran les condicions de pagament que aconseguiran negociar-se.

L'ideal és que, setmanalment, elaborin un petit informe que reculli les dades més significatives i les possibles incidències que es vagin succeint mentre la campanya estigui en línia; en finalitzar cada campanya, hauran de redactar un informe més extens on es recullin quins han estat els resultats obtinguts: nombre d'impressions llançades finalment, cost total per facturar al client, nombre de clics aconseguits, taxa de *clic-through-rate*, creativitats i suports que han funcionat millor, dia de la setmana i hora en els quals s'ha registrat més tràfic cap al *site* o nombre de clics, etc.

Normalment, la gent de Mitjans elabora aquest informe final basant-se, d'una banda, en la informació que li proporcionen els servidors d'anuncis de cadascun dels suports i, d'una altra, en la informació que li proporciona el seu propi servidor d'anuncis en el cas de tenir-lo (per exemple, Media-com Iberia, central de mitjans de Grey Interactive, disposa dels resultats del seu propi servidor d'anuncis, el Media Factory).

Per a concloure aquest apartat, cal recordar una vegada més que tots els departaments han d'estar prou coordinats per a complir la periodificació, això és, presentar a temps el treball desenvolupat; a més, en tot moment ha de respectar-se el pressupost de què disposa el client per a fer aquest treball.

4) Pas 4. Sense una bona idea no tenim campanya: el concepte creatiu. En el punt anterior hem explicat en què consisteix una estratègia des del punt de vista del pla d'accions que aconseguixin els objectius que prèviament ens hem marcat.

El pas següent des del punt de vista estratègic seria encertar el concepte creatiu, una idea que serveixi com a eix de comunicació de totes les peces que es desenvoluparan en la campanya.

El concepte creatiu és una labor comuna entre el responsable d'estratègies i l'equip creatiu assignat a aquest compte en concret.

El responsable d'estratègies ha estat present en totes les reunions amb el client, on aquest ha estat donant tota la informació quant a les seves necessitats, els problemes per resoldre i els seus objectius. Amb tota aquesta informació, el responsable d'estratègies haurà d'elaborar un brífing exhaustiu, que ajudi l'equip creatiu a encertar la solució, la idea que s'adeqüi més als objectius.

Una vegada elaborat el brífing, tots els implicats en el projecte per a encertar el concepte creatiu són coneixedors de tot el que envolta el producte o servei: el context, el producte, la competència, el públic objectiu i els objectius.

A partir d'aquesta informació, el primer és trobar l'element diferenciador, aquell que ens distingeix de la competència; per a això, el que es fa és elaborar una llista de beneficis i després valorar-los qualitativament. Mitjançant aquest procés, i de vegades amb l'ajuda de reunions de grup, decidim el **benefici principal**.

Una vegada concretat el benefici principal cal dir per què aquest constitueix un benefici en relació amb el públic objectiu. Això és la *reason-why*.

Finalment, tindriem l'**evidència**, que és mostrar explícitament el resultat de la *reason-why*, mostrar el benefici i com actua, evidenciar-lo.

És normal pensar que el concepte creatiu és una idea tancada, un *claim* de campanya, però el concepte creatiu és un argument obert dins d'un petit univers d'informació.

Amb això el que es pretén dir és que un concepte creatiu és una idea central entorn de la qual podrien sorgir milers de desenvolupaments creatius. Des del punt de vista estratègic, el que cal fer és delimitar aquest petit univers i, més tard, serà l'equip creatiu l'encarregat de reflectir el concepte gràficament, de la manera més òptima.

Un mateix concepte creatiu pot tenir diversos vessants depenent de molts factors, com els objectius, la imatge de marca tradicional, la imatge corporativa de l'empresa del client...; en funció de tots aquests factors, el concepte es pot desenvolupar des d'un punt de vista racional, reflectint el benefici objectivament o anant al costat oposat, és a dir, atribuint-li valors emocionals.

Aquests dos vessants tindran com a resultat peces creatives totalment oposades tant en els textos com en el reflex gràfic del concepte, i encara així continuaran partint del mateix concepte creatiu.

Per això, des del punt de vista estratègic l'important és encertar aquest concepte creatiu en general. El resultat actuarà com a fil conductor de tota la campanya i constituirà l'eix de comunicació.

És absolutament vital que hi hagi aquest fil conductor: totes les peces d'una campanya de comunicació han de respirar el mateix concepte, partir d'una mateixa base. Aquesta harmonia no s'ha de produir només entre les peces fetes per a allò que és en línia, sinó que hi ha de ser també en allò fora de línia.

El concepte creatiu és vital per al funcionament i la coherència global de la campanya, per la qual cosa és absolutament necessari emprar el temps i l'equip necessari per a assentar aquesta base, ja que una vegada avançada la campanya seria molt costós fer marxa enrere.

El concepte creatiu constitueix el pilar bàsic de tota campanya de comunicació.

L'últim pas és presentar el concepte creatiu al client i que aquest l'aprovi com a eix de la comunicació de la seva campanya.

- **Desenvolupament.** Una vegada que el concepte creatiu està definit i compleix els objectius marcats pel client, és moment de produir o desenvolupar aquest concepte, el qual estarà present en les diferents peces proposades per l'equip creatiu.

Hi ha diverses eines per a desenvolupar les diferents creativitats possibles en l'actualitat. Esmentem quines són aquestes eines i el que es pot fer amb cadascuna:

- **Axure RP, Balsamiq, Fluid UI, Mockflow i Gliffy:** creació de *wireframes* per al prototipatge d'aplicacions web.
- **Photoshop, Illustrator:** aquests programes constitueixen la base del disseny gràfic.
- **Google Web Designer, HotMetal, Wordpress i Dreamweaver:** creació de *sites*.
- **Animate CC (el nou nom de l'antic Flash):** animacions, *pop-ups*, punt-exes, jocs en línia.
- **Autodesk 3ds Max, Autodesk Maya, Cinema 4D, Zbrush, Blender:** creació de gràfics, modelització en 3D i animació en 3D.
- **Unity, Java i Canvas HTML5:** jocs en línia.
- **Photoshop, Sizmek i HTML5:** producció de bàners.
- **Adobe Premiere, After Effects i Final Cut:** edició de vídeo, muntatge, efectes i postproducció audiovisual.

- **HootSuite:** gestió de xarxes socials.
- **Llenguatges de programació a servidor i a client:** elaboració de formularis, carretons de compra, bases de dades, mecànica de jocs, DHTML, butlletins d'informació, etc.

Finalment, cal esmentar quines funcions tenen cadascun dels membres implicats en el Departament Creatiu, el qual és responsable de la realització de les diferents peces de comunicació en línia:

- **Director creatiu:** encarregat de supervisar tota la creativitat en l'àmbit de disseny i de textos.
- **Head of art:** màxim responsable de l'estil i la qualitat gràfica del producte creatiu, supervisa els directors d'art.
- **Director tècnic:** encarregat de la programació i el desenvolupament tecnològic de les campanyes.
- **Director d'art:** encarregat de dissenyar i adaptar el concepte creatiu a les diferents peces desenvolupades.
- **Redactor publicitari (*copywriter*):** encarregat de redactar tots els textos que reflectiran aquest concepte creatiu i que explicaran el que visualment s'està veient.
- **Community manager:** responsable de crear i implementar els continguts de la campanya en xarxes socials.
- **Programador creatiu:** encarregat d'aplicar els llenguatges de programació i les tecnologies, participa en el procés creatiu i aporta solucions tècniques per a dur a terme les campanyes.
- **Web producer:** encarregat de fer adaptacions de *sites*, bàners, muntatges de webs, etc.
- **Dissenyador:** encarregat de maquetar webs, adaptar dissenys i muntar peces.
- **Freelances:** col·laboradors externs que l'agència subcontracta i que usa puntualment per a crear i desenvolupar campanyes (il·lustradors, animadors, guionistes, tècnics de vídeo, fotògrafs...).

5) Pas 5. Tenim la campanya. Com la veurà el client?: la presentació. Una vegada que tenim tot el desenvolupament, totes les peces creatives se sotmeten a aprovació interna per part dels directors de divisió. Aquests jutjaran si el reflex gràfic de les peces s'adequa al concepte de la campanya i al to i *look & feel* transmès pel client.

Si la Direcció de Divisió hi està d'acord, el treball està llest per a ser presentat al client. Si per contra vol fer correccions sobre el treball, ara és el moment. Els creatius argumentaran el seu treball i finalment s'arribarà a un acord sobre els canvis que cal fer. Normalment, aquests solen ser mínims, ja que durant tot el procés hi ha un seguiment.

Una vegada acordats els canvis, aquests s'implementen i el treball està llest per a ser presentat al client.

Preparació de la reunió. Ara és moment de comptes. Els executius del compte han de reunir-se amb el responsable d'estratègies i l'equip creatiu que ha fet la campanya. Tots dos han de transmetre a l'executiu els perquè de cada part del treball portat a terme perquè aquell tingui tots els arguments en el seu poder davant el client.

D'una banda, l'executiu de comptes ha de muntar una presentació a manera de recordatori resumit de quins eren els objectius de la campanya i les accions que s'havien proposat.

D'altra banda, ha de muntar les creativitats en els suports adequats, per facilitar que el client les pugui veure d'una manera òptima i si pot ser dins del seu entorn natural.

És per això que la majoria de les vegades el treball es mostra directament en l'ordinador, totalment produït o en mode *demo*.

Tot ha d'estar perfecte. És un cara a cara amb el client i tots els detalls compten. Abans de la reunió cal fer una revisió de l'equip que es necessita.

L'ideal és que la reunió sigui a l'agència, ja que és allà on està muntada tota la infraestructura òptima amb vista a fer una presentació perfecta: projectors, portàtils, connexions, cable, etc.

Un altre detall fonamental és la reserva del material, ja que altres persones de l'equip pot ser que el necessitin simultàniament. Per a això, és importantíssim reservar sala, portàtil i projector. Normalment, a l'agència s'ocupen d'això els encarregats de manteniment, per la qual cosa caldrà notificar-los sala, client, hora i material necessari perquè el dia de la reunió tot estigui correcte.

D'altra banda, sol haver-hi un pressupost assignat a cada compte per a reunions. Aquest pressupost cobreix petits detalls que mai no són sobers per a causar una bona impressió: esmorzars, àpats freds o petits berenars.

Si la reunió se celebra a la seu social del client, serà necessari preguntar amb quina infraestructura compten per a seleccionar el material per portar i així poder adequar els formats de presentació a les exigències de la trobada.

Una vegada que tenim tot el treball fet, carregat correctament en l'ordinador i la sala de reunions a punt, estem a punt per a vendre la campanya al client.

Arriba el dia de la reunió. És una reunió d'aprovació de creativitats. Després d'una breu explicació del resum d'objectius i accions extretes en la presentació, es passa a veure i a avaluar cada peça de la campanya. És imprescindible que l'executiu del compte vagi comentant cada peça sobre els temes següents:

- disseny gràfic
- tecnologies aplicades
- efectivitat del tipus de peça
- objectiu que compleix.

Una vegada fet el repàs de cadascuna de les creativitats amb el client, es demana a l'audiència si té algun dubte o comentari. És llavors quan comença el *feedback* del client, quan es comencen a recollir les seves impressions sobre el treball portat a terme.

L'ideal és que el client aprovi la campanya a la primera. Això no sol succeir per a totes les peces i presumiblement caldrà fer algun canvi. No obstant això, és vital aconseguir acabar la reunió amb un aprovat en línies generals per part del client sobre el treball fet per a la campanya.

Les peces que calgui retocar passaran de nou a Creativitat i posteriorment es convocarà una altra reunió de característiques similars per veure el resultat de les modificacions.

Normalment, sol ser suficient amb aquest procés, encara que és cert que de vegades no és tan fàcil aconseguir el vistiplau i cal donar diverses voltes al desenvolupament creatiu de la campanya fins a encertar el que el client està buscant.

No cal oblidar que, al costat de les creativitats, també cal presentar al client el pla de mitjans. Normalment, una agència gran disposa de la seva pròpia central de mitjans, i el responsable del compte en mitjans acudirà a la reunió per presentar el pla.

En la seva presentació, el responsable de mitjans explicarà al client cinc temes fonamentals:

- **Planificació de suports:** la selecció de suports en funció dels objectius pot ser per *sites* que concentren tràfic o per *sites* que concentren un alt grau de públic afí.
- **Formats per utilitzar:** bàners 468x60, botons, bàners verticals, compra de paraules clau, emplaçament de producte, capes, intersticials, supersticials...
- **Període i durada òptima de la campanya.**
- **Distribució del pressupost per a comprar mitjans.**

Quant a l'aprovació, no volem finalitzar sense exposar una realitat. Actualment els treballs fets per a publicitat en línia són susceptibles de ser enviats per correu electrònic o simplement pujats a un servidor de proves per poder ser vistos pel client des de qualsevol lloc.

Aquestes eines són bones per a moments determinats i per a aprovar canvis molt concrets, però no les recomanem per a aprovar les peces d'una campanya.

Considerem absolutament necessària la reunió amb el client per a tenir la possibilitat d'argumentar i raonar el treball i, arribat el cas, defensar-lo.

Quan les creativitats són enviades per correu electrònic, arriben a les oficines del client i allà són exposades a persones molt diferents, per la qual cosa es poden generar «opinions per a tots els gustos», i això és contraproduent a l'hora de prendre decisions.

Defensem absolutament la necessitat de provocar una reunió per a aprovar creativitats. Una vegada aprovades, estem llestos per a implementar la producció final i llançar la campanya a la xarxa.

6) Pas 6. Campanya aprovada: el llançament. Aquest és potser un dels punts més importants dins del desenvolupament de qualsevol campanya de publicitat digital. Per què? La resposta és molt senzilla: s'ha dut a terme un treball dur en el qual s'han vist implicats diferents departaments –Comptes, Creativitat i Mitjans–; s'han creat nombroses peces de comunicació que tractaran de complir els objectius promesos al client; s'han planificat els mitjans i suports que permetran fer arribar la publicitat al públic objectiu.

I tots aquests esforços tenen, com a única missió, procurar el llançament de la campanya.

Aquest llançament tindrà lloc en una data concreta acordada amb el client, moment que es mostra com el més òptim per a aconseguir els objectius de publicitat i màrqueting plantejats, i per a posar-nos en contacte amb el públic objectiu desitjat; els dos departaments que seguiran més de prop el llançament i informaran del seu desenvolupament al client seran Comptes i Mitjans. D'una banda, Comptes ha d'assegurar al client que la seva campanya estarà en línia en la data acordada. Bé és cert que, a vegades, el llançament pot retardar-se un parell de dies com a màxim perquè els suports han de testar les diferents creativitats rebudes de mans de l'agència, però aquest retard no afecta gaire l'estratègia plantejada des del principi.

D'altra banda, Mitjans ha de dur a terme un seguiment exhaustiu dels diferents suports encarregats de llançar les creativitats del client, controlant en tot moment que aquestes creativitats surten en les condicions acordades i en la data prevista.

Per regla general, en les dues primeres setmanes del llançament de tota campanya se solen obtenir la majoria dels resultats per a mantenir-se posteriorment en un equilibri que perdurarà fins a finalitzar aquesta campanya.

Quan l'estratègia de comunicació ha previst dur a terme una campanya de publicitat en línia i fora de línia, la data de llançament sol coincidir en tots dos casos; però també poden donar-se altres situacions com, per exemple, llançar la campanya primerament fora de línia per a seguir posteriorment –encara que no gaire lluny en el temps– amb un suport en línia.

Els llançaments solen caracteritzar-se per acaparar el major nombre d'impressions durant els primers dies, ja que el que es pretén és fer el major soroll possible al principi per a seguir presents després, encara que a menor escala.

Aquest llançament pot referir-se a un producte o servei absolutament nou en el mercat, i per tant l'impacte serà molt major que si es tractés d'un producte assentat i conegut pel públic; però també pot tractar-se d'una nova campanya de comunicació protagonitzada per un producte o servei que fa temps que opera en el mercat.

Sens dubte, sigui el que sigui allò que es comuniqui en el llançament, seran molts els ulls que estaran pendents que tot surti correctament, és a dir, tal com espera el client.

7) Pas 7. El seguiment del treball portat a terme: l'actualització. Una vegada aprovada, produïda i llançada una campanya, no finalitza el treball. Comença el dia a dia amb el client, que consta principalment de sis punts:

- **Demanar i facilitar materials recíprocament.** És usual que, una vegada finalitzat el treball, el client vagi sol·licitant a l'agència els materials desenvolupats en funció de les necessitats que li vagin sorgint: reunions internes de clients, esdeveniments, congressos, presentacions, adaptacions per a fora de línia i accions de relacions públiques, majoritàriament. L'agència, per la seva banda, també continua necessitant materials del client per si ha de canviar creativitats o per si vol conèixer el material de què es disposa per a desenvolupar noves propostes.
- **Fer el seguiment del funcionament de les creativitats.** Com ja sabem, internet és el mitjà flexible per excel·lència per a canviar creativitats. A més, com que disposem d'eines de seguiment com Media Factory i Hootsuite podem en tot moment controlar com estan funcionant les creativitats en els suports en línia i les xarxes socials. En el cas dels formats de tipus visualitzador, normalment les creativitats es mantenen en línia durant tota la campanya sempre que no estiguin per sota del 0,5% CTR. Si és així, immediatament es proposa al client un canvi de creativitat. Si aquest hi accedeix, serà qüestió de produir-la i, una

vegada que tinguem la peça, és qüestió d'un parell d'hores perquè la nova creativitat substitueixi la que estava obtenint una taxa baixa de CTR.

D'altra banda, les eines de seguiment ofereixen unes corbes que són capaces de predir la saturació d'una campanya de bàners, amb la qual cosa podem proposar al client el desenvolupament de noves creativitats per a optimitzar les impressions comprades als suports.

- **Fer el seguiment del pla de mitjans.** Una altra de les funcions en el dia a dia és la de seguir la campanya en mitjans, és a dir, veure en quins suports i amb quins formats la campanya està resultant millor i pitjor.

Igual que en l'àmbit creatiu, internet ofereix una flexibilitat impensable en fora de línia; per a mitjans, la cosa canvia.

Una vegada que s'han comprat impressions, no es poden retirar. El que sí es permet actualment són períodes test. La durada normal d'una campanya a internet és d'entre dos i tres mesos, i per això se sol fer una campanya test de 15 dies.

Aquesta primera planificació contemplarà un ampli ventall de suports i formats i, durant el període de prova i una vegada finalitzat, s'analitzarà quin resultat ha anat donant cadascun.

Al final s'establirà un sedàs, se seleccionaran els suports i formats que han tingut més èxit i s'exercirà tota la pressió en aquests. Ara com ara, això comporta un gran avantatge en planificació, i és funció de l'executiu del compte mantenir el client informat puntualment de les conclusions per prendre decisions sobre com actuar en comú.

- **Elaborar la situació periòdicament.** Una altra de les funcions de l'executiu de comptes és elaborar reports de situació periòdicament (una vegada per setmana) que informin el client de l'estat dels treballs (funcionament de l'estratègia, creativitats, mitjans...) i dels resultats quantificats que s'estan obtenint, mitjançant estadístiques d'accessos al *site*, usuaris registrats, pàgines vistes, temps de permanència en el *site*... Aquestes situacions ajudaran el client i l'agència a portar un control exhaustiu del compte.

- **Facturar els treballs.** En el dia a dia del compte també cal portar un control de la facturació dels treballs fets i coordinar-la amb el Departament d'Administració, sia amb cobraments per hores, per projecte o establint uns honoraris. Serà el Departament d'Administració el que s'ocuparà de la facturació final per a desenvolupar una facturació asèptica que no afecti en les relacions entre l'executiu del compte i el client.

- **Fer propostes d'alternatives i idees o de nous projectes.** Una de les funcions principals d'un executiu de comptes és conèixer perfectament els productes o serveis del client i proporcionar-li un assessorament constant sobre temes de comunicació.

És per això que l'executiu ha de ser capaç de localitzar necessitats presents del client o necessitats latents per a elaborar i proposar idees que puguin ajudar a satisfer-les. Aquestes idees es presentaran al client que, en funció

de com d'encertades les consideri i del pressupost que tingui assignat per a accions, acceptarà o desestimarà la proposta.

- **Fer el seguiment i mesurament.** Una vegada que la campanya ha estat llançada, el treball de l'agència no acaba aquí. Ja hem vist, en el dia a dia amb el client, com constantment els diferents departaments implicats en el projecte han d'informar el client de l'evolució de la campanya que està en marxa.

I és aquí on tenen un paper molt important totes les eines que permeten controlar, seguir i mesurar els resultats que es van obtenint; així, per exemple, és vital anar veient com van funcionant les diferents creativitats en els diferents suports planificats per a, en cas necessari, anar prenent les mesures oportunes. (Si una creativitat falla, internet ofereix la possibilitat d'actuar en temps real i substituir-la per una altra que pugui aconseguir els objectius plantejats. Aquesta possibilitat no hi és fora de línia.)

Aquesta informació permetrà al client constatar com ha anat funcionant la campanya i li permetrà saber com actuar en futures ocasions.

Solen ser les centrals de mitjans les que fan aquest seguiment i mesurament dels resultats, i les que elaboraran un informe que recollirà els punts més importants i les incidències que hi vagi havent al llarg del temps; aquests resultats seran proporcionats pels suports i pel servidor d'anuncis amb el qual es treballi.

