



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

entre consultora y cliente



Recomendado por:

ASOCIACIÓN
DE EMPRESAS
CONSULTORAS
EN RELACIONES
PÚBLICAS Y
COMUNICACIÓN



dircom
Asociación de Directivos de Comunicación



1

La búsqueda del socio idóneo

Necesito una agencia de comunicación

2

Convocatoria del concurso

Selección de agencias participantes

Presentación de propuestas y evaluación

Registro de campañas

Resolución del concurso. Contratación de la agencia

3

Guía para establecer la mejor relación entre agencia y cliente

Aspectos previos a tener en cuenta

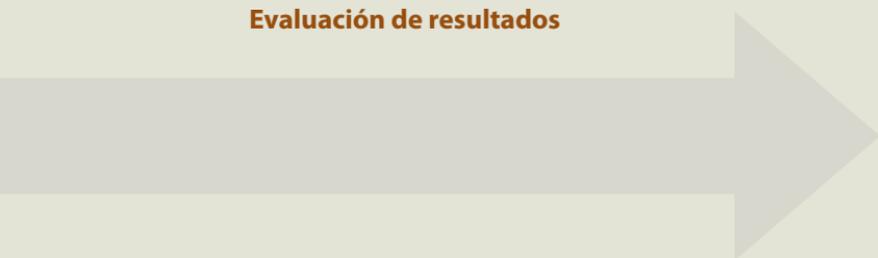
Política de honorarios

Tiempo y pagos a la consultora

Sistema de informes

El Equipo. Responsabilidades

Evaluación de resultados



1

**Necesito una
agencia de
comunicación**



Una empresa puede plantearse la posibilidad de contratar a una agencia de comunicación para una campaña concreta o bien como una consultora integral, que le apoye en el desarrollo de estrategias y planes de comunicación específicos. En cualquier caso, es importante que la empresa tenga en cuenta ciertos aspectos que resultan esenciales en el procedimiento de contratación de un socio de comunicación.



En este manual se define todo el proceso, desde el inicio del concurso, pasando por el contrato y las bases, para establecer una relación transparente entre la agencia y su cliente. Asimismo, se reflejan todos los aspectos que la empresa convocante debe tener en cuenta para:



Elegir al socio

más adecuado de acuerdo a sus

objetivos y necesidades.



Lograr que el **proceso** sea lo más eficiente posible, sostenible y respetuoso con los participantes.



ADECEC y dircom recomiendan y avalan la aplicación de este manual para el beneficio del conjunto del sector de la comunicación, tanto en las empresas como en las agencias.

Necesito una agencia de comunicación

**¿Qué tipo de
agencia de
comunicación
necesito?**



**Aspectos a
valorar en una
agencia.**



**Constitución
de un
comité de
selección
de agencia.**

**Política de
conflictos.**

Antes de escoger una agencia, es importante que la empresa defina con claridad sus necesidades de comunicación. Entre otras cuestiones, sería conveniente dar respuesta a los siguientes puntos:



**Definición de
necesidades :
elaborar el
briefing del proyecto.**



**Ahora busco la agencia
con la que trabajar y
no un plan
estratégico.**



Definición de **necesidades:** elaborar el **briefing del proyecto.**

La agencia de comunicación podrá realizar una mejor propuesta si sabe lo que su potencial cliente espera de ella.

Por este motivo, el primer paso debe ser el análisis y detección de las necesidades de comunicación por parte de la propia empresa. Ésta debe explicar con claridad la actividad de comunicación llevada hasta el momento -en caso de haber tenido alguna-, sus objetivos, a qué públicos quiere llegar (internos / externos), si se trata de una necesidad puntual o a largo plazo, así como su posicionamiento de marca. Todos estos detalles deben ser explicados en un documento (briefing), un paso clave para la comprensión del proyecto por parte de las agencias, pero también para la propia empresa convocante. En función de la claridad y rigor del briefing, cabe esperar que la propuesta presentada se adapte en mayor medida a lo requerido.

Constitución de un comité de selección de agencia.

Integrado por las personas responsables de comunicación de la empresa, este comité contará también con la presencia del director de marketing, el director general, el director de compras, etc. Es muy importante que entre ellos se encuentren tanto la persona o personas que serán los interlocutores con la agencia una vez que comience el proyecto, como la persona o personas que tienen la capacidad de decisión.



¿Qué tipo de **agencia de comunicación** necesito?

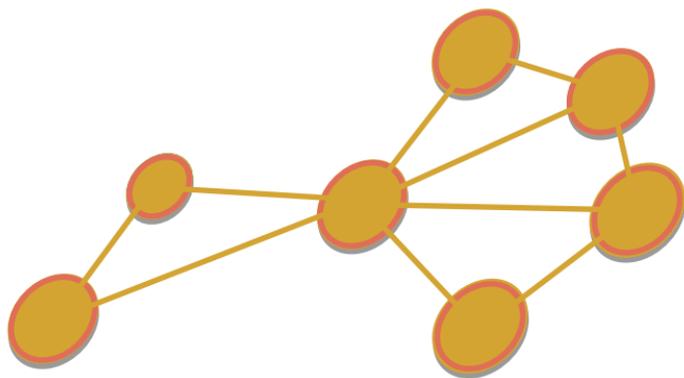
El sector de las agencias de comunicación es muy amplio. En cuanto al tipo de servicio que ofrecen, existen consultoras especializadas en uno específico, y otras que ofrecen servicios integrales de comunicación. Las agencias son también diversas en tamaño: desde profesionales freelance a agencias locales, nacionales y multinacionales (pertenecientes estas últimas a una red con oficinas en varios países). Además, se debe tener en cuenta que las agencias pueden estar especializadas en un sector en concreto, las llamadas habitualmente agencias 'boutique'.

En este sentido, es esencial que la empresa defina con claridad sus objetivos y necesidades para que, en función de los mismos, realice una primera selección en base al tipo de socio que necesita.

Aspectos a valorar en una agencia.

Algunas de las cuestiones más importantes a tener en cuenta a la hora de seleccionar una agencia son, entre otras, su grado de conocimiento y experiencia del sector, la atención al cliente y la calidad de su servicio.

Las agencias de comunicación disponen de credenciales donde se aporta información sobre su actividad, clientes y tipo de campañas desarrolladas hasta el momento, así como referencias de clientes o exclientes que avalan su labor.



Política de conflictos

La experiencia que una consultora tiene de un sector determinado suele ser un factor importante en la elección por parte de los clientes. Sin embargo, esta experiencia puede derivar en un conflicto cuando la agencia está trabajando para otro cliente del mismo sector en el momento del concurso o de la adjudicación.

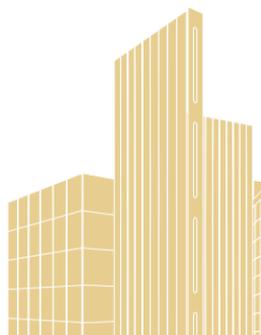
Llegado ese punto, caben dos posibilidades de actuación. La primera de ellas, un acuerdo entre ambas partes en el que la agencia se comprometa a velar por la privacidad de la información o documentación cedida por el cliente, a destinar distintos equipos de profesionales para trabajar con clientes del mismo sector y a garantizar que no estén en contacto unos con otros.

La segunda posibilidad es el abono por parte del cliente de un "fee de exclusividad" con el propósito de compensar a la agencia por su posible pérdida de honorarios de otros potenciales clientes. De esta forma, ambas partes se aseguran de no infringir lo dispuesto en la normativa vigente en materia de defensa de la competencia, ya que la exclusividad no supone una condición indispensable para el desarrollo de los servicios contratados.

Ahora busco la agencia con la que **trabajar** y no un **plan estratégico.**

En el momento inicial, es importante no perder de vista que se está eligiendo a la agencia con la que trabajar, al socio ideal para el proyecto, y no un plan estratégico. Éste será puesto en marcha una vez que la agencia empiece el proyecto, estableciendo los pasos idóneos para tal fin, que serán definidos por ambas partes a través de una metodología de trabajo.

En ocasiones, es posible que no sea necesario convocar un concurso y que con el estudio de las credenciales presentadas por las agencias se responda suficientemente a las necesidades del proyecto, permitiendo así convenir fácilmente cuál es la más indicada, con el correspondiente ahorro de tiempo y dinero para ambas partes. Pero si la empresa quiere contratar desde el principio un plan estratégico, debe tener en cuenta que el proceso es diferente.



2

Convocatoria del concurso



Una vez que la empresa defina sus necesidades y el tipo de agencia de comunicación que necesita, debe recurrir al mercado y llevar a cabo la convocatoria de un concurso para seleccionar a su socio ideal. Para ello, a continuación se detallan una serie de aspectos importantes a tener en cuenta:



Número de agencias convocadas.

En esta primera fase, el número idóneo debe estar en torno a cinco.

ADECEC y dircom proporcionan un completo listado de agencias con las que poder contactar.

1

2

3

4

5

Invitación al concurso:

El primer contacto debe hacerse mediante e-mail o carta.

En este momento, la empresa deberá informar a las agencias sobre la convocatoria y la persona de contacto a la que remitir su contestación por escrito, en la que acepta la participación al concurso, así como un documento de credenciales que contenga información sobre la misma, su experiencia, clientes, etc.

Se comunicará a todos los convocados el listado de agencias participantes.

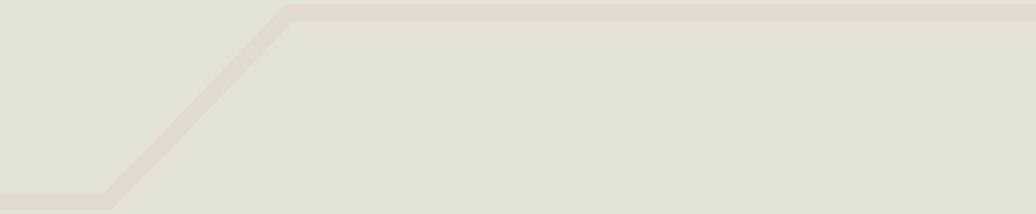


Selección de agencias participantes



Lista corta

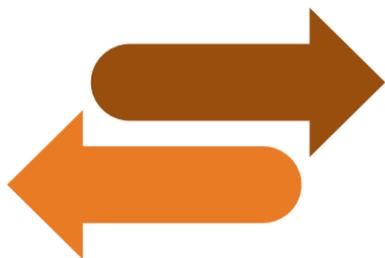
**Envío de briefing:
pliegos del
concurso.**



Lista corta.

Una vez haya analizado las credenciales, la empresa seleccionará un número limitado de agencias (idealmente tres) a las que convocará para que presenten su propuesta. Asimismo, deberá informar y agradecer a las consultoras no seleccionadas su disposición para el concurso. Se comunicará a las agencias elegidas las condiciones del proceso, que debe ser **remunerado** excepto para la que sea finalmente elegida.

Todo este proceso se llevará a cabo con total transparencia para los participantes.



Envío de briefing: pliegos del concurso

La empresa debe remitir a las tres agencias convocadas el briefing y pliego del concurso donde se recoja:

Toda la información sobre las actividades a llevar a cabo.

Las acciones requeridas.

Los plazos de presentación de la propuesta
(mínimo entre tres y cuatro semanas).

El presupuesto orientativo.

La documentación a presentar por parte de
las agencias.

El proceso de resolución, timing y criterios que se
seguirán en la adjudicación.

La información facilitada será igual para todos los convocados. En este momento, es importante cerrar **reuniones individuales y por separado** con las tres agencias para resolver sus dudas. Estos encuentros servirán también como primera toma de contacto para que el cliente pueda evaluar a cada agencia más detenidamente.

Presentación de propuestas y evaluación

Conocimiento de la empresa y del sector.

Equipo de trabajo que se responsabilizará del desarrollo y ejecución del plan. En este punto, es importante disponer del currículum de los integrantes, donde quede reflejada su formación y experiencia.

Tiempo de dedicación de la agencia al proyecto y presupuesto asignado. Es habitual que las agencias cuenten con un tarifario por horas dedicadas cuyo precio irá en función del cargo de la persona responsable y número de horas.

La empresa deberá cerrar los encuentros con las tres agencias convocadas para la presentación oral de la propuesta en un mismo día. De esta forma, se evitan posibles filtraciones de información. Algunos aspectos importantes a valorar en las mismas son:

Comprensión de los objetivos propuestos.

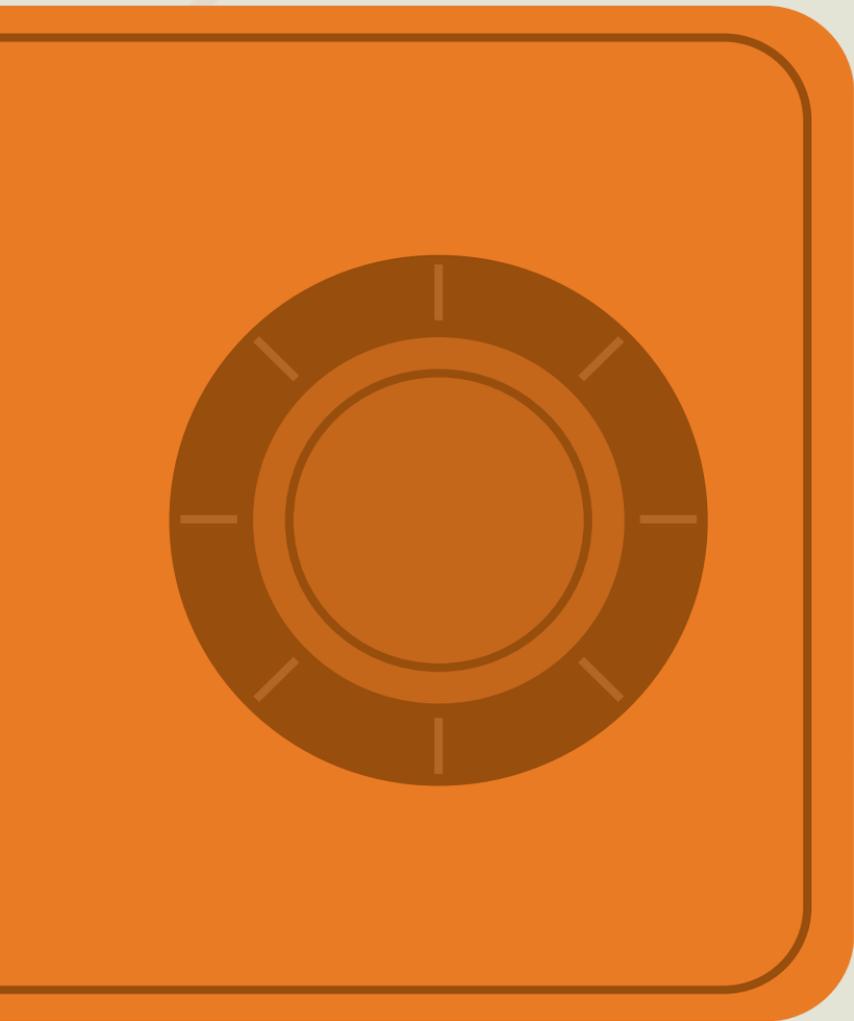
Estrategia planteada, acciones y medición de resultados.

Metodología de trabajo y sistema de evaluación del éxito.

Creatividad y desarrollo de la propuesta

Registro de **campañas**

**Para mayor protección
de sus derechos, las
agencias podrán
registrar su propuesta
en el Registro que
ADECEC tiene
habilitado a tal efecto.**



Resolución del concurso. Contratación de la agencia

Aspectos básicos de la relación

- Partes contratantes
- Objeto de la contratación
- Alcance de la propuesta (limites al acuerdo, enunciativos y limitativos)
- Titular de la propuesta (la agencia es propietaria de forma indefinida de la propuesta, si no compran el programa)
- Equipo que desarrollará el servicio (nombrando posiciones, nunca nominales)
- Actividades generales (servicios, honorarios que incluye, gastos y gastos suplidos si aplican)
- Actividades específicas (presupuesto aparte)

Una vez seleccionada la agencia, es importante cerrar las condiciones del contrato antes de comunicar los resultados al resto de participantes. La agencia preparará un contrato para su análisis y estudio por ambas partes. De existir el departamento de compras del cliente, tomará parte en este proceso.

- **Remuneración: honorarios fijos, variables, por proyecto....**
- **Forma de facturación y pago**
- **Política de conflictos y, en su caso, la remuneración por exclusividad**
- **Fecha inicio y fin del contrato**
- **Confidencialidad por ambas partes**
- **Protección de datos. (LOPD)**
- **Direcciones para notificaciones**
- **Fuero aplicable**

1

Una vez formalizado el contrato con la agencia seleccionada, la empresa deberá comunicar este hecho a las consultoras que no hayan resultado ganadoras, así como los motivos por los que no han resultado escogidas.

2

Se remunerará a las dos agencias por su participación en el concurso (cuantía de esa remuneración indicada desde el inicio del proceso) y se devolverán sus propuestas.

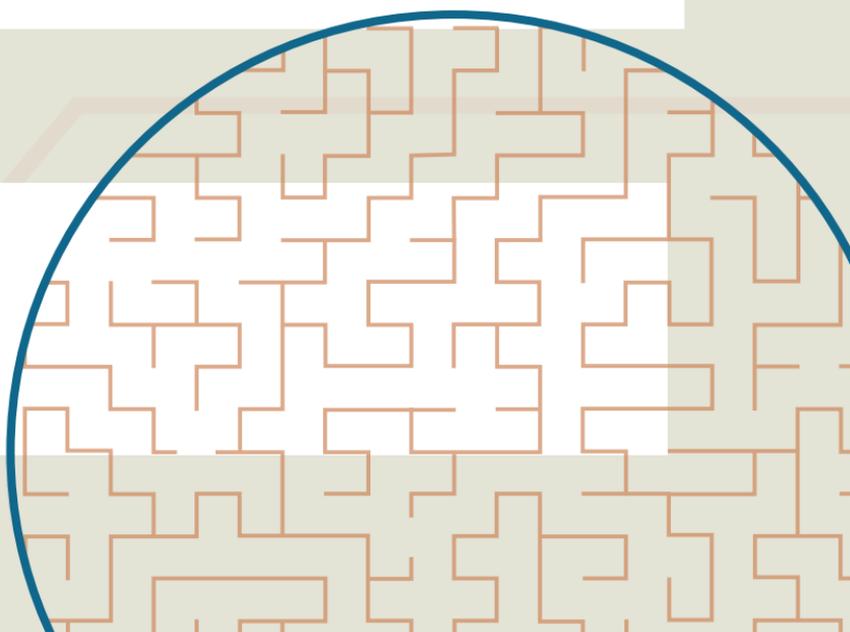
3

A partir de este momento, la empresa deberá definir con la agencia seleccionada la metodología de trabajo a seguir para el desarrollo e implementación de la propuesta.

Deberá formalizarse de forma telefónica, aunque también debe formalizarse por carta o mail, agradeciendo el esfuerzo y remitiéndoles la propuesta entregada.



En el caso de que el cliente quiera llevar a efecto alguna idea o propuesta concreta de alguna de las agencias descartadas, deberá negociar con ésta las condiciones correspondientes a su desarrollo.



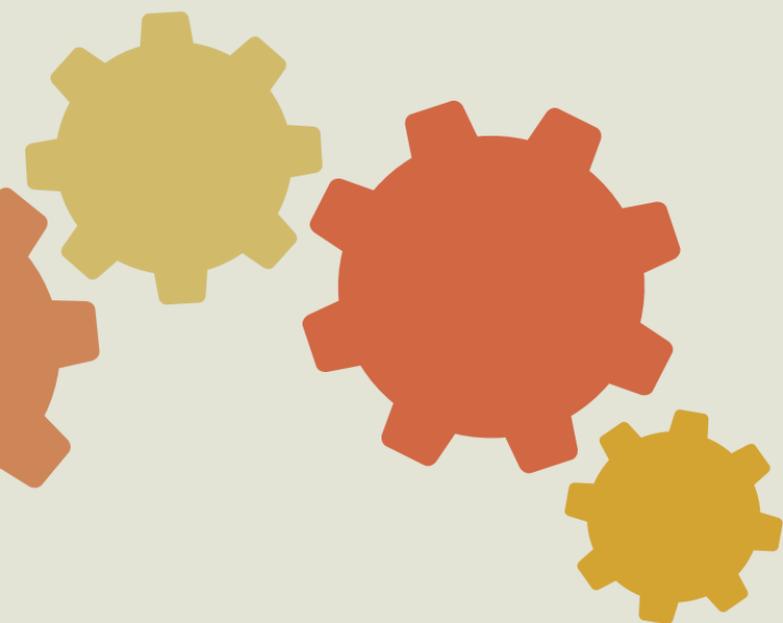
3

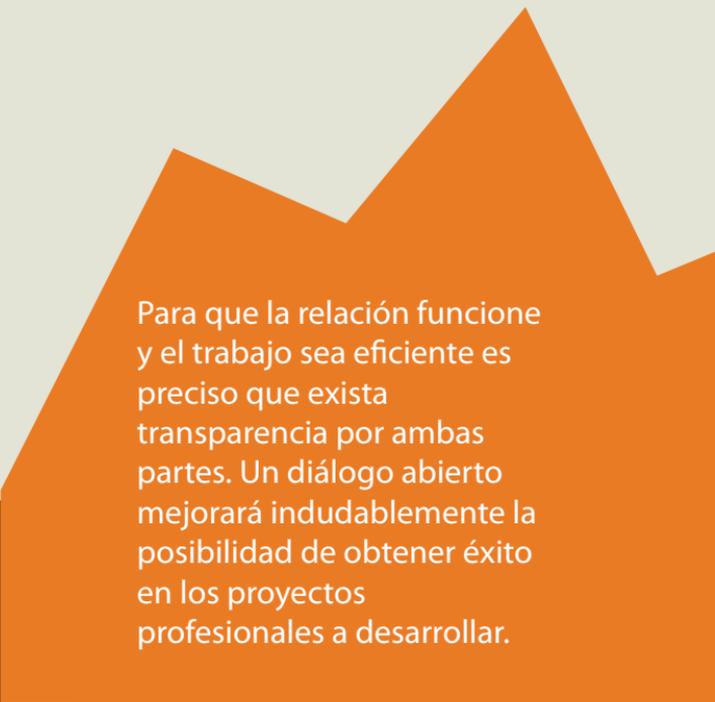


**Guía para
establecer la
mejor relación
entre agencia y
cliente**



El éxito de las relaciones entre cliente y agencia se basa en un compromiso real y en el conocimiento mutuo de las expectativas y las necesidades de ambas partes. La creación y el mantenimiento de este buen entendimiento fomentan la gestión óptima de las relaciones públicas.





Para que la relación funcione y el trabajo sea eficiente es preciso que exista transparencia por ambas partes. Un diálogo abierto mejorará indudablemente la posibilidad de obtener éxito en los proyectos profesionales a desarrollar.

Un estudio reciente ha dado a conocer que, a menudo, los clientes tienen dificultad para entender los honorarios que aplican las consultoras por sus servicios. Por este motivo, se han identificado varias áreas en donde podrían o deberían mejorar las prácticas comerciales entre ambas partes.



Objetivo

Asegurar la transparencia de las relaciones entre agencia y cliente, para que ambas partes sean totalmente conscientes y entiendan sus obligaciones tanto al comienzo como en el desarrollo de su relación.

Aspectos previos a tener en cuenta

■ El cliente debe especificar el ámbito de las responsabilidades de la consultora y los objetivos que demanda alcanzar en el periodo contratado.

■ Si el tipo de contrato es de asesoría permanente durante un periodo de tiempo, se concretarán el equipo asignado, su dedicación de tiempo, los honorarios correspondientes y los gastos inherentes al servicio y la campaña.

■ Si el tipo de contrato es por proyecto, se fijarán los honorarios y gastos del mismo, así como el nivel de dedicación del equipo establecido por la consultora.

■ Si hay un acuerdo para vincular la remuneración al rendimiento, este debería establecerse al inicio, junto a las valoraciones y los detalles precisos de la remuneración.

■ El método y los costes asociados a la evaluación del trabajo y al rendimiento de la consultora deberían acordarse antes del comienzo del trabajo.

Al comienzo de la relación, y antes de iniciar el trabajo, tanto la agencia como el cliente deberían tratar los siguientes puntos:

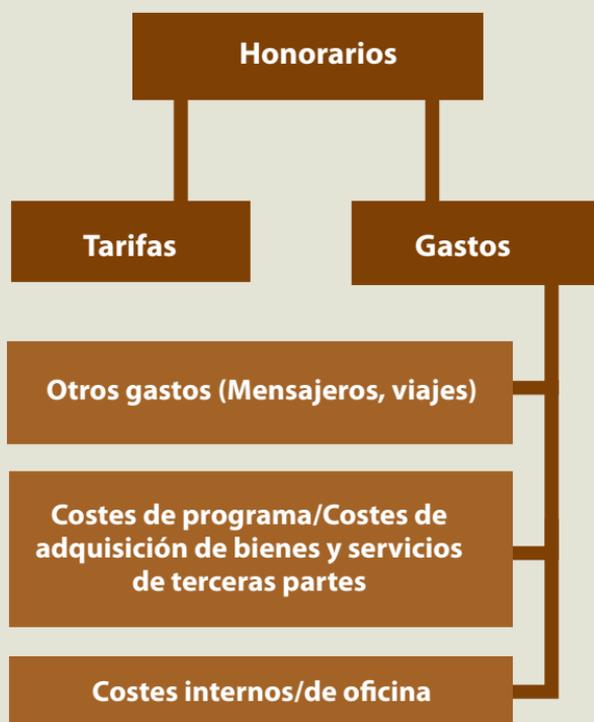
- El cliente comunicará todos los procesos y políticas internas que afecten a la relación como, por ejemplo, los procesos de aprobación de trabajos y los requisitos para las órdenes de compra.

- Se llevarán a cabo revisiones periódicas -cada seis meses, por ejemplo- para analizar la actuación de la consultora y los resultados. Como mínimo, dichas revisiones deberían realizarse al final de un proyecto o de forma anual si se ha establecido una relación profesional a largo plazo.

Con la aplicación de esta lista ambas partes deberían estar en una posición adecuada para la siguiente fase del acuerdo contractual, con la flexibilidad necesaria para realizar las modificaciones pertinentes.

Política de honorarios

Los honorarios de una consultora incluyen habitualmente las siguientes partidas:



La política de honorarios de la agencia mostrará claramente un desglose de todo lo que incluye su servicio, normalmente las tarifas y los gastos. La consultora y el cliente deberán asegurar que ambos entienden el nivel de honorarios por el trabajo para el que se ha contratado a la consultora, por lo que debería documentarse claramente en el contrato.

Toda esta información será facilitada al cliente en el momento de la presentación de la propuesta de colaboración.

Tarifas: Las tarifas cubren el tiempo del personal de la agencia destinado al suministro de servicios.

Gastos: Los gastos incluyen los costes internos/de oficina, otros gastos y los costes del programa. Véanse las notas relevantes y el glosario que se incluye al final de esta guía para tener una explicación detallada.

Costes internos/de oficina: En costes internos/de oficina se incluyen los de teléfono, fax, dispositivos electrónicos, fotocopias y consumibles. Estos gastos deberían ser negociados entre la consultora y el cliente.

Otros gastos (Mensajeros, viajes, etc.): En otros gastos se incluye cualquier otro coste - como los de viaje - que pueda incurrir la consultora cuando trabaja en nombre del cliente. La consultora y el cliente deberían acordar cualquier honorario que pueda ser necesario añadir por encima de los gastos ya establecidos. Estos gastos extraordinarios normalmente incluyen la administración y el pago de dichos costes en nombre del cliente. Puede que el cliente prefiera abonar unas tarifas adicionales en concepto de gestión de la cuenta en lugar de estos honorarios y, en este caso, deberían negociarlos con la consultora.

Costes de programa/Costes de adquisición de bienes y servicios de terceras partes: Los costes del programa y los costes especializados adquiridos de terceras partes en nombre del cliente serán cargados por la consultora al cliente. Estos cargos incluirán normalmente una comisión de servicio por encima de los costes del programa ya establecidos y cubrirán los costes, la experiencia y el conocimiento para localizar y coordinar proveedores, así como la administración y el pago de dichos costes en nombre del cliente. Puede que el cliente prefiera abonar unas tarifas adicionales en concepto de gestión de la cuenta en lugar de esta comisión y, en este caso, deberían negociarlos con la consultora. Por otra parte, el cliente también podría solicitar y llegar a un acuerdo con la consultora para utilizar la cartera de proveedores del cliente y debería esperar el pago a la consultora de unas tarifas adicionales por gestión de cuenta en concepto de negociaciones con estos proveedores.

Honorarios variables basados en el resultado

La consultora y el cliente deberían considerar el pago de honorarios variables. Si ambas partes llegan a este acuerdo, de una forma o de otra, resulta esencial establecer claramente la valoración y la determinación de dicha remuneración.

De esta forma, ambos deberían ser absolutamente claros sobre los criterios aplicados para determinar el rendimiento del acuerdo sobre remuneración.



Principios clave de los acuerdos sobre honorarios variables

Resaltamos seis principios que consideramos clave:

- 1 Fomentar y premiar cuando éste es excepcional.
- 2 Tanto el cliente como la consultora deberían beneficiarse de los honorarios basados en el resultado.
- 3 Ambas partes deben acordar los aspectos indicativos del éxito tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
- 4 Un sistema de evaluación apropiado es un requisito clave para la implementación de un acuerdo de honorarios basados en el resultado.
- 5 Los honorarios basados en el resultado no son un sustituto o un reemplazo de los acuerdos de honorarios existentes.
- 6 Es necesario revisar los acuerdos cuando cambien las circunstancias.

Tiempo y pagos a la consultora

El tiempo dedicado por la agencia se cobra a través de las tarifas de honorarios, que incluyen las diferentes categorías profesionales presentes en el equipo, así como un nivel de dedicación:

Durante la fase inicial del programa de relaciones públicas, la agencia y el cliente deberían llegar a un acuerdo sobre la puesta en marcha del proyecto. De esta forma, se fomenta un claro entendimiento sobre la duración y la cantidad de tiempo necesario, así como los honorarios aplicados durante ese período.

A lo largo de su relación profesional, el cliente debería dar muestras claras de su compromiso para asegurar que la consultora permanezca siempre informada de sus operaciones:

- La consultora y el cliente deberán llegar a un acuerdo antes del inicio de su relación, sobre cómo van a tratarse las variaciones de las tarifas estimadas. Esto requiere, en primer lugar, un acuerdo para decidir lo que se debería abonar si ocurren dichas variaciones, fijando posteriormente los procesos y procedimientos necesarios para gestionar satisfactoriamente estos cambios. Todo esto debería documentarse específicamente en el contrato.
- Cuando surjan variaciones sobre los honorarios estimados y la consultora desee algún tipo de compensación, ésta es responsable de garantizar que el cliente se encuentre puntualmente informado, ofreciéndole una explicación suficiente sobre este asunto.

Sistema de informes

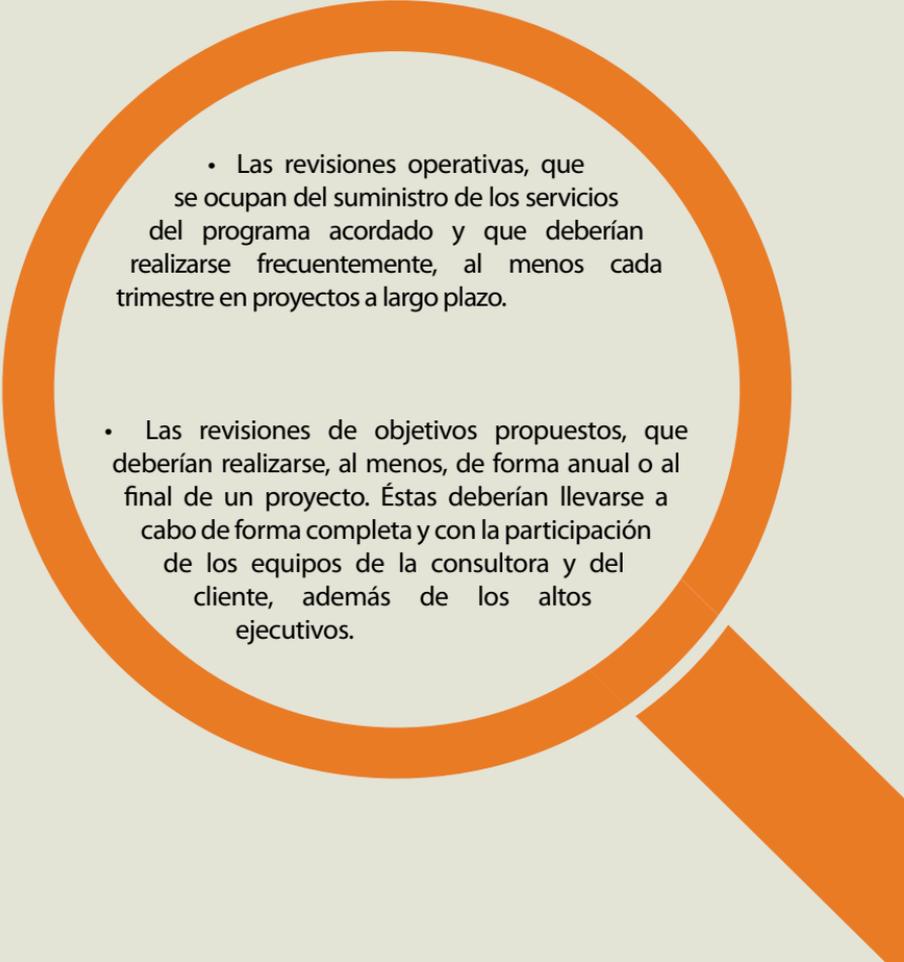
La agencia y el cliente acordarán los requisitos de los informes de actividad y el presupuesto asignado para esta tarea, incluyendo el nivel de detalle requerido. Por ejemplo, si el equipo de compras del cliente tiene unos requisitos específicos para la elaboración de estos informes, deberían ser comunicados al inicio de la relación.

La consultora y el cliente acordarán el nivel de detalle requerido para la presentación de los honorarios y de los gastos, particularmente en las facturas y en los informes.

Finalmente, el cliente debería conocer el sistema que sigue la agencia para el registro y el análisis del tiempo. Si es preciso, la consultora ofrecerá al cliente un informe sobre el tiempo dedicado a cada trabajo, con la frecuencia y el nivel de detalle requerido, establecido también al comienzo de la relación

El **Equipo.** **Responsabilidades**

Las revisiones periódicas son esenciales para el desarrollo y mantenimiento de una relación sólida. Hay dos tipos de revisiones:

- 
- Las revisiones operativas, que se ocupan del suministro de los servicios del programa acordado y que deberían realizarse frecuentemente, al menos cada trimestre en proyectos a largo plazo.
 - Las revisiones de objetivos propuestos, que deberían realizarse, al menos, de forma anual o al final de un proyecto. Éstas deberían llevarse a cabo de forma completa y con la participación de los equipos de la consultora y del cliente, además de los altos ejecutivos.

El cliente debería encontrarse satisfecho con el equipo propuesto por la agencia para la cuenta, y verificar que es el apropiado para ofrecer los servicios especificados. Además, este punto debería revisarse periódicamente. Además, el propio equipo de relaciones públicas del cliente debería acordar una definición clara del papel de la consultora en relación con su propio personal. Asimismo, se definirán los papeles y las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo de la agencia.

La agencia y el cliente deberían dedicar una cantidad de tiempo adecuado a la preparación y la implementación de esta revisión. Así, sería muy recomendable conocer por adelantado las expectativas de ambas partes.



Evaluación de resultados

Antes del inicio del trabajo, la agencia y el cliente deberán llegar a un acuerdo sobre los resultados a conseguir. Así se alcanzará un entendimiento mutuo de los criterios acordados para valorar adecuadamente el rendimiento de la consultora.

La agencia y el cliente deberán reservar tiempo y presupuesto suficientes para evaluar el programa de trabajo acordado.

Es importante reconocer que el trabajo creativo es difícil de evaluar de forma objetiva. Este punto debería tenerse en cuenta a la hora de revisar este tipo de funciones. Ambas partes, agencia y cliente, darán a conocer sus opiniones sobre lo que constituye una sólida creatividad y fijarlas como punto de referencia (si fuera necesario) cuando se evalúe el programa.

Antes de poder medir el resultado de un proyecto, la consultora y el cliente necesitan acordar lo que se define exactamente como “éxito” en el programa de relaciones públicas, incluyendo la definición de los objetivos reales y la implementación de unos sistemas de valoración.

La consultora y el cliente entenderán y aceptarán que, en ciertas instancias, la buena planificación y ejecución de un programa de relaciones públicas no garantiza necesariamente los resultados deseados. Por esta razón, es importante que ambos acuerden unos objetivos mínimos deseables antes de comenzar a trabajar.

Si el cliente no se encuentra satisfecho con el resultado, la agencia debería ser informada de ello lo antes posible. De esta forma podrá realizar una revisión del programa y analizar de forma constructiva lo que ha ocurrido, así como acordar las acciones que deben tomarse para solucionar esta situación.

GLOSARIO

Honorarios: una combinación de tarifas y de gastos.

Honorarios acordados: el coste para el cliente del empleo de personal de la consultora. Normalmente se indica como una tarifa por hora o por día.

Gastos: en esta partida se incluyen los costes internos/de oficina; y otros gastos ocasionales como los de viaje, alojamiento y mensajería.

Costes del programa/costes operativos, como la compra de servicios de proveedores de terceras partes

Otros gastos: esta lista no es completa, pero normalmente incluye los gastos en:

- Alojamiento
- Mensajería
- Nivel excesivo de copias/faxes (para documentos excepcionalmente amplios o grandes envíos)
- Monitorización de medios
- Recortes y montaje de artículos de prensa
- Suscripciones a servicios especiales
- Gastos básicos
- Viajes (incluyendo kilometraje)

Tarifas: tiempo dedicado por el personal de la consultora para suministrar los servicios de relaciones públicas acordados.

Costes internos/de oficina: Esta lista no es completa, pero normalmente incluye los siguientes costes:

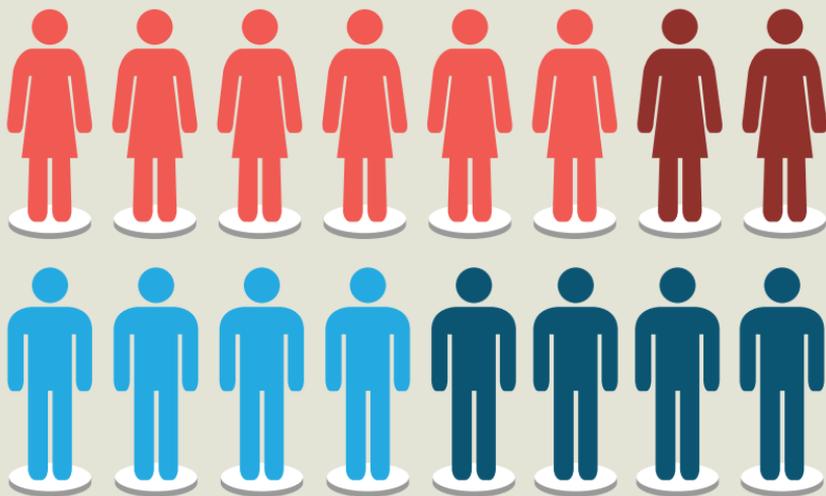
- Copias (blanco y negro y color)
- Electrónica (internet/correo electrónico)
- Fax
- Suscripciones generales
- Periódicos
- Teléfono
- Correo
- Consumibles
- Almacenaje

Costes del programa/ costes operativos: Esta lista no es completa, pero normalmente incluye los siguientes costes:

- Tarifas de artistas / celebridades
- Diseño
- Materiales de marketing
- Compañías para evaluación de medios
- Fotografías
- Reprografía
- Investigaciones
- Coste de personal de terceras partes (personal para muestreo, consultores expertos, etc.)
- Costes de espacios para eventos

*** La Documentación siguiente se puede descargar de las páginas web de ADECEC y dircom:**

- **Modelo de briefing**
- **Modelo de contrato**



www.adecec.com
www.dircom.org