

# CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA RELACIÓN COMERCIAL ENTRE AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y ANUNCIANTES



Asociación Publicitaria  
de Agencias de Rosario



CAMARA ARGENTINA  
DE ANUNCIANTES

*Los códigos de buenas prácticas contribuyen a facilitar los procesos comerciales entre diversos actores, dentro de un clima de confianza y respeto mutuo. A su vez promueven la libre y sana competencia, proveyendo un marco ético común y consensuado. También ayudan a mejorar la transparencia, lo permite evitar los conflictos de intereses. Por último, al recomendar el abordaje precoz de todos los aspectos de la relación comercial, colaboran a disminuir las posibles causas de discordia.*

*Un beneficio concreto no menor del presente código es que permite reducir las contingencias de las empresas, tanto en temas claves para los propios anunciantes como la propiedad intelectual y la confidencialidad, como en riesgos legales como la solidaridad laboral con sus agencias o el uso de software legal en los trabajos realizados por encargo.*

*Por todo ello, es recomendable que los Anunciantes privilegien la contratación de agencias que hayan suscripto el presente Código de Buenas Prácticas.*

*Al asociarse a la Asociación Argentina de Publicidad (AAP), Asociación Publicitaria de Agencias de Rosario (APAR), o a la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA), Agencias y Anunciantes adhieren implícitamente al presente Código de Buenas Prácticas en la relación comercial entre Agencias de Publicidad y Anunciantes*

*El presente Código de Buenas Prácticas tiene como objetivo facilitar los procesos comerciales entre Agencias de Publicidad y Anunciantes, dentro de un clima de confianza, respeto mutuo y libre competencia.*

*La adhesión al Código de Buenas Practicas en la relación comercial entre Agencias de Publicidad y Anunciantes es voluntaria, hace a la buena fe de las partes y está orientada al ámbito privado compuesto por Anunciantes y Agencias de Publicidad.*

### Artículo 1. Sobre la Ley y la ética en la comunicación

Las relaciones comerciales entre los Anunciantes y las Agencias de Publicidad se ajustarán a las legislaciones vigentes, independientemente de la forma social bajo la que se encuentren registradas.

La comunicación comercial desarrollada por Anunciantes y Agencias de Publicidad tendrá como referente ético la normativa legal y el ejercicio de la Publicidad Responsable de acuerdo con el Código de Ética y Autorregulación Publicitaria del CONARP.

### Artículo 2. Sobre la libre competencia y el equilibrio

Las relaciones comerciales entre Anunciantes y Agencias de Publicidad se desarrollarán en un régimen de libertad de competencia, asegurando así un correcto y eficaz funcionamiento del mercado dentro del necesario respeto a los intereses de las partes, de los competidores, de los consumidores y de la sociedad en general.

Las relaciones comerciales entre Anunciantes y Agencias de Publicidad deberían reflejar una adecuada reciprocidad en las prestaciones, derechos, obligaciones y responsabilidades a asumir por cada una de las partes.

### Artículo 3. Sobre la transparencia y la buena fe

Las relaciones entre anunciantes y agencias de publicidad serán transparentes y se guiarán por la buena fe. En particular se destacan los siguientes principios, medien o no contratos formales:

- Los derechos, obligaciones y responsabilidades de las partes deben ser claros.
- Las agencias de publicidad y los anunciantes se comprometen a cumplir las obligaciones asumidas con objetividad, ética e integridad profesional, atendiendo a criterios de idoneidad, eficacia y ética.
- Cada una de las partes deberá adoptar las medidas que sean necesarias para asegurar el cumplimiento óptimo y eficaz de lo acordado, absteniéndose de cualquier

actuación que pueda redundar en detrimento de los derechos de la otra parte.

- Cuando surjan conflictos de intereses que puedan afectar la relación entre agencias de publicidad y anunciantes, sean éstos concretos o potenciales, la parte involucrada deberá comunicar esta situación a la otra.

## REMUNERACIÓN DE LA AGENCIA

### Artículo 4. Principios generales

En sus relaciones comerciales, anunciantes y agencias de publicidad deberán siempre acordar una remuneración equitativa y equilibrada a cambio de un servicio eficaz y de calidad. A tal efecto, los contratos mediante los que se formalicen dichas relaciones comerciales deberán fijar esquemas de remuneración claros y proporcionados como contraprestación de los servicios contratados.

### Artículo 5. Esquemas de remuneración de la agencia

La remuneración puede basarse en distintos criterios:

#### a. Honorarios

Los honorarios constituyen cantidades fijas determinadas de común acuerdo entre las partes en función de variables prefijadas tales como: la carga de trabajo prevista para un período determinado, los servicios prestados, los recursos dedicados a la prestación del servicio contratado y/o el uso o alcance que el anunciante vaya a realizar de las piezas publicitarias desarrolladas por la agencia.

#### b. Comisión

Las comisiones constituyen porcentajes sobre el volumen de recursos gestionados por la agencia para el anunciante y/o por la utilización o difusión de las piezas publicitarias desarrolladas por la agencia en recursos no gestionados por la agencia.

#### c. Resultados

Criterios de retribución variable en función de la eficacia y la consecución de determinados resultados u objetivos previamente acordados, medibles y fácilmente contrastables por cada una de las partes.

#### **d. Otros**

Otros criterios que las partes tengan a bien acordar contractualmente.

### **Artículo 6. Esquemas de remuneración de servicios externos**

En relación al esquema de remuneración de servicios externos, pueden distinguirse dos grandes modelos de relación legal y económica:

#### **a. La relación en nombre y cuenta ajena**

En este esquema, la Agencia contratada actúa en representación del Anunciante, es decir, en nombre y por cuenta de éste. Al realizar todas las tareas encomendadas por el Anunciante y en cumplimiento de lo acordado en el contrato, la Agencia realiza todas las gestiones "como si fuera el Anunciante", siguiendo sus indicaciones y alineando su proceder a las políticas corporativas de éste.

En este tipo de relación los pagos, riesgos y cualesquiera otros aspectos económicos son responsabilidad del anunciante. Por lo tanto, el anunciante tiene derecho a recibir información detallada de las actividades realizadas por la agencia y a recibir las ventajas y descuentos directos que la agencia negocie con los proveedores y medios en cumplimiento de sus obligaciones contractuales. La agencia, por su parte, recibirá una compensación económica adecuada al esfuerzo necesario para cumplir las órdenes del anunciante, pero en contrapartida será éste quien asuma las desviaciones que pudieran derivarse de las variaciones en los precios por parte de los proveedores o los medios.

Asimismo, en caso de reclamos de terceros, en principio, no podrá imputarse la responsabilidad a la agencia debido a que es el anunciante quien dirige todo el proceso y toma las decisiones.

#### **b. La relación en nombre propio y cuenta ajena**

En este esquema de relación, la agencia contratada actúa en nombre propio y no por cuenta del anunciante. El anunciante contrata la realización de una obra, o la compra de espacios en los medios de comunicación por un precio determinado acordado con la agencia, lo que le permite contar con unos costos de compra cerrados y definidos minimizando los riesgos. Por su lado, la agencia cuenta con su

propia capacidad de gestión para conseguir las mejores condiciones y precios posibles de los proveedores o los medios, quedando en su habilidad la mejor manera de conseguir las condiciones pactadas contractualmente con el anunciante.

El anunciante no asumirá la posible desviación de costos en la prestación del servicio contratado que se pudiera producir como consecuencia de incrementos en los precios por parte de los proveedores o los medios. En estos casos, la remuneración de la agencia se compone de las cantidades acordadas con el anunciante, así como de las ventajas y descuentos que eventualmente la agencia consiga negociar con los proveedores o medios, y así deberá reflejarse en el contrato.

No obstante, los dos modelos de relación económica apuntados en el apartado anterior y, dado que las relaciones comerciales entre anunciantes y agencias pueden ser de muy variada índole y alcance, en la práctica se pueden dar multitud de posibilidades de relaciones económicas "mixtas" y distintas entre sí en función de los servicios objeto de contratación, de la complejidad de los mismos o de las exigencias y necesidades del cliente en cada caso, entre otros elementos. En todo caso, las condiciones y reglas por las que se regirá la concreta relación económica acordada entre las partes deberán reflejarse en el contrato de forma clara, objetiva y detallada.

## CONTRATOS

### Artículo 7. Principios generales

Para favorecer el clima de confianza buscado, se recomienda a las partes determinar el contenido de sus relaciones comerciales de mutuo acuerdo por medio de un contrato escrito, que refleje los derechos, obligaciones y responsabilidades de las partes firmantes. El documento contractual debería redactarse con la mayor claridad y precisión, y prever también las condiciones de renovación, actualización y/o terminación.

### Artículo 8. Elementos usuales de los contratos

Se recomienda a las partes fijar los derechos, obligaciones y responsabilidades que asumen cada una de las partes. En particular es conveniente incluir:

**a.** El contenido y alcance de los servicios objeto del contrato, incluyendo de forma concreta, detallada y objetiva:

- i.** las pertinentes instrucciones sobre el trabajo a realizar y los entregables que se esperan de este trabajo;
- ii.** los métodos de trabajo conjunto;
- iii.** los procedimientos y plazos de aprobación del mismo;
- iv.** los objetivos a conseguir, que deberán ser factibles y medibles por cualquiera de las partes involucradas;
- iv.** los recursos y talentos creativos asignados, así como su nivel de dedicación.
- v.** la propiedad o titularidad de los derechos que correspondan sobre las publicidades, diseños, textos, contenidos, trabajos, fotografías, imágenes, grabaciones, dibujos, etc. realizados en el marco del contrato.

**b.** El esquema de remuneración de los servicios objetos del contrato, incluyendo de forma concreta, detallada y objetiva:

- i.** las modalidades de control, medición y evaluación del buen cumplimiento del servicio y/o del alcance de los objetivos;
- ii.** los términos y condiciones –incluyendo ámbito temporal y territorial– relativos a la explotación de los derechos de propiedad intelectual, industrial y/o derechos de imagen que puedan verse afectados, durante la vigencia del contrato;
- iii.** Un esquema claro de absorción y reparto entre las partes firmantes de los posibles ajustes de precios y tarifas de los servicios que sufra periódicamente el mercado;
- iv.** el esquema o modelo de relación económica acordado por las partes, de conformidad con lo establecido en los art. 5 y 6 de este Código.
- v.** Las condiciones de pago.

**c.** La duración del contrato, incluyendo de forma concreta, detallada y objetiva:

- i.** las condiciones de renovación o prórroga del mismo;
- ii.** las condiciones y términos para la disolución del contrato y sus consecuencias;
- iii.** los términos y condiciones –incluyendo ámbito temporal y territorial– relativos



a la explotación de los derechos de propiedad intelectual, industrial y/o derechos de imagen que puedan verse afectados, posteriormente a la terminación del contrato;

**d.** Los compromisos de confidencialidad a los que se obligan las partes, tanto durante la vigencia del contrato como posteriormente a su terminación;

**e.** La divulgación espontánea de potenciales conflictos de interés, así como los mecanismos para su resolución, los que pueden incluir la disolución anticipada del contrato en condiciones diferentes a las originalmente pactadas;

**e.** Los términos y condiciones relativos a los servicios de tratamiento de datos de carácter personal, en caso de que sean necesarios para el adecuado desarrollo y ejecución del objeto del contrato;

**f.** Cualesquiera otros pactos, cláusulas y condiciones que las partes tengan por conveniente.

Toda modificación sobre lo inicialmente pactado y firmado, debería formalizarse por escrito de forma clara y precisa.

### **Artículo 9. Protección de los anunciantes**

Algunos de los elementos usuales de los contratos son de particular importancia para los Anunciantes ya que, más allá de la relación comercial, involucran a su activo más importante: sus marcas. En este sentido, deben cuidarse particularmente los siguientes puntos:

#### **a. Propiedad intelectual.**

Es procedimiento estándar la cesión de la propiedad intelectual de las Agencias a los Anunciantes sobre las creaciones que éstas realizan para sus clientes. La casi totalidad de contratos incluyen cláusulas específicas al respecto, que detallan las modalidades de esta cesión.

Sin embargo, el proceso creativo y de producción involucra a varios profesionales

(redactores, directores de arte, los directores de comerciales, fotógrafos, modelos, etc.). Cada uno podría tener una parte de la propiedad intelectual de la obra total. Por ello la Agencia tiene una cesión de esos derechos particulares por contrato laboral o de servicios que a su vez transfiere al cliente con las modalidades pactadas. No obstante, algunas organizaciones pueden subcontratar a terceros. De hacerse sin la adecuada protección de un contrato laboral o de prestación de servicios, supondría una enorme desprotección frente a posibles conflictos, ya que La ley 11723 de propiedad intelectual prioriza a los individuos sobre las empresas, partiendo del principio que éstas tienen mayor poder económico.

Los Anunciantes deberían asegurarse que la cesión de la propiedad intelectual esté clara y documentada en todos los eslabones de la cadena. Las Agencias deben estar dispuestas a brindar cualquier documentación solicitada por los Anunciantes que garantice esta cesión.

## **b. Confidencialidad**

Las Agencias firman acuerdos de confidencialidad con sus clientes o sus contratos incluyen una cláusula en la cual las Agencias se comprometen a tratar en forma confidencial la información recibida. A su vez, las Agencias hacen extensiva esta obligación de confidencialidad al interior de sus estructuras, mediante diversos mecanismos que aseguran que la información se encuentre protegida durante todo el proceso de trabajo.

Nuevamente, algunas organizaciones pueden subcontratar a terceros. De hacerse sin la adecuada formalización de confidencialidad, podría implicar que información confidencial esté manejada por personas a quienes no les ata ninguna obligación con respecto al manejo de dicha información, pudiendo llegar al extremo de que se haga conocer a la competencia.

Los Anunciantes deberían asegurarse que la confidencialidad de la información esté protegida en todos los eslabones de la cadena. Las Agencias deben estar dispuestas a brindar cualquier documentación solicitada por los Anunciantes que garantice esta confidencialidad.

## **Artículo 10. Otros elementos de los contratos y/o retribución**

Con independencia del concreto esquema de relación comercial y remuneración que las partes acuerden en cada caso libremente, las Agencias de Publicidad y los Anunciantes contratantes deberían evaluar la oportunidad de tener en cuenta los siguientes elementos:

- a.** Cuando se exijan a las Agencias compromisos de incompatibilidad o exclusividad, la valoración económica de los mismos.
  
- b.** Cuando la remuneración esté total o parcialmente ligada al logro de determinados objetivos, el establecimiento de esquemas claros y verificables para la medición de los mismos, así como los plazos de obtención. En relación con este punto, se debería prever el establecimiento de periódicas evaluaciones conjuntas que permitan medir el progreso de la relación entre ambas partes en el logro de los objetivos acordados contractualmente.
  
- c.** Cuando exista la posibilidad de que las piezas desarrolladas por la agencias puedan ser utilizadas en países distintos a los alcanzados en el acuerdo comercial, un mecanismo de cálculo de eventuales honorarios adicionales de las agencias.

## **Artículo 11. Cumplimiento de las condiciones de pago.**

En general, se puede considerar a las Agencias de Publicidad como compañías de un tamaño muy inferior en comparación a los Anunciantes que las contratan, y cuyo mayor capital de trabajo son las personas que trabajan en ellas y que dedican porcentajes de su tiempo acordes al caudal de trabajo negociado con cada Anunciante. Estas personas significan, por mucho, el costo más elevado de una Agencia de Publicidad y, obviamente, deben recibir sus salarios en períodos mensuales y consecutivos. Las Agencias no pueden ni deberían financiar a los anunciantes.

Queda establecido que la parte a la que corresponda satisfacer la remuneración pactada en el contrato como contraprestación de los servicios contratados deberá cumplir escrupulosamente las fechas de pago previstas, abonando en tiempo y forma las facturas conformes que le sean giradas.

## SELECCIÓN DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD //

### Artículo 12. Concursos de agencias.

Cuando un Anunciante elige una Agencia con la cual va a establecer una relación comercial, toma una decisión que involucra a las dos partes en una colaboración que ambos desean duradera y fructífera. Esta decisión es también el resultado de un proceso de selección cuyas modalidades condicionan en gran parte las chances de éxito y de sustentabilidad de dicha relación comercial y de las futuras acciones llevadas en conjunto.

Frente a la importancia de esta apuesta para el Anunciante y frente a la inversión, tanto económica como de tiempo que ello representa para la Agencia, resulta necesario llevar a cabo este proceso según reglas precisas y compartidas por las partes.

A tal efecto, la AAP y la CAA recomiendan seguir la **GUÍA PARA CONCURSOS DE AGENCIA DE PUBLICIDAD**, documento que está incluido como Anexo a este Código de Buenas Prácticas.

### Artículo 13. Contingencias y solidaridad

El concepto de cumplimiento de la normativa legal, de los códigos de ética y de las propias normas internas de las empresas va hoy en día más allá de la empresa misma, ya que abarca también a proveedores, especialmente con la incorporación del concepto de solidaridad en normativa legal.

#### a. Solidaridad laboral

La legislación laboral argentina prevé el concepto de solidaridad. En sus contrataciones de Agencias, los Anunciantes deberían asegurarse que las mismas cumplen rigurosamente con la normativa vigente. Este requisito es a veces muy difícil de corroborar, por lo que muchos Anunciantes incluyen en sus contratos con sus Agencias cláusulas por las cuales éstas se comprometen a asumir los riesgos, costos y sanciones de un posible traslado de una demanda laboral a sus clientes.

Sin embargo, el real cumplimiento de estos compromisos voluntarios de las Agencias se basa en la buena fe de las mismas y en la confianza entre las partes, producto de una relación contractual de larga duración, ya que es el propio demandante él que podría

invocar la solidaridad y los tribunales los que podrían reconocerla.

Es por ello que, en el caso de relaciones entre un Anunciante y un proveedor ocasional o desconocido, el riesgo vinculado a la solidaridad laboral es mucho mayor. Es recomendable en este sentido limitar la exposición a semejantes riesgos.

### **b. Uso de software legal**

Los Anunciantes y Agencias trabajan exclusivamente con software legal, de acuerdo a la legislación vigente y, cuando ésta escasea, a sus propias normas internas. Este requisito debe extenderse a sus proveedores, en especial en el caso de material publicitario, ya que muchos de los archivos electrónicos son trazables y proveen información del programa que los realizó y calidad del mismo.

Por sus características y dado los costos asociados con las licencias de programas habitualmente utilizados para el diseño y confección de piezas publicitarias, podría existir el riesgo que en algunas organizaciones chicas, el acceso a estas tecnologías en forma legal no esté perfectamente documentado.

Es importante para los Anunciantes asegurarse que el software usado para realizar las creaciones publicitarias de sus marcas cumpla estrictamente con la normativa legal en materia de licencias. Las Agencias deben estar dispuestas a brindar cualquier documentación solicitada por los Anunciantes que garantice este cumplimiento.

**ANEXO.  
GUÍA Y NORMAS ÉTICAS  
QUE RIGEN LOS CONCURSOS  
DE AGENCIA.**

## INTRODUCCIÓN

La realización de un Concurso de Agencia es una de las tareas más complejas e inciertas de esta actividad ya que existe poca metodología y experiencia para llevarlo a cabo y, sin embargo, define la contratación de un recurso crítico para la competitividad de las empresas.

Para reducir las dudas, un equipo de profesionales publicitarios fue convocado por la AAP a los efectos de crear una guía de pautas útil tanto para agencias como para anunciantes que, a través de hacer más sistemáticos y lógicos los procesos, ayude a obtener mejores resultados.

Para ello se ha tomado en cuenta la experiencia de los participantes e información internacional sobre el tema.

El trabajo está compuesto por una serie de recomendaciones o consideraciones generales, un listado de los contenidos o criterios que se deben tener en cuenta al seleccionar una agencia y, finalmente, los procesos y procedimientos, es decir, los pasos concretos a seguir por etapas.

Como corolario presenta un diagrama con una síntesis final.

## CONSIDERACIONES

### 2.1 SELECCIONAR UNA AGENCIA ES MÁS UN ARTE QUE UNA CIENCIA

No importa con cuántas razones objetivas se pueda contar, la selección de una agencia es, finalmente, una decisión que involucra actores humanos y está definida por su capacidad de relacionarse entre sí.

Sólo a través de una metodología que brinde certeza a lo largo del proceso el anunciante tendrá claridad respecto de la agencia con la cual quiere trabajar.

Los métodos para elegir una agencia son los mismos, independientemente del tamaño del anunciante, su presupuesto o el mercado en que actúe.

Lo ideal sería que una selección pueda resolverse a través de una adecuada presentación de credenciales y antecedentes, partiendo de la premisa que si la agencia realiza un trabajo eficaz para sus actuales clientes, sin duda puede repetir esa calidad de trabajo

en otros casos.

Cuando esto no fuera suficiente, la selección puede llegar hasta el análisis estratégico de un problema del anunciante y/o culminar con la presentación de ejemplos concretos de creatividad en diferentes medios, estrategia de medios, etc.

La eliminación de etapas ahorra tiempo y dinero a ambas partes. Hay varias razones para propender a culminar el proceso en una presentación simplificada o de credenciales:

- Cuando se solicita una presentación de estrategias y/o campañas es difícil imaginar que el anunciante brinde información confidencial a varias agencias sabiendo de antemano que rara vez elegirá a más de una. Por lo tanto, normalmente se presenta un caso ficticio y los resultados de los trabajos no podrán aplicarse en la realidad. Esta tarea involucra, en la práctica, tanto tiempo y esfuerzo como si fuera un caso real, multiplicado por la cantidad de participantes.

Por otra parte, una vez elegida la agencia se deberá comenzar de nuevo.

- Lo justo es remunerar a las agencias por el tiempo y gastos de bolsillo que involucre la presentación.

Existen, por supuesto, muchos casos en que se requiere una presentación completa, como por ejemplo un producto o servicio nuevo en el mercado sobre el que no hay experiencia anterior, o, sencillamente, si el anunciante considera que necesita mayor información para tomar su decisión (a veces las presentaciones de credenciales no arrojan diferencias suficientes), etc.

## **2.2 ¿REALMENTE QUIERE CAMBIAR SU AGENCIA?**

Es frecuente que exista disconformidad con la agencia y que al cambiarla, se continúe teniendo los mismos problemas con la nueva agencia. Por eso es conveniente, antes de comenzar un largo y costoso proceso, revisar la relación con la agencia actual y poner en blanco y negro cuáles son los problemas que existen. Si está claro que la agencia no los puede resolver, habrá un buen punto de partida sobre qué pedirle a la nueva agencia.

El proceso será costoso medido en horas hombre de gente de la empresa y además, como ya dijimos, se debería recompensar económicamente a las agencias involucradas. Limitará mientras dure su desarrollo, los planes vigentes de marketing, promoción y publicidad de la empresa porque de hecho involucrará a varios miembros de su staff.

La agencia actual debería ser notificada antes de comenzar el concurso ya que eso terminará ahorrando mucho tiempo y permitirá definir con transparencia el proceso de



selección, pero también dilatará planes vigentes.

Por otro lado, es inevitable que la nueva agencia tarde un tiempo en el proceso de inducción, en involucrarse con su mercado, sus productos y su cultura, lo cual podría producir un retraso en la eficiencia de la comunicación.

## 2.3 USTED YA ESTÁ DECIDIDO

Algunas cosas adicionales a tomar en cuenta:

- No convoque a agencias de distinto rango. Es muy frecuente escuchar a alguien decir: "Voy a llamar a un par de multinacionales, una agencia local, una boutique creativa, etc. para ver cómo es cada una". No compare peras con bananas, la experiencia anterior y los problemas deberían haber clarificado el estilo y servicio que más le convienen a la empresa.
- No invite a concursar a su agencia actual por compromiso. Hágalo si es un nuevo negocio dentro de su empresa o si es un requerimiento especial. De cualquier manera, su agencia no competirá en un concurso de credenciales, por lo tanto sólo tiene sentido convocarla si usted está decidido a pedir, por lo menos, una asignación estratégica. A veces se llama a un concurso para estimular a la agencia actual o simplemente para comparar; estos objetivos pueden lograrse sin transitar por un proceso de esta naturaleza, por ejemplo, a través de un buen sistema de evaluación de agencia.
- Establezca de antemano con claridad quiénes por parte de la empresa serán responsables de conducir el concurso durante todas sus etapas y quiénes serán los que tomen la decisión. Los funcionarios que conduzcan el proceso deberían integrar el grupo encargado de la selección final.

## CRITERIOS DE SELECCIÓN

El objetivo es seleccionar un recurso de comunicación externo que llene los requisitos operacionales y esté en armonía con la cultura de la compañía.

Para ello hay que comenzar por establecer claramente qué características se buscan de la agencia y a la vez organizar cierta información y tomar definiciones dentro de la misma empresa.

### 3.1 COMO PUNTO DE PARTIDA SERÍA IDEAL QUE LA EMPRESA CONTARA CON:

- Una definición de sus prioridades y objetivos de marketing.
- Una clara identificación de sus expectativas y requerimientos con respecto al servicio a contratar.
- La determinación de un procedimiento de selección formal que involucre responsabilidades gerenciales y la voluntad de cumplir con dicho procedimiento durante la revisión:
  - a) La responsabilidad deberá estar centrada en el área que tendrá mayor contacto con la agencia.
  - b) La gerencia general no deberá estar necesariamente involucrada en el proceso, aunque sí en el final si conoce las pautas y objetivos planteados.
  - c) Se deberá designar un comité de selección con roles establecidos. La cantidad de miembros es variable, idealmente se podría contar con un Líder del Equipo, responsable de hacer el contacto inicial, es el representante "oficial" de la compañía; un contacto que maneje la logística, cuestiones operacionales, agenda/programación, reuniones internas, protocolo. Sirve como contacto primario para la agencia en lo referente a la información de la compañía, preguntas, dudas, inquietudes.
- La voluntad de reconocer económicamente a las agencias por su trabajo en el concurso, si excede la presentación de antecedentes e incluye gastos de bolsillo y horas hombre.
- La forma de remuneración que está dispuesta a reconocer a la agencia elegida.
- Se deberá dar la misma información a todas las agencias participantes, en el inicio y durante el desarrollo.
- Se deberá tener un criterio de selección claramente definido; y un procedimiento de clasificación numérica que evite subjetividades.
- Se aclarará a las agencias el criterio de selección y el orden de importancia asignado a cada tema.

### 3.2 ¿QUÉ BUSCAR DURANTE LA REVISIÓN?

- a. Recursos
- b. Capacidad/Idoneidad
- c. Ejecución
- d. Cultura

### **3.2.b CAPACIDAD/IDONEIDAD**

#### **Aspectos Generales**

¿Tiene el personal de la agencia la habilidad para aplicar estos recursos a los problemas del cliente?

- Talento y experiencia del personal
- Sistemas y Procedimientos
- Capacidad de Compra
- Orientación de la agencia (creatividad, planeamiento estratégico, servicio de cuentas, investigación)
- Reputación en la industria, con los clientes y ex-clientes

#### **Aspectos específicos**

##### **Capacidad estratégica de la Agencia**

- Experiencia en Marketing
- Capacidad de Investigación
- Sistemas de Información, recursos
- Sistemas de Planificación Estratégica
- Grado de integración en todo el proceso de desarrollo

##### **Capacidad en Medios**

- Recursos de información (internos y contratados)
- Organización del departamento
- Filosofía de planificación y compra
- Eficiencia en la inversión del capital del cliente/casos

##### **Capacidad Creativa**

- Fuente de talento (tamaño/profundidad)
- Calidad de la Dirección Creativa
- Campañas exitosas
- Posicionamiento del Departamento Creativo respecto de los demás: es dominante, equilibrado, subordinado al Departamento de Cuentas (lo ideal es que exista un equilibrio entre el Departamento Creativo y el de Cuentas)

##### **Capacidad del Departamento de Cuentas**

- Orientación - ¿Representantes frente al Cliente o Estrategas?
- Posición dentro de la agencia
- Talento, antecedentes, nivel de experiencia
- Capacidades (ideas, redacción, presentación)

## Gerencia

- Nivel profesional
- Rol en la agencia: de representación o participante activo
- Talento/capacidad como personas de negocios y como publicitarios
- Grado de respeto de los subordinados

### 3.2.c EJECUCIÓN

¿Está la agencia capacitada para aplicar en forma consistente sus recursos a fin de resolver los problemas de marketing y comunicación de los clientes?

- Casos exitosos
- Ejemplos creativos en diversos medios
- Sistemas internos de pensamiento, creación y control de calidad
- Criterios y lenguaje en común
- Referencias de sus clientes

### 3.2.d CULTURA

¿Posee la agencia una cultura interna que responda a la organización y permita al personal dar lo mejor de sí? ¿La cultura de la agencia es compatible con la de la empresa?

- "Calidad" del personal de la agencia
- ¿Cómo se llevan entre sí en las reuniones que mantienen con usted?
- Reputación de la agencia en el mercado
- Feeling

## IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN

Este sistema de puntaje le asigna más puntos a aquellas áreas en las que existen mayores diferencias entre las agencias de publicidad. Por ejemplo, sólo 10 puntos se le asignan a "recursos" ya que, si la selección inicial fue realizada en forma adecuada, todas las agencias deberían estar parejas en esta etapa. Al ir bajando en la lista, el grado de diferenciación crece así como la escala.

Criterio	Puntaje	Grado de diferencia entre las agencias
		Bajo
Recursos	10	
Capacidad	20	
Ejecución	30	
Cultura	40	
		Alto

## PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez definidos los contenidos a evaluar, de acuerdo a los criterios señalados, se busca crear un foro para que las agencias puedan demostrar sus habilidades, capacidad, recursos, ejecución y cultura en competencia, una contra la otra, en un ambiente neutral.

### 4.1 PAUTAS DEL PROCESO

Se trata de un proceso gradual que permite al cliente tener una serie de contactos con la agencia donde pueda observar el trabajo de la agencia en diferentes ambientes (desde formales a informales).

Diferentes pasos del proceso se concentran en diferentes criterios de selección, cada etapa se concentra en aclarar uno de estos criterios, por ejemplo: el paso 1 se enfoca en los recursos, el paso 2 en la capacidad, etc.

En cada paso se reduce la lista de agencias.

El proceso está diseñado para demostrar varias habilidades técnicas en diversos niveles:

- a) Presentación
- b) Respuesta ad hoc
- c) Capacidad de pensamiento y planeamiento a largo plazo
- d) Capacidad de respuesta a corto plazo

El objetivo de cada paso es puntualizar la diferencia que existe entre los participantes.

## PROCEDIMIENTO

### 5.1 DESARROLLO DEL PRIMER LISTADO

Luego de una revisión de todas las agencias calificadas desde el punto de vista de tamaño, conflictos y adecuación, se deberán enviar los cuestionarios a no más de 10 agencias donde se les pida una respuesta escrita diseñada para informar sobre las diferentes áreas, deberá incluir:

- Cartera de clientes
- Información básica de la agencia: tamaño, personal, historia, oficinas, facturación
- Filosofía y misión de la agencia
- Descripción de sus recursos y servicios
- Explicación de los discriminadores de la agencia (por qué es única)

En base a la calidad y adecuación de las respuestas, la lista de agencias se debería reducir a no más de 6. El criterio del jurado en esta etapa debe tomar en cuenta el formato de la respuesta, prolijidad, puntualidad, organización, calidad de redacción, etc; además del contenido de la información solicitada.

### 5.2 PRESENTACIÓN DE CREDENCIALES

De acuerdo con lo antedicho, la lista se debe reducir a 6 como máximo para una presentación de credenciales en la agencia. El formato de la presentación deberá ser según el deseo de la agencia, pero se deberá incluir:

- Presentación formal y desarrollo de la información detallada en las respuestas anteriores
- Casos anteriores que demuestren las habilidades pertinentes
- Trabajo creativo y discusiones filosóficas sobre el trabajo seleccionado
- Demostrar en qué la agencia es especial

- Un recorrido por la agencia

Como ya se indicara anteriormente la presentación de credenciales es muchas veces suficiente para seleccionar una agencia. En este caso la selección finaliza y se deberá pasar directamente a los puntos finales: visita a la agencia elegida e información a las demás concursantes. Si no se considera así, se continúa con el paso siguiente.

### 5.3 ASIGNACIÓN ESTRATÉGICA

Basándose en las presentaciones de credenciales y la reacción del comité de selección, se reducirá el listado de participantes a no más de 3 y se deberá entregar una asignación estratégica. Las pautas para este trabajo son:

- Una asignación enfocando un problema específico que su compañía enfrenta, idealmente un caso real
- El mismo problema para todas las agencias, con una aclaración de cuáles son los pasos futuros y reglas de juego (nivel de presentación, remuneración, confidencialidad)
- El brief enviado a las agencias junto con una sesión opcional de P y R
- El objetivo de esta asignación es demostrar su proceso de planeamiento
  - a) No importa si las respuestas son acertadas o no
  - b) El procedimiento es un criterio de evaluación tan importante como la estrategia real desarrollada
- Se solicitará una carta a las agencias comprometiéndose a mantener la confidencialidad de la información recibida
- El resultado de esta reunión será una presentación de los objetivos y estrategias de marketing respecto del problema asignado y la entrega de un brief estratégico

Siguiendo esta fase, se pedirá a las agencias que demuestren cómo ejecutarían la estrategia que desarrollaron. Nótese que a pesar de que comenzaron todos con el mismo problema, en esta etapa podrían estar ejecutando diferentes estrategias, dependiendo de cómo enfocaron la asignación anterior.

### 5.4 EJECUCIÓN DE UNA ASIGNACIÓN CREATIVA Y DE MEDIOS

Esta etapa evalúa la capacidad de ejecución. Lo que el cliente está buscando conocer es la habilidad de la agencia para ejecutar en forma consistente la estrategia que desarrolló. La asignación deberá pedir:

- Borradores de ejecuciones creativas: storyboards, frases de radio, medios alternativos, etc.

*Nota: la agencia que se desvíe del nivel de terminación preestablecido será descalificada y esto deberá aclararse antes de que esta etapa comience*

- Filosofía creativa y entendimiento de la estrategia
- Análisis del plan de medios, procedimiento y filosofía en la ejecución de la estrategia
- Muestra de los planes de medios. Distribución del presupuesto

Basándose en la actuación en esta etapa, la lista de agencias deberá quedar reducida a las dos mejores, las que deberán ser notificadas. Un pequeño grupo del Comité de Selección (2 ó 3) deberán visitar las agencias como paso final.

### 5.5 VISITA A LAS AGENCIAS

El objetivo de esta fase es obtener un último contacto directo con la cultura de la agencia. La visita debe incluir lo siguiente:

- Reuniones informales con las personas que serán asignadas a la cuenta.
- Una recorrida más profunda de la agencia, conversaciones informales con el personal.
- La visita deberá terminar con una reunión/cena con el grupo operacional, directores y aquellos a quienes quiera invitar la agencia.

### 5.6 INFORMACIÓN FINAL

Se deberá notificar de inmediato a la ganadora y a las concursantes por escrito acerca de la decisión final.

### 5.7 TIEMPO/ACCIÓN



<b>Acción</b>	<b>Intervalos entre las actividades</b>
Contacto con las agencias y solicitar respuesta del cuestionario	5 días
Revisión y contactar finalistas	3 días
Presentación de credenciales	
Reducir a 3 y notificar la asignación estratégica	2 semanas
Presentación estratégica	4 semanas
Presentación creativa	
Notificar finalistas de la visita de agencia	2 días
Reunión en la agencia	
Notificar a la agencia ganadora	dentro de las 48 horas

# SÍNTESIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE AGENCIA //

	↑	
<b>Etapa de revisión</b>	<b>1</b> Desarrollo del primer listado	<b>2</b> Presentación de credenciales
<b>Criterio</b>	Lista de recursos/satisface las necesidades de la empresa	Recursos Capacidad Ejecución Cultura
<b>Método</b>	Respuesta al cuestionario	Presentación de credenciales y casos exitosos: 1 hora
<b>Cantidad de agencias en esta etapa</b>	Máximo 10	Máximo 6
<b>¿Qué buscar?</b>	Contenido, organización, redacción, etc	Contenido, personal, cómo se manejan las presentaciones
<b>Notas</b>	Respuesta a corto plazo para demostrar cuán rápido se puede organizar la agencia	La reunión debe ser en la agencia

En caso de elegir por credenciales, pasar directamente a etapa 5



Asignación estratégica	Asignación creativa de medios	Visita a la agencia
Capacidad Ejecución	Ejecución Cultura	Cultura
Presentación estratégica del problema asignado	Presentación: 1 hora y media	Reunión informal -todo el día-
Máximo 3	Máximo 3	2
Ideas, enfoques, organización, interacción entre los participantes	Ejecución creativa, consistencia con la estrategia, habilidad en medios	Cultura, talento de la agencia /Concuerda con el cliente
Reunión en oficinas del cliente, que no exista desviación del trabajo asignado	Oficinas del cliente	En la agencia, reunión con el equipo asignado, puede incluir cena

Note que estos dos pasos se pueden combinar en una sola presentación de tres horas

Los códigos de buenas prácticas contribuyen a facilitar los procesos comerciales entre diversos actores, dentro de un clima de confianza y respeto mutuo. A su vez promueven la libre y sana competencia, proveyendo un marco ético común y consensuado. También ayudan a mejorar la transparencia, lo permite evitar los conflictos de intereses. Por último, al recomendar el abordaje precoz de todos los aspectos de la relación comercial, colaboran a disminuir las posibles causas de discordia.

Un beneficio concreto no menor del presente código es que permite reducir las contingencias de las empresas, tanto en temas claves para los propios anunciantes como la propiedad intelectual y la confidencialidad, como en riesgos legales como la solidaridad laboral con sus agencias o el uso de software legal en los trabajos realizados por encargo.

Por todo ello, es recomendable que los Anunciantes privilegien la contratación de agencias que hayan suscripto el presente Código de Buenas Prácticas.

Al asociarse a la Asociación Argentina de Publicidad (AAP), la Asociación Publicitaria de Agencias de Rosario (APAR), o a la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA), Agencias y Anunciantes adhieren implícitamente al presente Código de Buenas Prácticas en la relación comercial entre Agencias de Publicidad y Anunciantes



CAA – Carlos Pellegrini 635 – Piso 4° (1009)  
Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
(5411) 5239-8808/9  
rrii@anunciantes.org.ar

AAP – Sánchez de Bustamante 106 (1173)  
Ciudad de Buenos Aires, Argentina  
(5411) 4864-1202  
info@aapublicidad.org.ar

APAR – Rosario - Santa Fe - Argentina  
secretaria@apar.org.ar  
www.apar.org.ar