

# GUÍA PARA CONCURSOS DE AGENCIA DE PUBLICIDAD





Esta edición de la **Guía para los Concursos de Agencias de Publicidad** fue desarrollada con la intención de acercarle al anunciante una herramienta para la toma de una de las decisiones de marketing más importantes de su empresa, la selección de una Agencia de Publicidad. Esta es una tarea estratégica ya que se pone en manos de la Agencia de Publicidad el principal activo de cualquier anunciante: sus marcas comerciales.

Por lo tanto esta decisión no debe ser tratada de manera improvisada o superficial, sino mediante un proceso que permita desarrollar una búsqueda lo más adecuada posible a las necesidades particulares de cada anunciante, de sus productos y de sus marcas.

La importancia de esta instancia se refleja en el compromiso que deberá asumir el anunciante de modo tal que se garantice el respeto a la labor profesional y el desarrollo de la competencia dentro de un marco de lealtad, mediante la remuneración adecuada de las agencias concursantes por el tiempo, esfuerzos y costos invertidos a los fines de la presentación en los concursos.

**Santiago Olivera**  
*Presidente AAP*  
*Mayo de 2010*



GUÍA PARA CONCURSOS  
DE AGENCIA DE PUBLICIDAD



# ÍNDICE

1. Introducción	6
2. Consideraciones	7
3. Criterios de selección	10
4. Proceso de selección	15
5. Procedimiento	16
6. Síntesis del proceso de selección de agencia	20

# 1 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.

## 2 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.

## 3 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.a RECURSOS

¿Tiene la agencia los recursos para hacer el trabajo?

- Personal
- Capital
- Equipos

- Cartera de clientes
- Información

### 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

## 4 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.

# 5 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

Acción	Intervalos entre las actividades
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

## 6 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





QUINTA EDICIÓN  
JULIO 2010



11 de Septiembre 2173, 3° piso.  
(C1428AIG) Ciudad Autónoma de Bs. As.  
tel fax (54-11) 4864-1202  
info@aapublicidad.org.ar  
www.aapublicidad.org.ar