



Guía Técnica

de buenas prácticas
en la compra de servicios de eventos

PARTICIPANTES

A continuación hacemos figurar en esta guía la relación de participantes:

Ander Bilbao
CKO, **beon**.

Andrés Virto
Director, **Madison Agency**

Ángeles Ballesta
Adjunta a Dirección, **Turismo de Murcia Convention Bureau**

Beatriz González-Quevedo
Gerente, **Agencias de Eventos Españolas Asociadas (AEVEA)**

Camelia Taposan
Responsable Departamento Comercial,
Turismo de Murcia Convention Bureau

Carlos Lorenzo
Presidente, **Cow Events Group**

Elena Ramos
Directora de Marketing,
Auditorio y Palacio de Congresos El Batel

Fernando Alonso
Events & Sponsorships Expert, **Pernod Ricard España**

Héctor Machota
Coordinador de Servicios Generales y Eventos,
Manpower Group Solutions

Juan del Rey
Responsable de desarrollo de negocio, **AERCE**

Juan Manuel Blanco
Departamento de Compras, **FCC Servicios Ciudadanos**

Lydia Azabal
Responsable de Marketing, **Prosegur Seguridad**

María del Carmen Plans Lluch
Responsable de Procesos de Compras, **FCC**

Marta Alonso
Marketing Procurement Manager, **Pernod Ricard España**

Marta Fernández-Baillo
Business Development Manager, **SeproEvents**

Ricardo Vicente
Purchasing Manager de Madrid, **TEVA**

© 2018 AERCE

Madrid
Paseo de la Castellana nº 121, 7º D
28046 Madrid

Barcelona
Rambla de Catalunya nº 120, 1º 1ª
08008 Barcelona

info@aerce.org · www.aerce.org

© 2018 AEVEA

Madrid
C/ Leganitos nº 47, 7ª planta
28013 Madrid

bgq@aevea.es · www.aevea.es

Reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción total o parcial de esta Guía sin previa autorización por escrito.



ÍNDICE

RESUMEN DE OBJETIVOS Y VALORES	4
PRÓLOGO	6
1. DEFINICIÓN DEL EQUIPO DE COMPRAS PARA EVENTOS	8
2. PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES. CONOCIMIENTO DEL MERCADO	10
3. DEFINICIÓN DE BRIEFING	12
4. FASE DEL CONCURSO/ RFP	18
5. MESA DE COMPRAS COMO ÓRGANO DECISOR	20
6. MODELOS PRESUPUESTARIOS. TRANSPARENCIA DEL PROCESO	22
7. DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE ADJUDICACIÓN	26
8. NEGOCIACIÓN: RONDAS, SUBASTAS Y PLATAFORMAS DIGITALES	28
9. ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS: PUNTOS CLAVE Y VALOR DIFERENCIAL	30
10. CONTRATACIÓN, FACTURACIÓN Y CONDICIONES ECONÓMICAS	32
11. GESTIÓN DEL PROYECTO	36
12. RESUMEN EJECUTIVO	38
ANEXO 1 (EL PAPEL DEL CONVENTION BUREAU EN LA ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO Y LOS VIAJES DE PROSPECCIÓN DE UN DESTINO).....	42
ANEXO 2 (PALACIO DE CONGRESOS, ARQUITECTURA AL SERVICIO DEL ÉXITO EN EL EVENTO).....	44
ANEXO 3 (EJEMPLO DE PRESUPUESTO)	46



RESUMEN DE OBJETIVOS Y VALORES

La labor del departamento de Compras siempre es complicada debido a su carácter económico. Esto conlleva el establecimiento de una serie de valores por los que debe regirse y debe trasladar a los distintos departamentos con los que se relaciona en su labor. Estos son los siguientes:

- 
1. **Respeto**
 2. **Equilibrio**
 3. **Entendimiento**
 4. **Transparencia**
 5. **Calidad**
 6. **Pragmatismo**
 7. **Rentabilidad**
 8. **Eficiencia**
- 





PRÓLOGO

Cuando se afronta el proyecto de realizar un evento, los equipos intervinientes y necesarios en el desarrollo de este son numerosos, por lo que surge la necesidad de poner orden. La definición de las etapas de desarrollo y una adecuada selección de los departamentos implicados a lo largo del proceso será la estrategia perfecta para no perderse en las múltiples tareas a realizar.

Una pregunta que no es fácil de responder dentro de la compañía es: ¿quién puede aportar su valiosa experiencia a la definición, desarrollo y control del evento?.

Con respecto a los proveedores externos, ¿cuántas agencias debemos convocar?, ¿cuáles son las adecuadas?, ¿cómo convocarlas?, ¿qué debe contener nuestro briefing para que entiendan correctamente todos y cada uno de los requerimientos necesarios para que el evento cumpla sus objetivos? y ¿qué variables son las que hay que tomar en cuenta a la hora de medir su idoneidad y cómo se debe puntuar cada una de estas? Las variables y sus categorías a medir son múltiples: el precio, la calidad, el número, la creatividad, la innovación, la propiedad intelectual, las formas de pago, los tiempos de desarrollo e implementación, el equipo...

Con estos puntos tan dispares en muchos casos ocurre que, en muchos casos, los responsables temen no ser capaces de tomar la decisión más adecuada a la finalidad del proyecto. Si se sigue un proceso claro y transparente, el equipo decisor se guiará correctamente y no deberá asustarse al enfrentarse con la complicada tarea de elección del mejor proveedor/socio para el desarrollo de sus eventos.

Conocemos toda esta incertidumbre. Eliminar las situaciones potencialmente mejorables en áreas como el precio, condiciones, comunicación, concordancia entre el briefing y la elaboración de propuestas, propiedad intelectual, etc. es la finalidad de este trabajo.

Esta guía nace en la humildad de ayudar en este complicado proceso con rigor y transparencia entre las partes implicadas:

- **Desarrollando una línea de tiempo medible, que pueda cumplirse y que integre los distintos procesos en un mismo calendario.**
- **Siendo una referencia sobre la ejecución de cualquier tipo de evento en el panorama nacional.**
- **Poniendo en común documentos de referencia que sirvan como herramientas de apoyo tanto para agencias como para clientes.**

Con esta metodología se pretenden agilizar las relaciones entre las partes, facilitando el entendimiento y equilibrio entre los múltiples actores que participan a la hora de gestionar un evento. Todos trabajamos con un objetivo común: que el trabajo sea un éxito, que el proyecto sea compartido y que las comunicaciones sean claras y efectivas. Estas y otras reflexiones y metas son las que hemos tenido en mente y ahora tenemos la oportunidad de poner en práctica, intentando dilucidar el mejor método de trabajo que nos permita alcanzar un servicio excelente a la hora de contratar eventos de éxito.



1. DEFINICIÓN DEL EQUIPO DE COMPRAS PARA EVENTOS

El primer paso para comenzar a trabajar es determinar qué departamentos deben estar implicados en el proceso, sus dependencias jerárquicas y sus funcionalidades dentro del “Proyecto Evento”.

- Tras determinar todas las áreas involucradas en el proceso, se valida el objeto del evento, las condiciones y el presupuesto asignado al concurso.
- Intentemos no desvirtuar el objeto del evento tras los avances del concurso, con la selección de agencia y durante el proceso de ejecución del proyecto.
- Conocer claramente los parámetros de evaluación de los proyectos y su peso presentados por las agencias.
- Los plazos de ejecución deben estar en relación y ser coherentes con la dimensión del proyecto y con la fecha de la ejecución.

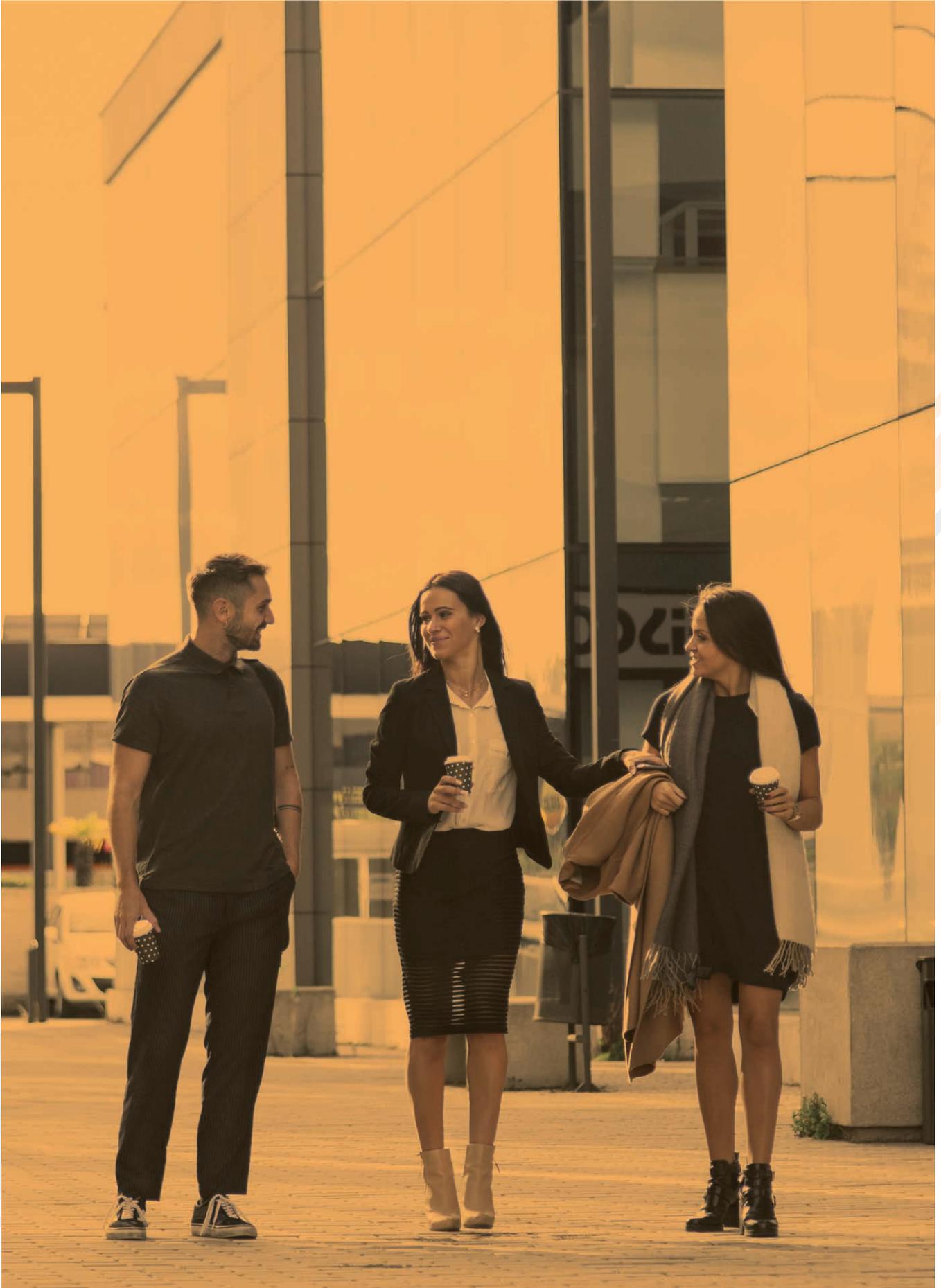
Una vez determinada la dimensión del evento hay que crear un equipo equilibrado que pueda desarrollar el trabajo según la envergadura de este. Estableceremos los roles de cada responsable y la forma de comunicación e interrelación entre ellos. La coordinación debe llevar a la claridad de una gestión eficaz y a la definición de la estrategia a seguir para llevar a buen puerto el proyecto.

Definiremos un organigrama claro estableciendo los máximos responsables de cada área: Marketing, Recursos Humanos, Compras o Negocio, siendo la figura del Event Manager, si existe en la empresa, una pieza clave para ayudar a definir la estrategia a seguir y los planes tácticos del evento diseñado.

Es importante tener en cuenta que, si decidimos que sea el Departamento de Compras quien lidere el proyecto, partiremos de una estrategia basada en las directrices y políticas generales de la empresa que ya habían sido anteriormente definidas por dicho departamento. Las guías de actuación se basarán en criterios éticos, rigurosos y transparentes. Partimos con una ventaja: la capacidad negociadora de la empresa rentabilizando el conocimiento del sector y representando a la compañía ante proveedores y subcontratistas.

La definición de roles de los perfiles de compradores y del resto de departamentos participantes es básica. También la definición sobre cómo se va a realizar la interlocución del proyecto y la responsabilidad de la valoración, independientemente del tipo de compra.

El trabajo de las partes implicadas en el equipo para establecer las formas de coordinación debe identificarse de forma previa. Una vez validado el objetivo y el contenido del proyecto a nivel corporativo se distribuirá a los convocados según el proceso establecido.





2. PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES Y CONOCIMIENTO DEL MERCADO

- Realizar un proceso de homologación previo al concurso de agencias, basado en sus credenciales, sin necesidad de desarrollar trabajos.
- Definir un número de proveedores a convocar antes de comenzar el proceso, sus características, tipología y criterios de homologación (clasificación, solvencia económica, RSC, referencias,...).

El proceso de homologación de proveedores consiste en una evaluación de las compañías dentro de unos parámetros empresariales en cuanto a capacidad y solvencia. También se toman en cuenta otros parámetros como la adecuación a la norma en materia de PRL o la Ley sobre la imagen, certificaciones medioambientales, RSC, etc.

El objetivo final del proceso es elaborar un directorio con una completa selección de proveedores/agencias clasificados por tipología donde se escogerán aquellos que finalmente se invitará a los concursos o RFPs. Este listado de agencias, clasificadas por su tipología y capacidad para desarrollar los servicios, conformaría el catálogo de proveedores homologados que pasarían a ser los proveedores de referencia de la empresa contratante.

Cuidar los procesos de homologación para grandes cuentas que se alargan innecesariamente y donde se trabaja en diferentes casos prácticos de forma desmesurada por ambas partes. Esto provoca un gran impacto económico para los proveedores debido a los fuertes recursos dedicados al proceso.

El proceso de la selección de los posibles proveedores y agencias de eventos homologados se llevará a cabo bajo un criterio objetivo. La empresa debería tener claro cuáles son las opciones de proveedores y partners en función de los resultados que se buscan y de la consecución del éxito. En cualquier caso el conocimiento de los candidatos a través de reuniones, visitas a sus oficinas o análisis de sus credenciales y referencias disponibles es necesario para conocer sus posibilidades reales.

Hacemos un inciso para destacar el trabajo de los proveedores que ayudan a realizar un óptimo uso de los recursos y favorecen la diversidad propia de los destinos anfitriones dando preferencia a los proveedores locales. Con ellos conseguiremos reducir costes y ayudaremos a la sostenibilidad de todas las partes intervinientes, potenciando a largo plazo la actividad socioeconómica, es decir, el fomento de un turismo sostenible y responsable.

Algunas tipologías de eventos requieren, en la fase de planificación, uno o varios viajes de prospección, contando para ello con la Oficina de Congresos de la Ciudad, siendo prácticamente indispensable cuando se están valorando varios destinos (detalles en el Anexo I sobre un Convention Bureau). Contactar con una Oficina de Congresos ahorra tiempo, es una garantía y reduce los costes.



Para conocer el mercado y contar con nuevos proveedores y productos de los destinos valorados, el Departamento de Compras y el resto de departamentos implicados pueden utilizar los siguientes medios:

- Aprovechar el conocimiento de las áreas gestoras de negocio y de departamentos técnicos especializados de la empresa.
- Utilizar la experiencia previa en Compras anteriores y la especialización por tipo de producto del equipo de Compras.
- Asistencia a ferias especializadas.
- Bases de datos externas o catálogos de proveedores.
- Reuniones con proveedores potenciales.
- Búsqueda en Internet y webs sectoriales.
- A través de revistas especializadas.
- Consultas a las Cámaras de Comercio.
- Consultas a Asociaciones de empresas especializadas.
- Asistencia a diferentes eventos propios de la empresa o externos.

La homologación permite a los proveedores presentar una oferta para ser futuros adjudicatarios al estar **inscritos en el catálogo interno de proveedores de la empresa.**

3. DEFINICIÓN DE BRIEFING

- El nivel de información dado con el briefing debe ser suficientemente completo para que provoque una propuesta acertada y basada en los requerimientos solicitados.
- Si la respuesta al briefing es realmente compleja sería recomendable tener en cuenta una parte remunerada, al menos para los costes externos que conlleva la participación de las agencias en la entrega de un proyecto con las necesidades y estándares de calidad definidos.
- Dar Información útil para todos los participantes en el concurso con igualdad de circunstancias objetivas para todas las empresas (repetidoras o concursantes primerizas).
- Definir claramente el timing a cumplir por parte de la agencia y por el cliente: fecha de entrega de propuestas y fecha máxima de comunicación de la resolución final del concurso a los proveedores.
- Otorgar un plazo para la resolución de dudas, ya sean objetivas (generales del pliego) o subjetivas (específicas de la creatividad de cada agencia). Las dudas objetivas se responden con copia al resto de participantes del proceso y las subjetivas, a la empresa concreta que planteó la duda.
- Se debe facilitar una respuesta comparable de manera cuantitativa y cualitativa.
- En algunos casos es necesario que exista un acuerdo o NDA de confidencialidad, recíproco en ambas direcciones, el cual se recogerá en el contrato posteriormente.

Desde un primer momento es importante la **definición de un briefing interno** que clarifique el proceso de selección y evite fallos en la comunicación interna posterior y **un briefing externo** que trasladaremos a los proveedores de manera clara, con los contenidos y puntos a tratar completos.

El objetivo del proyecto debe estar claro desde el comienzo del proceso. Es importante mantener en todo momento **la relación entre el briefing, los requerimientos y las necesidades del cliente final**.

Es aconsejable realizar una **comunicación presencial individual**, aunque ya se haya realizado una primera reunión de grupo, para transmitir las necesidades y objetivos a alcanzar. Ahí responderemos a las consultas del proveedor. Es importante la comunicación de la idea de manera directa para conseguir una transmisión del briefing claro y completo con las aclaraciones necesarias que se planteen.



La responsabilidad de crear un briefing parte del cliente interno uniendo las necesidades de los distintos departamentos: Marketing, RRHH, Events Manager,... en base al siguiente check list:

- Validación con el decisor interno del evento escrito, presencial y general.
- Comunicación individual para dudas específicas.
- Definición clara de objetivos y calendarización.
- Histórico realizado.
- Descripción de qué se espera de la agencia.
- Puntos a valorar y metodología.
- Rango presupuestario si se conoce.
- Características sobre espacios, creatividad, precio, desarrollo, artistas...

Una propuesta de briefing podría ser la siguiente:

1. Descripción del proyecto.
2. Datos para su desarrollo.
 - Estrategia de marca.
 - Oportunidad de mercado.
 - Comportamiento esperado del consumidor.
 - Contexto: mercado, competencia directa, consumidor, tendencia y cualquier otra información útil para entender la necesidad.
 - Personalidad de la marca y tono a utilizar.
 - Características sobre espacios, creatividad, precio, desarrollo, artistas...
3. Target estratégico.
4. Objetivo de la campaña/evento.
5. Mensaje principal.
6. Requerimientos mínimos para presentar la propuesta.
7. KPIs.
8. Presupuesto detallado según formato.
9. Retro-timing con detalle de próximas reuniones y establecimiento de contra-briefing.
10. Evaluación de propuestas con detalle y ponderación.
11. Otras consideraciones legales y técnicas.
12. Anexos.
13. Personas y datos de contacto con detalle del puesto.



La falta de briefings coordinados y definidos desde el comienzo puede provocar cambios, incluso a la finalización del proceso, produciéndose una pérdida de tiempo y recursos. En este caso, la empresa debe asumir el error y valorar el trabajo desarrollado hasta el momento o puede cerrar el proceso de selección de agencia para, posteriormente, negociar con la empresa elegida las variaciones que suponen el cambio de necesidades y que conllevará una modificación en las condiciones. Si hay un cambio en estas las consensuaremos con las partes implicadas.

Establezcamos para la realización de las tareas los tiempos adecuados. Nos basaremos en la medición del tiempo que necesita el proveedor para alcanzar la mejor propuesta de valor posible, cuanto tiempo necesita para desarrollarla y coordinarla junto a sus necesidades internas.

Por regla general, los plazos de entrega son demasiado limitados, lo que provoca a la agencia la realización de un gran esfuerzo para llegar a los plazos definidos. Si a los proveedores a los que se ha solicitado presupuesto no les da tiempo a elaborar el precio cerrado al cliente, esto se traduce en una mala calidad de la propuesta y en un gran riesgo económico asumido por la agencia. Esta se siente obligada a presupuestar sin los precios confirmados por los espacios presentados.

Los plazos extremadamente cortos para la entrega de las propuestas son una amenaza para la creatividad y para la valorar con tiempo los nuevos espacios/proveedores finales que podrían ser la clave del éxito de un evento. Al final, las agencias se ven en la coyuntura de acudir siempre a los mismos proveedores y destinos de los que ya tienen datos para presupuestar y elaborar su propuesta. Incluso pueden acabar usando un formato ya probado con otro cliente aunque sepan que hay otras opciones mejores y personalizadas en este caso.

Si en el briefing se indica un espacio que ya tiene un acuerdo cerrado por el cliente final, incidirá en el presupuesto y en la propuesta técnica a definir. Aunque la agencia no realice una labor de localización se debe remunerar la gestión que realice con este. Lo mejor es trasladar todas las gestiones a la agencia para que no haya problemas de pérdida de información y coordinación entre estos.

Dentro del briefing hay que definir, por tanto, un capítulo donde se aclare qué ocurre si el proyecto queda anulado o varía sustancialmente en el periodo que va desde la convocatoria del concurso hasta la adjudicación del mismo y/o la firma del contrato. Esta aclaración debe existir en un capítulo de responsabilidades.

Si la anulación del concurso fuera totalmente imputable a la empresa se puede plantear algún tipo de compensación por el trabajo realizado a los concurrentes al proyecto. Esto también ocurriría cuando el proceso es muy complejo y provoca importantes gastos para la agencia (viajes, prospecciones, prototipos...). Al final, lo que debe primar es el valor diferencial. En estos casos sería recomendable acordar con antelación un importe para esa remuneración parcial con el fin de que no se disparen posteriormente los costes. No se debe tener en cuenta a las agencias que lo reclamen a la hora de tomar la decisión en la adjudicación final.

Es recomendable que desde Compras se acuerde una matriz de decisión: un documento interno donde la ponderación de los gastos previos a la adjudicación pueda ser compartida con los concursantes en un ejercicio de transparencia, aunque no sea de obligado cumplimiento.

Un briefing profesional generará una propuesta brillante que se adecuará a las necesidades del cliente.



Soluciones ante el cambio total de briefing por causa mayor:

- Valoración de los trabajos realizados por los candidatos de cara a una posible remuneración o asignación de otro proyecto futuro.
- Cierre del proceso de selección abierto tal y como estaba definido para iniciar uno nuevo incluyendo la información para todos los participantes.

Por tanto, remarcamos que desde Compras se tenga claro el modelo de oferta económica solicitada para valorar y comparar de la mejor manera posible y objetiva los servicios de las distintas agencias y proveedores.

Es importante no ceñirse a modelos actualmente existentes (tablas), ya que no todos los conceptos y perfiles se corresponden con el trabajo demandado. La valoración y contratación de los eventos no puede simplificarse en una tabla económica de perfiles/servicios (aunque en determinadas tipologías de eventos más simples sí puede servir: un desayuno, una mesa redonda, una comida de la junta...) y dependerá del objetivo, la creatividad y la estrategia que finalmente se busca con el desarrollo de ese evento (convención de ventas, campaña de acciones promocionales, presentación de producto...).

La definición concreta y exacta de las necesidades, el detalle del presupuesto de los materiales o, incluso, de los perfiles necesarios nos llevará a comparar exactamente lo mismo, consiguiendo que las ofertas sean homogéneas.



4. FASE DEL CONCURSO/ RFP

- Los concursos se realizan cuando el trabajo es real y ejecutable, no para valorar ideas que no se materializarán en proyecto.
- Se convoca a un número de agencias coherente con la capacidad de análisis de cada propuesta. Cada agencia debe tener la capacidad suficiente de desarrollo del proyecto.
- El proceso debe ser transparente en cuanto al número de participantes y las condiciones, normas y procesos de participación.
- Estableceremos el mecanismo por el cual las agencias presentarán sus propuestas, así como los KPIs sobre los que se realizará la valoración.
- Si acceder al concurso supusiera un sobreesfuerzo, es valorable la dotación de una remuneración económica de partes del proyecto no ligadas al resultado del concurso.

Una vez en la fase de convocatoria al concurso aprobamos la propuesta de la participación de las agencias que están ya homologadas en nuestra compañía (o al menos han presentado ya sus credenciales). Deben estar **inscritas en el catálogo correspondiente interno de la empresa**, ya que al realizar su homologación se ha debido realizar su clasificación según la especialización.

El trabajo a realizar debe ser claramente definido, con los objetivos bien marcados y claros, para que a la hora de elegir al proveedor,elijamos coherentemente y a su vez éste tenga claro qué se espera de él, la gestión de la cuenta, los objetivos...

Las agencias **convocadas** a concursar no deberían ser más de 5, ya que la cantidad de información a valorar en cada proyecto, la estrategia y las creatividades presentadas representan mucho tiempo y esfuerzo de cuanti/ cualificación y de comparación entre propuestas. No se suele contar con el tiempo ni los medios suficientes para analizar un número mayor. Si el briefing ha reflejado correctamente nuestras necesidades no se necesitaría más para encontrar una que sea adecuada.

En cualquier caso, posteriormente a la adjudicación del evento, es recomendable que se comunique a los proveedores el resultado del proceso para que estos tengan más conocimiento de los requerimientos de la empresa solicitante para futuros concursos.



5. MESA DE COMPRAS COMO ÓRGANO DECISOR

- La mesa de Compras es el órgano fundamental y responsable en la estrategia de Compras.
- Definición de los integrantes de la Mesa de Compras y el modelo de toma de decisiones.

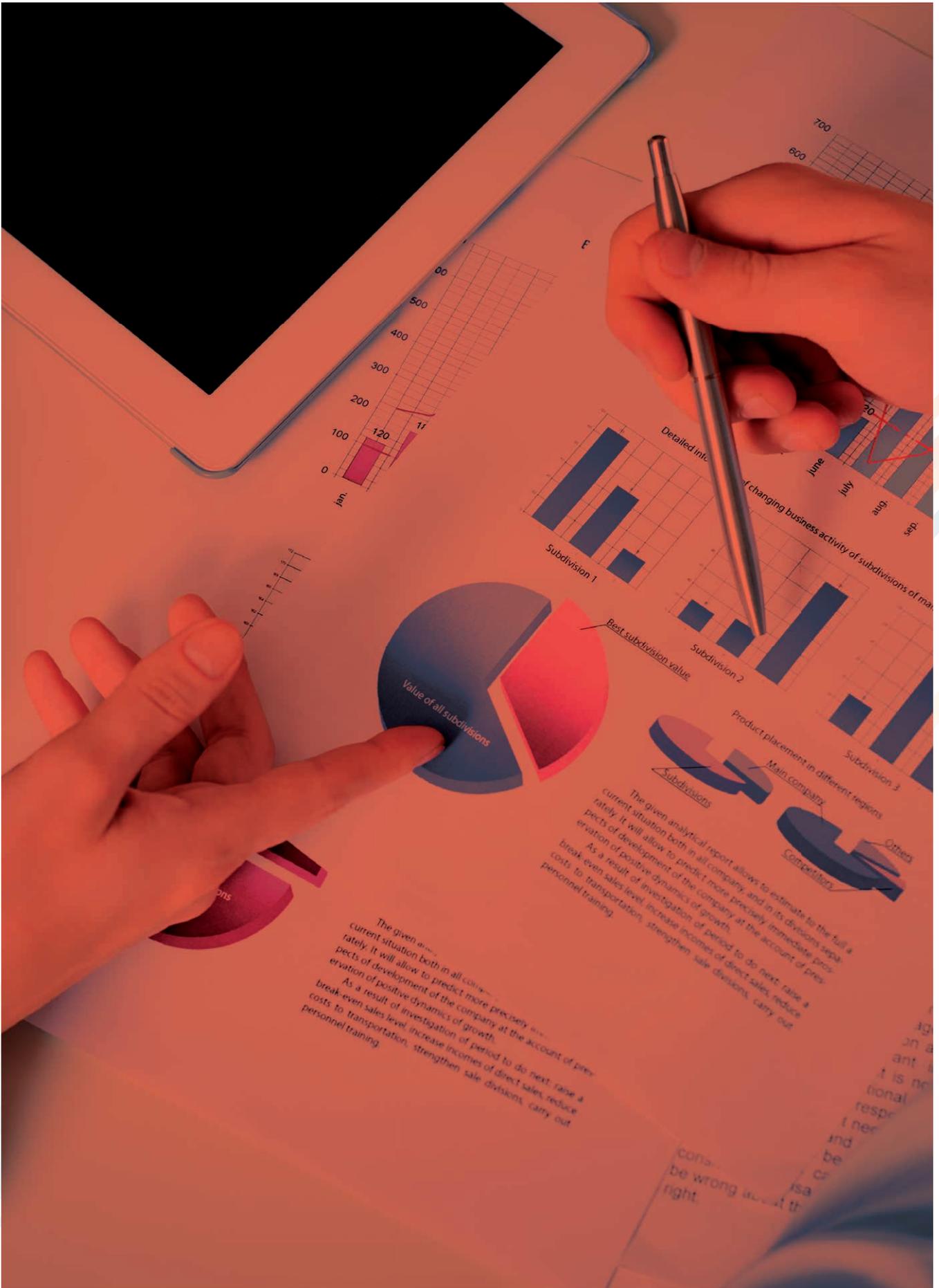
La Mesa de Compras es el órgano colegiado encargado de decidir sobre la toma de decisiones. Es el responsable de analizar, validar, matizar o modificar la estrategia de compra y de formalizar la adjudicación.

La Mesa de Compras debería estar conformada de la siguiente manera:

- Un responsable de Procesos de Compra (figura objetiva que audita la compra en todo su ámbito).
- Gestor de Compras.
- Director de Compras del área de negocio (cliente interno).
- Unidad gestora (Event Manager) y/o unidad usuaria (un miembro al menos que represente a la empresa o unidad compradora con poder de decisión sobre la misma).
- Otros implicados de los departamentos que participan en la compra: negocio, financiero, IT, marketing...

En el ámbito en el que actúa la adjudicación se determinan el proveedor o los proveedores y los precios unitarios e importes o cuotas de adjudicación por proveedor. Las decisiones de adjudicación se deben tomar de mutuo acuerdo entre las partes implicadas y el Departamento de Compras, materializándose este acuerdo de la Mesa de Compras con la unanimidad de sus integrantes.

En los casos en que no se alcance un acuerdo por unanimidad se debe seguir trabajando entre todas las partes involucradas para presentar otra opción a la Mesa de Compras hasta alcanzar el consenso.



6. MODELOS PRESUPUESTARIOS Y TRANSPARENCIA TOTAL PARA EL PROCESO

- Los presupuestos han de ser claros, transparentes y desglosados.
- No se deben agrupar conceptos. Hay que desglosarlos y detallarlos.
- Se debe remunerar el valor añadido real del trabajo. La creatividad, el diseño de piezas y su arte final deben tener un valor.
- El tiempo dedicado de equipo humano debe estar valorado por categoría profesional y por tiempo dedicado al proyecto.
- La presentación, selección y negociación de proveedores debe tener un valor.
- Los sistemas de pagos y cobros deben ajustarse a los distintos usos y costumbres de los determinados sectores (catering, artistas, hoteles...) y se justifican cuando se han alcanzado determinados hitos o entregas.
- Se deben fijar normas de cumplimiento y penalizaciones en las dos direcciones (empresa y agencia).

Tengamos en cuenta los siguientes puntos para llegar a un modelo ideal de transparencia presupuestaria bidireccional (empresa / proveedor):

- Valoración de la idea, de la creatividad desarrollada en cada punto del proyecto y cómo afecta a nivel presupuestario.
- Valoración individualizada de cada pieza diseñada con su arte final.
- Valoración de las distintas producciones por sector (visual, impresión, catering,...).
- Identificación del producto realizado por la empresa o subcontratado.
- Valoración por la selección, negociación y gestión de proveedores.
- Valoración de los costes de gestión de cada proyecto.
- Valoración de los gastos de organización (equipo humano, traslados y dietas).
- Valoración de otros gastos (prospección, seguros, licencias, seguridad, médicos,...).
- Honorarios de Agencia por su trabajo global, desarrollo y gestión de proyecto (incluyendo el post-evento).



Los presupuestos deben incluir también de forma clara:

- La definición del número de nuevos diseños que se incluyen en la propuesta sin añadir coste.
- La definición de los perfiles necesarios para el desarrollo del proyecto y del evento.
- Política de pagos anticipados o posibilidad de “pagos por hito o realización” de acuerdo a los depósitos solicitados por el proveedor final.

Los presupuestos serán valorados por cada área y enviados para su revisión y última aprobación por el Departamento de Compras, quien consensuará, validará y aconsejará sobre la relación calidad-precio alcanzada.

Los eventos tienen infinidad de detalles únicos en cada caso, por lo que se debe evitar utilizar **las plantillas cerradas de presupuestos**. Sólo se podrán realizar comparaciones cuando los servicios ofrecidos sean homogéneos, es decir, contemplen las mismas prestaciones. Las plantillas no siempre recogen todos los formatos y perfiles necesarios para poder valorarlas correctamente en todos sus aspectos. Hay que trabajar en la evolución hacia una excelencia en la relación, elaboración de ofertas y producto final.

Si realizamos todo el recorrido necesario desde que llega la petición del proyecto del evento a su análisis una vez realizado, habría que tener en cuenta los gastos pre y post evento de la agencia. Los trabajos de prospección, análisis del lugar, posibilidades técnicas, negociación con los ponentes, presentadores..., por citar algunos, provocan gastos en las agencias que deben contemplarse.

Así mismo, debe existir honestidad en cuanto a los precios finales imputados al cliente por parte de las agencias, reflejando siempre los descuentos reales conseguidos por las negociaciones realizadas.

La naturaleza de los eventos implica, en algunas ocasiones, que según se desarrolla el proyecto surjan nuevas necesidades técnicas a incluir. Puede ocurrir que la agencia asuma este coste o que pida autorización para incluirlo en los gastos generados por el evento. En ambos casos se debería tener en cuenta para incluirlo y valorarlo como posible necesidad en futuras Compras.

También puede ocurrir en sentido contrario y que ciertos trabajos puedan realizarse con utilización de menos tiempo/medios de los presupuestados. Habrá que tener en cuenta cuales son gastos fijos que no se pueden eliminar, ya que deben realizarse independientemente de las horas que luego se dediquen, como por ejemplo: el transporte del material o las horas de montaje dependiendo de la situación de los distintos lugares de instalación.

Una variable poco contemplada y de no difícil aparición es la **modificación y retraso en las fechas de ejecución**. Esto implica una pérdida de coste de oportunidad, especialmente si hablamos de un cambio de ejercicio. Hay que valorar el riesgo que implica un cambio en las condiciones pactadas inicialmente (intereses de demora, cambio de ejercicio,...).



El fee es el beneficio u honorarios de la agencia como contraprestación a sus servicios por la gestión del evento, en sustitución del cargo de un porcentaje por partida. Si este es el modelo que utilizamos con nuestros proveedores homologados habrá que definir, identificar y separar cada partida donde la agencia realiza su gestión, qué recursos y esfuerzos tiene que dedicar a cada trabajo y por tanto, ver cuáles van a ser los honorarios por partida. Adjuntamos en ANEXO 3 un posible modelo de presupuesto.

Un ejemplo de desglose sería:

- Creatividad.
- Diseño de piezas y artes finales.
- Búsqueda, negociación, gestión y financiación de proveedores.
- Gestión del proyecto. Gestión de la cuenta.
- Asistencia al evento.
- Financiación de los proyectos.
- Honorarios de la agencia.

Los primeros conceptos implican costes internos de dedicación de recursos humanos y el último representa la contribución de margen bruto, es decir su beneficio.



7. DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE ADJUDICACIÓN

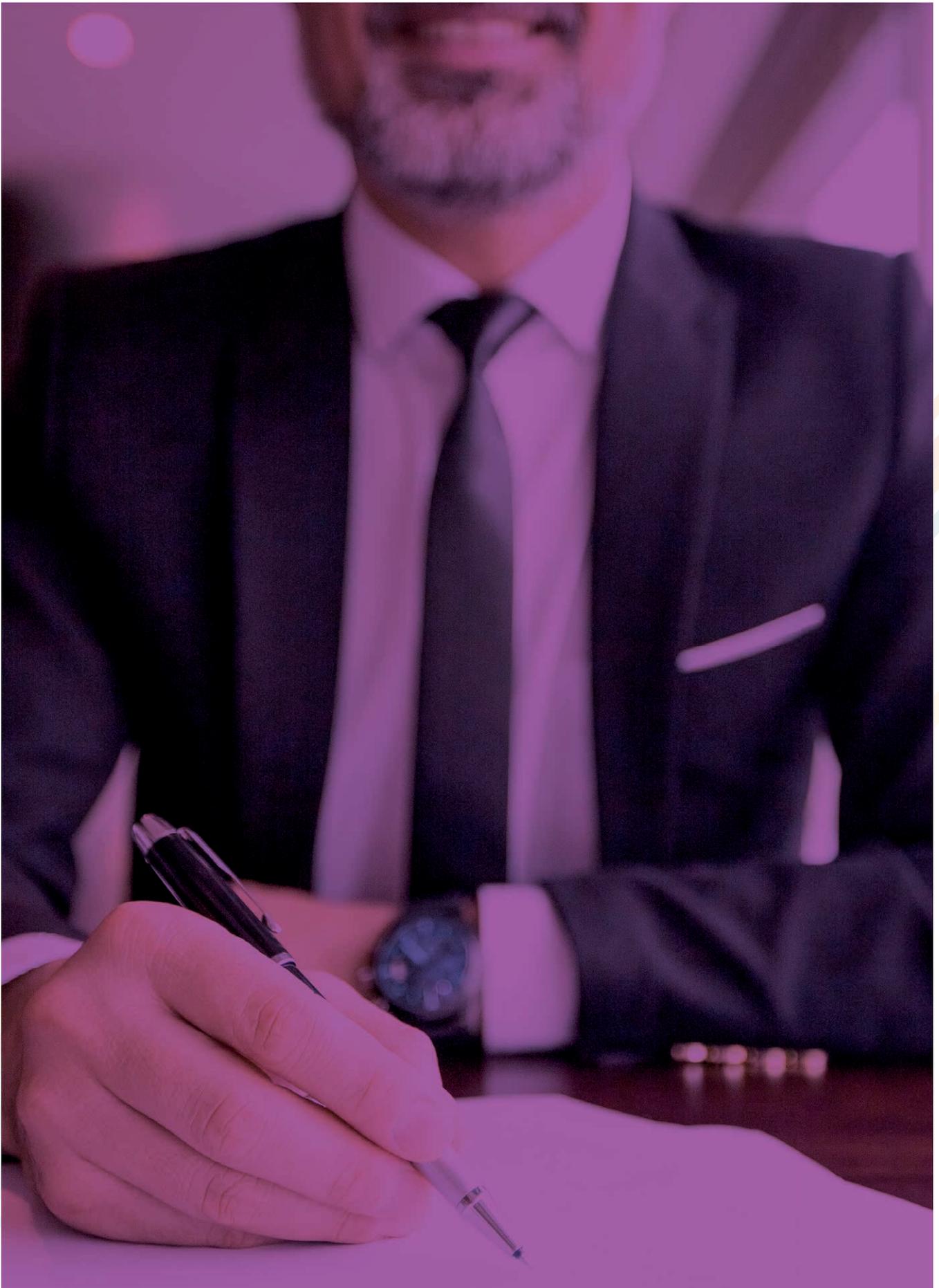
- El criterio de adjudicación ha de ser claro, transparente y debe ser informado previamente.
- Las agencias deben presentar propuestas exclusivas para cada cliente teniendo en cuenta su estrategia como marca y los objetivos específicos del evento.
- Se deben respetar las normas fijadas en el briefing.
- Las ofertas deben defenderse presencialmente con un tiempo razonable para explicar el proyecto en toda su profundidad.
- Se recomienda informar a los no adjudicatarios de la decisión y su porqué: los puntos favorables y desfavorables de su propuesta.

Los **criterios de adjudicación** son definidos de antemano y establecidos antes de proceder al concurso. Es recomendable incluirlos en el briefing para mayor transparencia. Hay un intangible que hay que manejar adecuadamente y reducir al máximo para evitar posibles ponderaciones ‘intencionadas’.

En algunos casos se ha planteado el reconocimiento de algunas entidades en **materia de arbitraje, soporte o cobertura experta** en la resolución de conflictos cuando un proceso no ha quedado lo suficientemente claro o existen irregularidades patentes y demostrables. Esto siempre es más fácil de solucionar cuando existe un criterio claro de evaluación y KPIs / SLAs objetivos en la elección de la agencia y/o una matriz de decisión. Esta manera de proceder es más común en los organismos públicos, aunque en las entidades privadas debería ser una práctica habitual también.

El **criterio general de adjudicación** será la elección de la oferta u ofertas que cumplan los criterios de calidad y servicio requeridos en la petición, representen el menor coste total de un producto a lo largo de su ciclo de vida completo y tomen en cuenta los costes directos (inversiones, licencias...), los indirectos (mantenimientos, administración, formación, desarrollo, soporte...), los recurrentes (consumibles, electricidad, alquiler...) y los imprevistos o modificaciones. Hay que hacer especial mención a que no siempre los criterios de “calidad y servicio” son ni los únicos a valorar ni especialmente válidos en ciertas ocasiones. Por ejemplo, criterios del orden de adecuación al mensaje de marca, capacidad de transmisión del concepto creativo, storytelling planteado, “memorabilidad” de la experiencia, capacidad para la creación de contenidos o incluso originalidad tienen una importancia definitiva a la hora de tomar una decisión.

Una vez decidida la adjudicación, el comprador deberá comunicarlo a los proveedores de manera fehaciente, para que se pueda comenzar a gestionar el proyecto de forma correcta y en los tiempos establecidos.



8. NEGOCIACIÓN: RONDAS, SUBASTAS Y PLATAFORMAS DIGITALES

- Los modelos y criterios de negociación deben estar definidos previamente y notificados a los participantes con antelación.
- El objetivo de las organizaciones es aumentar la visibilidad y el control de gastos, reducir los costes administrativos e identificar nuevas oportunidades de ahorro. Es decir, conseguir el mejor producto final al mejor precio.

Los modelos y criterios de negociación deben estar definidos y notificados a los participantes previamente.

Finalizado el plazo de recepción de ofertas, el comprador y la Unidad Usaria/Gestora analizarán conjuntamente las ofertas recibidas, incidiendo el comprador en el análisis económico y comercial y siendo responsabilidad del usuario y/o gestor el análisis y la validación técnica de las mismas.

A partir de las ofertas recibidas, se realiza un comparativo, evidenciándose todos los aspectos relevantes, tanto en la parte técnica como en la económica y comercial.

Antes de establecer la estrategia de la compra sería necesario, para disponer de ofertas homogéneas, que estas se ajusten a lo realmente requerido, pudiendo realizar una ronda adicional de petición de ofertas (rondas de homogenización o de aclaraciones).

Tras las rondas de aclaraciones, si es necesario para homogeneizar las ofertas de todos los proveedores invitados, se puede realizar una ronda adicional de solicitud de mejora económica. Dicha ronda adicional es opcional, dependiendo de las ofertas recibidas, según consideremos que todavía hay margen de mejora o no.

Las subastas. No todos los productos o servicios son susceptibles para negociarse a través del modelo de subasta. Estas son las condiciones que deben cumplirse:

- Definición clara del alcance de la compra.
- Ofertas homogéneas.
- Competitividad real entre los proveedores.
- Disponer al menos de un proveedor más del número de adjudicatarios requerido.
- Conocimiento del funcionamiento de la subasta por parte del proveedor.
- Hacer público el número de participantes (aconsejable).
- Se realizarán formaciones específicas para el uso de las herramientas a utilizar.
- El resultado de la subasta ha de ser vinculante.



9. ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS: PUNTOS CLAVE Y VALOR DIFERENCIAL

- Proceso claro y transparente.
- Estrategia exclusiva y personalizada presentada por la agencia a cada cliente teniendo en cuenta su posicionamiento de marca y los objetivos específicos del evento.
- Las ofertas han de ser tratadas como solución global no pudiéndose combinar conceptos o ideas de una propuesta para integrarlas en otras.
- Respetar las normas fijadas en el briefing.
- Otorgar a los concursantes el tiempo necesario para exponer claramente sus proyectos.

Prioritariamente se establecen los **criterios de selección** una vez el proyecto está bien definido y los objetivos claros.

Finalizado el plazo de recepción de ofertas, el comprador y la Unidad Usuaría/ Gestora **analizan conjuntamente las ofertas recibidas**.

En muchas ocasiones es necesario, para disponer de ofertas homogéneas que se ajusten a lo realmente requerido, realizar alguna ronda adicional de petición de ofertas (**rondas de homogeneización o de aclaraciones**). Puede valorarse hacer más de una ronda, sobre todo en materia de adaptación a presupuesto, pero siempre que se aporte el desglose de los conceptos y servicios, pudiendo claramente identificarlos. No se deben utilizar para generar o comprimir los conceptos y solo de forma relacionada con el precio.

Los comparativos, análisis técnicos y comerciales así como cualquier otra documentación relevante forman parte del proceso de compra. El análisis económico tiene que estar vinculado al técnico. Los precios deben ser claros en lo concerniente a lo que abarcan e incluyen.

Un punto importante a tener en cuenta en esta fase es la confidencialidad de la información. Esta debe funcionar bidireccionalmente. Si el cliente está protegido y las agencias están obligadas a cumplir con la confidencialidad de sus documentos, ellas obtienen el mismo derecho a la hora de entregar sus contenidos.

Es necesario determinar el sistema de custodia/protección de la **creatividad y la estrategia definida para una propuesta**. Si la propuesta es propiedad de quien la desarrolla o del cliente que la paga, hay que establecer el límite temporal de uso, así como si se va a utilizar para gestionar proyectos de manera interna o externa. A veces ocurre que trabajos planteados a clientes que no se llevaron a cabo en su día aparecen realizados directamente por el cliente u otra agencia que trabaja con ellos. Este último punto no requiere más comentarios, esto no debería ocurrir en ningún caso.



El Departamento de Compras debe perseguir esta situación. La empresa cliente no debe apropiarse de una idea (entiéndase idea como una sede, un artista, un teambuilding, una escenografía, etc) ilegítimamente.

Recomendaciones para evitar estas situaciones:

- Si se pretende captar ideas se debe realizar una RFI (donde se solicita información) y no en una RFP o concurso donde se busca la adjudicación de un proyecto completo, en este caso un evento.
- Si se quiere mantener la idea durante la RFP o concurso hay distintas posibilidades para conservarla:
 - Que se realice una oferta de compra al proveedor.
 - Que se contrate al proveedor que la presenta para ejecutarla como parte del evento.
 - Que se detenga la fase de concurso en marcha, iniciando una nueva, donde esta idea es incorporada al briefing, de tal forma que todos los proveedores participan en igualdad de condiciones. La idea se debe remunerar para que el cliente pase a ser “propietario” de la idea incorporada al concurso.

10. CONTRATACIÓN, FACTURACIÓN Y CONDICIONES ECONÓMICAS

- Trabajemos bajo criterios de seguridad jurídica reflejados de manera contractual.
- Respeto bidireccional de los acuerdos de confidencialidad y de protección de la propiedad intelectual, de la información sensible de la compañía y de las agencias.
- Se generará una política de pagos sostenible para ambas partes basada en una política de hitos realizados y pagados y del cumplimiento de los acuerdos contractuales.

Hay que garantizar que se trabaje bajo una seguridad jurídica. Esto implica confidencialidad respecto a:

- Las informaciones dadas y recibidas respecto a la propiedad intelectual.
- La regulación en la manera de trabajar en los procedimientos.
- Las formas de pago y cobro.
- Las posibles ampliaciones o variaciones del presupuesto inicialmente aprobado.

Con la empresa adjudicataria del concurso se firma un contrato de prestación de servicios para la correcta contratación y ejecución del proyecto asignado. El comprador elabora, junto a Asesoría Jurídica, el borrador del contrato sobre la base de las condiciones adjudicadas en la Mesa de Compras. Estas provienen de las solicitadas en el briefing y ofertadas por el proveedor adjudicatario. Se utiliza como base los modelos de contrato validados por Asesoría Jurídica o esta elabora y valida uno nuevo. En paralelo, la empresa gestionará el número de pedido y tratará de agilizar los trámites internos, respetando la política de facturación establecida por la compañía.

Los **contratos de confidencialidad** deben ser firmados antes de la participación en el concurso y recibimiento de la información en el briefing. El comprador elabora el borrador del contrato sobre la base de las condiciones adjudicadas en la Mesa de Compras y que fueron solicitadas en el pliego.

Tras su redacción, el comprador envía el contrato a la unidad gestora para su validación final (incluyendo a los apoderados de la sociedad compradora y del proveedor) y para gestionar la firma.

La custodia de los contratos la realiza la unidad de negocio en la empresa, el departamento de Compras o quien corresponda, registrándose una copia en el proceso de compra correspondiente.

Las **modificaciones de contratos** se documentan con un anexo al mismo tras aprobarse el cambio en la adjudicación por los participantes en la Mesa de Compras.

La elaboración del anexo seguirá los mismos criterios que los de elaboración del contrato inicial.



Un punto legal importante es todo lo referente a la propiedad intelectual de las ideas, estrategia y creatividad presentadas por los participantes, el límite temporal y los aspectos de confidencialidad contractual por ambas partes: ***“La propiedad intelectual de todo lo que el Proveedor desarrolle específicamente para la empresa corresponde a la empresa contratante siempre y cuando aplique su uso dentro de los campos y aplicaciones específicamente mencionados en el contrato”***.

Cuando las agencias trabajan para la **Administración Pública** se ven “atadas” a la hora de facturar los llamados servicios “extra” que surgen en la mayoría de los eventos (aumento en las horas de montaje, servicios de seguridad, más horas de limpieza por determinadas circunstancias,...).

Si no se ha tenido en cuenta una partida para imprevistos variables (existen concursos en los que ya aparece este concepto), implica que la empresa pueda negarse a su pago sin que sea fácil llegar a un consenso y se pueda escurrir en la lentitud de sus departamentos corporativos (jurídico, contratación,...) para retrasar o anular el pago.

Igual sucede en el **entorno privado** si la definición no ha sido clara en el briefing inicial. Los cambios de condiciones (importe, asistentes...) tras la adjudicación afectan al precio conseguido y cerrado con los proveedores. No es lo mismo un catering para 300 personas que para 200, ni un teambuilding para 120 que para 50. Los proveedores dan un precio/persona que, si se reduce, no se puede mantener y no se puede trasladar al cliente, por lo que los márgenes se ven afectados considerablemente. Se debería detallar y especificar antes en el contrato.

Si hay necesidad de modificar las características de un evento, el cliente tiene que ser consciente y aceptar las modificaciones requeridas. Las empresas privadas van incorporando este margen de variación sobre los presupuestos aprobados para poder hacer frente a estos imprevistos, sin necesidad de volver a realizar todo el proceso de aprobación del gasto. Para ello, la empresa compradora debe tener en cuenta su normativa interna frente a estos posibles gastos imprevistos y la manera de resolverlos.

Normalmente se imponen una serie de **pasos burocráticos** que implican un importante retraso en la emisión de facturas, por ejemplo cuando los números de pedido no se detallan desde el principio. Esta solicitud se traduce en un retraso de días y ese plazo solo cuenta de forma negativa para la agencia. Todas estas situaciones se evitarían trasladando desde la propia petición de oferta a los proveedores las Condiciones Generales de Contratación.

Los sistemas internos que conducen a los números de pedido se gestionan para dar trazabilidad a las inversiones y aportar garantía de cobro a los proveedores. Gestionados de forma eficiente y respetando los plazos lógicos no deben suponer en ningún caso un retraso en los pagos.

Las Condiciones Generales de Contratación deben ser conocidas por los proveedores desde el primer momento de la negociación. Así tras la adjudicación la firma del contrato se agiliza.

En ocasiones, la agencia comienza a trabajar **sin tener un contrato firmado** por el cliente. A veces sus razones tienen poco peso, como que el interlocutor no tiene “poder de firma” o la burocracia interna. Esta situación puede incurrir gastos y provocar “daños” por anulaciones, LOPG, etc, dejando en una desprotección completa al proveedor. Esto debe evitarse a toda costa, planificando los tiempos y plazos definidos inicialmente.



La política de pagos debe ser clara y estar definida desde el principio. Es imprescindible demostrar que se valora el esfuerzo profesional y humano de cualquier proyecto, así como la capacidad gestora y de cobro de cualquier empresa. Esta característica de servicio intangible para este tipo de producto no exime de la definición, desde el principio, de unos hitos de pago: pagos inmediatos de servicios entregados y calendario administrativo donde se considere razonablemente la situación de ambas partes.

Hay que tener en cuenta que debe haber cierta flexibilidad en la negociación sobre la prestación de servicios, sobre todo cuando algunas partidas ya han sido definidas por la empresa y la agencia se convierte en mera financiera para adelantar determinados importes. En una relación de partnership esto no debería ser así, ya que, como especialistas, las agencias siempre pueden aportar valor.

Especial atención requieren los plazos de cancelación parcial de servicios y el porcentaje de disminución de estos, llegado el caso. Deben determinarse por contrato teniendo en cuenta en qué medida se ve afectado el gasto si se ha negociado un fee de agencia donde se contempla un margen total. Si se excluyen espacios, catering, ponentes, etc, la oferta económica se desvirtúa, perjudicando al proveedor; sería necesario variar las condiciones del acuerdo.

En la definición del pliego, RFP o propuesta, todo el proceso de pago debe estar descrito. Puede haber empresas que, por las características de la forma o tiempo de pago, declinen su participación por temas de financiación.



11. GESTIÓN DEL PROYECTO

- Todas las partes involucradas deben ser informadas del desarrollo y gestión del evento, de su adaptación a las pautas contratadas y de la consecución de los objetivos perseguidos.
- Establecer previamente los sistemas, procesos y herramientas de evaluación y validación de resultados del evento, y cómo pueden afectar en la remuneración de la agencia.

Dentro de la definición del proyecto están los **KPIs** (indicadores clave de desempeño o indicadores de gestión). Estos **deben estar determinados antes de cualquier proceso de decisión**.

Dentro del cliente, el equipo de gestión analiza la propuesta y los gestores e interlocutores, teniendo en cuenta el proyecto y su valor económico, decidirán los indicadores a tener en cuenta. Deben trabajar en coordinación. No hay que olvidar establecer cronogramas definidos y cerrados que deberían valorarse dentro de estos indicadores donde se analiza el calendario de ejecución del proceso.

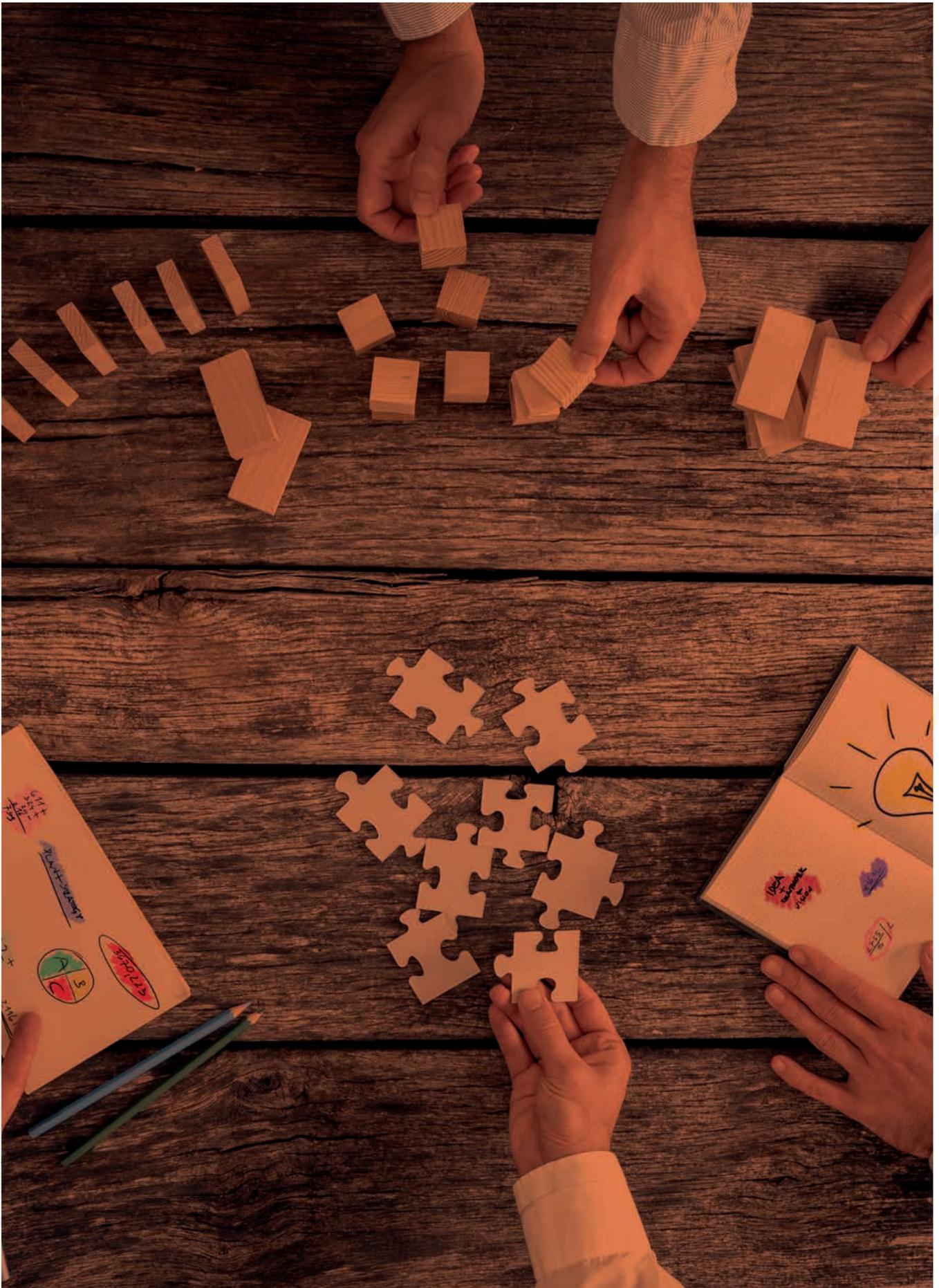
Las **reglas del juego** son definidas y cerradas con antelación. Compras realiza el seguimiento correspondiente y Marketing/Comunicación realiza la gestión del proyecto como área usuaria.

Dentro de este seguimiento destacamos:

- Control del gasto comprometido.
- Control del cumplimiento de las condiciones de adjudicación bajo consulta al área usuaria o cliente interno.
- Los extras conseguidos que no estaban previstos, si bien no tienen por qué valorarse económicamente, sí deben tener un peso específico a tener en cuenta para futuras solicitudes. Por ejemplo, el proyecto aparece en más medios de comunicación de los previstos, consiguiendo más repercusión; se han conseguido ventas, cuando sólo se buscaba el lead, etc. En inicio, debería contemplarse cuál sería el criterio y la horquilla de remuneración variable a percibir en estos casos. En el contrato que se firma se podría reconocer como alcance del objetivo y valorar con una remuneración.

Adicionalmente, sobre aquellas **Compras transversales** que se gestionen por el Departamento de Compras se realizará un seguimiento periódico con el fin de detectar posibles incidencias y para poder tomar las acciones correctoras que se requieran.

Muy importante para este proceso es la **evaluación posterior del servicio**: una vez que el proveedor ha ejecutado total o parcialmente el servicio se procede a su evaluación mediante la gestión del desempeño o rendimiento del mismo mediante un procedimiento interno. Instaurar un SLA (Service Level Agreement) que aporte evaluación transparente a las agencias es una herramienta de alto valor objetivo.



12. RESUMEN EJECUTIVO

Recomendaciones para convocar un concurso

- Selección de todas las partes decisoras involucradas desde el principio del proceso para la validación del objeto, condiciones y presupuesto asignado al concurso.
- Evitar que el objeto del concurso sufra alteraciones graves durante el proceso de selección de agencia o de ejecución del proyecto.
- Conocer claramente por parte de las agencias los parámetros a evaluar, así como el peso de los mismos.
- Los plazos de ejecución deben estar en relación y ser coherentes con la dimensión del proyecto y con la fecha de ejecución.
- El proceso de homologación previo de agencias a concursar debe estar basado en sus credenciales, sin necesidad de que desarrollen trabajos.
- Definir un número de proveedores antes de comenzar el proceso y sus características, tipología y criterios de homologación (clasificación, solvencia económica...).
- Confirmar que el nivel de información dado con el briefing sea lo suficientemente bueno como para que provoque propuestas acertadas y basadas únicamente en los requerimientos solicitados.
- Contemplar la posibilidad de una parte remunerada para cubrir los costes externos que a veces conlleva a las agencias participantes el entregar un proyecto según las necesidades y estándares de calidad definidos.
- Entrega de Información útil e igual para todos los participantes en el concurso: igualdad de circunstancias objetivas a todas las empresas (ya sean repetidoras o trabajen por primera vez para esta).
- Definir claramente un timing a cumplir por parte de la agencia con la fecha de entrega de las propuestas y por el cliente con la fecha máxima de comunicación de la resolución final del concurso a los proveedores.
- Establecer un plazo coherente para resolver dudas, tanto objetivas (generales del pliego) como subjetivas (específicas de la creatividad de cada agencia). Se notificarán las respuestas de las objetivas a todos los demás participantes y las subjetivas a la empresa concreta que plantee la duda.
- Facilitar respuesta comparable de manera cuantitativa y cualitativa.
- Pactar un acuerdo o NDA de confidencialidad recíproco, que estará recogido en el contrato.
- Los concursos siempre se hacen sobre trabajos con posibilidades reales de ejecución posterior.
- El número de agencias que finalmente concursan y tiene que desarrollar un trabajo debe ser proporcionado al proyecto y las características de las agencias deben ser acordes a la magnitud de este.
- El proceso debe ser transparente en cuanto al número de participantes y al criterio y procesos utilizados para su validación.



Al presentar un proyecto sería recomendable:

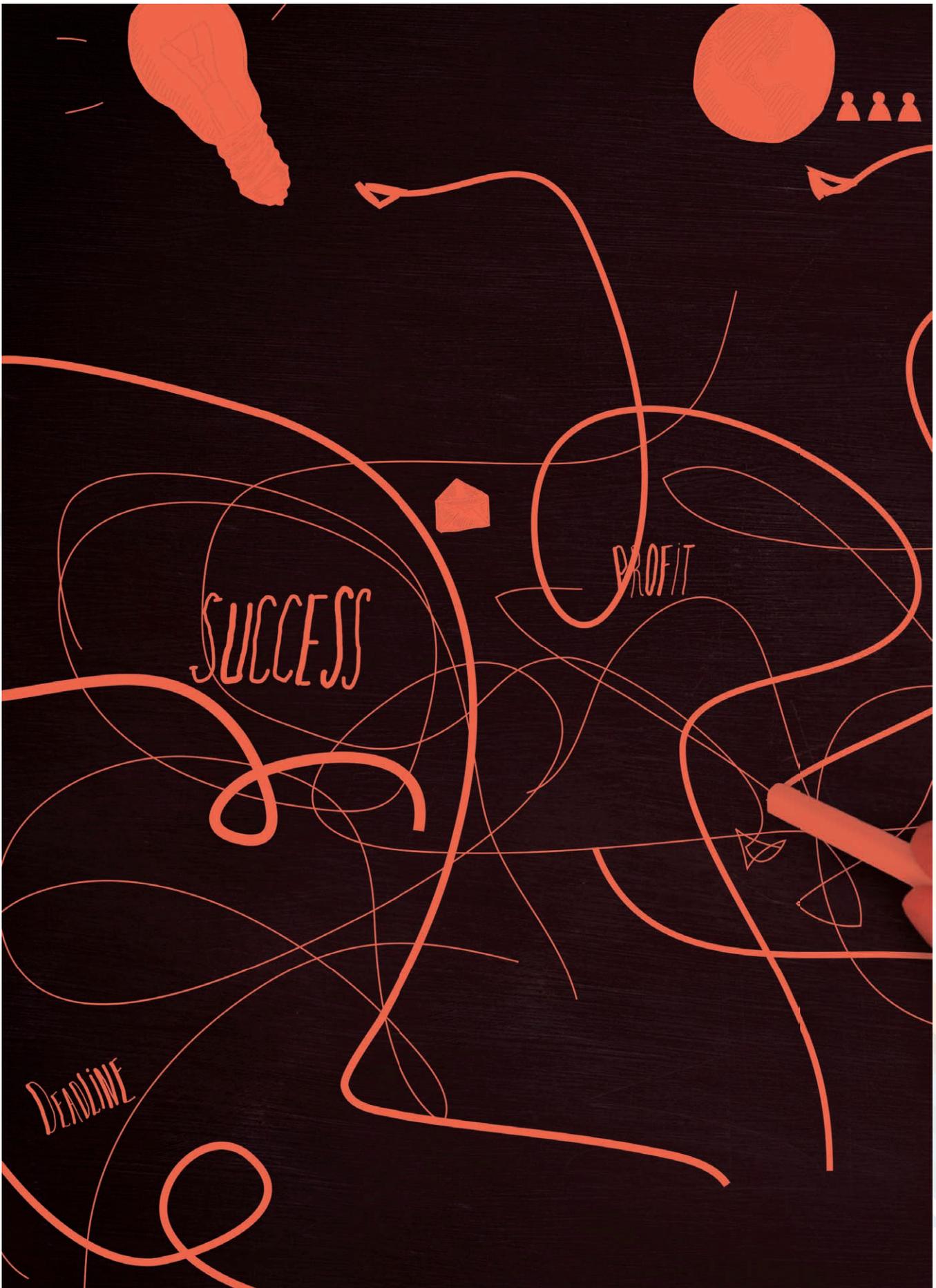
- Presentación de ofertas ajustadas a presupuesto, briefing y adaptadas a las estrategias y objetivos de cada cliente.
- Los presupuestos de las agencias deben ser claros, transparentes y estar debidamente desglosados.
- Se tendrá en cuenta el valor añadido real del trabajo. La creatividad, el diseño de piezas y su arte final deben tener un valor.
- El tiempo dedicado de equipo humano se valora por categoría profesional y dedicación al proyecto.
- La presentación, selección y negociación de proveedores debe tener un valor.
- Las ofertas serán defendidas presencialmente con un tiempo razonable para explicar el proyecto en toda su profundidad.
- Los sistemas de pagos y cobros deben ajustarse a los usos y costumbres distintos de determinados sectores (catering, artistas, hoteles...). Se justificará haber alcanzado determinados hitos o entregables para realizar su pago.
- Los modelos y criterios de negociación serán definidos previamente y notificados a los participantes con antelación.

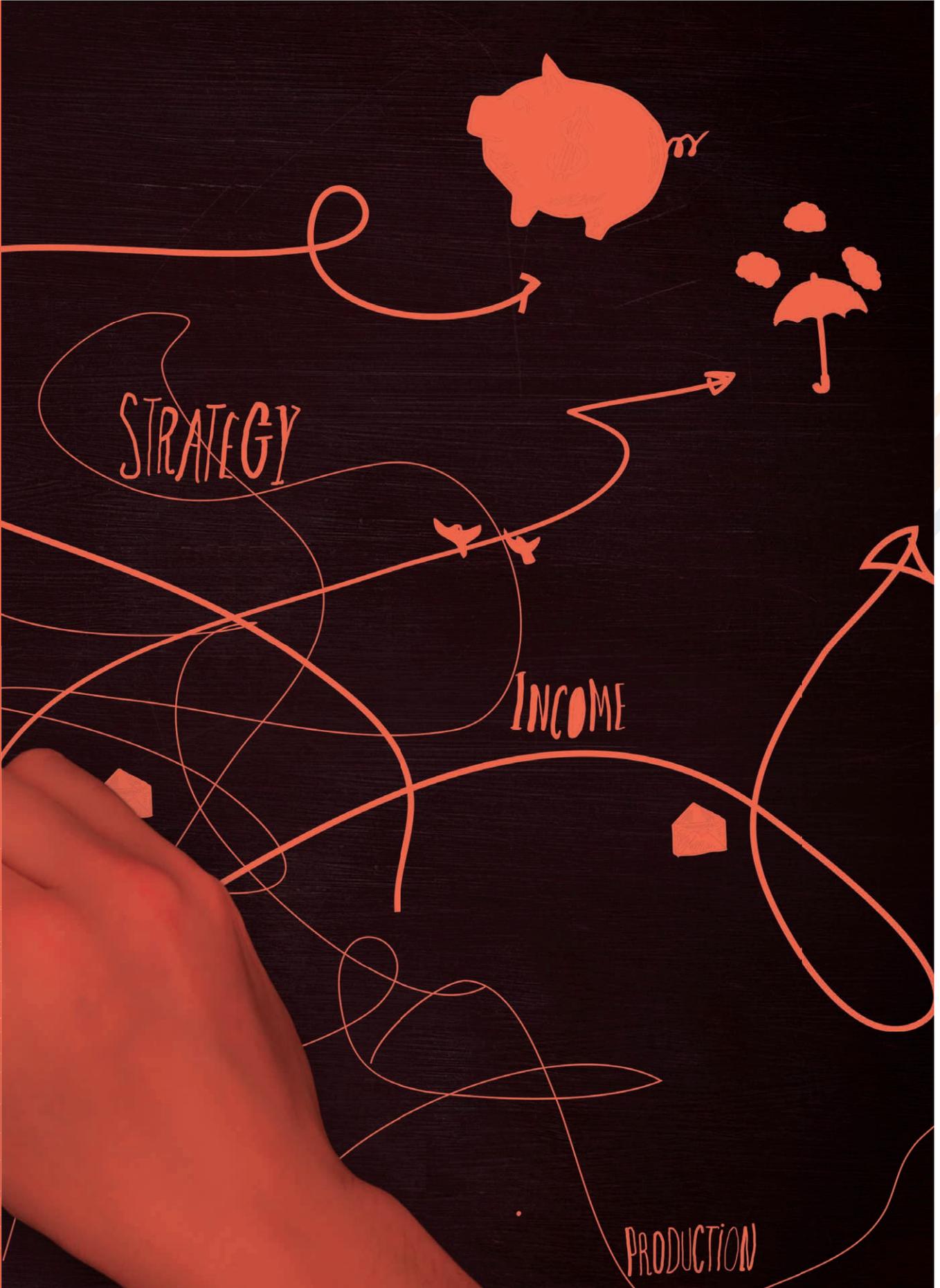
Al adjudicar un proyecto de un concurso recomendamos que:

- El criterio de adjudicación sea claro y transparente y se informe previamente.
- Comunicación a los no adjudicatarios de los motivos de la decisión y de los puntos favorables y desfavorables de su propuesta.
- Los proyectos descartados no serán utilizados posteriormente para otros eventos siendo readaptados o copiados en alguna forma o manera.
- Las ofertas serán tratadas como solución global no pudiéndose mezclar conceptos o ideas de una propuesta para integrarlas en otras.
- Se respeten las normas fijadas en el briefing.
- Normas de cumplimiento y penalizaciones en las dos direcciones (empresa y agencia).

Una vez adjudicado un proyecto se recomienda que:

- Se trabaje bajo criterios de seguridad jurídica reflejados de manera contractual.
- Se respeten bidireccionalmente los acuerdos de confidencialidad y de protección de la propiedad intelectual, así como la información sensible de compañía y agencias.
- Se genere una política de pagos sostenible para ambas partes basada en una política de hitos realizados y pagados y del cumplimiento de los acuerdos contractuales.
- Se apliquen los sistemas, procesos y herramientas de evaluación y validación de resultados del evento y, en su caso, la posible influencia sobre la remuneración de la agencia.







ANEXO 1

EL PAPEL DEL CONVENTION BUREAU EN LA ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO Y LOS VIAJES DE PROSPECCIÓN DE UN DESTINO

Los 'Convention Bureau' son organismos municipales compuestos habitualmente por participación pública y privada, que tienen como fin principal la promoción de sus ciudades dentro del ámbito del turismo de reuniones. Así mismo y como labor secundaria, pero no menos importante, realizan labores de apoyo y asesoramiento a cualquier empresa, organismo o asociación que desee organizar un evento en su ciudad.

En España existen diversas formas legales de constitución de estos organismos, pero en todos ellos se aglutinan los principales actores del sector servicios del municipio implicado: hoteles, restaurantes, organizadores de eventos y congresos, transporte y proveedores varios.

La práctica totalidad de los 'Convention Bureau' forma parte del 'Spain Convention Bureau', una asociación nacional que se creó dentro de la sección de Turismo de la Federación Española de Municipios y Provincias. La asociación agrupa en estos momentos 56 destinos repartidos por toda la geografía española. Sus organismos afiliados se dedican a la promoción de sus ciudades en el mercado nacional e internacional, además de ser una plataforma de conocimiento y promoción dentro del sector.

Por todo ello es importante tener en consideración a los 'Convention Bureau' como un primer contacto para cualquier 'Event Manager' que quiera organizar un evento en una ciudad nueva. En este sentido, el 'Convention Bureau' se podría denominar como un 'one stop shop'.

¿Por qué apoyarse en un Convention Bureau?

- El Convention Bureau trabaja para la ciudad y no para un proveedor en concreto, por lo que se puede confiar en su apoyo imparcial y en su asesoramiento objetivo.
- Cuenta con personal formado que conoce bien las necesidades y los objetivos de los organizadores de eventos y congresos.
- El equipo profesional de cada ciudad conoce su oferta mejor que nadie y puede facilitar información relevante y actualizada.
- Es el líder local que aglutina y coordina a la gran mayoría de la oferta MICE del destino, unificando al sector en torno a una visión estratégica del destino como sede de reuniones y eventos.
- El Convention Bureau no interviene en las negociaciones con los proveedores ni en las gestiones y logística del evento.
- Puede y debe ser un punto de apoyo con los entes públicos del municipio cuando sea necesario dicho contacto.
- En función de las necesidades se apoyará la realización de un viaje de prospección para la planificación de un evento.



Por lo tanto, un 'Convention Bureau' es una primera toma de contacto con el destino, un apoyo ideal en la fase de prospección de un evento sobre todo cuando se encuentra en la fase de elección del este.

A través del 'Convention Bureau', un 'Event Manager' puede asesorarse y conocer el destino en todas sus facetas: infraestructuras, cultura, gastronomía y patrimonio. Cuanta más información mejor, pues serán elementos de gran utilidad para crear un buen hilo conductor y para una elección con criterio.

Aunque en internet se puede encontrar fácilmente información sobre espacios, localizaciones, proveedores y en general, sobre cualquier necesidad para un evento, la visita local de prospección se puede convertir en un importante instrumento de decisión al aportar las siguientes ventajas:

- Reduce considerablemente los tiempos de decisión y ayuda a garantizar el éxito de la acción.
- Favorece la reducción de los costes de realización de un evento.
- Detecta la versatilidad de los espacios valorados y la posibilidad de adaptarse a acciones inicialmente no previstas.
- Aporta soluciones o alternativas al planteamiento inicial.
- Facilita el descubrimiento de la gastronomía local, punto clave en el éxito de un evento.
- Ayuda a valorar el transporte local, a medir los tiempos de trayecto entre las distintas localizaciones y a conocer la situación del tráfico en cada zona.
- El contacto con los proveedores locales aparte de permitir la evaluación de su fiabilidad ayuda a generar un buen nivel de empatía entre ambos.

Las reseñas en internet pueden ayudar a contrastar su opinión pero recordemos que todo depende del perfil del grupo. Lo que para unos no es viable para otros puede ser un éxito y viceversa, lo que para uno ha resultado un éxito para otros puede convertirse en una mala experiencia.

Por último, no debemos dejar pasar un detalle altamente importante: el asesoramiento y los servicios del Convention Bureau son totalmente gratuitos, puesto que su objetivo fundamental es lograr un mejor posicionamiento de su ciudad. Por ese motivo colaborar con el organizador le ayuda a potenciar el valor añadido de su destino y a diferenciarse de sus competidores.



ANEXO 2

PALACIO DE CONGRESOS, ARQUITECTURA AL SERVICIO DEL ÉXITO EN EL EVENTO

Cuando nos planteamos realizar una reunión profesional tanto interna como una acción comercial dirigida a nuestros clientes, el éxito o fracaso se mide principalmente en clave de la experiencia del asistente. Cuanto mejor sea esta, mayores cotas de consecución del objetivo habremos logrado. De la cantidad de decisiones que debemos tomar para la realización de un evento, la elección de la sede ocupa una posición relevante puesto que el espacio elegido se convierte en el lugar donde ocurre toda la actividad. Debe ser un espacio profesional, flexible y adecuado que ofrezca soluciones a todas las necesidades del organizador como lo son por ejemplo los palacios de congresos.

En los últimos años estamos viviendo en la revolución del “Neuro-todo”, neuroeducación, neuromarketing, neurociencia... La maravillosa ciencia que aplica los conocimientos del cerebro para mejorar nuestra vida en diversos ámbitos. Pues bien, trayendo esta disciplina a lo que nos ocupa, habría que tener en cuenta el concepto de neuroarquitectura, la ciencia que estudia cómo afectan las características del espacio a la mente humana y por tanto, como un espacio predispone a cada asistente en sentido positivo o negativo hacia el evento de manera ineludible en el éxito de este. Hoy día está demostrado como nos influyen aspectos como la luz, la amplitud del espacio, los colores y otras características del espacio.

Hecha esta introducción y llegado el momento de contratar y decidir la sede, hay numerosas variables que se han de tener en cuenta a la hora de tomar la decisión y que serán más o menos relevantes en función del tipo de evento. Hagamos un repaso global de ellas:

- Variables que afectan al entorno: la primera impresión es la que cuenta.
- Valorar los accesos a la sede o cómo llegar al palacio de congresos: ¿está en un lugar lejano, apartado del centro de ocio comercial y cultural de la ciudad? ¿o podemos llegar a pie hasta él?
- Observar el entorno y las infraestructuras que le rodean: ¿encontramos espacios de esparcimiento y relajación cerca, como jardines o paseos? ¿dispone de parking?



El Centro de Congresos: un aliado estratégico.

- ¿Cómo es la propia infraestructura? Buscar un edificio amable en su diseño y distribución de salas, con espacios amplios para catering y servicios como aseos, guardarropía, camerinos, salas de prensa, etc.
- Mirar donde se encuentra ubicada la zona de los espacios para la exposición comercial e infórmate de la facilidad y flexibilidad para el montaje y desmontaje así como que servicios incluye.
- Detectar si cumple los criterios de accesibilidad y si cubre las necesidades de todos los asistentes.
- Además, es importante tener en cuenta si dispone de dotación técnica: microfonía, luces, proyección y pantallas, cabinas de traducción simultánea y mobiliario suficiente para el montaje del evento.
- Oferta de otros servicios complementarios que faciliten el trabajo al organizador: wifi, servicio de catering de calidad, azafatas, personal de seguridad, decoración y rotulación.

La confianza. Lo más importante de un centro de congresos es la calidad humana y la sintonía que hay entre el personal del palacio de congresos y el organizador para hacer suyos tus propios objetivos del evento. Al final se convertirá en “algo más inmaterial” que no viene escrito en ningún contrato ni valorado en ningún presupuesto: la confianza.

El hecho de recibir consejo y asesoría por parte del personal en cuestiones organizativas, de uso de espacio o en cuestiones técnicas es muy valorable, al fin y al cabo, se trata de personas que unen personas.

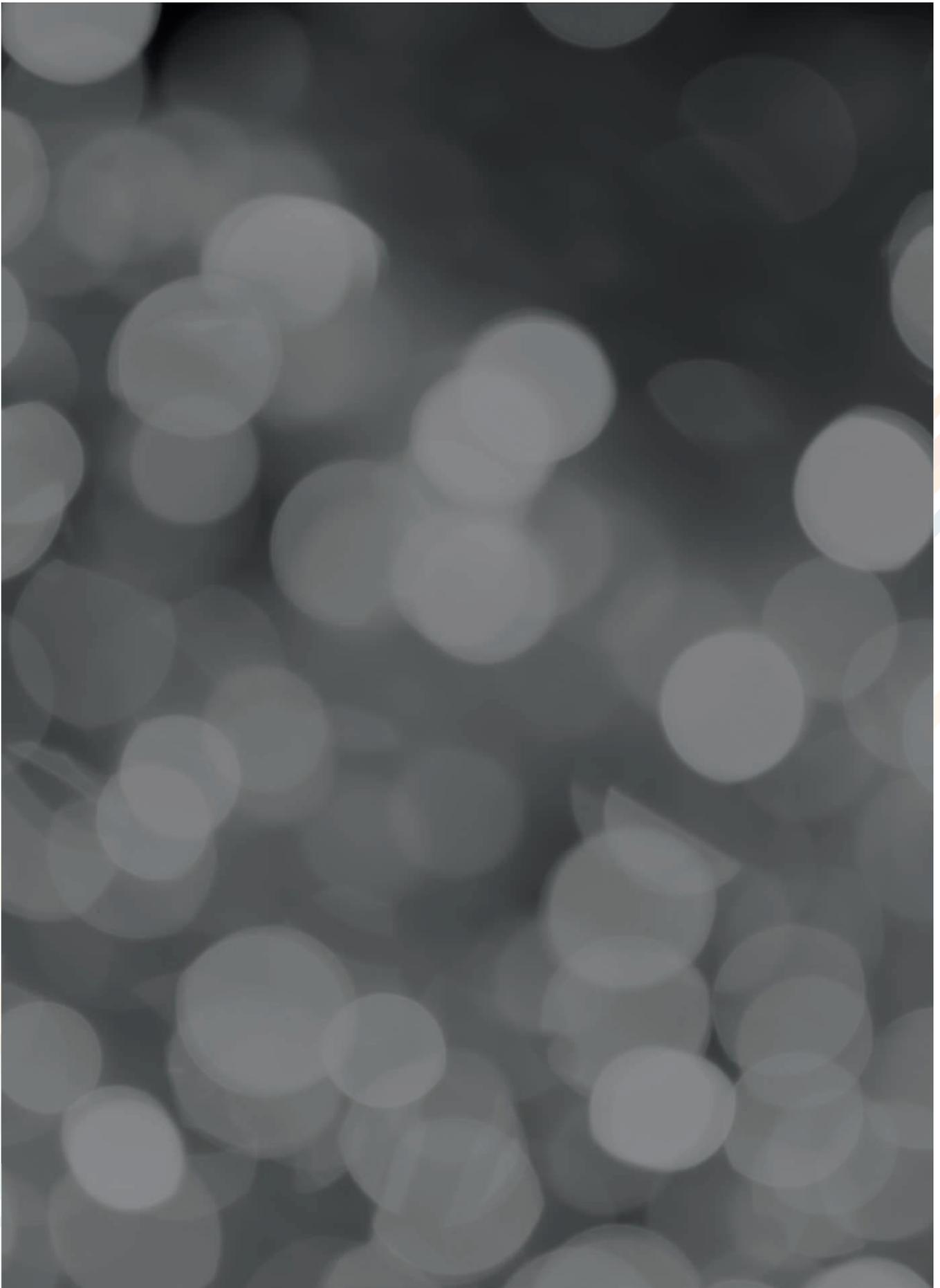
Una vez que se hayan considerado todas estas variables se habrá realizado una buena elección para celebrar el evento.



IV - BANQUETING (vinculado a la localización o a un restaurant)							0,00 €
4.1 Banqueting			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Bebida de bienvenida			1	U	0,00 €	0,00 €	
Comida tipo cocktail sobre la base de X piezas/persona			1	U	0,00 €	0,00 €	
Ingredientes para cocktail			1	U	0,00 €	0,00 €	
Fee sobre descorche			1	U	0,00 €	0,00 €	
Bartender			1	U	0,00 €	0,00 €	
Bartender runner			1	U	0,00 €	0,00 €	
V - PRODUCCIÓN							0,00 €
5.1 Equipo de producción	No.	Person	Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Director de producción	1	Person	1	days	0,00 €	0,00 €	
Director técnico	1	Person	1	days	0,00 €	0,00 €	
Guionista	1	Person	1	days	0,00 €	0,00 €	
Productor de directo	1	Person	1	days	0,00 €	0,00 €	
Maquillador/a	1	Person	1	days	0,00 €	0,00 €	
5.2 Presentador			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Propuesta de animación			1	U	0,00 €	0,00 €	
5.3 Set up & decoración			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Escenografía y diseño (incluida fabricación)			1	U	0,00 €	0,00 €	
5.4 Equipo de decoración			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Fabricante de decorados			1	jour	0,00 €	0,00 €	
Responsable de decoración			1	jour	0,00 €	0,00 €	
5.5 Material de sonido & iluminación			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Material de sonido			1	coef	0,00 €	0,00 €	
Material de iluminación			1	coef	0,00 €	0,00 €	
5.6 Staff de sonido & iluminación			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Técnico de sonido			1	jour	0,00 €	0,00 €	
Técnico de iluminación			1	jour	0,00 €	0,00 €	
5.7 Traducción			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Interpretes			1	jour	0,00 €	0,00 €	
VI - VIDEOS & CONTENIDO							0,00 €
6.1 Infografía			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Creación identidad gráfica			1	jour	0,00 €	0,00 €	
6.2 Entretenimiento / Activación / Actividades			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Apertura			1	jour	0,00 €	0,00 €	
Animación durante el evento			1	jour	0,00 €	0,00 €	
Cierre			1	jour	0,00 €	0,00 €	
6.3 Video material			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Difusión: Video proyector...			1	coef	0,00 €	0,00 €	
Captación Cámara...			1	jour	0,00 €	0,00 €	
6.4 Video staff			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Equipo de video difusión			1	jour	0,00 €	0,00 €	
Equipo de video grabado			1	jour	0,00 €	0,00 €	
VII - PREVENCIÓN / SEGURIDAD EN EL EVENTO							0,00 €
7.1 Estudio técnico y viabilidad			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Archivos policiales			1	U	0,00 €	0,00 €	
Control de organizadores (electricidad, estabilidad, etc...)			1	U	0,00 €	0,00 €	
7.2 Seguridad			Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
Equipos de seguridad (implementación, desarrollo evento, perros...)			1	pers	0,00 €	0,00 €	
Barreras / catenarias			1	pers	0,00 €	0,00 €	



VIII - FEES PROYECTO						0,00 €	
8.1	Fee Producción		Coef	%	Base	Sub-Total	0,00 €
	Fee Producción agencia 10%						
	<i>Excluyendo el concepto general del proyecto</i>		10	%	0,00 €	0,00 €	
	Fee logísticos 8%		8	%	0,00 €	0,00 €	
	Fee catering 5%		5	%	0,00 €	0,00 €	
	O Fee fijo		TBC	%	0,00 €	0,00 €	
8.3	Gastos técnicos y de Staff		Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
	Walkie talkies		1	forfait	0,00 €	0,00 €	
	Servicios de telefono		1	forfait	0,00 €	0,00 €	
	Wifi / ADSL		1	forfait	0,00 €	0,00 €	
	Transporte de staff		1	U	0,00 €	0,00 €	
	Catering staff		1	U	0,00 €	0,00 €	
	Runner		1	forfait	0,00 €	0,00 €	
8.4	Seguros & derechos musicales		Cantidad	Unidad	Precio ud	Sub-Total	0,00 €
	Seguros		1	forfait	0,00 €	0,00 €	
	Derechos musicales		1	forfait	0,00 €	0,00 €	
I - CONCEPTO/CREACIÓN & DIRECCIÓN DEL EVENTO							0,00 €
II - EDICIÓN							0,00 €
III - LOGISTICA							0,00 €
IV - BANQUETING (vinculado a la localización o a un restaurant)							0,00 €
V - PRODUCCIÓN							0,00 €
VI - VIDEOS & CONTENIDO							0,00 €
VI - PREVENCIÓN / SEGURIDAD EN EL EVENTO							0,00 €
VIII - FEES PROYECTO							0,00 €
Otros artículos no incluidos en este presupuesto							0,00 €
TOTAL ANTES DE IMPUESTOS						0,00 €	
IMPUESTOS (x%)						0,00 €	
TOTAL INCLUYENDO IMPUESTOS						0,00 €	
CONDICIONES DE PAGO:							
X% adelantado							
Pago a 60 días fecha factura							
Otros artículos no incluidos en este presupuesto							0,00 €
			1		0,00 €	0,00 €	
			1		0,00 €	0,00 €	





MADRID

Paseo de la Castellana nº 121, 7ºD
28046 Madrid
Teléfono: 914 760 144
E-mail: admmad@aerce.org

BARCELONA

Rambla de Catalunya nº 120, 1º, 1ª
08008 Barcelona
Teléfono: 934 532 580
E-mail: info@aerce.org

www.aerce.org | www.eldiariodelcomprador.com



AGENCIAS DE EVENTOS ESPAÑOLAS ASOCIADAS

MADRID

C/ Leganitos nº 47, 7ª Planta
28013 Madrid
Teléfono: 653 389 056
E-mail: bgq@aevea.es

www.aevea.es
