



SCOPEN

# TOP 10 APRENDIZAJES

DE LA RELACIÓN CLIENTE-AGENCIA

Junio 2021



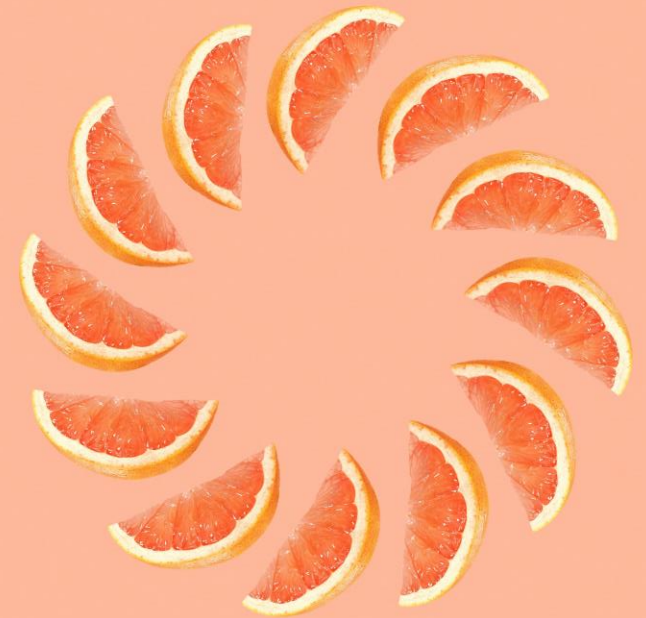
## CONOCERSE, PARA CRECER JUNTOS

Desde SCOPEN, como agente que opera en el mercado desde hace más de 30 años ayudando a transformar negocios de la industria creativa, creemos que la relevancia y atractivo del sector pasan, en buena medida, por la actualización y reinención de los modelos de relación anunciante-agencia.

Porque en momentos de transformación, las fuerzas que mueven y empujan la relación cliente-agencia también son susceptibles de observación y siempre es posible avanzar hacia modelos más exitosos y sostenibles tanto en la forma como en el tiempo. Porque en momentos de redefinición como los que estamos viviendo, es clave clarificar las bases de las relaciones y construir aprendizajes.

En este documento analizamos las diferentes etapas que encontramos en el proceso de relación de las agencias con sus clientes para ayudar a identificar los momentos por los que ambos pasan, con el objetivo de reforzar sus vínculos.

Esperamos que, a través de estas páginas, se abra una ventana de reflexión sobre los modelos de relación actuales y ayude a impulsar acciones para fortalecer las relaciones.



# 00.

## LA RELACIÓN CLIENTE-AGENCIA EN PERSPECTIVA

Toda relación tiene momentos de altibajos. Analizando las relaciones cliente-agencia desde nuestra experiencia realizando estudios y proyectos de consultoría, observamos que hay **3 momentos clave** a lo largo de toda relación:



La etapa **inicial** es el momento del **ajuste** con la nueva cuenta y se vive un clima de **'luna de miel'**. Superada esta etapa, comienza otra en la que se **consolida la relación** y hay una alta productividad y proximidad entre ambas partes – cliente y agencia. Tiempo después, la relación puede llegar a un desgaste natural y puede que surjan **amenazas o barreras** que la ponga a prueba. Aquí es donde muchas veces surge la decisión de **convocar un concurso** para ver el mercado y explorar nuevas posibilidades, muchas veces a raíz de un cambio de prioridades en el cliente. La otra opción es que la relación supere esta prueba de fuego y alcance un alto nivel de **madurez**. Presentamos a continuación 10 aprendizajes para alimentar la reflexión sobre estas relaciones.



# 01.

## BACK TO BASICS

INICIO



CONSOLIDACIÓN



MADUREZ



**||** *No confundir el fin con el medio y el medio con el fin. El enfoque está en movilizar al consumidor, a través de la creatividad, para generar impacto. La creatividad es el vehículo para lograrlo, no el fin en sí mismo.* **||**

*Sesión de workshop con clientes y agencias. Octubre, 2020.*

# 02.

## OBJETIVOS COMUNES

INICIO



CONSOLIDACIÓN



MADUREZ



**||** *Tener las cosas claras y que haya una visión y objetivos comunes. Es fundamental un objetivo común, que todos sepamos qué queremos hacer, por qué queremos hacer y dónde queremos ir.* **||**

*Sesión de workshop con clientes y agencias. Octubre, 2020.*



# 03.

## LARGO PLAZO

**||** *Para construir una marca  
se necesita largo plazo.* **||**

*Sesión de workshop con clientes y agencias. Octubre, 2020.*

INICIO



CONSOLIDACIÓN



MADUREZ





**Sin embargo, los datos** de las últimas ocho ediciones del AGENCY SCOPE\*, muestran cierta inestabilidad en la duración media de la relación anunciante-agencia creativa.

La media de duración de la relación más alta se registró en 2018 (5.1 años de media) y en la última edición del Estudio esta cifra cae a niveles de 2008 (4.3 años). La duración de la relación anunciante-agencia de medios presentaba una tendencia al alza y, al igual que con agencias creativas, la duración de la relación con agencias de medios experimenta una caída importante en 2020 (4.8 años de media vs. 5.3 en 2018).

- Las agencias (creativas y de medios) independientes y las empresas pequeñas presentan una duración media menor.

DESCIENDE LA  
DURACIÓN MEDIA  
DE LA RELACIÓN  
ANUNCIANTE-AGENCIA  
EN ESPAÑA Y LA  
APRECIACIÓN DEL  
APORTE DE VALOR  
A LOS CLIENTES

\*Investigación bienal que SCOPEN realiza en 12 países del mundo, sobre las tendencias en las relaciones anunciante-agencias y la percepción e imagen de las agencias.

# TOP 10 APRENDIZAJES

DE LA RELACIÓN CLIENTE-AGENCIA

INICIO



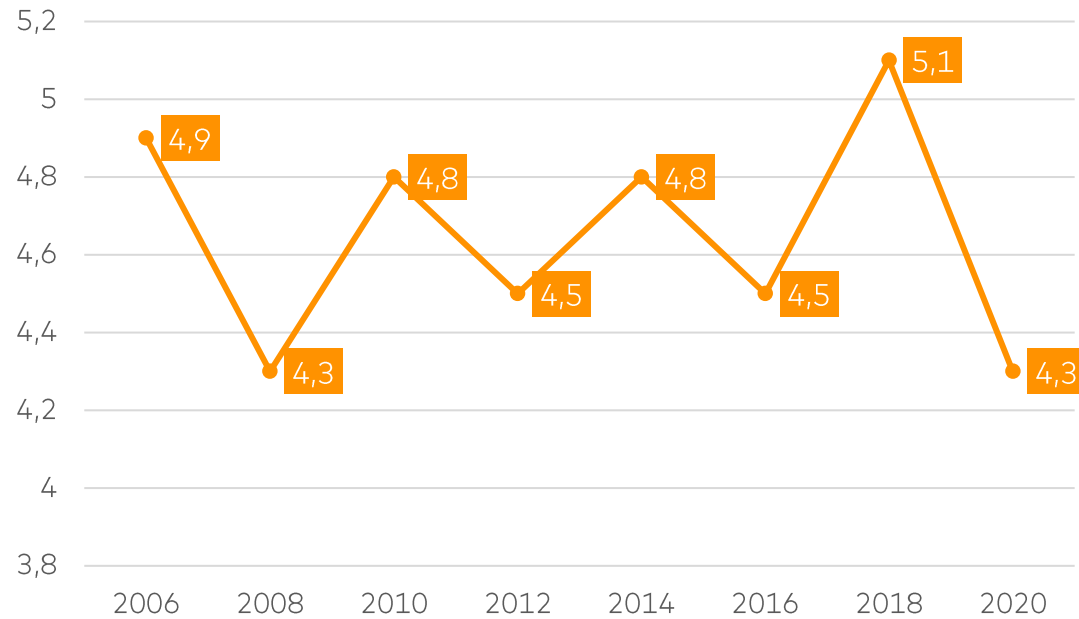
CONSOLIDACIÓN



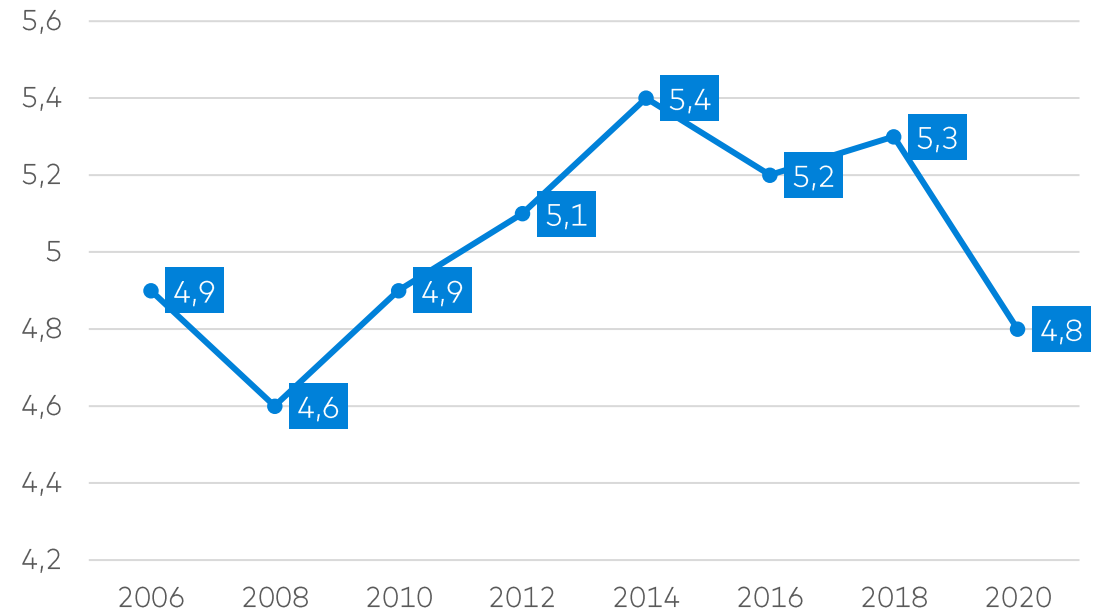
MADUREZ



AGENCIAS CREATIVAS (datos en media de años)



AGENCIAS DE MEDIOS (datos en media de años)



La duración media de la relación anunciante-agencia en España desciende a niveles de 2008





## Conocer el negocio del cliente

**precisa de tiempo** y dedicación, con lo que hay un importante coste asociado al cambio que hay que tener en cuenta cuando se decide cambiar de colaborador.

Para construir relaciones relevantes, la agencia tiene que crear cercanía con sus clientes, **entender la realidad de su negocio y la de sus consumidores.**

Más adelante presentaremos algunos de los indicadores clave que hacen más evidente esa relevancia.

*“Una agencia debe ser brillante, aportar valor sobre todo en la planificación y la creatividad. Tiene que tener valentía y ser muy proactiva con cosas que no hemos pedido, tiene que sorprendernos.*

*Nos gusta que una agencia nos cuestione constantemente y podamos discutir los briefs. **Es muy importante que conozca nuestro negocio a fondo, por eso fomentamos las relaciones a largo plazo”.***

*Group Brand Manager, compañía Alimentación.  
Entrevistas AGENCY SCOPE 2020*

# 04.

CEDER, PRACTICAR LA EMPATÍA

INICIO



CONSOLIDACIÓN



MADUREZ



**||** *La clave son las personas: el talento, la pasión y la fe. Parte de lo que motiva y alimenta la relación es el ejercicio de ceder y la empatía desde de los departamentos de marketing para inspirar al equipo creativo.* **||**

*Sesión de workshop con clientes y agencias. Octubre, 2020.*



# 05.

## RELACIÓN DE SOCIOS

INICIO



CONSOLIDACIÓN



MADUREZ



**||** *La relación anunciante-agencia se constituye como una sociedad donde la relación trasciende los objetivos de comunicación: no es un tema de medios ni de creatividad, va de objetivos de negocio.* **||**

*Sesión de workshop con clientes y agencias. Octubre, 2020.*



# 06.

## VIVIR EL NEGOCIO DEL CLIENTE

INICIO



CONSOLIDACIÓN



MADUREZ



**||** *Para entender el negocio del cliente, hay que vivirlo, hay que experimentar el negocio de tu cliente desde el momento uno, para poder comunicarlo. Existe una orientación a reducir el grupo de agencias con las que se trabaja para favorecer ese trabajo más cercano, más intenso, con relaciones más estrechas y más metidas en el negocio.* **||**

*Sesión de workshop con clientes y agencias. Octubre, 2020.*





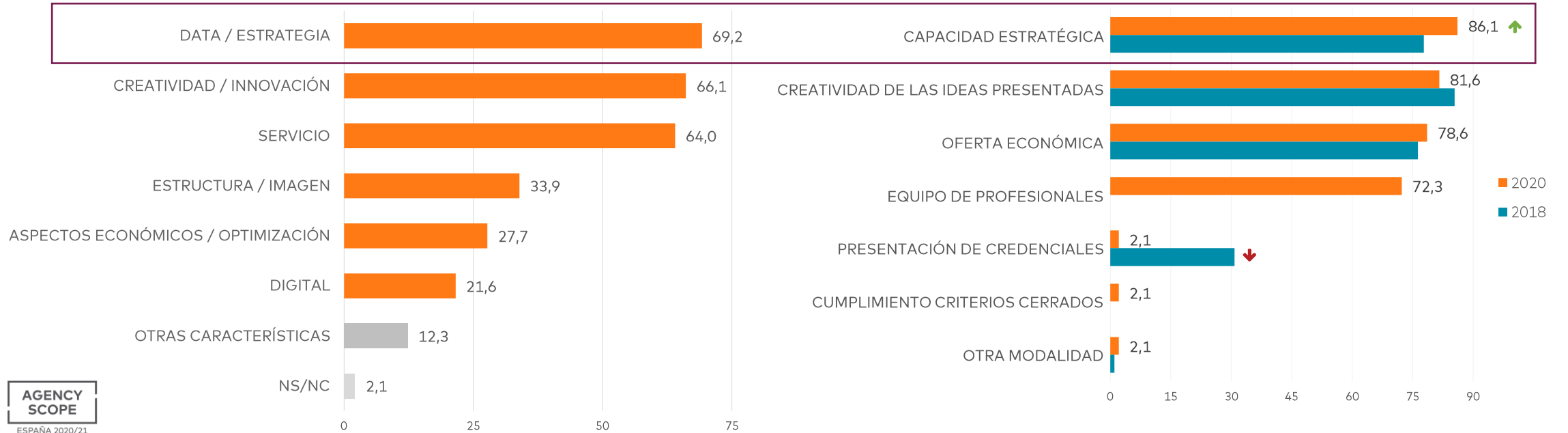
# TOP 10 APRENDIZAJES DE LA RELACIÓN CLIENTE-AGENCIA



## Características de la Agencia Creativa 'Ideal' (o ejemplar)

Menciones agregadas

## Sistemas de Selección (P. ¿CÓMO DECIDE EN EL CONCURSO LA SELECCIÓN DE LA AGENCIA?)



AGENCY SCOPE  
ESPAÑA 2020/21

El cliente busca que la agencia conozca su negocio, que conozca a sus consumidores, que aporte valor y que contribuya a sus resultados de negocio

SCOPEN

## TOP 10 APRENDIZAJES DE LA RELACIÓN CLIENTE-AGENCIA



**Sin embargo**, los datos demuestran que cae la valoración por parte de los clientes a sus agencias en el aporte de valor a las compañías y su entendimiento del negocio de los anunciantes.

En esta etapa de consolidación, si la relación acaba por no demostrar cómo puede aportar valor, surge la amenaza de que otras agencias resulten más atractivas al cliente, o una barrera interna de desgastes y fricciones en la misma relación que genera la predisposición a ver el mercado y, en el límite, al cambio de agencia.

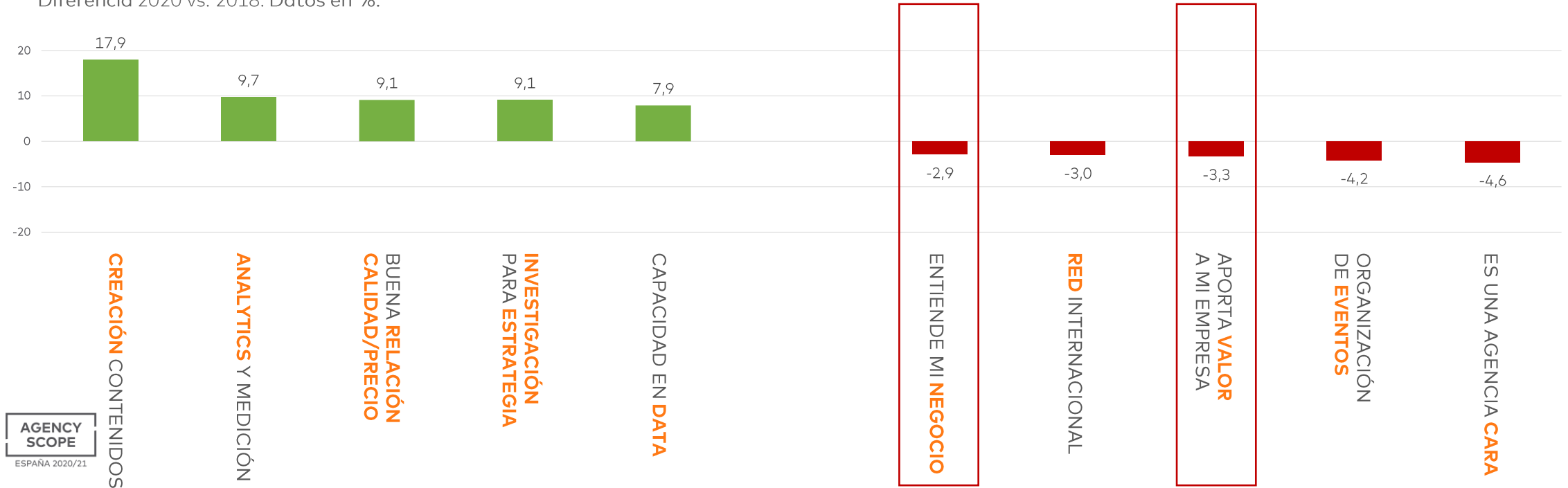


# TOP 10 APRENDIZAJES

DE LA RELACIÓN CLIENTE-AGENCIA



EVALUACIÓN DE LAS AGENCIAS CREATIVAS ACTUALES. TOP 5 ASPECTOS DE SERVICIO QUE MÁS CRECEN - TOP 5 ASPECTOS QUE MÁS DECRECEN  
Diferencia 2020 vs. 2018. Datos en %.



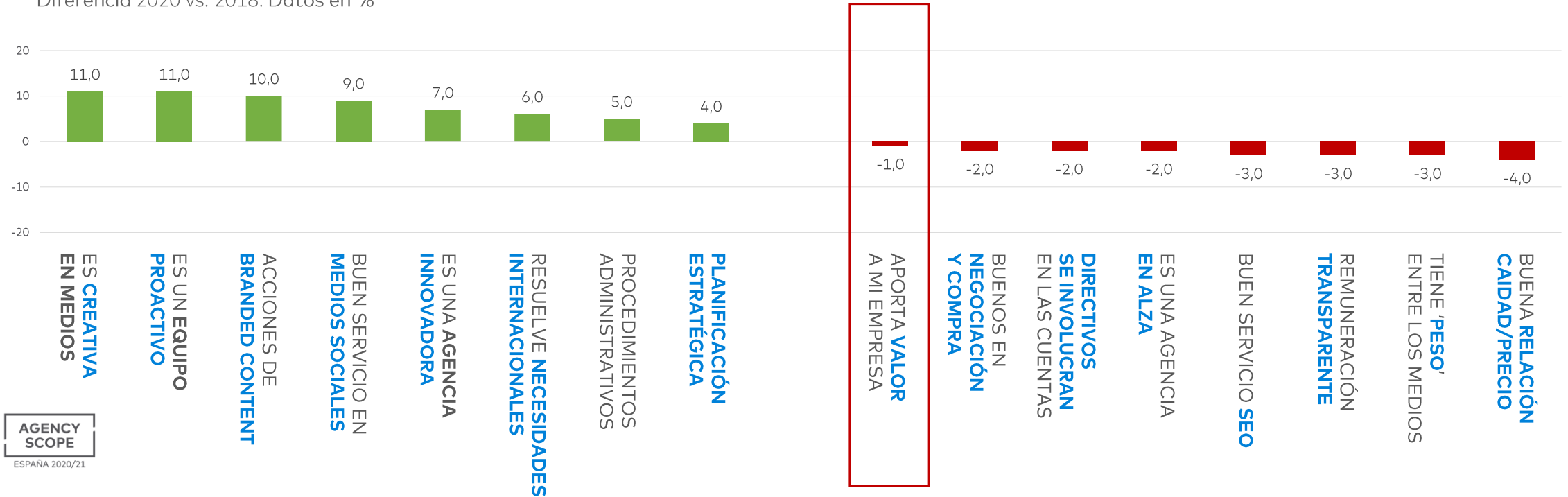
Los aspectos que más crecen con respecto a 2018 en la valoración que hacen los clientes acerca del servicio que reciben de sus agencias creativas, son los Contenidos, Analytics, la buena relación calidad/precio, Investigación y Data. Mientras que los aspectos de servicio que más decrecen en la valoración son el entendimiento del negocio de los clientes, la red internacional de sus agencias, el aporte de valor a la empresa, la resolución de necesidades en eventos y ser agencias caras.

# TOP 10 APRENDIZAJES

DE LA RELACIÓN CLIENTE-AGENCIA



EVALUACIÓN DE LAS **AGENCIAS DE MEDIOS** ACTUALES. TOP 8 ASPECTOS DE SERVICIO QUE **MÁS CRECEN** - TOP 8 ASPECTOS QUE **MÁS DECRECEN**  
Diferencia 2020 vs. 2018. Datos en %



AGENCY SCOPE  
ESPAÑA 2020/21

En la valoración que realizan los clientes actuales de las **agencias de medios**, crecen, entre otros aspectos con respecto a 2018, creatividad en medios, proactividad, Branded Content, buen servicio en medios sociales, Innovación, red internacional, buenos procesos administrativos y Planificación Estratégica. En cambio, entre los aspectos que más decrecen, encontramos, al igual que en la valoración de las agencias creativas, el aporte de valor a la empresa cliente.



# TOP 10 APRENDIZAJES

DE LA RELACIÓN CLIENTE-AGENCIA

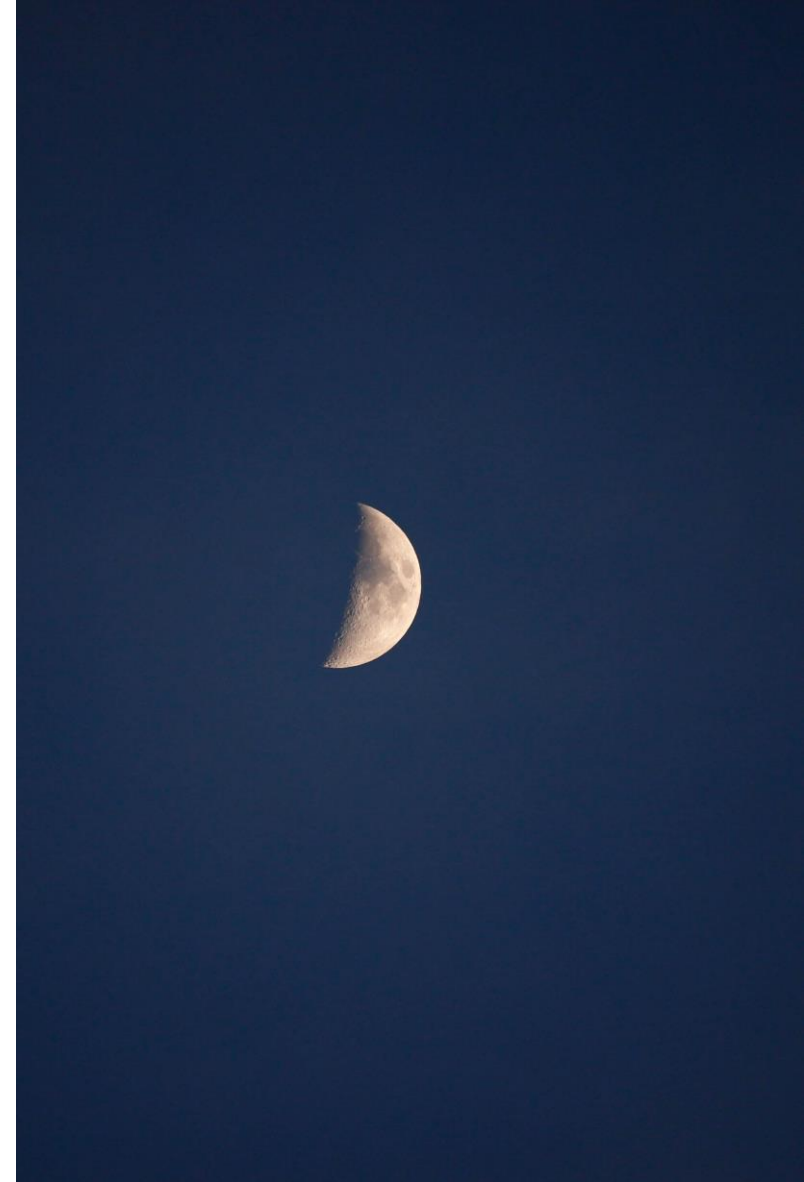


Desde nuestra experiencia asesorando en procesos de selección de agencias, observamos que es muy difícil que la agencia actual gane un concurso cuando la invitan. Cuando el cliente toma la decisión de convocar concurso, es muy probable que ya tenga clara la necesidad por la que quiere cambiar, lo que genera un esfuerzo innecesario de la agencia incumbente en el proceso.

Históricamente hay dos situaciones muy claras:

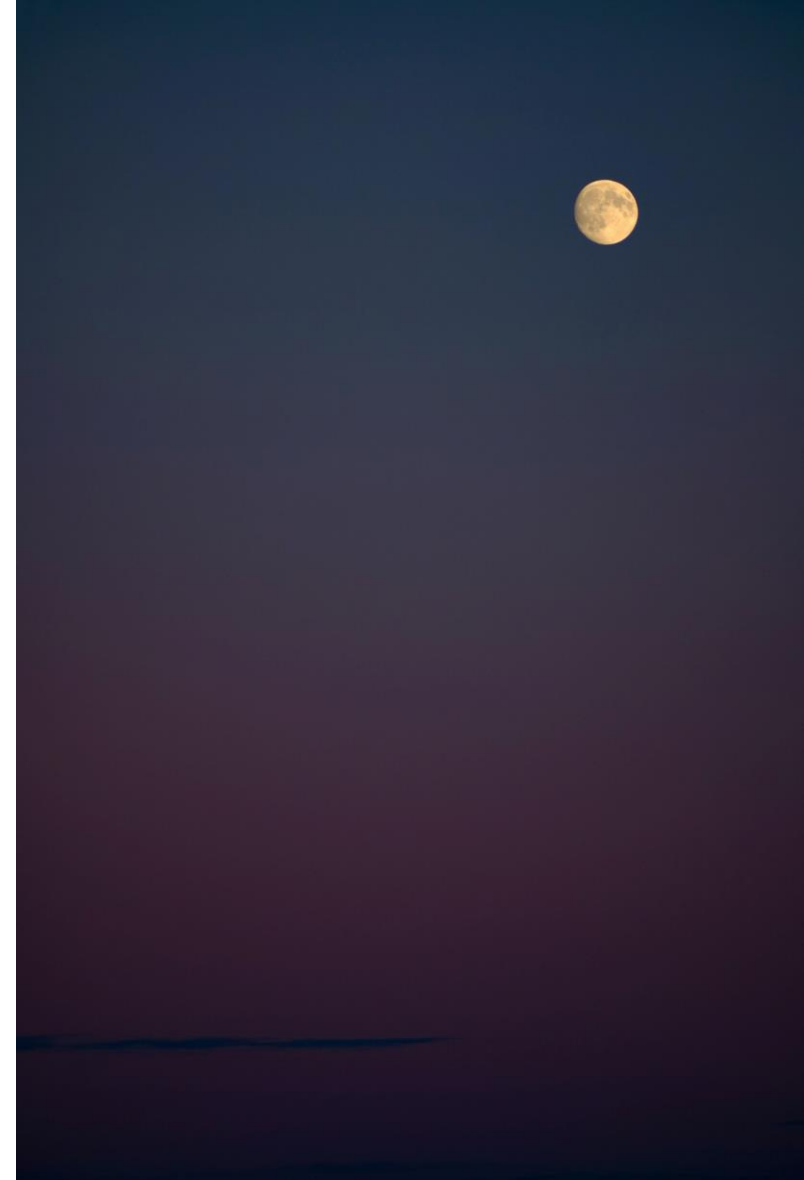
1. Cuando la agencia incumbente sorprende al cliente en el concurso. Entonces genera una sensación de *"ahora es tarde"*, que lleva a dos preguntas en el imaginario del cliente: *"¿Por qué solo ahora demuestra que tiene toda esa capacidad? ¿Por qué no lo ha mostrado antes, cuando tenían la oportunidad?"* Resultado: el cliente cambia de agencia.
2. Cuando la agencia incumbente, comparada a las demás agencias, no demuestra tanta pertinencia a las necesidades del cliente, con la posterior reacción de confirmación de la decisión. Resultado: el cliente cambia de agencia.

En cualquiera de los casos, es muy difícil que la agencia actual logre seguir adelante. Y si lo hace, es muy probable que la motivación del concurso haya sido financiera (ahorro de costes), lo que es una de las peores intenciones para decidirse por un concurso. *¿Por qué?* Porque como hemos visto a partir de los datos, el cliente busca que la agencia conozca su negocio, conozca a sus consumidores, que aporte valor y que contribuya a sus resultados de negocio. Y este nivel de involucración solo se puede lograr tras un tiempo de maduración de la relación. La pregunta es: *¿El ahorro de coste compensa la pérdida del conocimiento construido tras años de relación?*





Una vez superadas tanto las amenazas como las barreras, la relación alcanza un alto **nivel de madurez**. La definición de nuevos modelos de trabajo, la instauración de rituales más productivos y los altos niveles de confianza y transparencia que se generan desde ambas partes, pueden haber contribuido a dar el salto a esta fase madura. Por todo ello, hay una disposición más grande a asumir riesgos, a aprobar ideas más disruptivas. La relación se sumerge en una intimidad, intensidad y complicidad en la que es más difícil la decisión del cambio. Cuanto más madura es la relación, se crea una especie de blindaje que permite afrontar y superar nuevos retos y desafíos posteriores más fácilmente.



# 07.

## PASIÓN Y CONFIANZA

INICIO



CONSOLIDACIÓN



MADUREZ



**||** *La intensidad como modelo de colaboración permite ir mucho más allá del briefing, entrar en el negocio por la pasión, la confianza, la transparencia y el sentido común. La intensidad ha hecho posible la involucración de perfiles más senior, facilitando la agilidad en la toma de decisiones.*

**||**

*Sesión de workshop con clientes y agencias. Octubre, 2020.*

# 08.

## SALIR DE LA RUTINA

INICIO



CONSOLIDACIÓN



MADUREZ



**||** *Hay que retar la zona de confort: empezar proyectos de cero ayuda a mantener la chispa encendida, ayuda a salir de la rutina y reafirma la pasión, facilitando nuevas opciones de creación junto con la agencia. Es (o plantea) una oportunidad de proactividad de la agencia en el desarrollo de nuevos productos.* **||**

*Sesión de workshop con clientes y agencias. Octubre, 2020.*



¿CÓMO HACER PARA QUE  
LA EXPERIENCIA  
CLIENTE-AGENCIA  
SEA EXCELENTE,  
LA RELACIÓN  
SE FORTALEZCA  
Y EL CRECIMIENTO  
SEA PARA AMBOS?



09.

C-LEVEL



**||** *Detrás del éxito de las marcas está el vínculo del CEO con el Marketing y la importancia de la autonomía del Marketing para cumplir su cometido: ser eficaces y generar resultados, que a su vez es el arma para convencer a los CEOs de la importancia de la creatividad.* **||**

*Sesión de workshop con clientes y agencias. Octubre, 2020.*



# 10.

## AUTENTICIDAD

**||** *El foco de las marcas está en comunicar de forma más humana. Para ello, se necesita mayor sensibilidad a la conversación que hay alrededor. Hay que comunicar desde la verdad (vinculado a los objetivos): cuando se hace desde la verdad conectas con las personas y se generan resultados.* **||**

*Sesión de workshop con clientes y agencias. Octubre, 2020.*





## TOP 10 APRENDIZAJES

DE LA RELACIÓN CLIENTE-AGENCIA

Para que los valores técnicos (más que los económicos) puedan estar siempre alineados entre cliente y agencia, es muy importante acompañar la relación con un termómetro que mida su pulso de forma continua para evitar el cambio de agencia. De esa forma, la agencia asume una postura más proactiva (identificando oportunidades a partir de necesidades), que reactiva (esperar el problema en forma de briefing).

Para construir relaciones relevantes, la agencia tiene que crear cercanía con sus clientes, entender su realidad. Hay algunos indicadores que permiten evidenciar esta relevancia, de los cuales destacaremos tres:

1. ¿Ha aumentado el **presupuesto de Marketing y Comunicación** del cliente con el paso de los años? Si ha aumentado, ¿cuánto puede deberse al trabajo de la agencia? Un cliente pequeño-mediano siempre pone en duda su grado de relevancia en una agencia con grandes clientes en su portafolio. Una forma de demostrar su importancia dentro de la agencia es trasladar ejemplos de clientes que empezaron siendo pequeños y tras algunos años, aumentaron su presupuesto. Esto permite valorar el trabajo de la agencia y la importancia en invertir en Marketing y Comunicación.
2. ¿Ha crecido el *scope of work* de la agencia con el cliente? Otra evidencia del mérito de la agencia es su **capacidad de crecer orgánicamente** en sus propios clientes. Demostrar los servicios o marcas a las que daba servicio la agencia al principio de la relación y los servicios o marcas que atiende en la actualidad muestra la satisfacción de la empresa, que apuesta por la misma agencia para sus diferentes áreas.
3. ¿La agencia ha conseguido **eleva su nivel de interlocución** dentro del cliente? Demostrar, con datos, la contribución al negocio del cliente es una de las formas más eficaces de acceder al C-Level, al mismo tiempo que se refuerza el vínculo con el cliente, puesto que la agencia se convierte en el aliado ideal del departamento de marketing.

SCOPEN

# TOP 10 APRENDIZAJES

## DE LA RELACIÓN CLIENTE-AGENCIA

Tener una interlocución con el C-Level del cliente es un ingrediente clave para demostrar la capacidad de la agencia de interferir en sus negocios, como mencionamos antes, uno de los criterios más buscados por los clientes en cualquier parte del mundo. El objetivo de la metodología 'Relationship Canvas' es considerar estos puntos, y muchos otros KPI, a la hora de medir el grado de relevancia de la agencia en sus clientes, y con eso, lograr blindar la relación contra posibles decisiones de cambio.



A partir del siguiente modelo se pueden identificar las áreas que necesitan ser revisadas y ajustadas en la relación con cada cliente para elevar el nivel de satisfacción.

NECESIDADES DEL CLIENTE		
¿Qué necesidades tiene el cliente con el que vamos a revisar la relación?		
MOMENTO ACTUAL	INDICADORES	PREGUNTAS
¿En qué fase de la relación nos encontramos?	¿Qué indicadores / áreas queremos analizar?	¿Qué cuestiones nos podemos plantear? Evaluación de los indicadores.

NO SE TRATA DE LA AGENCIA NI DEL CLIENTE,  
SE TRATA DEL TERCER ACTOR: **LA PROPIA  
RELACIÓN QUE SURGE DE ESA UNIÓN**



Sabemos que los clientes de una agencia son distintos, con necesidades tan particulares como específicas. Por eso, el primer paso encaminado al crecimiento de la relación viene marcado por la definición y perfilado de los clientes actuales de la agencia según las características que les diferencian. Con cada cliente la relación es distinta, y es la protagonista en este análisis.

La metodología '**Relationship Canvas**' desarrollada por SCOPEN pretende ser una guía y un marco de trabajo que ayude a conocer mejor al cliente y que permita identificar su encaje con la agencia en cada una de las fases de la relación. El objetivo final es que ayude a trazar el *journey* de los clientes actuales de la agencia para identificar puntos de mejora y oportunidades de crecimiento y, con ello, evitar que la cuenta salga a concurso.



## RELATIONSHIP CANVAS

Más que un producto, o una metodología, defendemos un **movimiento** que genere relaciones más sólidas, capaces de superar amenazas, barreras y desafíos, juntos.



# REVISA LA RELACIÓN CON TU CLIENTE / AGENCIA

# ¡Gracias!



Documento escrito entre las áreas de estudios [Patricia Arroyo] y consultoría [Graziela Di Giorgi]

En caso de dudas o para más información, contactar con:  
parroyo@scopen.com | gdiorgi@scopen.com

**SCOPEN.COM**

The logo for SCOPEN, featuring the word "SCOPEN" in a bold, white, sans-serif font centered within a white rectangular border that has a small notch on the right side.

ARGENTINA · BRAZIL · CHILE · CHINA · COLOMBIA · INDIA · MEXICO · PORTUGAL · SINGAPORE · SOUTH AFRICA · SPAIN · UK