

Calidad 100% Cliente



Enero 2009



Calidad 100% Cliente

Estándares básicos

1. Corporativo

- **NOS DEFINIMOS**

- "LLORENTE & CUENCA es la primera Consultoría de Comunicación en España y América Latina. Fue creada en 1995 por Olga Cuenca y José Antonio Llorente, dos reconocidos profesionales de nuestro sector, con el objetivo de obtener resultados para el negocio de nuestros clientes mediante el mejor servicio de asesoramiento y ejecución de actividades de comunicación del mercado. Cuenta con más de 300 profesionales en diez oficinas propias en Barcelona, Beijing, Bogotá, Buenos Aires, Lima, Madrid, México DF, Panamá, Quito y Río de Janeiro y compañías afiliadas en Estados Unidos, Brasil, Chile, Portugal, Venezuela, Uruguay y Bolivia".
- Nuestra marca se escribe "LLORENTE & CUENCA", siempre en mayúscula, y se verbaliza "LlorenteyCuenca" todo junto (al igual que hablamos de Johnson&Johnson, Hewlett-Packard, Morgan Stanley o Procter&Gamble). Ni Llorente ni Cuenca por separado, puesto que sólo haría referencia al apellido de uno de los socios fundadores y nuestra marca ya representa a una compañía multinacional en la que trabajan muchos profesionales. Además, somos consultores de comunicación, es decir, entendemos las implicaciones que la imagen corporativa tiene sobre el negocio; por lo tanto, la utilización y repetición correcta y consistente de nuestra marca en todos los mercados en los que operamos es determinante para conseguir un mayor y mejor reconocimiento de nuestra compañía y, de esta forma, incrementar su valor entre nuestros clientes.
- Por el mismo motivo, siempre que hablemos de nosotros, citaremos el nombre de la compañía. Ejemplo: "En LlorenteyCuenca consideramos que el desarrollo del negocio..." y nunca emplearemos la primera persona del singular.

- **EDUCACIÓN Y RESPETO**

- Tanto con nuestros clientes como con los periodistas, el tratamiento será siempre formal hasta que las circunstancias propicien un trato más distendido. Deberemos estar muy atentos a los usos y costumbres de las sociedades en las que desarrollamos nuestra actividad y actuar en consecuencia.
- En las comunicaciones, ya sean telefónicas, a través de un correo electrónico (e-m) o por carta, utilizaremos la fórmula Señor o Señora seguido del apellido de la persona a la que nos dirigimos.
- En nuestra compañía, nunca se emiten comentarios negativos sobre nuestros clientes, periodistas, compañeros, sean jefes o subordinados, o competidores. Se valoran los aspectos positivos en los demás y se intenta limar las asperezas cuando se producen.

- **CONFIDENCIALIDAD**

- Todas las actividades realizadas para nuestros clientes son confidenciales. No estamos autorizados a hablar de su actividad, de su compañía o de sus directivos más que en el marco del contrato de colaboración establecido al efecto. No estamos autorizados a comentar asuntos de nuestras cuentas en el curso de un acto social. En un acto académico, una conferencia por ejemplo, necesitamos consentimiento expreso del cliente.

- **"BUSINESS WEAR"**

- Evitaremos la ropa "casual" puesto que representamos a una firma de consultores y sus valores deben proyectarse en nuestra imagen, acorde con las pautas establecidas en el mundo de los negocios.

- **RESPONSABILIDADES DEFINIDAS**

- En cada cuenta deben establecerse las tareas y responsabilidades de los componentes de cada equipo.
- La relación con clientes, medios de comunicación y otros profesionales de la unidad de negocio, oficina o Grupo, se establece manteniendo un orden jerárquico que siempre será respetado.
- Cada cuenta deberá tener asignada una ficha con los teléfonos y e-m de contacto y adjudicación del nivel de interlocución con el cliente.

- **IDENTIDAD CORPORATIVA**

- En la elaboración de los documentos se respetarán las pautas fijadas por la compañía en relación con la identidad corporativa.

- **ENVIO DE DOCUMENTOS**

- Todos los e-m que se envíen desde LLORENTE & CUENCA respetarán un orden jerárquico, o alfabético en su defecto, de los destinatarios otorgando prioridad a los clientes, y mantendrán las estructuras fijadas por la metodología de la firma. En las carátulas de los e-m, los nombres figuran sin tratamiento.

- **CONOCER LA ACTUALIDAD**

- Es una actividad fundamental para desarrollar nuestro trabajo adecuadamente. Por lo tanto, la primera actividad al llegar a la oficina debe ser leer los periódicos, con especial atención a aquellas informaciones que afectan directamente a nuestros clientes, su negocio o su sector.
- Es recomendable que cada unidad de negocio elabore un listado de lectura obligatoria que debe contener dos cabeceras: una que aborda directamente al área de actividad del cliente y otra de información general.

2. Atención al Cliente

- Disponibilidad y atención: El cliente **siempre** está en primer lugar.
- Las llamadas o solicitudes se responderán de manera inmediata, salvo que nos encontremos atendiendo otra llamada telefónica o en una reunión con otro cliente.
- En ese segundo caso, buscaremos la fórmula para responder cuanto antes, ya sea mediante un mensaje escrito o verbal al teléfono móvil o con una llamada en una pausa de la reunión.
- En LLORENTE & CUENCA respetar los plazos y los horarios fijados es una prioridad porque con ello demostramos respeto hacia el cliente y el cumplimiento del compromiso que hemos adquirido con él.
- En las reuniones, tanto internas como externas, trataremos de llegar cinco minutos antes de la hora fijada y con los documentos requeridos para el desarrollo de la misma (informes de reunión, agenda de temas a tratar, presentaciones de la compañía, propuestas, etc.).
- Tanto si debemos posponer una reunión como si no podemos cumplir los plazos de entrega de materiales, lo advertiremos al cliente con al menos 24 horas de antelación con una disculpa sincera y una argumentación convincente. En ningún caso utilizaremos a otro cliente como justificación.

3. Atención a los Medios de Comunicación

- Amabilidad y rigor: Es muy importante para nuestro trabajo establecer una buena relación con los medios de comunicación.
- Nos identificaremos siempre como LLORENTE & CUENCA, consultores de comunicación, gabinete de prensa o portavoz autorizado del cliente.
- Todos los materiales que remitamos a los medios de comunicación contarán con la aprobación previa por parte del cliente.
- Daremos repuesta a las llamadas o solicitudes de los medios de comunicación en el menor tiempo posible, salvo que nos encontremos atendiendo otra llamada telefónica o en una reunión.
- Evitaremos ofrecer más información de la que el cliente considere oportuna. No obstante, si en su propio beneficio creemos que conviene dar más información trataremos de convencerle y obtener su visto bueno a lo que le proponemos.
- No ofreceremos información sobre cuentas que no gestiona nuestro equipo, pero sí facilitaremos que el periodista conozca con que otros clientes trabajamos por si fuera de su interés. En ese caso, redirigiremos la llamada al colega responsable de la cuenta.

4. Documentos de Comunicación

- **INFORMES DE TRABAJO:** El objetivo principal de la elaboración de los informes de trabajo es demostrar al cliente los resultados que conseguimos y las actividades que desarrollamos:
 - **Correo electrónico (e-m):** Documento de contacto habitual con el cliente y con los medios. El formato es el establecido en el manual de identidad corporativa. Los correos electrónicos son informes de trabajo, técnicos: el contenido debe ser siempre sucinto y relativo al asunto a tratar. No figuran, en ningún caso, aspectos negativos, críticos o que puedan inducir a malos entendidos, ni tampoco apreciaciones personales o un trato excesivamente familiar. Se utiliza siempre, en lugar de una llamada telefónica, cuando hay que dejar constancia de un tema de interés o cuando es necesario que la información la compartan otras personas. En los e-m relevantes, siempre debe estar copiado, como mínimo, el responsable inmediatamente superior de la cuenta (ver anexo 1)
 - **Agenda de Reunión:** Todas las reuniones, tanto si es con el cliente como a nivel interno, contarán con una agenda previa en la que detallaremos los asistentes por ambas partes, los temas a tratar, y fijaremos la hora de comienzo y final de la misma. Este documento, de una página de extensión en formato Word, se enviará por e-m con 24 horas de antelación (ver anexo 2).
 - **Informe de Reunión:** Con el objetivo de dar cuenta de las conclusiones y los próximos pasos definidos en una reunión, tanto si es con el cliente como a nivel interno, elaboraremos un informe de reunión en Word de una página de extensión, que será enviado por e-m durante las 24 horas siguientes. (2)
 - **Status semanal y Timing:** Elaboramos estos documentos en formato Excel con el objetivo de planificar las actividades a desarrollar en el tiempo, así como detallar los responsables de las mismas durante su evolución (**Timing/Cronograma**); cuenta, semanalmente, con una revisión (**Status semanal**) que se entrega al cliente por el director de la cuenta todos los lunes. Este último documento incluye el detalle del progreso de las actividades acordadas, nuevas iniciativas o asuntos a considerar que aporten valor añadido. (3)
 - **Bases de Datos:** Es esencial disponer de una relación actualizada de los medios de comunicación, organismos e instituciones, con el objetivo de transmitirles información que pueda ser de su interés sobre la actividad de nuestros clientes. Las bases se desarrollan en formato Access (cuando no exista un proveedor especializado), deben actualizarse trimestralmente y deben adaptarse a los objetivos, requerimientos y necesidades de la cuenta. (4)
 - **Informes de Resultados:** Informes en Word o Powerpoint con distribución mensual (Informes de Progreso), semestral (Informe Semestral) y anual (Informe Anual) en el caso de cuentas con fee e “Informe de Resultados” cuando se trata de un proyecto puntual (por ejemplo, la gestión de un gabinete de prensa de un congreso) en papel o formato electrónico (CD, DVD...). Constan, por este orden, de resumen ejecutivo, análisis cuantitativo y cualitativo (incluye tablas y gráficos), cobertura obtenida (listado con las informaciones publicadas en formato Excel seguido por la fotocopia ordenada de los recortes), actividades realizadas y acciones previstas (sólo en las cuentas con fee) que incluye tareas en proceso, recomendaciones de acción, nuevos proyectos y timing o cronograma actualizado. La entrega del Informe de Progreso, Semestral y Anual se realiza durante la semana siguiente al mes (semestre o año) vencido en el curso de una reunión de seguimiento con el cliente. En el caso del “Informe de Resultados” de un proyecto, el resumen ejecutivo con la cobertura principal obtenida se presenta en formato Powerpoint en el curso de una reunión de cierre del proyecto con el cliente en las 48 horas siguientes a la finalización del mismo. El Informe completo se le envía al cliente en la semana posterior al cierre del proyecto, tanto en copia impresa como en un CD. (5)

- **Informe de Cobertura (Monitoring/Clipping):** Plantillas en outlook en el que se incluye tanto las informaciones sobre nuestros clientes como las sectoriales: antes de las nueve de la mañana enviamos al cliente un informe detallado y valorado (no sólo titulares, medio y fecha) de aquellas informaciones publicadas en prensa o Internet que le afectan directamente y, antes de las diez, otro con las de su sector y competencia. En el primer caso, se incluye un “semáforo informativo” de valoración de las noticias del cliente.

En el caso de las repercusiones en radio y TV, se incluirán las alertas en un informe de cobertura que se enviará por las tardes antes de las 17:00. Se harán llegar los cortes por e-mail antes posible al cliente en función del interés intrínseco con una valoración de la información.

En proyectos especiales, por ejemplo, Crisis o M&A (Fusiones y Adquisiciones), el formato y frecuencia de los informes de cobertura se establecen con el cliente. (6)

- **MENSAJES CLAVES:** Se trata de un documento en Word que incluye los mensajes básicos que debe comunicar el cliente para transmitir correctamente su actividad. (7)
- **ARGUMENTARIO (Q&A):** Cuestionario en Word que recoge las preguntas que puedan realizar a nuestro cliente sobre su actividad con las respuestas que consideramos más oportunas. (8)
- **PLAN DE COMUNICACIÓN:** En él se definen el análisis de la situación, los objetivos, las audiencias claves, la estrategia, las actividades, otras acciones (tácticas, mensajes, canales, herramientas, soportes, etc.), el equipo de la cuenta, el presupuesto, los próximos pasos y el timing que vamos a desarrollar para obtener los resultados de comunicación y para el negocio del cliente. Incluye también una breve descripción de LLORENTE & CUENCA. Se elaborará en formato PowerPoint, aunque puede incluir anexos en otros formatos (Excel, Word), fotografías, videos, etc. (8)
- **PRESENTACIÓN DE CREDENCIALES:** Se trata de un documento en Powerpoint que recoge aquellos aspectos de nuestra compañía que pueden ser de interés para nuestro futuro cliente. Incluye datos generales sobre LLORENTE & CUENCA, premios obtenidos, equipos de trabajo, clientes principales, filosofía, metodología, servicios, breve análisis del sector de actividad del cliente y una descripción de nuestra experiencia en dicho sector con casos prácticos. (9)

5. Documentos Administrativos

(ver anexo 10)

- **CONTRATO:** La colaboración con nuestros clientes se sella siempre con la firma de un contrato tipo en Word (del que existen distintas modalidades en función de los requerimientos de la cuenta y acuerdos alcanzados con el cliente), en el que se recogen los compromisos adquiridos por ambas partes.
- **PRESUPUESTO:** En caso de proyectos puntuales menores o en que la urgencia del proyecto (situaciones de crisis, por ejemplo) no permita la elaboración de un Plan de Comunicación, elaboraremos un presupuesto en Word en el que se detallarán las actividades a desarrollar.
- **HOJAS DE HORAS:** Su objetivo es medir el tiempo que dedicamos a ejecutar las actividades en las cuentas en relación con los honorarios que percibimos y que se han acordado con el cliente. Por lo tanto, no se debe exceder las horas asignadas a una cuenta (overservice) porque el cliente no va a pagar por dicho trabajo, pero tampoco hay que trabajar menos de los honorarios que recibimos. Este documento es también de gran utilidad para facturar aquellos proyectos en los que se ha acordado con el cliente recibir los honorarios en función de las horas trabajadas. Se deben entregar inexcusablemente todos los viernes antes de finalizar la jornada laboral. Los directores de unidad de negocio son los responsables de que todos los miembros de su equipo

rellenen adecuadamente y conforme al trabajo efectivamente realizado las hojas de horas y las entreguen en tiempo.

6. Reuniones

• REUNIONES DE TRABAJO

- Su objetivo es avanzar en la consecución de unos resultados determinados y tratar de salvar los obstáculos que puedan surgir.
- Como hemos comentados anteriormente se elaborará una agenda que marque el orden del día.
- Siguiendo el orden fijado por la agenda, las reuniones deben tener un inicio y un final marcado y su duración no debería exceder los 60 minutos.
- Es obligatorio tomar notas de la conversación que luego nos servirán para elaborar el informe de reunión.
- Es conveniente recoger textualmente las afirmaciones de los clientes, y siempre cuando estas se refieran a asuntos críticos.
- Expondremos nuestro punto de vista argumentado pero sin rebatir la opinión del cliente.
- En las reuniones, tanto internas como con el cliente, se establecerá un líder de la misma que será quien establezca los tiempos según los asuntos fijados en la agenda y previamente defina el papel que jugará cada uno de los miembros de su equipo en el transcurso de la misma.
- El liderazgo de la reunión por parte de LLORENTE & CUENCA lo ejercerá la persona que ostenta mayor categoría profesional, salvo que previamente se haya decidido que sea otro quien la lidere.

• REUNIONES DE PRESENTACIÓN (de nuevos negocios o de resultados)

- El objetivo de las reuniones de presentación para captar nuevo negocio es demostrar al posible cliente que puede depositar su confianza en nosotros por medio de la presentación de las capacidades y los resultados de la compañía.
- En el caso de la presentación de resultados a un cliente será la realización de un balance de los resultados obtenidos hasta la fecha.
- Llegaremos con al menos 20 minutos de antelación para prepararnos y asegurarnos de que el lugar dispone de ordenador con conexión a Internet, puertos USB, DVD, pantalla de proyección, ...
- También llegaremos con la misma antelación si necesitamos instalar nuestro propio ordenador portátil o organizar una video conferencia comprobaremos si dispone de WI-FI.
- Para evitar cualquier tipo de contratiempo, en el correo electrónico en el que remitamos al cliente la agenda de reunión dedicaremos un apartado final a indicar todos aquellos medios técnicos que necesitamos para el desarrollo de la misma. Esta comunicación, con 24 horas de antelación, nos permitirá estar preparados y trasladar hasta el lugar de la reunión nuestros propios equipos si es necesario para que todo salga como esperamos.
- Las pautas indicadas para las reuniones de trabajo son también aplicables para este tipo de reuniones.



Calidad 100% Cliente

Estándares avanzados

'Una llamada al día, una idea a la semana, una reunión al mes'

1. Conocimiento y Cercanía

- Al iniciar la colaboración con un cliente, una vez firmado el contrato, celebraremos una sesión de inmersión con él para:
 - Comprender su actividad, sus objetivos y su cultura (presentación por parte del cliente).
 - Explicar para qué sirve nuestra herramienta aplicada a su negocio (presentación por parte del director de la cuenta).
- Elaboraremos un documento de Información Básica del Cliente que permitirá a los equipos manejar los datos básicos y parámetros del negocio de nuestros clientes, de su sector y su competencia (ver anexo 11).
- Diseñaremos un Plan Estratégico de Comunicación Anual para cada cliente que incluirá, además de lo ya expuesto en el apartado 4. del documento de Estándares Básicos, los siguientes documentos (12):
 - Mapa de Posicionamiento actual y deseado del cliente
 - Mapa de Audiencias Clave
 - MIP (Media Intelligence Plan) en Access para los proyectos que impliquen relaciones con los medios.
 - Mapa de evaluación de Riesgos o Issues (en casos de crisis)

2. Pro-actividad y Anticipación de soluciones a los problemas

- El responsable de la cuenta tendrá, como mínimo:
 - Un contacto telefónico con el cliente o, en su defecto, el envío de un e-m al día.
 - Todos los lunes, enviará al cliente el status semanal en el que detallará el progreso de las actividades acordadas y propondrá nuevas iniciativas que aporten valor añadido.
 - Al menos dos veces por semana, la llamada telefónica o e-m servirá para aportar información que pueda resultar del interés del cliente, o bien, para comentar alguna de las iniciativas recogidas en el status semanal para promover su avance.
 - Mantendrá, como mínimo, una reunión de seguimiento al mes entre los equipos del cliente y de LLORENTE & CUENCA con periodicidad definida (por ejemplo: el primer lunes de mes).

- En esta reunión, se revisará el Informe de Progreso, las recomendaciones de próximos pasos incluidas en el mismo y los avances sobre la estrategia anual en base a un resumen operativo de una página.
- Al tratarse de una reunión de trabajo, cuenta con una agenda previa con los temas a debatir, así como un informe de reunión enviado en las 24 horas siguientes a la misma.
- El director de las operaciones de Panamá, Bogotá, Buenos Aires, Quito y Barcelona y los directores de unidad de negocio en Madrid y Lima organizarán una reunión mensual monográfica para analizar la actualidad en los medios: cambios, incorporaciones, nuevos soportes, oportunidades identificadas, etc., en la que participarán todos los profesionales senior y junior de cada filial o unidad de negocio respectivamente.

3. Creatividad e Innovación

- Cada semana se propondrá al cliente una nueva idea o propuesta de actividad, que será incluida en el status semanal para el seguimiento de su puesta en marcha.
- Al menos una vez al año, el director o gerente de una cuenta principal convocará una reunión con profesionales senior de la compañía de otras unidades de negocio, para recoger visiones diferentes e identificar nuevas propuestas de actuación.
- Los profesionales senior de una cuenta mantendrán dos reuniones anuales con los socios fundadores de LLORENTE & CUENCA: una para definir conjuntamente los objetivos estratégicos, oportunidades y áreas de actuación prioritarias, otra de seguimiento de la cuenta y evaluación de resultados.

4. “Seniority” (nivel y experiencia del equipo senior) con el cliente

En LLORENTE & CUENCA, los profesionales senior están siempre en contacto con el cliente, ya que por su conocimiento y experiencia son los que aportan más valor añadido. Los profesionales junior van accediendo al cliente a medida que adquieren las habilidades necesarias para ofrecer un servicio de gran calidad.

- Equipo Senior: Directores, Gerentes y Consultores Senior
 - Además de lo ya señalado en apartados previos, dirigen los proyectos y los recursos asignados de manera eficaz de acuerdo con los objetivos establecidos en la cuenta.
 - Son los responsables finales de la gestión de la cuenta y de la relación con el cliente.
 - Lideran las reuniones con el cliente, acompañados de uno o varios consultores, tanto internas (de trabajo o presentación de resultados) como externas (conferencias de prensa, por ejemplo).
 - Indican a los consultores cómo realizar el trabajo que les asignan con parámetros claros.

- Añaden comentarios de valor añadido a los documentos realizados por los consultores y revisan la versión definitiva (el senior es el cliente de la cuenta a nivel interno).
 - Supervisan trimestralmente las bases de datos.
 - Elaboran el Plan Estratégico de Comunicación, así como tácticas y planes de acción puntuales.
 - Elaboran y presentan las propuestas de nuevo negocio e identifican oportunidades.
 - Supervisan el trabajo de los consultores, asistentes de consultor y becarios. En nuestra compañía no se envía ningún documento a nuestros clientes o a los medios de comunicación sin la supervisión previa de un senior.
 - Establecen el contacto con los medios de comunicación correspondiente a su nivel de interlocución.* Cada uno de ellos mantiene, al menos, dos reuniones mensuales con periodistas clave para entender mejor sus necesidades informativas y construir relaciones basadas en la profesionalidad y la confianza.
- Equipo Junior: Consultores, Consultores Junior y Asistentes de Consultor
 - Son los responsables del desarrollo y ejecución de las actividades propuestas en el Plan Estratégico de Comunicación y de otros proyectos adicionales.
 - Elaboran los Informes de Cobertura, los Informes de Resultados, comunicados de prensa, etc. y todos aquellos documentos que les asigne un senior tras recibir sus indicaciones a excepción de Planes de Comunicación para clientes o nuevos negocios.
 - Actualizan los listados de medios de comunicación y crean y actualizan las bases de datos de contactos.
 - Contactan con los medios de comunicación (a su nivel de interlocución) para el envío y seguimiento de comunicados de prensa.*
 - Becarios:
 - Su misión es aprender, formarse como consultores y conocer cómo funciona nuestra actividad.
 - Colaboran con el equipo junior en la ejecución de las acciones asignadas.

* Las relaciones con los medios de comunicación son establecidas y lideradas por los consultores senior y consultores. No obstante, seguiremos el mismo sistema jerárquico establecido para la relación con el cliente. De esta forma, el director y el subdirector de un medio de comunicación tratarán con el director de la oficina de cada operación y los redactores jefe o jefes de sección con los directores de unidad de negocio y directores de cuenta.

5. Medición de la Eficacia

- Los parámetros de medición para determinar la valoración de resultados se establecen en función del área de actividad y los objetivos definidos en el Plan de Comunicación, que variarán y se personalizarán en función del cliente:
 - Por ejemplo, habrá clientes que estén interesados en aparecer en determinados medios y no en otros y eso es lo que debemos medir.

- En otros casos, puede medirse la eficacia de nuestras acciones y de los objetivos alcanzados realizando un análisis comparativo entre los impactos conseguidos por nuestro cliente y su competencia.
- Otros clientes quieren determinar qué impactos han sido conseguidos por su departamento de comunicación interno y cuáles se obtienen por nuestra actividad.
- Todos nuestros clientes reciben un Informe de Progreso mensual o un Informe de Resultados en el caso de un proyecto puntual -ver apartado 4 del documento “Estándares Básicos”-.
- Además, cada semestre se celebra una revisión de la cuenta con el director de la oficina, tanto a nivel interno como con el cliente, en el que se presenta el Informe Semestral que incluye un análisis de los datos consolidados con identificación de tendencias y próximos pasos.
- Por último, los clientes reciben un Informe Anual:
 - La versión preliminar deberá elaborarse durante el mes de diciembre, incluyendo análisis de issues y recomendaciones para el plan de acción del año siguiente.
 - La versión final se entregará al cliente durante las dos primeras semanas del mes de enero siguiente.
 - Las conclusiones son la base para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación Anual.