

Nunca hemos tenido tantas preguntas, tanta necesidad de adaptación, de reinención. Sonreímos a la aparente calma después de la tormenta, pero seguimos pendientes de posibles imprevistos, aplazamientos o quizás (esperemos que no) cancelaciones. Todos nos intentamos proteger (económicamente hablando) para solventar esto y la relación de contratos y acuerdos entre cliente-agencia-proveedores se está redefiniendo. Hemos hablado con algunas agencias de eventos, de viajes e incentivos, especialistas en compras y proveedores, y hasta abogados para saber cuál es la situación y cómo debes gestionar tus contratos y acuerdos en este momento VUCA.

Sin irnos a pandemias y fuerza mayor, la flexibilidad está a la orden del día. Nuestro estudio de mercado 2022 atestiguaba mayor flexibilidad y una gestión 'agile' de los proyectos, lo cual impacta forzosamente en los procesos de adjudicación de contratos. Los largos procedimientos de presentación de propuestas y de toma de decisiones en múltiples niveles ya no funcionan. El last minute se ha convertido en el pan de cada día, cada vez los eventos se solicitan con menos antelación.

La relación contractual se ha tenido que agilizar, por obligación, pero también hay cambios en las condiciones y cláusulas de los contratos y en cómo se gestionan. "El Covid nos ha hecho ver la importancia de formalizar contratos pensados, estructurados y que recojan casuísticas varias; las políticas de cancelación se han convertido en las cláusulas estrella", nos comentaba José Ignacio Hernández,

miembro de la junta directiva de AEVEA y director general de MKTG Spain.

En Dakari Event, por ejemplo, nos confirman que han incluido nuevas estipulaciones referentes a los gastos de gestión de la agencia por cancelación del cliente, sin importar el motivo de la cancelación. Un trabajo realizado se tiene que remunerar y, por ello, definen claramente unos gastos de cancelación y unas condiciones de pago. Según Teresa Fernández-Golfín, de la agencia, "solemos basar las condiciones de pago en depósitos porcentuales sobre el total del valor del evento".



1
Contemplar
fases y
calendario
de pagos

¿Cómo gestionar tus contratos y acuerdos en este momento **AMCV**?

El last minute juega en contra de la buena formalización

Para AMEX, cada vez el cliente entiende más que se tengan que adelantar pagos porque hay unos costes de dedicación en los proyectos y muchos proveedores se los solicitan a la agencia también. Aunque, el hecho de que la mayoría de eventos se soliciten con tan poca antelación, dicen, no permite en la mayoría de casos formalizar en el contrato variadas fases y porcentajes de pagos, en resumidas cuentas, porque no hay tiempo casi.

Contrato con las fases del proyecto y calendario de pagos

AEVEA confía en la siguiente fórmula: se divide el coste del proyecto en *third party costs* (costes de terceros) y *first party costs* (costes propios) y se establece un calendario de pagos según los pagos que la agencia tenga que afrontar en cada momento del proyecto. Por otra parte, AEGVE ve más conveniente insertar cláusulas donde se estipulan objetivos y según se cumplan esos objetivos ir facturando. "Si no se llega a cumplir un objetivo se facturará solo hasta donde el trabajo se haya realizado" nos decía André Ibañez, VP & Head of International Relations de AEGVE.

Parece que se ha avanzado y las ideas están en la mesa, pero aún falta tiempo para que estas fórmulas sean una práctica contractual habitual. Está claro que el last minute juega en contra de tener margen de pagos y trabajar bien esto, pero ¿aun teniendo tiempo está el cliente abierto a un calendario de pagos? "Sigue habiendo eventos que

desde su briefing hasta el día D pasan meses y, en este tiempo, las agencias dedicamos muchas horas de trabajo y, por supuesto, adelantamos pagos. Tiene que ser indudable que se tenga que pagar a los profesionales que hay detrás de toda la organización; el trabajo comienza mucho antes del día del evento o la salida del viaje de incentivos, ¿por qué esperar a que termine para pagar el asesoramiento



2
Considerar los
costes propios,
internos,
como costes a
compensar

y producción?”, reflexionaba Iñaki Collado, CEO de Imagine Events y presidente de I'M+. Lo que no quita, dice, seguir aportándole flexibilidad al cliente y condiciones de cambios win-win.

Tips para tus nuevos contratos y acuerdos

“Los costes propios eran los últimos en cobrarse y ante posibles cancelaciones es una decisión justa meter un porcentaje de estos costes en todos los hitos de pago”

Los costes propios... ¡también son costes!

En AEVEA incluso dicen que ya han aplicado “con clientes fidelizados y recurrentes la cuantificación del trabajo y la remuneración de ese trabajo en proyectos futuros (con relativa cercanía en el tiempo)”. Otra mejora que mencionan es la de considerar que un coste propio, interno, sí que es un coste a compensar, aunque no suponga un desembolso específico por la agencia.

“Ahora los contratos, más que hablar de fuerza mayor, deberían contemplar cláusulas de cancelación e indemnización que cubran tanto a proveedor como a cliente”

Desde marzo fin a la responsabilidad solidaria, un cambio considerable

Hasta ahora las agencias debían responder de manera “solidaria” a las reclamaciones por el incumplimiento de los servicios que integran un viaje (o incentivo) combinado: cancelaciones de vuelos, de hoteles... Al principio de la pandemia, cuando las aerolíneas empezaron a cancelar vuelos por las restricciones sanitarias, fueron las agencias las que tuvieron que afrontar el reembolso de los billetes a sus clientes para luego reclamarlo a las compañías aéreas. A partir de marzo cada proveedor (agencia de viajes e incentivos, aerolínea, hotel, receptivo, etc.) que intervenga en la gestión tendrá que asumir su responsabilidad ante potenciales reclamaciones exclusivamente “en función de su ámbito de gestión”, algo que, según Iñaki Collado, se ha conseguido gracias al esfuerzo de los miembros de CEAV (Confederación Española de Agencias de Viajes).

3

Cláusulas de cancelación e indemnización que cubran a todas las partes

Más cláusulas y personalización de contratos

Como nos recuerda Martín Martínez (director general de EPSA Spain, especialista en compras y gestión de proveedores) la fuerza mayor, tan famosa meses atrás, es esa circunstancia exterior imprevisible o inevitable que afecta al cumplimiento de las obligaciones. “Muchas situaciones antes sí entraban en fuerza mayor, pero ahora han pasado a ser previsibles y evitables porque ya las conocemos, por lo tanto, ahora los contratos

más que fuerza mayor deberían contemplar cláusulas de cancelación e indemnización que cubran tanto a proveedor como a cliente”.

4

Cláusula ante un incumplimiento contractual

Los contratos, para Martínez, ahora tienen que cubrir tres aspectos clave: el ries-

go, que debe ser controlado; el aseguramiento del suministro, que es el gran problema que están afrontando las compañías; y la inflación, cómo los contratos van a describir un escenario de aumento de precios. Coincide con agencias en que los contratos deberían contemplar fases y calendario de pagos, es lo que los especialistas en compras llaman contratos ‘agile’ que, según él, se vienen aplicando desde hace tiempo en el mundo del software y de la construcción. “En un escenario en el que cliente y proveedor quieran establecer una relación fructífera, los avances del proyecto deben ser acordados, los riesgos comprendidos por ambas partes y los costes incurridos del proveedor deberían ser cubiertos por el cliente, es algo relativamente habitual”.

Para Carolina Torres, abogada de Salomé Bonet Godó, lo importante es cerrar dentro del contrato cláusulas con términos muy claros y, por qué no, las fases del proyecto: servicio a realizar, plazo de entrega y forma de pago. También “sería interesante poner una cláusula penal ante un incumplimiento contractual (regulada en el artículo 1592 del Código Civil) para penalizar o sancionar a quien no cumpla con lo pactado”. ¿Y si no se cumple? El perjudicado puede pedir a los órganos jurisdiccionales el cumplimiento forzoso o la resolución de la obligación. Por ejemplo: si firmas un contrato con una agencia y tienes la obligación de pagarles 1.000 euros en unos plazos que incumples de manera injustificada, la agencia podría pedir la resolución del contrato para no estar obligada a entregar el trabajo acordado. Y, si existieran daños y perjuicios, se procedería a su resarcimiento.