



ASOCIACIÓN
DE MARKETING
DE ESPAÑA

LIBRO BLANCO **de Buenas Prácticas en la** **Contratación de Servicios de Marketing**

adv!se

CONTENIDO

- Carta del Presidente
- Introducción
- Tomar el pulso al mercado. Agradecimientos
- La compleja tarea de seleccionar proveedores de servicios de marketing. Reflexiones previas
 - A) Análisis del propio perfil del anunciante
 - B) El papel del Departamento de Compras
 - C) Propuestas intelectuales vs. Propuestas transaccionales
 - D) La alineación entre Marketing y Compras
 - E) La necesidad de justificar decisiones de aportación de valor
 - F) Los distintos tipos de proveedores
- El proceso de selección
 - A) El objetivo condiciona el reparto de roles
 - B) Esquema de trabajo
 - C) Modelos básicos de selección
 - D) El tratamiento de los proveedores incumbentes
- Otros aspectos a considerar
 - A) Confidencialidad (mutua)
 - B) Remuneración
- Documentos clave en la selección
 - A) Credenciales
 - B) Briefing
 - C) Contrato de colaboración
- Epílogo

Carta del presidente

Querido socio y amigo de la Asociación de Marketing de España.

¿Cuántos desencuentros se han producido, y se siguen dando, entre las áreas de compras y las de marketing a la hora de contratar ciertos servicios de marketing? La práctica totalidad de los profesionales lo hemos vivido en primera persona y sabemos que sería de gran ayuda alguna guía u orientación, a modo de "best practice", que nos respalde en determinados momentos.

Pues exactamente eso es lo que hoy ponemos en tus manos. El resultado de una investigación entre profesionales de marketing y de compras, hecha con la gran ayuda de Advise Consultores, que dibuja unas líneas maestras a tener en cuenta a la hora de optimizar estos procesos de contratación y conseguir una colaboración fluida y eficaz entre ambos profesionales de la empresa.

Esperamos contribuir con este libro a la mejora profesional del marketing en España, que es nuestra misión. Y para seguir en esta línea necesitamos de tu colaboración, uniéndote como socio, si todavía no lo eres, y colaborando activamente en los distintos proyectos y actividades que organizamos continuamente.

Confío en verte muy pronto, recibe un fuerte abrazo,

María Sánchez del Corral Usaola
Presidente de la Asociación de Marketing de España

Introducción

El objetivo del presente documento es seguir ofreciendo a los profesionales del Marketing asociados a la Asociación de Marketing de España contenidos de interés relacionados con nuestra profesión y elementos informativos y de opinión que puedan servirles de apoyo o inspiración para el desarrollo de su actividad diaria.

Con este documento se quiere presentar a los profesionales del Marketing de una forma clara, práctica y didáctica las tendencias más actuales y las mejores prácticas en la contratación de Servicios de Marketing (a la luz del reciente Código Ético de la Asoc. MKT) y proveerles de distintos elementos de juicio para decidir el sistema más adecuado a las necesidades de su compañía.

No pretendemos presentar un checklist exhaustivo sobre el proceso de contratación de proveedores de marketing porque entendemos que la riqueza de matices y casos que a diario se dan en nuestra actividad tiene un elevado componente de creatividad y adaptación a las circunstancias, virtudes éstas que entendemos distinguen a los mejores profesionales de marketing de nuestro país.

Sin embargo, sí expondremos datos y opiniones que esperamos sean prácticos sobre aspectos generales y estratégicos de la contratación de proveedores externos en el campo concreto de los servicios de marketing, sobre todo, a tenor de los nuevos modelos de relación interna y externa que se han implantado en una buena parte de las organizaciones empresariales con la instauración casi general de los departamentos de compras o procurement (y los distintos niveles de atribuciones que ostentan en procesos en los que hace unos años no intervenían) y la aparición de nuevos tipos de proveedor donde la ultra-especialización ha sustituido a otros aspectos relevantes antaño como el tamaño o la capacidad estratégica o la plenitud de servicios.

En lo que respecta al siempre presente asunto de las relaciones entre los departamentos de marketing y compras, nos gustaría señalar que **este documento tendrá como destinatario principal a los profesionales del Marketing** en sus relaciones con proveedores de servicios de Marketing y con otros departamentos de sus compañías (tratados como stakeholders que intervienen también en la contratación).

El objetivo es establecer entornos de comprensión y colaboración (alineación) mutua para una contratación eficaz en los resultados y en los costes.

En este espíritu, plantearemos un nuevo criterio de clasificación de los servicios de marketing que ayudará a tomar decisiones y a delimitar más claramente la participación de los departamentos de Procurement de las compañías, poniendo en valor los intangibles propios de la comunicación frente a otros elementos tangibles y cuantificables más propios de la ejecución que del diseño.

Tomar el pulso al mercado

No hemos querido desarrollar esta guía sin tomar el pulso del mercado y sin preguntar a los agentes que intervienen en el proceso de compra de servicios de marketing.

Se realizó un sondeo cualitativo de reuniones de grupo con Directores de Marketing, Directores de Compras y Proveedores de servicios de marketing a quienes queremos agradecer su desinteresada aportación:

Asimismo, se realizó un sondeo cuantitativo, dirigido por la empresa DOXA Investigación de públicos, mediante un cuestionario online autoadministrado dirigido a estos mismos perfiles profesionales.

Se trata de un sondeo con preguntas semicerradas con una muestra completada de 54 cuestionarios cuyos rasgos más relevantes son:

¿Cuál es el ámbito en el que su empresa desarrolla su actividad?

	% col.	Abs
Local	4,7%	2
Nacional	44,2%	19
Multinacional	51,2%	22

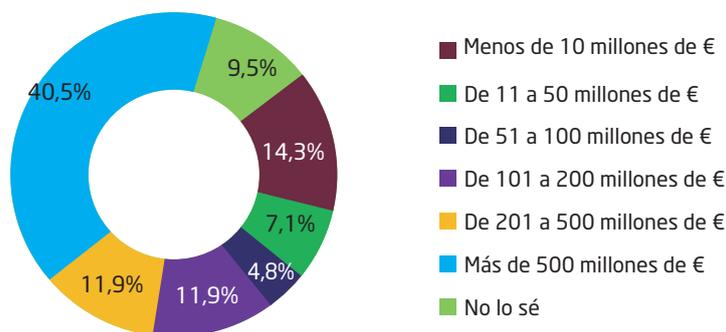
Contestadas: 43
No contestadas: 11



¿Cuál es la facturación de su empresa a nivel nacional (España)?

	% col.	Abs
Menos de 10 millones de €	14,3%	6
De 11 a 50 millones €	7,1%	3
De 51 a 100 millones €	4,8%	2
De 101 a 200 millones €	11,9%	5
De 201 a 500 millones €	11,9%	5
Más de 500 millones €	40,5%	17
No lo sé	9,5%	4

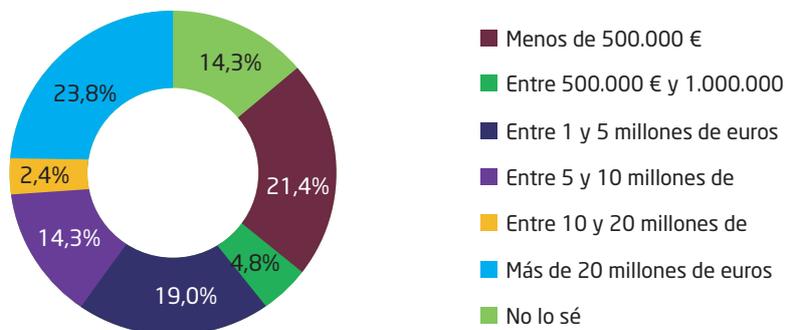
Contestadas: 42
No contestadas: 12



¿Cuál es el presupuesto de compras de servicios de marketing de su empresa?

	% col.	Abs
Menos de 500.000€	21,4%	9
Entre 500.001€ y 1.000.000€	4,8%	2
Entre 1 y 5 millones de euros	19,0%	8
Entre 5 y 10 millones de euros	14,3%	6
Entre 10 y 20 millones de euros	2,4%	1
Más de 20 millones de euros	23,8%	10
No lo sé	14,3%	6

Contestadas: 42
No contestadas: 12



La compleja tarea de seleccionar proveedores de Servicios de Marketing. Reflexiones previas.

Como todos los profesionales del marketing conocen, la gestión de cualquier producto o servicio ofrecido por una compañía de prácticamente cualquier sector es un **proceso complejo** que requiere de la intervención de diferentes actores en diferentes fases de la vida de dicho producto o servicio.

En efecto, desde la concepción, diseño, evaluación y lanzamiento de cualquier producto hasta los momentos más maduros de la renovación, evolución o sustitución de dicho producto, las tareas que hay que llevar a cabo para asegurar un resultado deseable y ajustado a los objetivos de la compañía es muy variado.

Intervienen diferentes departamentos internos y, muy a menudo, proveedores externos que, de forma coordinada (por los profesionales del marketing), llevan a buen puerto los proyectos de cada compañía.

Esta es la teoría que, de entrada, ya podría ser objeto de análisis en muchas de sus formas de actuación, máxime en un entorno cambiante donde, como veremos, **las líneas que solían separar los silos de información y actuación están cada vez más borrosas.**

Pero de lo que no cabe duda es que hay un **núcleo de actividades que de una forma recurrente se producen en todos estos procesos** de comercialización o puesta en mercado, aunque la forma en la que se realizan dichas actividades va evolucionando.

Una de esas actividades dentro del campo del marketing es la selección de proveedores de los llamados servicios de marketing. Esta selección responde a la necesidad de **externalizar determinadas partes del proceso de marketing** contratando a empresas especialistas en determinadas áreas que, por su especialización y experiencia en esas disciplinas (que a menudo requieren un talento especial para lo original o la capacidad de formalización) son un proveedor, ocasional o habitual de nuestras compañías, llegando a menudo a imbricarse en los equipos de trabajo como una pieza más.

En efecto, la necesidad de contar con empresas externas a la nuestra que nos ayuden, por ejemplo, en la parcela de la promoción y comunicación de nuestra personalidad, valores, productos y servicios es prácticamente una obligación a la que pocas compañías o instituciones que, ya sea por su tamaño o por su actividad (muy grandes con departamentos propios de publicidad, o muy pequeñas con actuaciones puntuales y normalmente "artesanales"), se pueden sustraer.

Todo ello nos lleva a reflexionar sobre la mejor manera de elegir proveedores que verdaderamente puedan ayudarnos a conseguir o superar los objetivos de marketing que nos hemos propuesto.

La definición de los llamados servicios de marketing es tan amplia como la concepción misma del marketing. Si marketing es todo, y todo es, de alguna manera, marketing, está claro que prácticamente todos los proveedores pueden ser considerados proveedores de servicios de marketing.

Sin embargo, como se repetirá frecuentemente a lo largo de este texto, nuestro objetivo no es la divagación sino la exposición de algunos criterios básicos de actuación que sirvan como punto de partida o inspiración para establecer un entorno de entendimiento que clarifique tan complejas tareas como concurren en el campo del marketing.

Por eso, al hablar de servicios de marketing, nos referiremos fundamentalmente a aquellas actividades encaminadas a crear, promover o mejorar las labores de marketing de las compañías y organizaciones.

Dentro del área de marketing es precisamente en el terreno de la comunicación y la promoción donde con más frecuencia se recurre a la contratación externa, por lo que nos referiremos a menudo a ello como ejemplo o paradigma de selección que vale en su mayor parte para otros proveedores de marketing como institutos de investigación de mercados, consultores de pricing o distribución, etc.

Este planteamiento inicial, marca de alguna forma la visión que queremos ofrecer a la hora de diferenciar unos proveedores de otros y, en último término, la forma de seleccionar a estos proveedores en función de su aportación al proceso de marketing de la compañía. Marca también los escenarios de colaboración por la naturaleza del servicio contratado y los intervinientes (internos de la empresa y externos de los proveedores) en dicho proceso de colaboración.

Por lo tanto, vamos a desarrollar algunos aspectos que entendemos básicos a la hora de comenzar un proceso de selección de proveedores de servicios de marketing y reflexionar sobre una forma de aproximarse a estos procesos desde la **óptica del valor que estos proveedores aportan a nuestros objetivos** más allá de la denominación o estructura formal que tengan.

A) Análisis del propio perfil del anunciante y la necesidad de contratar servicios de marketing.

Por más que parezca evidente, la **conciencia exacta de nuestra posición como compañía** y la evaluación exacta de nuestras necesidades es un punto de partida imprescindible que nos ahorrará mucho tiempo, nos servirá como punto de referencia en todas las fases del proceso y, en último término, como cuantificación de los resultados conseguidos.

Llegar a la conclusión de que es necesario contratar a un tercero para proveer un servicio que nosotros no podemos satisfacer internamente (sea por falta de recursos, sea porque se trata de un servicio especializado que no podemos abordar) es la primera de las cuestiones a despejar.

El frenético ritmo de las relaciones entre anunciantes, consumidores (y pro-sumidores) y proveedores (polarizados entre la máxima especialización y la máxima integración) hace aconsejable **evaluar nuestras necesidades con frecuencia**, con el fin de mantener la alineación de los propios objetivos con el entorno cambiante.

La cuestión en este punto es determinar con total sinceridad, qué necesitamos conseguir. **E intentar formularlo de la manera más concreta posible** (aunque tengamos en cuenta los múltiples aspectos internos y externos que intervienen en la consecución de un objetivo). Concreto significa en esta ocasión “tangible”, “medible”, “real”. Es el resultado, no el camino para conseguirlo.

Es obvio que cualquier objetivo es formulado con la necesidad de ser alcanzado y el deseo de ser superado, sin embargo, el hecho de formularlo nos obliga a una reflexión donde cada palabra está cargada de contenido y fija de forma inequívoca nuestro compromiso con nuestra misión (y con nuestros proveedores).

Por eso, nuestra recomendación es **dedicar un tiempo suficiente** a realizar una reflexión inicial sobre dónde queremos llegar de una forma concreta, evitando fórmulas como “conseguir los objetivos propuestos” o “mejorar los resultados previstos”. Si no vamos a compartir determinados datos con los proveedores, es crucial que al menos nosotros tengamos una visión milimétrica del punto al que queremos llegar.

Sólo así estamos en condiciones de confirmar la necesidad de proveedores externos y la cualificación específica que de ellos esperamos.

Llegar a la conclusión de que para lograr nuestro objetivo necesitamos a un proveedor de servicios de marketing nos obliga a conocer, de la manera más exacta que nos sea posible, **qué alternativas de servicios de marketing existen para cubrir esa necesidad**, es decir, cuál es el “estado del arte”, las tendencias y prácticas de más éxito en las distintas disciplinas para poder elegir con más efectividad el tipo de proveedor que podemos necesitar.

No estamos diciendo que el profesional del marketing deba conocer hasta el último detalle de las opciones de servicios de las que dispone antes de abordar la contratación de un proveedor externo, pero creemos importante señalar que **un conocimiento sólido y actualizado del mercado de proveedores de servicios de marketing** es una herramienta importante para que dicha contratación sea más eficiente y segura.

Por ejemplo, estar familiarizado con las distintas especialidades (research, comunicación on y off, de eventos, de contenidos, etc., etc.) otorga un plus de solvencia a la hora de tratar con los proveedores que encuentran un profesional de marketing que conoce sus opciones y tiene criterio fundado para decidir. Esto es especialmente palpable en el campo de la comunicación digital, el manejo de big data, los modelos de atribución, etc. donde el grado de expertise de los profesionales del marketing va en aumento.

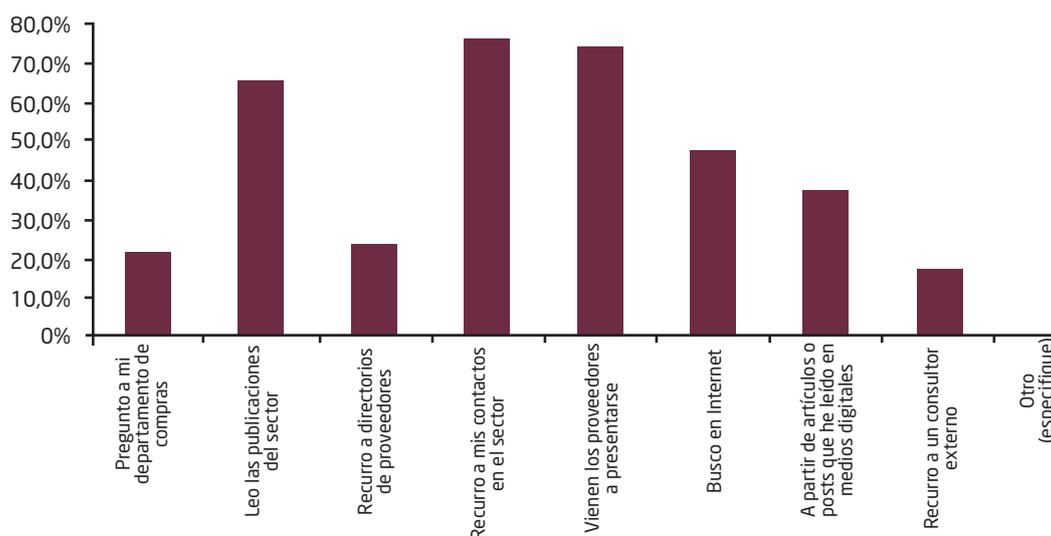
Además, **corresponde a los departamentos de Marketing detectar la innovación** en las técnicas y estrategias utilizadas en todas esas áreas. Actividad ésta que frecuentemente se ve relegada por las necesidades de gestión del día a día. En este sentido, el apoyo de las altas instancias ejecutivas de la compañía para alentar y facilitar dicha innovación en marketing es un punto decisivo.

Por lo tanto, conviene estar actualizado en los actores principales del mercado, sus especialidades, las técnicas más innovadoras, los ejemplos de éxito en éste y otros mercados, etc. y **esto se consigue a través de distintas fuentes** como la lectura habitual de publicaciones y newsletter sectoriales, la relación con otros profesionales del marketing y, en último término, conociendo las credenciales de las empresas del mercado en las áreas de nuestro interés.

¿Cómo busca o conoce a nuevos proveedores?

Pregunto a mi departamento de compras	21,7%	10
Leo las publicaciones del sector	65,2%	30
Recurro a directorios de proveedores	23,9%	11
Recurro a mis contactos en el sector	76,1%	35
Vienen los proveedores a presentarse	73,9%	34
Busco en Internet	47,8%	22
A partir de artículos o posts que he leído en medios digitales	37,0%	17
Recurro a un consultor externo	17,4%	8
Otro (especifique)	0,0%	0

Contestadas: 46
No contestadas: 8



B) El papel del departamento de Compras

Como hemos comentado anteriormente, todos somos conscientes del cambio que la creciente influencia de los departamentos de Compras o Procurement en muchas compañías ha ocasionado en los procesos de contratación a los que aludimos.

Existen varios factores que facilitan esta frecuente hegemonía de los departamentos de Compras en los procesos de selección de proveedores de comunicación.

- **Primero**, la conciencia de que el departamento de Compras cumple órdenes directas de los más altos órganos de gobierno de las compañías. Los guardianes de una buena parte del bottom line de las cuentas de la compañía.
- **Segundo**, la vertiginosa velocidad de cambio del mundo de la comunicación que ha hecho que florezcan medios de producción y difusión de mensajes publicitarios y de promoción, así como sistemas de control y medición de los mismos, a un coste notablemente más bajo que antes. En este sentido, pensamos que los proveedores de Servicios de Marketing, a menudo, no están siendo capaces de evidenciar el valor añadido que aportan y que les debe hacer imprescindibles, por lo que esta ausencia de argumentos deja el terreno abonado para una compra low cost.
- **Tercero**, la escasa diferenciación de las ofertas de los proveedores de Servicios de Marketing que hace que, muchas veces, los responsables de marketing tengan que quedarse con la opción menos mala en lugar de una propuesta única y diferenciadora. Hay que decir que en este problema tiene una importancia capital la situación económica que venimos atravesando donde por encima de la calidad ha primado en muchas ocasiones el presupuesto ajustado.

En efecto, la necesidad de ajustar los costes en todas las áreas de las organizaciones ha llevado muy a menudo a **equiparar, bajo la misma sistemática y metodología, todos los procesos de compra como si fueran asimilables.**

Los departamentos de Compras tienen a menudo la orden directa de los máximos ejecutivos de racionalizar el proceso de compras para generar la mayor cantidad de ahorro posible. Pero esta encomienda muchas veces se ha extendido a todos los rincones de la empresa y en el caso de los Servicios de Marketing ha hecho **tabula rasa** de cualquier consideración que no sea el precio final, transformado el proceso de evaluación y selección de proveedores de Marketing en una compra sistemática, a subasta o por el puro precio.

Este sistema, se está manifestando **insatisfactorio en algunos aspectos**, como el de la contratación de algunos servicios externos, que estamos seguros genera consecuencias perjudiciales para las compañías, más allá del puro ahorro a corto plazo.

No queremos pasar por alto un hecho que es también frecuente, como es la correcta adecuación en términos de ahorro que los departamentos de Procurement obtienen en la compra de determinados bienes o servicios, por lo que creemos necesario intentar establecer unas líneas básicas que ayuden a definir los campos de actuación de Marketing y Compras en estos procesos de compra de Servicios de Marketing.

Así, los Servicios de Marketing, caracterizados en la mayor parte de las ocasiones por su creatividad y su diferenciación para dar soluciones a problemas específicos de marketing, son evaluados por criterios de precio que poco tienen en cuenta aspectos de valor añadido, intangible a priori, con resultados a medio y corto plazo que son evidentes.

De esta forma, **los profesionales de marketing se encuentran ante la problemática de equilibrar un valor intangible como la creatividad, la estrategia innovadora y adecuada o el uso original de una herramienta de comunicación con aspectos totalmente medibles a priori como un precio.**

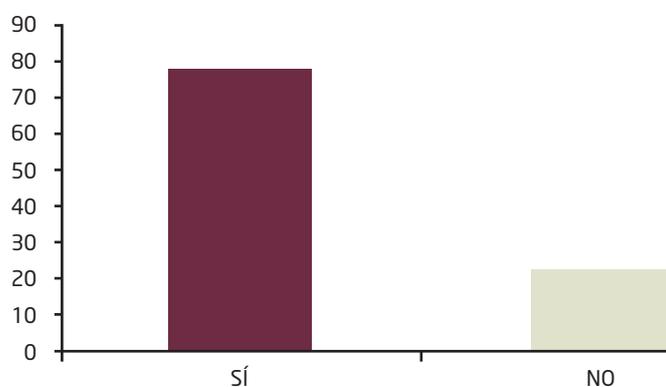
Somos conscientes de que podemos no estar contando con los mejores proveedores para nuestras campañas y acciones o con equipos inadecuados para ejecutarlas en el lado del proveedor porque la compra de estos servicios y equipos se rige casi exclusivamente por precios y descuentos.

En medio de esta situación, los profesionales del Marketing han ido obteniendo las mejores soluciones posibles, dadas las circunstancias, tratando de obtener un servicio que, a menudo, está más cerca de lo conveniente que de lo necesario.

Creemos que es posible mejorar esta situación redefiniendo los roles que los distintos departamentos de la empresa, trabajando coordinadamente, pueden y deben realizar. Y ello, en función de la materia o tipo de servicio que se demande en cada momento.

¿Existe en su empresa una Dirección/Departamento de Compras?

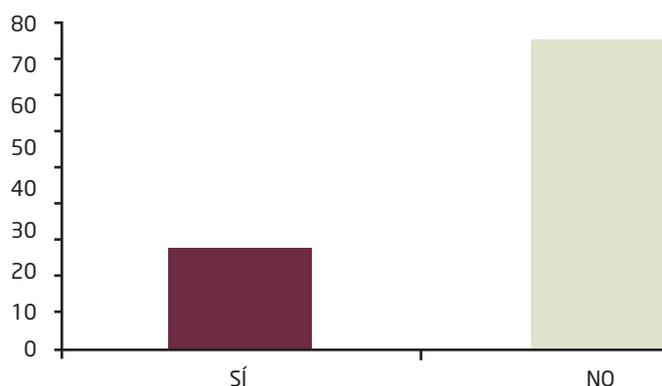
	% col.	Abs
Sí	77,8%	42
No	22,2%	12



Usted ha dicho que existe un Departamento de Compras en su empresa. ¿Cuenta el Departamento de Compras con alguien experto en la compra de servicios de marketing?

	% col.	Abs
Sí	24,4%	10
No	75,6%	31

Contestadas: 41
No contestadas: 13



C) Propuestas Intelectuales vs. Propuestas Transaccionales

Como es evidente, ni siquiera dentro del campo del Marketing todas las compras o contrataciones son asimilables entre sí.

En efecto, hay ocasiones en que el objeto de la solicitud es la prestación de un servicio, que a menudo se alarga en el tiempo, o tiene distintas fases o etapas, y donde, por lo general, la intervención de las personas es fundamental.

Pero en otras ocasiones, lo que se necesita son materiales, objetos o incluso servicios que por su estandarización pueden ser considerados "paquetes". Estos productos, objetos o paquetes estándar tienen cualidades medibles que, en general, son apreciables de forma objetiva y donde la preparación en Marketing puede aportar un detalle diferencial en una parte inicial del proceso, pero a partir de entonces, su valor es marginal.

Sin embargo en el ámbito de los servicios de marketing, **la aportación específica de los profesionales del Marketing marca la diferencia** al evaluar elementos subjetivos

difíciles de medir. Elementos que tienen que ver con la esencia misma de la profesión del Marketing, como la adecuación a los objetivos, valores, competencia, notoriedad, oportunidad, viabilidad, etc. Aspectos intangibles que sin duda condicionan una elección u otra. Y donde el coste es una característica apreciable pero no fundamental.

Dentro de los servicios, no es lo mismo evaluar procesos y procedimientos que dan como resultado un producto final, como puede ser la celebración de un evento o la producción y puesta en el aire de un spot de TV, que evaluar la validez o probabilidad de éxito de una estrategia de actuación o de una idea creativa.

Mientras **los servicios tangibles quedan validados por la consecución del servicio, los intangibles tienen que ser analizados a priori con la mayor cantidad de información posible** (estudios, ejemplos, sistemas de control, análisis, etc.) y con esos elementos tomar decisiones de compra o contratación, lo cual define aún más las áreas de actuación y donde el liderazgo de los procesos debe ser atribuido casi de forma privativa al profesional del marketing.

Es interesante en este aspecto comprobar como la casi totalidad de Departamentos de IT (Tecnologías de la Información) han conservado ese liderazgo incontestable en todos aquellos procesos que tienen que ver con ellos. El Departamento de Compras asume que existe una cualificación técnica en este departamento que a ellos se les escapa y, por lo tanto, sus requerimientos son tenidos en cuenta al pie de la letra. ¿Sería un modelo para el departamento de Marketing?

En esta línea, los departamentos de Marketing tienen que afrontar a menudo **el análisis de propuestas que por su propia naturaleza son difíciles de replicar exactamente**. Se trata de la propuesta de ideas, mecánicas o estrategias. En principio, cada problema de marketing tiene algo que lo hace único (bien por la situación externa del mercado o interna de cada organización -objetivos, restricciones, herencia, etc.-) por lo que la propuesta suele ser específica para ese problema. Con reminiscencias de soluciones anteriores o propuestas semejantes, por supuesto, pero con una solución especialmente adaptada al caso presente.

Sin embargo, hay propuestas que proponen soluciones estándar que sólo cambian en el precio en función del momento de mercado, pero no cambian en cuanto a su originalidad.

Y luego está el punto medio, el terreno de las cosas que no son completamente originales pero que aportan una visión, o utilización nueva de los recursos, lo que las convierte, en buena medida, en originales.

Es aquí donde hay que centrarse para poder evaluar correctamente el distinto papel de los distintos actores del proceso de compras de servicios de Marketing.

Identificar con justicia dónde está la originalidad o especificidad para el caso concreto en lo que respecta al apoyo al marketing de la compañía es un terreno donde los departamentos de marketing tienen todo que decir dada su preparación profesional para valorar ideas creativas por cualquiera de los métodos conocidos o por los propios de cada cultura corporativa, si los hay.

D) La alineación entre Compras y Marketing

Como hemos dicho antes, no es lo mismo contratar servicios intelectuales que adquirir productos transaccionales, indiferenciados o basados fundamentalmente en el precio.

En efecto, la selección de propuestas con un alto contenido intelectual, sea creativo, estratégico u operativo implica una serie de conocimientos actualizados sobre áreas muy distintas a las de las ofertas de tangibles donde aspectos como por ejemplo, la compra por volumen, la logística o las formas de pago (conocimientos éstos también muy específicos) tienen una importancia muy grande.

No hay unas compras más importantes que otras. El éxito estriba en la preparación para analizar dichas propuestas y comprender los puntos clave que cada propuesta debe contener en función de su finalidad.

Es claro, en este punto, que no puede ser lo mismo evaluar la idoneidad de una propuesta creativa que la de una propuesta de producción de elementos de mobiliario, o de compra de equipos informáticos o tecnológicos, por ejemplo.

Es cierto que, con el debido consenso, casi todas las tareas que realiza un proveedor de Servicios de Marketing pueden ser categorizadas y, en ese sentido, medidas y protocolizadas. Pero no es menos cierto que los conocimientos necesarios para determinar la validez y adecuación de los motivos, razones, estrategias y soluciones propuestas en una oferta de tipo creativo o intelectual son más propios de un departamento de Marketing o Comunicación que de uno de Compras.

Por ello una posible solución es distinguir claramente y caso por caso aquellas propuestas con un alto valor diferencial de aquellas otras de escasa diferenciación.

A priori se pueden diferenciar las propuestas de tipo creativo, estratégico u operativo de las propuestas de producción (impresa, audiovisual, etc.) donde la diferenciación, salvo excepciones que deben ser claramente demostradas, es más escasa.

De esta forma se reparte el peso de la decisión entre Marketing y Compras en función

del contenido de la propuesta, asumiendo cada una de las partes un compromiso fuerte de conocimiento de ambos mercados (el estratégico y el transaccional) para asegurar que, en cualquier caso, se está comprando al precio más adecuado. El profesional de Marketing tiene que estar preparado para evaluar el precio de la creatividad y la estrategia, de la misma forma que el profesional de Compras lo debe estar para la producción en los Servicios de Marketing.

Por lo tanto, en nuestra opinión, la adecuada alineación de objetivos y procesos entre los departamentos de marketing y compras es de naturaleza asimétrica (por lo general) y depende, como hemos dicho, del tipo de necesidad que se quiera cubrir.

Así, la contratación de servicios de Marketing cuya esencia sea la **originalidad creativa** (artística, estratégica, ejecucional) debe corresponder, casi en exclusiva, a los departamentos de marketing, preparados para evaluar correctamente aspectos específicos ajenos al mundo del procurement y que, en este caso, marcan diferencias entre unas propuestas y otras.

Sin embargo, es importante señalar que el departamento de Compras también tiene un rol específico en este tipo de contrataciones. Aspectos de elaboración de contrato y SLA's (Service Level Agreement o Alcance específico de los servicios contratados), de confidencialidad o propiedad intelectual o condiciones de pagos o fijación de variables son áreas de gran importancia que sin duda aportan un gran valor al proceso de contratación cuando el proveedor ha sido seleccionado.

En el otro lado del esquema se encuentra la contratación de aquellos productos o elementos de marketing que hemos dado en llamar **indiferenciados o transaccionales**, donde el producto o servicio paquetizado no aporta demasiado valor en términos de creatividad u originalidad pero que sin embargo es necesario para el cumplimiento de los objetivos de marketing, incluso dentro de una estrategia general.

Es en estos productos y servicios donde la intervención del departamento de Compras tiene un papel más extendido en su actuación en todo lo que respecta a la producción, logística, control de calidad y, obviamente, precio competitivo y donde el departamento de Marketing actúa como iniciador de la petición y delimitando de la forma más precisa posible las características del producto o servicio demandado. A partir de ahí, Compras realiza sus funciones privativas y específicas para entregar a Marketing el encargo solicitado en las mejores condiciones de calidad, tiempo y precio.

Queremos en este punto volver a mencionar el primer paso del que hablamos al principio del documento, que, a pesar de su obviedad, toma todo el sentido cuando tratamos de encontrar un criterio delimitador de las funciones de Marketing y Compras cuando trabajan juntos en una contratación de Servicios de Marketing: El previo análisis exhaustivo de lo que necesitamos nos dirá cuál es nuestro rol en la contratación.

Así, para propuestas de tipo intelectual donde la originalidad o diferenciación sea un factor clave para elegir, el proceso estará dirigido por el departamento

de Marketing hasta el punto en el que la selección del proveedor dependa sólo de aspectos complementarios donde Compras, informada del proceso y recibida la propuesta razonada de Marketing, llevará a cabo los pasos siguientes para la celebración del contrato, informando a Marketing de cualquier incidencia reseñable.

Para propuestas de precio, donde la diferenciación del producto o paquete de servicio no es la clave, sino la calidad, el tiempo o el precio son los factores más determinantes, **el papel de Marketing se centra en poner en marcha el proceso** de una forma precisa en cuanto a requisitos objetivos, dejando en manos de Compras la gestión de la contratación, producción y entrega a Marketing.

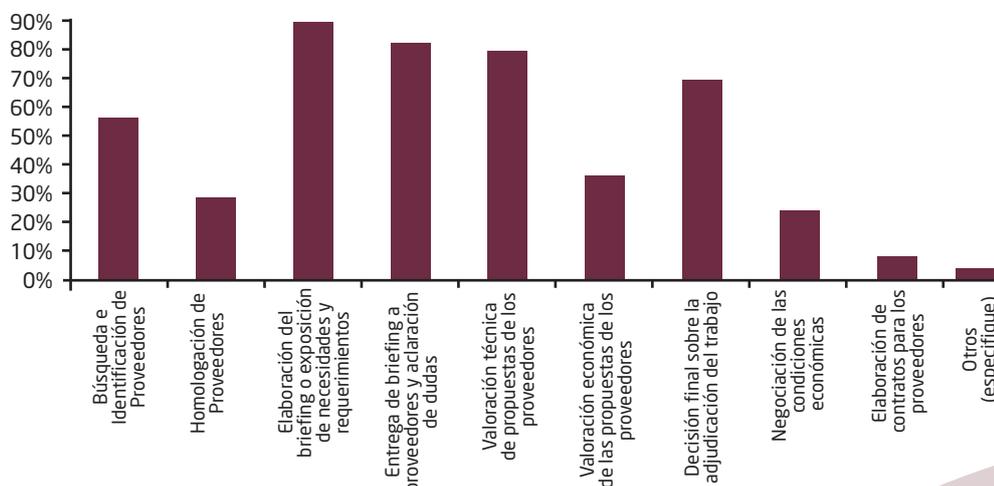
Como se puede ver, sea un caso u otro, entendemos que el liderazgo en la compra de Servicios de Marketing corresponde siempre al departamento de Marketing, iniciador del proceso y con distinto nivel de participación, pero siempre como emisor de la necesidad y receptor de la solución.

En los procesos de compra de servicios de marketing que incluyan creatividad o desarrollo de conceptos creativos, señale aquellas funciones que considera que una Dirección/Departamento de Marketing debe liderar en exclusiva.

	% col.	Abs
Búsqueda e Identificación de proveedores	56,0%	28
Homologación de Proveedores	28,0%	14
Elaboración del briefing o exposición de necesidades y requerimientos	88,0%	44
Entrega de briefing a proveedores y aclaración de dudas	82,0%	41
Valoración técnica de propuestas de los proveedores	80,0%	40
Valoración económica de las propuestas de los proveedores	36,0%	18
Decisión final sobre la adjudicación del trabajo	70,0%	35
Negociación de las condiciones económicas	24,0%	12
Elaboración de contratos para los proveedores	8,0%	4
Otro (especifique)	4,0%	2

Otro:
Mkting no debe liderar nada en exclusiva en el proceso de sourcing. Mkting debe identificar las needs que tiene y ayudar al comprador a entenderlas. Contratación de Estudios de Mercado cualitativos de viabilidad de conceptos/ campañas propuestas.

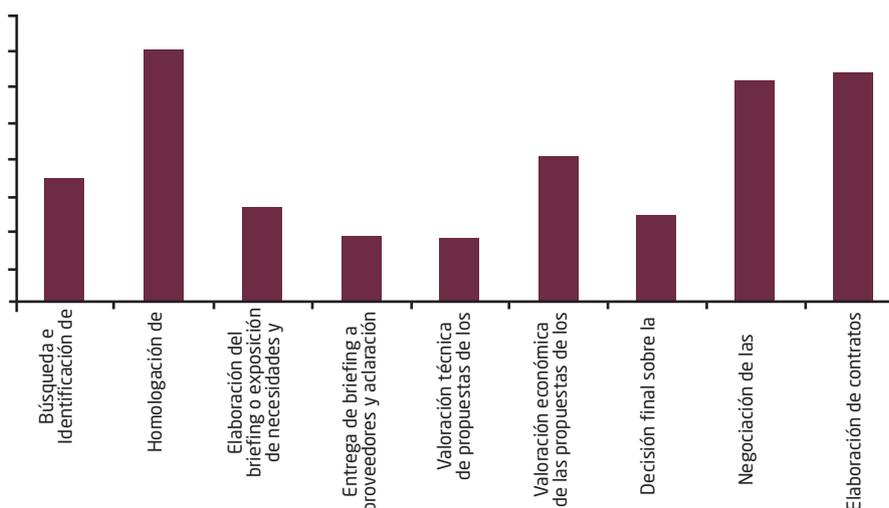
Contestadas: 50
No contestadas: 4



En los procesos de compra de servicios de marketing que incluyan creatividad o desarrollo de conceptos creativos, señale aquellas funciones que considera que una Dirección/Departamento de Compras debe liderar en exclusiva.

	% col.	Abs
Búsqueda e Identificación de proveedores	34,7%	17
Homologación de Proveedores	69,4%	34
Elaboración del briefing o exposición de necesidades y requerimientos	26,5%	13
Entrega de briefing a proveedores y aclaración de dudas	18,4%	9
Valoración técnica de propuestas de los proveedores	18,4%	9
Valoración económica de las propuestas de los proveedores	40,8%	20
Decisión final sobre la adjudicación del trabajo	24,5%	12
Negociación de las condiciones económicas	61,2%	30
Elaboración de contratos para los proveedores	63,3%	31
Otro (especifique)	0,0%	0

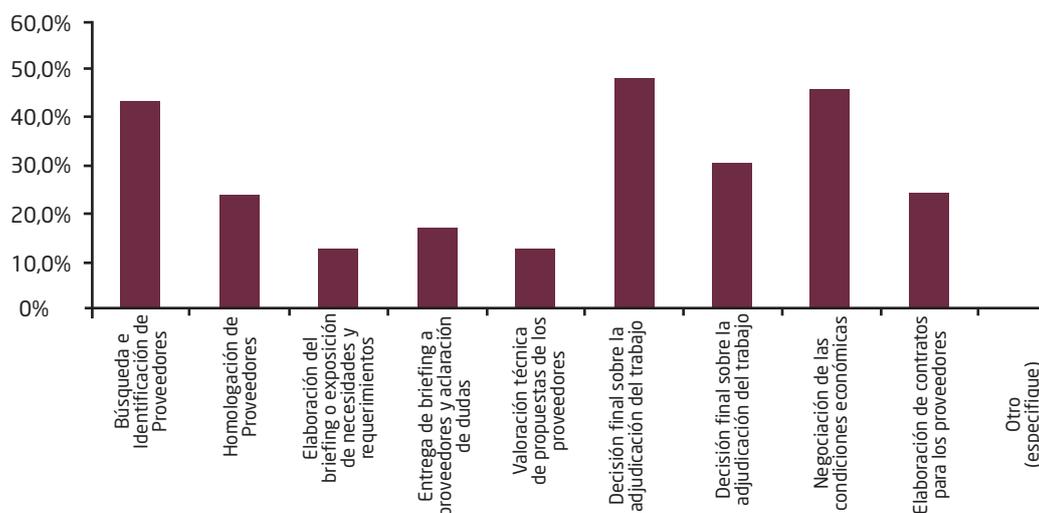
Contestadas: 49
No contestadas: 5



En los procesos de compra de servicios de marketing que incluyan creatividad o desarrollo de conceptos creativos, señale aquellas funciones que considera que una Dirección/Departamento de Marketing y la Dirección/Departamento de Compras deben compartir.

	% col.	Abs
Búsqueda e Identificación de proveedores	43,5%	20
Homologación de Proveedores	23,9%	11
Elaboración del briefing o exposición de necesidades y requerimientos	13,0%	6
Entrega de briefing a proveedores y aclaración de dudas	17,4%	8
Valoración técnica de propuestas de los proveedores	13,0%	6
Valoración económica de las propuestas de los proveedores	47,8%	22
Decisión final sobre la adjudicación del trabajo	30,4%	14
Negociación de las condiciones económicas	45,7%	21
Elaboración de contratos para los proveedores	23,9%	11

Contestadas: 46
No contestadas: 8



E) La necesidad de justificar decisiones de aportación de valor.

Constantemente ocurre que en la vida anual de las empresas se realizan auditorías -externas o internas- de costes con el fin de certificar la correcta utilización de los recursos que se destinan por presupuesto a las diferentes áreas de la compañía.

Los departamentos de Marketing de las compañías no son ajenos en absoluto a esta obligación y han de **dar cuenta de sus decisiones** también en la compra de Servicios de marketing que, en teoría, dependen de ellos. Decimos en teoría porque a menudo dichas explicaciones se limitan a corroborar lo que el departamento de Compras ha decidido en base fundamentalmente a los precios de los proveedores. El factor cualitativo del que llevamos hablando este tiempo, pasa a un segundo término por detrás del mejor precio posible.

Esta situación ha colocado a los departamentos de marketing en una posición **relativamente cómoda** desde el punto de vista de franquear con éxito el trámite de la auditoría (ellos confirman lo que Compras decidió), pero genera entre los profesionales de marketing un acentuado sentimiento de coacción sobre sus criterios profesionales que muchas veces no son suficientemente valorados, tratándose de decisiones que les afectan muy directamente.

Por eso es necesario arbitrar un **sistema de justificación de decisiones válido y aceptado por todos** que dé por buenas las razones y argumentos del departamento de Marketing para escoger un proveedor en lugar de otro (siempre que dicho sistema responda a los elementales criterios profesionales de oportunidad, validez, adecuación, originalidad, etc. que se deben cumplir siempre).

En este sentido, y esto vale para Compras y Marketing, las herramientas provistas por empresas consultoras del sector que proporcionan Benchmarks comparativos (no sólo cuantitativos de piezas, campañas y precios, sino también cualitativos sobre procedimientos y soluciones comparadas de los distintos proveedores) son elementos de referencia del mercado para tomar decisiones. También el análisis histórico de actividades realizadas puede servir para apoyar las decisiones, además de los citados criterios de validez de una propuesta.

Este sistema precisa del **compromiso y apoyo de las instancias ejecutivas** de las compañías que entienden el papel del departamento de Compras como un facilitador que ayuda al departamento de Marketing (y a los demás departamentos) a comprar mejor en todo aquello que Marketing considere que necesita.

F) Los distintos tipos de proveedores

Consecuentes con lo anteriormente expuesto, podemos diferenciar entre procesos y servicios de alto valor añadido (por su creatividad, por su innovación) y procesos y servicios de escasa diferenciación.

Y por lo mismo, cabría pensar en proveedores de alto valor añadido y de servicios transaccionales. Sin embargo, entendemos que no es tan sencillo.

En efecto, no todas las propuestas de una agencia de publicidad, de investigación de mercados, de database marketing, o de medios, o de event marketing, o de branding tienen, en su resultado, un componente estratégico. Inicialmente se espera de todos los proveedores de Servicios de Marketing propuestas y soluciones novedosas, realizables y eficaces para solventar los problemas que se les plantean por parte de los departamentos de Marketing. Pero a menudo ocurre que la solicitud que Marketing plantea está muy acotada en el tiempo o por su importancia relativa deben ser poco más que una campaña táctica al uso.

De la misma forma, un proveedor de los que hemos llamado de servicios transaccionales tiene oportunidades de ofrecer soluciones diferentes a los problemas planteados. Soluciones que por sí mismas dan respuesta a problemas estratégicos no vislumbrados totalmente con anterioridad.

Por todo ello, creemos que **hay que cambiar la óptica** hacia un sistema que no evalúe proveedores por su nombre, tamaño o prestigio -aspectos estos que pueden y deben ser evaluados en una fase posterior- sino por su **aportación real y medible a los objetivos de Marketing**, sean estos estratégicos o de pura transacción. Se trata de aislar e identificar el valor añadido que un proveedor puede ofrecer para la consecución de los objetivos.

Corresponde entonces al Departamento de Marketing comenzar el liderazgo del proceso de contratación de Servicios de Marketing mediante **la mejor objetivación posible de lo que se necesita, cómo y cuándo se necesita** y los criterios de validación profesional que servirán para evaluar a los proveedores.

Elegir proveedores en base a su experiencia e historial de ejecución en las materias específicas que necesitemos contratar aparece como una referencia fiable de las propuestas que podemos esperar de ellos. Para esto, es necesario tener una idea clara del panorama del mercado y de las capacidades de sus actores. Hoy día se pueden obtener resultados muy eficaces de proveedores pequeños que, por su agilidad e involucración completa, tienen oportunidades frente a grandes competidores en determinados proyectos estratégicos y puramente transaccionales.

Los métodos de selección de proveedores

La enorme oferta de empresas obliga a realizar un proceso de selección que tiene siempre algunas ventajas si se hace correctamente, por parte de todos los intervinientes.

En efecto, la especialización por materias y la proliferación de actores de tamaño más reducido pero de gran agilidad y capacidad de gestión e innovación, hace que, como elemental norma de prudencia, sea aconsejable **revisar las opciones disponibles antes de tomar decisiones** que, en ocasiones, van a condicionar la relación con el proveedor durante un largo periodo de tiempo.

Además, este tipo de procedimientos cumple una **función organizadora y moderadora** de un mercado que se sabe en competencia y que se esfuerza en ofrecer soluciones diferenciales, de calidad y en entornos de precio adecuados.

Como indicábamos, es necesario que todas las partes intervinientes en el proceso, tengan claro sus funciones, sus objetivos y, por ende, **el espíritu ético** que debe regir dicho proceso para evitar malas prácticas que todos conocemos y que, con la relajación de mecanismos de control (fruto de la prisa, o del presupuesto) se han convertido en normas.

La remuneración de concursos a los proveedores que no resultan ganadores, la propiedad intelectual de las ideas presentadas por los participantes, la falta de garantías en los compromisos presentados y los aspectos de confidencialidad mutua, son sólo algunos ejemplos de **temas que siguen en debate** y que tienen que quedar perfectamente aclarados desde el principio del proceso, tenga éste el formato que tenga.

Por favor, ¿podría mencionar cualquier buena práctica en la contratación de proveedores de servicios de marketing que le gustaría que se generalizase?

Elaboraciones de briefings con objetivos, kpi's, targets y cultura corporativa de la compañía.

Criterios claros de evaluación.

Transparencia total de los acuerdos pactados.

Presentación personal de las propuestas, para poder ajustarlas a las necesidades.

Tener siempre al menos tres propuestas de distintos proveedores.

Dar la misma información y timing a todos los proveedores.

Trabajar en open book.

Concursos remunerados. Explicación en persona de los motivos de adjudicación y no adjudicación

Imparcialidad a la hora de evaluar a los proveedores.

Directorio serio o ranking de calidad de proveedores.

Elección justa y bajo los mismos criterios.

Briefing por escrito.

Remuneración de concursos. Definición de criterios de remuneración claros y consensuados a nivel sectorial.

Transparencia en los nombres de empresas participantes en concurso.

Penalización si no se cumplen plazos.

Homogeneidad en las empresas concursantes.

Por favor, ¿podría mencionar cualquier mala práctica en la contratación de proveedores de servicios de marketing que le gustaría que desapareciera?

Convocar concursos sin remunerar con más de 3 participantes en la short list y sin unos criterios claros de evaluación.

La no transparencia en las condiciones económicas Los "amiguismos" y las retribuciones personales del decisor.

Falta de transparencia en proceso selección.

Contratación directa sin justificación.

Convocar concursos ficticios, u otorgados de antemano. Contratar proveedores sólo por motivos económicos.

Tratos de favor.

Decisión al margen del servicio o la opinión experta. Solo valoración por oferta económica.

Información privilegiada.

Se convocan concursos para proyectos cortoplacistas.

Elegir al más barato siempre, hay que valorar calidad - precio, no solo precio.

A) El objetivo condiciona el reparto de roles

Aunque no todas las compañías cuentan con la misma estructura en lo que respecta a la distribución de funciones, sí podemos resumir indicando que **el tipo de producto, servicio o asesoría que se pretende contratar a un tercero condiciona la participación que cada uno de los departamentos internos de la compañía desarrolla en el proceso.**

Esto es así por la distinta naturaleza de los procesos de selección en función del objetivo perseguido (no puede funcionar igual un procedimiento de selección de agencia creativa, que el de un proveedor de call center, que el de un proyecto de patrocinio o instituto de investigación).

En la medida en que (en el área de Servicios de Marketing que nos ocupa) es el Departamento de Marketing quien solicita apoyo para comprar mejor todo aquello que considera que necesita para cumplir los objetivos propuestos, entendemos que es el propio **Departamento de Marketing quien debe liderar** la mayoría de los procesos de selección y compra de proveedores de Servicios de Marketing.

Entendemos el liderazgo del proceso como el camino que va desde el análisis de la necesidad de contratar ese servicio, hasta la de instrumentar el equipo de profesionales que va a llevar a cabo el proceso (marketing, compras, IT, etc.) y la responsabilidad de hacer que las fases del proceso vayan avanzando. Lo que no significa desarrollarlas materialmente, sino dejar a cada parte implicada trabajar en lo suyo y mantener un conocimiento específico de la situación en cada momento.

¿Es necesario tener un **Equipo de Selección** para cada proyecto que se plantee? Entendemos que si necesariamente un proyecto de selección y contratación de Servicios de Marketing tiene que pasar como mínimo por Marketing y Compras, es conveniente que desde el principio los intervinientes estén coordinados sobre los fines perseguidos, plazos y presupuestos disponibles, independientemente de que los roles que asumirán cada uno serán distintos en función del tipo de selección de que se trate. El equipo de Selección tiene que mantenerse en los tamaños mínimos para ser eficiente. En realidad 1 persona de cada departamento implicado y con capacidad de decisión puede ser suficiente.

El liderazgo de Marketing supone un compromiso (habitual en cualquier profesional) que debe ser materializado a través de un **completo briefing (interno** sobre lo que se desea conseguir, con justificación de la necesidad y **externo** de cara a los proveedores seleccionables).

A la vista de esa necesidad de selección, se puede definir con más claridad el **rol que cada uno de los departamentos va a realizar.**

En general, aquellos procesos, o más propiamente etapas del proceso de selección y contratación, donde los aspectos de marketing y comunicación sean claves para la consecución del objetivo deben recaer con más extensión en el propio Departamento de Marketing.

Queda para el departamento de Compras el apoyo experto en dicho proceso y, sobre todo, la tarea de obtener el mejor precio posible en la contratación con el proveedor o proveedores recomendados (de forma justificada y ordenados por su valor añadido) por Marketing. También la salvaguarda de las garantías de compromiso, confidencialidad y propiedad intelectual del proveedor para con la compañía.

Sin embargo, cuando el grueso del encargo sea medible objetivamente y comparable con otras opciones idénticas o muy semejantes, el departamento de Compras debe realizar la mayor parte del proceso, presentando el resultado de sus labores a Marketing, último destinatario del encargo.

De la misma forma, Marketing se ha ocupado en estos casos de definir explícitamente lo que se necesita al mayor nivel de detalle posible y está regularmente informado del proceso hasta su consecución satisfactoria.

Como vemos, **la forma de clasificar este tipo de contrataciones no se basa en disciplinas de Servicios de Marketing o tipos de proveedor, sino en la evaluación del valor añadido** que el proveedor puede aportar efectivamente, de forma notoria y difícil de reemplazar, a cada encargo.

El análisis del perfil que estamos buscando para satisfacer la necesidad de marketing nos podría permitir ser todavía más precisos a la hora de separar aquellos procesos o parte de los procesos que claramente son de generación de valor de aquellos que se basan fundamentalmente en partes más sistematizadas, o estandarizadas, medibles y más fáciles de objetivar. Aunque en ocasiones, analizar qué parte de una agencia de publicidad o de medios es netamente creativa o estratégica y qué parte puede ser objetivable y reductible a tablas o pirámides de recursos es un afán que puede eliminar el valor añadido que el proceso entero puede aportar.

En este sentido, indicar que **corresponde a los proveedores facilitar a Marketing los motivos y razones que demuestran su valor individual y por qué son la mejor elección posible para Marketing**. Es bueno, entendemos, **elegir el rigor de los proveedores** a la hora de defender sus remuneraciones y, en concreto, las remuneraciones deseadas por la realización de trabajos singulares, creativos, estratégicos o artísticos.

B) Esquema de trabajo

Proponemos aquí un esquema de trabajo para la selección de proveedores de Servicios de Marketing que con algunas matizaciones puede servir de base para elaborar el propio sistema de cada departamento de Marketing.

No es una norma general, pero trata de reflejar el nuevo reparto de roles entre Compras y Marketing que entendemos más equilibrado para una selección y contratación más adecuada a los objetivos de marketing y su consecución.

Recapitulando, el proceso de selección de proveedores de marketing, precisa de un trabajo previo a la propia selección:

- Se desencadena por la necesidad del departamento de Marketing de cubrir un objetivo táctico o estratégico para el desarrollo del plan general de Marketing o de Comunicación. Determina **qué se necesita** y cuál es el resultado deseado con la mayor exactitud posible.
- Se decide qué **sistema de selección** escoger para adjudicar el trabajo. Este hecho viene condicionado a menudo por las normas internas de cada compañía o por el punto en el que nos encontremos en nuestra relación con proveedores habituales (pool de proveedores homologados, un solo proveedor con contrato marco en vigor, ningún compromiso contractual con ningún proveedor, etc.).
- Y con la idea definida, se plantea la creación de un **Equipo de Selección** adecuado a la envergadura del proyecto y teniendo en cuenta el reparto de roles propuesto anteriormente.

Antes de entrar en los detalles de cada sistema de selección, creemos aconsejable hacer referencia a un aspecto relevante, en términos operativos que ocurre muy frecuentemente, como es valorar el recorrido de la relación con el proveedor que buscamos.

- **Asignación de un proyecto de largo recorrido (cuenta)**

La **intensidad** del proceso que vamos a plantear abajo es máxima, dado que estamos buscando un proveedor (o grupo de proveedores) que puedan acompañarnos a lo largo del tiempo y que, operativamente, conocerán todo acerca de nuestras compañías y de alguna forma se integrarán en nuestros equipos internos, tanto en situaciones de desarrollo estratégico, como en ocasiones de reacciones tácticas y rápidas a nuevas situaciones del mercado. Es fundamental conocer de antemano los detalles que demuestren la **potencialidad** del proveedor

para convertirse en colaborador. Deben ser capaces de conocer perfectamente nuestras carteras de productos y servicios.

El proceso de selección requerirá **completar todos los pasos** previstos porque cada uno de ellos aporta un plus de información que será necesario para tomar decisiones.

Es importante asegurar la capacidad del proveedor de **mantener sus compromisos y garantías** durante todo el periodo del contrato.

Son frecuentes los cambios de equipo y plantilla (creación, dirección, planificación estratégica, etc.) de los que los clientes no son notificados poniendo en riesgo los compromisos adquiridos en la firma de los contratos.

- **Asignación de un proyecto específico acotado en el tiempo (campana o trabajo puntual).**

Aquí las exigencias son menos en cuanto a duración del compromiso y, por lo mismo, la profundidad del conocimiento o familiarización del proveedor con todo nuestro entorno cultural, comercial y competitivo ha de ser cuidadosamente acotado para **concentrarse de manera más precisa en el objeto del encargo** para que, enfocados en un objetivo claro, el resultado sea óptimo.

En este sentido, indicar que la práctica habitual en muchas compañías de someter a concurso todas y cada una de las propuestas y acciones que se necesiten, aun cuando sean de muy pequeño presupuesto o muy escasa duración, tiene el peligro de convertirse en una práctica negativa para todas las partes del proceso al precisar un intenso trabajo de investigación y comprensión del encargo por parte de los participantes que además puede que no sea remunerado o que solo va a servir para una sola ocasión (los que no ganen) lo que en ocasiones transforma el concurso en una lotería de ideas. Además, en ocasiones, la norma de la triple oferta hace que se realicen falsos concursos para justificar el hecho de elegir a un proveedor que se considera el adecuado.

Por lo tanto, es necesario **flexibilizar** este tipo de licitaciones para una sola campaña o trabajo puntual sin perder el rigor. Para ello, si se opta por una adjudicación directa, por ejemplo, corresponde al decisor (normalmente Marketing) **justificar puntual y suficientemente los elementos** distintivos que hacen elegible sin concurso a un proveedor determinado.

C) Modelos básicos de selección

Podemos distinguir varios tipos de selecciones básicas (y la combinación de algunas de ellas). En realidad, la elección de una u otra forma de selección depende más de la **cultura corporativa** de cada compañía, dado que si se respetan las normas y el espíritu de exigencia y eficacia preside los procesos, todos tienen ventajas que les hacen apreciables.

a) **Adjudicación directa:** Se produce a partir de un análisis interno de necesidades y posibilidades que llevan al convencimiento (justificable) de que un proveedor es el más apto para llevar a cabo un encargo sin necesidad de concurso. La clave aquí es la capacidad de justificar de la forma más objetiva posible dicha decisión ante futuras auditorías. Dicha justificación debe incluir:

- Determinación de la necesidad específica y resultados deseados
- Perfil único del proveedor especial para ese trabajo
- Oportunidad de su actuación específica
- Ventajas frente a otros proveedores
- Adecuación presupuestaria

b) **Concurso restringido:** Es el más habitual hasta ahora. Se trata de elegir a los posibles proveedores y, hecha una selección, proponerles un caso específico para que planteen sus propuestas creativas, estratégicas, operativas o económicas. Consta de varias fases:

- (i) Determinación de la necesidad específica, perfil del proveedor y resultados deseados (Marketing)
- (ii) Elaboración del RFI (request for information) y envío a proveedores -no más de 6- (Marketing y Compras)
- (iii) Recepción y análisis de credenciales (Marketing y Compras)
- (iv) Selección de lista corta de proveedores -no más de 3, incluido el proveedor incumbente, si es que se le permite concursar- (Marketing y Compras)
- (v) Elaboración y envío del RFP (request for proposal) a lista corta de proveedores (requerimiento de propuesta técnica por Marketing y requerimiento de propuesta económica por Compras).
- (vi) Presentación de propuestas de proveedores (Marketing y Compras)
- (vii) Deliberación

- Aspectos de Talento (conceptos creativos, artísticos, slogans, planes de actuación) (Marketing)

o Criterios básicos de evaluación:

- Cumple los objetivos completa y claramente
- Se ajusta en el tiempo a nuestro objetivo
- Establece o refuerza nuestra ventaja competitiva
- Es una propuesta original

- Es aplicable inmediatamente
- Tiene recorrido en el tiempo

o Objetivación de estos aspectos de talento a través de Benchmarks de mercado (Consultoras Independientes) y otros datos objetivos

- Aspectos de Transacción (indiferenciados, mecanizados o fungibles) (Compras)

o Equipos humanos asignados no estratégicos (pirámide de recursos según Benchmarks de mercado -Consultoras-)

o Producción material de propuestas (producción, logística, distribución, control de calidad). Someter a ofertas económicas competitivas

- (viii) Decisión y Adjudicación (Marketing y Compras): Sólo cuando el equipo de Selección ha ordenado y clasificado a los finalistas, se debe empezar a discutir los detalles económicos. El valor del proveedor se debe medir por su relación calidad-precio, no exclusivamente por su precio.

- Comunicación a proveedor (Compras)
- Acuerdo de remuneración (Marketing y Compras)
- Acuerdo de variables (Marketing y Compras)
- Formalización de contrato (Compras)

c) **Presentaciones Personalizadas (Chemistry Sessions):** Es, en realidad, una técnica complementaria a los dos tipos de Selección anteriores. Este es un sistema cada vez más habitual y se basa en la posibilidad de conocer con más exactitud los perfiles y capacidades de un proveedor realizando con su equipo (normalmente en las instalaciones del proveedor) **una reunión de trabajo** donde el proveedor expone sus credenciales y otros aspectos que considere relevantes para el encargo. Además, es posible solicitar al proveedor una visión preliminar o de conjunto del sector o área de actuación para el que va a licitar.

Se entiende que este tipo de reuniones realizadas fuera del entorno del cliente brindan la oportunidad de **ahondar con más tranquilidad en los aspectos que más interesen** y el proveedor puede mostrarse más espontáneamente (transparencia) en un entorno que le es familiar. Se trata de poner en valor el hecho de que se está buscando una relación profesional manejada por personas.

Además brinda la oportunidad a los equipos de Marketing de intuir desde dentro cómo sería trabajar con ese proveedor. El proceso sería:

- Convocatoria de presentación personalizada -máximo 6 presentaciones-. (Marketing)

- Celebración de la Presentación Personalizada (Chemistry Session) (Marketing)
 - Conocer, como mínimo al equipo que trabajaría para la cuenta o proyecto.
 - Resto agenda, abierta (aparte de credenciales resumidas) para poder plantear pequeños retos y comprobar cómo responden, cuál es su forma de pensar y sus dinámicas de equipo.
 - Saber cómo han preparado la reunión , cómo reparten el tiempo de la presentación, cómo se desenvuelve el equipo, qué tal conocen sus materiales de presentación y casos, etc.
- Análisis (alineación de valores, cultura y personalidad del proveedor) (Marketing)
- Decisión: Lista corta para concurso (no más de 3, incluyendo el proveedor incumbente, si es que participa en el concurso) o para la adjudicación directa justificada.

D) El tratamiento de los proveedores incumbentes

Un tema recurrente en la contratación de servicios de marketing por concurso es la decisión de cómo manejar el proceso en lo que se refiere a los proveedores que actualmente nos dan servicio -proveedores incumbentes-.

En ocasiones existen reparos a invitarles a un concurso para conocer nuevas propuestas y en otras ocasiones se les invita simplemente para que bajen sus precios al ver en peligro la continuidad del contrato. Esta última práctica es relativamente común y tiene un efecto devastador en los compromisos de dichos proveedores que perciben el concurso como una manera injusta e injustificada de ahorro en precio sin renunciar al talento.

Nuestra opinión en este aspecto es bastante clara, aunque, como siempre, susceptible de ser discutida.

Cuando una compañía precisa la realización de un proceso de selección de proveedores es porque el proveedor o proveedores que tiene en la actualidad no cumple con sus objetivos o expectativas (hay compañías en que el cambio de proveedor cada cierto tiempo es obligatorio, o al menos la convocatoria de concursos, pero no nos referimos a esos casos en los que poco se puede hacer).

Desde ese punto de vista, es de suponer que la compañía ya ha avisado al proveedor de su insatisfacción o de las medidas a tomar para volver a encauzar la relación y el servicio demandados.

Si a pesar de esos avisos o propuestas de mejora es necesaria la convocatoria de un concurso, entendemos que no tiene mucho sentido invitar al proveedor incumbente,

dado que no ha podido demostrar su aptitud para desarrollar el trabajo a plena satisfacción.

Es presumible su profesionalidad a la hora de ceder su sitio a un nuevo proveedor sin que el periodo intermedio de celebración del concurso deba cohibirnos en nuestra relación habitual con ellos.

Otros aspectos a considerar

A) Aspectos sobre confidencialidad (mutua)

La confidencialidad es un compromiso entre el cliente y el proveedor que se establece en **ambas direcciones**.

En los tiempos modernos la capacidad de divulgar información es virtualmente infinita, inmediata y está al alcance de todo el mundo. Por eso es más necesario que nunca **proteger los aspectos más privados de clientes y proveedores** en procesos en los que ya desde el principio se está manejando información sensible.

Confidencialidad Previa

Se trata de alinear a todas las partes en el valor de mantener la información que se recibe a salvo de terceras partes que podrían causar daños económicos o de imagen.

Por ello es necesario **explicitar desde el principio de la selección** de proveedores la obligatoriedad de mantener privada la información que se maneje. Y esto es válido tanto para los **datos internos** que sea necesario incluir en los documentos de briefing y complementarios como para **las ideas, diseños y estrategias propuestas** por los proveedores que no consigan el contrato.

Han existido y existen aún algunas malas prácticas en estos procesos en los que la discreción en el personal del proveedor (incontrolado muchas veces) brilla por su ausencia, dando lugar a graves consecuencias. Pero también se dan casos aislados de compañías que aprovechan las ideas propuestas en el concurso y que no han sido contratadas, creyendo disponer de un enorme arsenal de iniciativas para el futuro sin tan siquiera haber negociado el uso de las mismas con los proveedores que las propusieron.

Se hace pues imprescindible la **firma, a priori, de un Acuerdo de Confidencialidad** sobre estos temas que recoja los contenidos a proteger y las personas a las que alcanza dicho acuerdo y por qué plazo, además de las responsabilidades en que incurre la parte incumplidora.

Confidencialidad mantenida en el tiempo

Ocurre también, con bastante frecuencia, que una vez comenzado el contrato entre las partes, la confidencialidad suscrita por ambos en el contrato de colaboración pasa a ser un tema secundario cuando no olvidado.

Pero el compromiso de confidencialidad sigue sustante y, como tal, debe ser **controlado y revisado cada cierto tiempo**. Así, se producen entradas y salidas en los equipos humanos del proveedor (y del cliente) que no son notificados debidamente y que al cabo de los meses ha hecho que las partes que asumieron el compromiso de confidencialidad ya no puedan responder de él.

Por eso es necesario y exigible (de forma muy semejante a las normas de compliance que muchas compañías ya siguen) que las partes, en especial los proveedores, se aseguren de que los equipos dedicados a un cliente **ratifiquen su compromiso de confidencialidad** al incorporarse a la cuenta o salir de ella.

B) Remuneración de los Servicios de Marketing

La fijación de un precio para retribuir el trabajo de un proveedor ha sido siempre un asunto que ha generado debate entre los contratantes y los contratados. La percepción de valor de un trabajo es siempre cosa de dos, pero, fundamentalmente, del que va a pagar dicho servicio.

Lejos quedan los días en los que algunos proveedores, como las agencias de publicidad hasta principios de los 90, se retribuían con un porcentaje fijo sobre la inversión en medios de sus clientes. O cuando se pagaban servicios sin atender en absoluto a su resultado final o el retorno de la inversión. Quedan algunos residuos de dichas prácticas, más por pereza que por posibilidad de ordenarlos mejor.

De la misma forma, el acceso a las nuevas tecnologías y la democratización de muchos medios de producción (hoy al alcance de medianas y pequeñas empresas que antes no podían acceder a ellos) ha generado una competencia entre proveedores, feroz y contraproducente en muchos casos, que permite a los clientes disfrutar de un terreno mucho más amplio de negociación en lo que respecta a la remuneración de sus proveedores.

Sin embargo, este aparente río revuelto o paraíso del comprador, encierra algunos riesgos que, de no ser tenidos en cuenta, pueden acarrear resultados muy perjudiciales.

Así, el precio puede ser una variable definitoria a la hora de contratar pero, como se ha dicho anteriormente, puede ser el más pequeño de los detalles cuando de un trabajo importante se trata.

La solidez y las garantías de los compromisos adquiridos por el proveedor pueden ser más relevantes que el precio en sí, por lo que, a menudo, debemos desconfiar de las gangas o bajas temerarias en servicios sometidos a un fuerte escenario de competencia.

La forma de retribuir los servicios de los proveedores de marketing no es única y continuamente aparecen nuevos sistemas, cada vez más complejos, que en el fondo son las combinaciones de los dos sistemas clásicos: remuneración fija o remuneración variable.

Es verdad que cada vez se intenta afinar más a la hora de determinar una remuneración justa para ambas partes intervinientes y así, mientras los proveedores desean ser retribuidos por trabajos efectivamente realizados, los clientes desean contemplar de una forma objetiva si esos trabajos consiguen los propósitos para los que fueron contratados.

La remuneración justa, a nuestro entender, debería provenir de la **valoración correcta de los esfuerzos realizados por el proveedor y del compromiso del proveedor (en un grado adecuado y alcanzable) con los resultados previstos.**

No creemos que un proveedor pueda desentenderse totalmente de los resultados que sus servicios producen (aunque la correcta prestación del servicio es un fin en sí mismo) como no se desentienden otros profesionales de otras áreas de trabajo cotidiano, que, en régimen de competencia, no obtienen ninguna remuneración si no se consigue el resultado deseado.

Pero tampoco creemos que la remuneración de una actividad eminentemente intelectual (en una buena parte de los casos) pueda ser **valorada sólo por los resultados que obtenga.**

La actividad intelectual es, por definición, especulativa y, en tal sentido, buscar algo nuevo es buscar algo que nunca se ha hecho antes, por lo que valorarlo con parámetros de experiencia es insuficiente. Es una actividad que contempla y analiza situaciones para obtener de ellas una interpretación práctica, en este caso, creativa o sistematizadora.

Los proveedores de Servicios de Marketing contratan equipos profesionales (empleados) cuya labor principal, y a veces única, es analizar situaciones para emitir recomendaciones (tengan forma de estudio, concepto publicitario, logotipo, acción de comunicación, estrategia web o sistema de control). Es así. Los proveedores invierten en talento especulativo en las distintas áreas de los servicios de Marketing y por esa inversión esperan un rendimiento en forma de remuneración. Es su negocio.

Estos son los intereses en juego por parte de cada actor en la negociación.

Habitualmente, se ha venido **llegando un punto de encuentro** en la formulación de unos honorarios que cubrieran los costes directos de los salarios del proveedor empleados para realizar el trabajo, más los costes generales de establecimiento (overhead) y un margen comercial.

Como se puede comprender, este es un sistema que toma su base en la contabilización

de horas de trabajo empleadas y la aplicación de un beneficio sobre ellas. Independientemente de otras consideraciones como el resultado o desempeño (performance) o el valor estratégico que dicho trabajo tiene para la compañía contratante (value).

Como hemos adelantado antes, **el valor añadido es una apreciación subjetiva del comprador** (que tiene unas necesidades y unas expectativas) y es un porcentaje del trabajo solicitado. Ese porcentaje que hace que un trabajo sea satisfactorio y eficaz para los fines para los que se contrató. Debe responder a un beneficio para el cliente y debe ser percibido por el cliente.

Por lo tanto, **hay una parte del producto o servicio que es inevitablemente fija**, que depende del coste de los recursos que efectivamente un proveedor emplea, sus gastos de salarios directos y gastos generales de establecimiento. **Pero hay una parte que es negociable** y es aquella en la que se puede afinar para incorporar a la remuneración el valor que para la compañía supone la consecución de objetivos.

Esta parte variable entendemos que no puede ser una remuneración que se obtiene ocurra lo que ocurra, como indicamos antes; no es eso lo que busca una compañía al contratar, sino la consecución de un determinado performance o la generación de un determinado valor.

Así pues entendemos que es necesario pasar de modelos de remuneración basados exclusivamente en el trabajo del proveedor a modelos de remuneración basados en el valor.

Los modelos de remuneración basados en el valor variabilizan la parte de remuneración del proveedor referida al margen en función de la consecución de resultados y/o la generación de valor de un proyecto.

En teoría, todo el margen del proveedor puede estar sometido a esta consecución de valor, sin embargo, las prácticas más avanzadas en este aspecto proponen poner como **margen "en riesgo"** una parte de dicho total cuando no se consigan resultados. A cambio, la remuneración por la consecución de dichos objetivos duplica o triplica el margen inicial convenido.

Esta perspectiva genera un **cambio de calado** en el papel que los proveedores toman en la evolución de un proyecto ya que el objetivo final no es simplemente entregar un trabajo, sino que la verdadera utilidad, valor o performance que obtiene el cliente es un punto clave que les va a exigir dar lo mejor de sí mismos a lo largo de todo el proceso para obtener unos beneficios muy superiores.

En la **formulación del valor añadido** que determina la consecución de una remuneración, se pueden considerar, no de manera exhaustiva, diferentes factores:

- La importancia estratégica para la compañía del trabajo solicitado (basado en la entrega de determinados outputs -producciones- o determinados outcomes -resultados-).
- El talento involucrado en el seno del proveedor (y de la propia compañía) entendido como la capacidad del proveedor de atraer y crear equipos de talento al servicio del cliente.
- El servicio, relación o atención al cliente.
- El precio del proveedor en relación a su competencia.
- La especialidad del trabajo solicitado (¿podrían otros proveedores entregar un trabajo igual?).
- El esfuerzo inversor de la compañía en el trabajo solicitado.
- La duración y el ámbito geográfico de la utilización o uso.
- La reducción de los tiempos de entrega del trabajo.
- Los esfuerzos por culminar el trabajo (facilitar y simplificar procesos).

Con estos parámetros (y los que cada compañía desee añadir en función de sus intereses) se crea un **sistema de scoring o puntuación** (ponderada) para determinar cómo influye cada uno de ellos en la definición de un objetivo de valor del cual dependerá la mayor o menor remuneración de los servicios de marketing, más allá de los costes fijos de los que hemos hablado.

Estos criterios deben ser conocidos y aceptados por el proveedor de antemano y suponen un paso más en la búsqueda de la calidad y la eficiencia deseable en todo tipo de servicios y productos complementarios para los departamentos de marketing. El proveedor tiene una comprensión clara de sus expectativas y puede entonces manejar sus recursos y costos para entregar sus requisitos trabajando en el marco del valor.

Este sistema permite, además, aislar trabajos que no han ido correctamente y analizar ineficiencias y minimizarlas en el futuro, porque esto va a asegurar que el proveedor pueda mantener el valor y su margen de beneficio.

En cualquier caso, somos conscientes de que el asunto de la correcta remuneración sigue y seguirá teniendo muchas aristas y perspectivas en función de quién lo analice. En nuestra calidad de especialistas en marketing, creemos que **un sistema que prime la eficacia y reparta equilibradamente el éxito** (y la responsabilidad) entre las partes es el camino que debemos seguir.

Documentos clave en la selección y contratación de Servicios de Marketing

A) Las credenciales del proveedor

Las credenciales son la forma de presentarse del proveedor. Es la oportunidad del proveedor para ser percibido, conocido y, eventualmente elegido. En teoría, no lo va a hacer mejor para nosotros de lo que lo hace para él mismo (aunque existe la opinión en el sector de que el anuncio más difícil es el de uno mismo). Por lo tanto, siempre es de agradecer que dichas presentaciones tengan un buen nivel explicativo (claridad, eficacia) y estuvieran, en lo posible, **adaptadas a nuestros requerimientos específicos**.

Muchas veces esas credenciales se obtienen de la web, de las RFI o de la propia labor comercial que los proveedores hacen para darse a conocer.

Las credenciales deben ser **documentos útiles para el departamento de Marketing**. Nos deben aportar una serie de datos fundamentales para darnos una idea lo más exacta posible de su oferta:

- Valores, forma de trabajo y servicios ofrecidos.
- Datos económicos o financieros para definir mejor su solvencia.
- Sus equipos humanos (y su distribución por áreas).
- Su listado de clientes actual y sus casos de éxito
- Su expertise en nuestra área de negocio o en el área de trabajo solicitada.

Si los puntos anteriores no quedan suficientemente claros después de la lectura de unas credenciales, no sabremos si el proveedor tiene lo que estamos buscando.

B) El Briefing

Como hemos comentado anteriormente, el briefing al proveedor tiene un antecedente que es la **formulación exacta y específica de la necesidad** que el Departamento de Marketing tiene.

Es obvio que el profesional de marketing sabe de sobra lo que necesita y cómo hacerlo, pero el hecho de explicitar todos los detalles del trabajo nos ahorrará mucho tiempo, muchas explicaciones y probablemente nos sirva para enfocarlo más desde el principio.

Pero centrándonos en el briefing hay algunos puntos que pueden ser un apoyo:

- No es posible optar a cubrir múltiples objetivos de marketing sin un presupuesto acorde a dichos objetivos.
- No es posible tener una sola estrategia para cubrir múltiples objetivos con la misma intensidad.
- No es posible hacer un briefing de dos líneas.
- No es necesario hacer un briefing con todos los conocimientos e información de nuestra compañía y mercado. Es vital modular exactamente la cantidad de información requerida, el detalle y la visión general. Los proveedores pueden hacer preguntas si lo necesitan.
- No es posible tener propuestas frescas y creativas con muchos requerimientos obligatorios del cliente. Esa situación suele conducir a propuestas mediocres por parte de los proveedores.
- No es posible dar un buen briefing sin poner entusiasmo en él.

Esta relación, un poco irónica y asumida en la mayoría de sus aspectos, pretende recoger una inquietud común en los proveedores de servicios de Marketing que, a menudo, presentan ideas y propuestas fuera de briefing, precisamente porque el briefing no era lo suficientemente esclarecedor.

C) El contrato de colaboración

Hay tantos formatos de contratos de colaboración o de ejecución de servicio como compañías. Y tantas especificaciones como diferentes áreas o Servicios de Marketing existen. Y crecen día a día.

Por eso nos centraremos en un par de aspectos que nos parecen relevantes en lo que respecta al contrato de colaboración en su relación con el Departamento de Marketing.

Contenido del Contrato. Marketing debe asegurarse que el contrato contiene, de la manera más explícita posible, y a la vez más clara, la **extensión exacta de los servicios que va a contratar al proveedor**, desde su naturaleza, a los plazos, a la forma de entrega, al equipo al servicio del proyecto, etc. Es lo que se denomina SLA o Service Level Agreement. En ese acuerdo se establecen los detalles operativos necesarios que han de ser comprobados por marketing para su posterior negociación y firma.

También es el lugar para fijar todos los detalles concernientes a confidencialidad y propiedad intelectual de las ideas y propuestas (cuando corresponda) o a las calidades.

Precios, remuneración, bonus y penalizaciones son elementos claves del contrato que deben ser finalmente aprobados por Marketing.

Gestión del Contrato. Corresponde a los departamentos Jurídicos o a Compras, redactar un contrato donde se incluyan todas las cautelas y garantías legales además de todo el contenido que acabamos de citar. Marketing debe tener conciencia clara del contenido del contrato antes de pasarlo a Compras para su negociación y cierre.

En efecto, un enorme valor que aporta Compras a este proceso es la gestión del acuerdo mediante la negociación con el proveedor para conseguir el precio más adecuado, preservando los niveles de calidad y las formas y plazos de entrega.

Como hemos comentado antes esta gestión de Compras será tanto mayor cuanto más se trate de servicios de marketing de los que hemos dado en llamar de Transacción, donde los criterios de evaluación son objetivables y donde la comparación con otros oferentes es posible y deseable. Desde las pirámides de recursos humanos no estratégicos a las producciones de materiales (contratos que muchas veces se cierran como acuerdos marco dentro de los cuales se asimilan los encargos individuales).

EPÍLOGO

Todo lo expuesto hasta aquí es el resumen de un trabajo de estudio, investigación y concreción acerca de las posibles alternativas de actuación ante las dificultades y complejidades crecientes que en la labor del Departamento de Marketing tiene la selección y contratación de proveedores de Servicios de Marketing.

Hemos tratado de abordar los temas principales o más actuales pero somos conscientes de que la profundidad en dicho tratamiento no es máxima. Tampoco creemos que éste sea el objeto de nuestro Libro Blanco. Cada uno de los temas tratados puede dar lugar a una monografía que seguramente pueda arrojar más luz sobre detalles específicos hoy en discusión.

Nuestro objetivo ha sido proveer de una visión lo más global posible de un proceso que empieza en las entrañas mismas de la organización (una necesidad que cubrir) y que a menudo tiene una exposición pública que define la personalidad y reputación de las compañías, por lo que su importancia, más allá de los recursos humanos, económicos y temporales que consume, es muy alta.

Desde ese punto de vista, nos gustaría que estos contenidos sirvieran como punto de partida a posibles aportaciones o debates, o sirvieran como inspiración para la adaptación de lo aquí expuesto a las necesidades propias de cada compañía.

Agradeceríamos que los profesionales del marketing que se desarrolla en España nos dieran su opinión y compartieran, de una forma extensiva, sus reflexiones y experiencias en estos campos, en aras de un sector más compacto y fuerte en el que la labor del Marketing sea valorada en su justa medida dentro de las compañías.

Gracias a la Asociación de Marketing de España por mantenerse firme y constante en su misión de promover el asociacionismo de los profesionales del marketing, con vistas a la consecución de objetivos comunes a la profesión, mediante el diálogo y el intercambio de experiencias, difusión de contenidos e informaciones de interés para sus asociados y fijación de parámetros de excelencia en el marco de la función de marketing.

Madrid, marzo 2016

