



ASOCIACIÓN
DE MARKETING
DE ESPAÑA

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

adv!se

CONTENIDO

- Carta del Presidente
- Introducción
 - A. El papel del departamento de compras
 - B. Propuestas intelectuales vs. propuestas transaccionales
 - C. La alineación entre Marketing y Compras
 - D. La necesidad de justificar decisiones de aportación de valor
 - E. Los distintos tipos de proveedores
- El proceso de selección
 - A. El objetivo condiciona el reparto de roles
 - B. Esquema de trabajo
 - C. El tratamiento de los proveedores incumbentes
- Otros aspectos a considerar
 - A. Confidencialidad (mutua)
 - B. Remuneración
- 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 Libro Blanco de buenas prácticas en la contratación de Servicios de Marketing es seguir ofreciendo a los profesionales del Marketing asociados a la Asociación de Marketing de España (en adelante MKT) 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 actuales y las mejores prácticas en la contratación de Servicios de Marketing (a la luz del reciente Código Ético de 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. Sin embargo, sí expondremos datos y propuestas 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 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.

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. Para ello se realizó un estudio cualitativo con reuniones de grupo entre Directores de Marketing, Directores de Compras y Proveedores de servicios de marketing y un sondeo cuantitativo online con cuestionarios dirigidos a estos mismos perfiles.

Los resultados más relevantes de dicho sondeo apoyan el contenido del documento.

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

Hay un núcleo de actividades que, de una forma recurrente, se producen en todos los procesos de comercialización o puesta en mercado.

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 algunas partes del proceso de marketing contratando a empresas especialistas en determinadas áreas y que se constituyen en un proveedor, ocasional o habitual de nuestras compañías, llegando a menudo a imbricarse en los equipos de trabajo como una pieza más.

Lo que 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. 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.

Como se recoge en el Libro Blanco, 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** desde la óptica del valor que estos proveedores aportan a nuestros objetivos. **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 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 última instancia, también 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.

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.

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.

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, eventos, contenidos, promociones, 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.

Además, **corresponde a los departamentos de Marketing detectar la innovación** en las técnicas y estrategias utilizadas en todas esas áreas.

Por lo tanto, conviene estar actualizado con 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.

A) El papel del departamento de compras

Existen varios factores que facilitan la frecuente hegemonía de los departamentos de compras en los procesos de selección de proveedores de comunicación como

- La conciencia de que el departamento de compras cumple órdenes directas de los más altos órganos de gobierno de las compañías.

- La vertiginosa velocidad de cambio del mundo de la comunicación, que ha hecho que florezcan medios de producción y difusión de mensajes, así como sistemas de control y medición de los mismos, a un coste notablemente más bajo que antes.
- La frecuente incapacidad de los proveedores de Servicios de Marketing para evidenciar el valor añadido que aportan y que les debe hacer imprescindibles. Esta ausencia de argumentos deja el terreno abonado para una compra low cost.

La necesidad de ajustar los costes en todas las áreas de las organizaciones ha conducido a una creciente influencia de los departamentos de Compras o Procurement en los procesos de selección y contratación y, muy a menudo, a **equiparar, bajo la misma sistemática y metodología, todos los procesos de compra como si fueran asimilables.**

Es un hecho palpable que el departamento de Compras tiene un papel cada vez más importante en las estructuras de las empresas.

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.

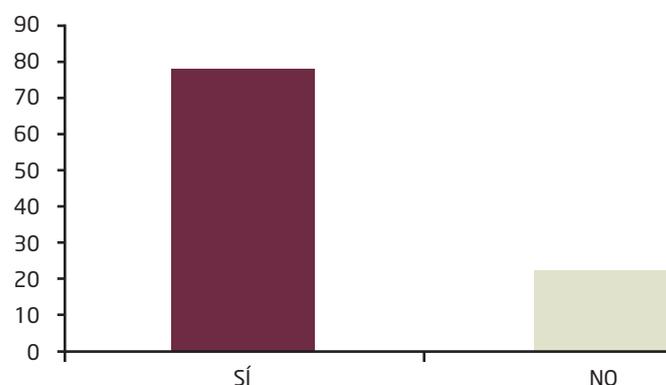
Este sistema se está manifestando insatisfactorio en algunos aspectos, como el de la contratación de algunos servicios externos, que estamos seguros genera **consecuencias perjudiciales** para las compañías, más allá del puro ahorro a corto plazo.

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.

Creemos que es posible mejorar esta situación redefiniendo los roles que los distintos departamentos de la empresa, trabajando coordinadamente, pueden y deben realizar y así lo reflejamos en nuestro Libro Blanco.

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

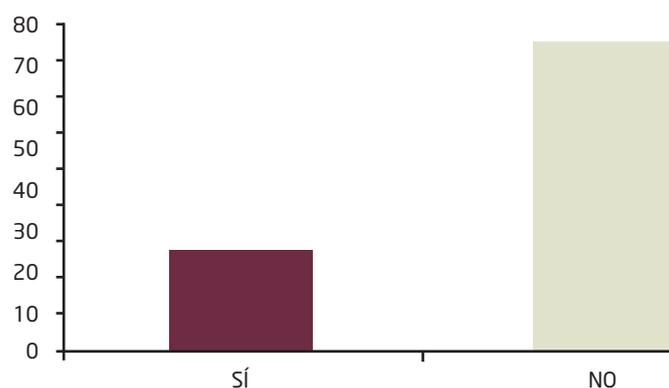
	% col.	Abs
Sí	77,8%	42
No	22,2%	12



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



B) 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 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.

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.

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.

C) La alineación entre Marketing y Compras

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 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.

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).

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.

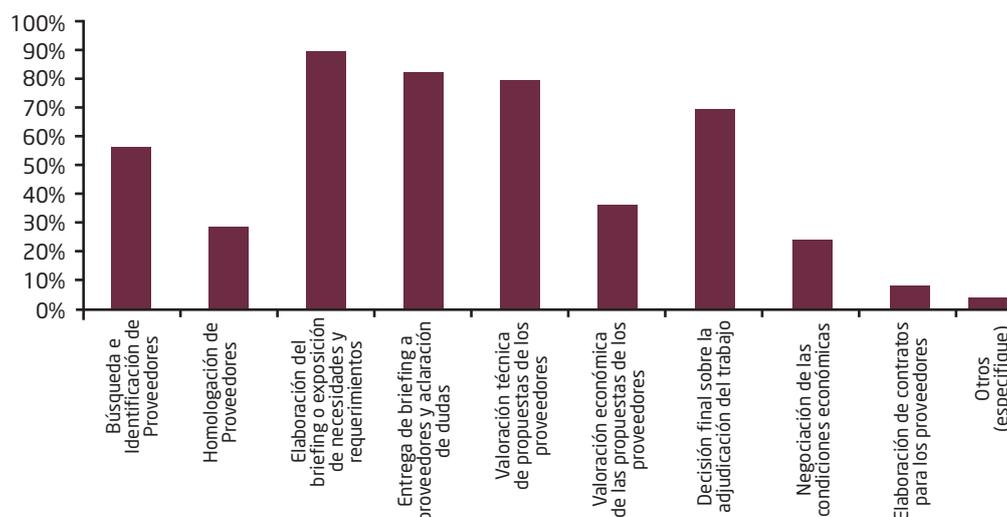
Así, la contratación de servicios de marketing cuya esencia sea **la originalidad creativa** (artística, estratégica, ejecucional) **debe corresponder, casi en exclusiva, a los departamentos de marketing**, preparados para evaluar correctamente aspectos específicos ajenos al mundo del procurement y que,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

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.

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

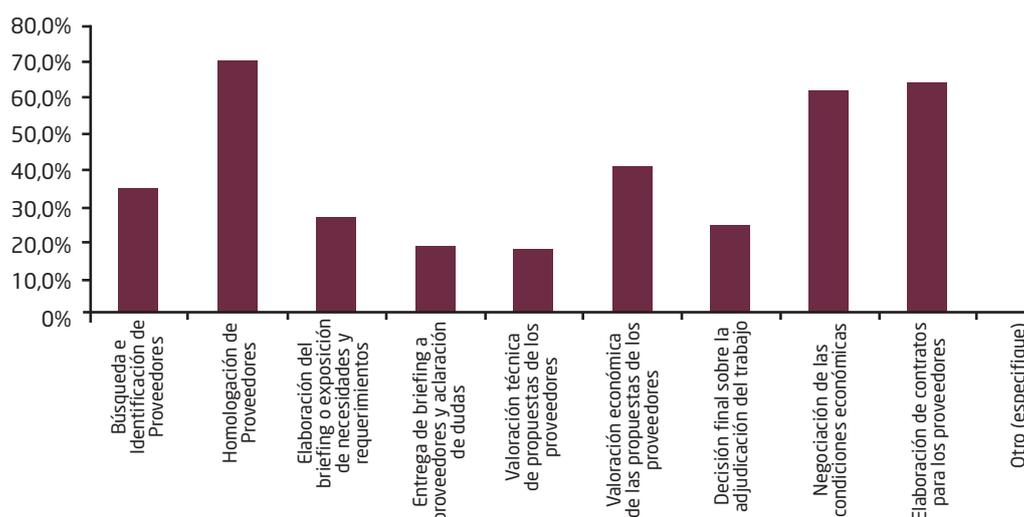
Contestadas: 50
No contestadas: 4



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.

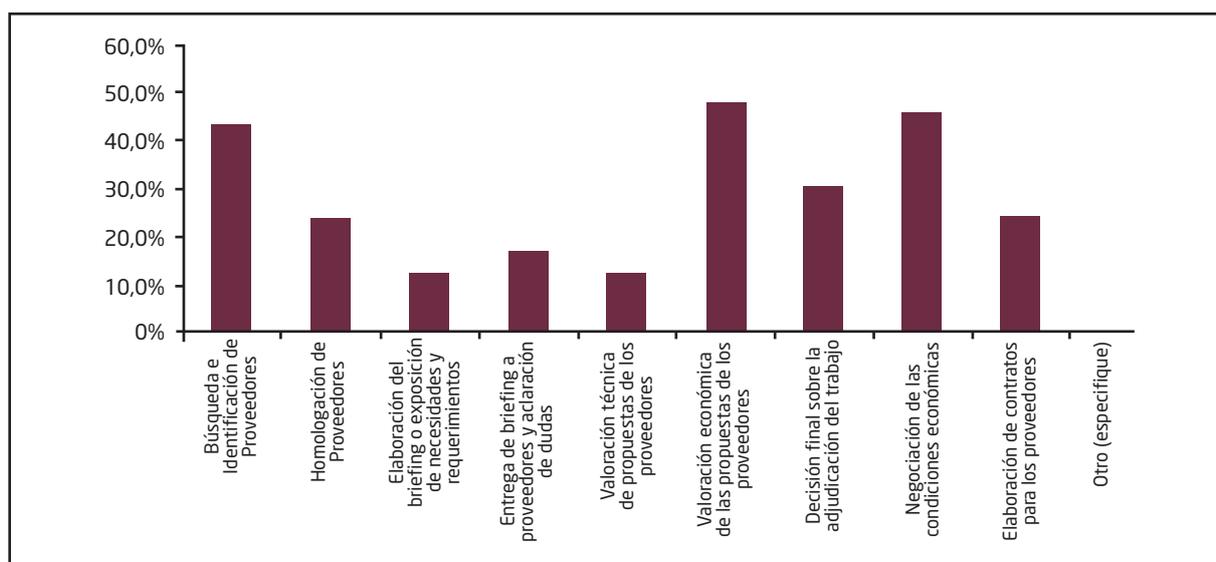
	% col.	Abs
Búsqueda e Identificación de proveedores	34,7%	17
Homologación de Proveedores	69,4%	34
Elaboración del briefing o exposición de necesidades y requerimientos	26,5%	13
Entrega de briefing a proveedores y aclaración de dudas	18,4%	9
Valoración técnica de propuestas de los proveedores	18,4%	9
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
Otro (especifique)	0,0%	0



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

Los departamentos de Marketing de las compañías no son ajenos en absoluto a la obligación 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.

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).

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.

E) 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 esto 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.

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 **éstos** que pueden y deben ser evaluados en una fase posterior- sino por su aportación real y medible a los objetivos de Marketing, sean 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.

En nuestro Libro Blanco se plantea el procedimiento básico de evaluación y reparto de roles entre los Departamentos de Marketing y Compras para una objetivación profesional de dichas aportaciones de valor.

El proceso de selección

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.

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.**

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 el hecho 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 es conveniente que, desde el principio, los intervinientes (normalmente marketing y compras) estén coordinados. 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 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.**

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.

B) Esquema de trabajo

En el Libro Blanco exponemos 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.

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.
- Se decide qué **sistema de selección** escoger para adjudicar el trabajo.
- 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.

Hacemos en este punto 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.

En efecto, no podemos plantear de la misma manera la **Asignación de un proyecto de largo recorrido (cuenta)** donde la intensidad del proceso que planteamos en el Libro Blanco es máxima y es fundamental conocer de antemano los detalles que demuestren la **potencialidad** del proveedor para convertirse en colaborador, que la **Asignación de un proyecto específico acotado en el tiempo (campana o trabajo puntual)** donde 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 y riguroso, 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** 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 sólo va a servir para una **única** 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.

C) 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) Confidencialidad (mutua)

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

- **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.

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 cuánto 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**.

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.

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.

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 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.

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.

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 el Libro Blanco se desarrolla la propuesta de los parámetros básicos para la formulación del valor añadido que ayudan a determinar la remuneración según esta visión.

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, y forma parte del Libro Blanco que la Asociación de Marketing de España publica para sus asociados, de contenido más extenso y detallado.

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.

Son los profesionales del marketing que se desarrolla en España los que contribuyen, con sus reflexiones y experiencias, a crear un sector más compacto y fuerte en el que la labor del Marketing sea valorada en su justa medida dentro de las compañías.

No podemos dejar de agradecer a los profesionales del marketing, compras y proveedores de servicios de marketing la inestimable colaboración que nos han prestado dándonos sus opiniones y respuestas a nuestras preguntas y exponiendo, de forma espontánea, aquellos aspectos que suponen para ellos áreas de conflicto o de mejora.

Asimismo, agradecer a **DOXA Investigación de públicos**, la realización de un sondeo cuantitativo entre profesionales de los mismos perfiles arriba mencionados mediante un cuestionario cuyos resultados han servido para completar los hallazgos y opiniones vertidas en el estudio cualitativo.

Para terminar, reafirmar una vez más que la Asociación de Marketing de España se esfuerza 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

