



GUÍA TÉCNICA PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE **MARKETING Y PUBLICIDAD**



PARTICIPANTES

Representantes de los equipos de compras:

- Ángel Gutiérrez Gómez-Calcerrada
Chief Procurement Officer de **Yoigo**
- Agustín Pérez Delgado
Head of Procurement Spain, Portugal and Italy, **Microsoft**
- Juan Carlos Balbas
Procurement Department, **Sanofi Pasteur MSD**
- Fernando Lallana Fernandez
Procurement Manager, **Heineken**
- Patricia Mariñas
Jefe de Compras de Marketing, **BMW**
- Cristina Menéndez Trapiella
Compradora de Servicios de Marketing, **Grupo Mahou San Miguel**
- Cristina Dago Elorza
Directora de Compras de Servicios de Marketing y Comunicación, **Grupo Mahou San Miguel**
- Naiara Markaida Valdés
Responsable de las Contrataciones de Comunicación y otros servicios corporativos, **Iberdrola**

Representantes de las asociaciones colaboradoras:

- Joaquim Ramis
Presidente **Proximity España**
- Carlos Municio
Director General de **Ogilvy&Mather**
- Jorge Santacana
CEO **OgilvyOne Spain & Neo@Ogilvy**
- Óscar Coto
CEO **GMR**
- Jorge Martínez Beneyto
Director de Negociación y Operaciones de **Arena España**
- Isabel Ontoso
Consultora de **Branding 3.0**
- Felipe San Juan
Director Agencias Creativas, **Google**
- Begoña Gómez
Directora Técnica, **aea**

Coordinadores de los grupos de trabajo y responsables del proyecto global:

- Juan Antonio Cantelar
Coordinador de Compras de Marketing, Servicios Profesionales y Contenidos de **Orange**
- Fco. Javier Velduque Cañas
Director de Coordinación de Negocio, **Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A.**
- Miguel Benítez
Ha sido Director de Compras de **Panrico**
- Patricia Chávez
Directora de Consultoría, **Grupo Consultores**
- Jenaro Reviejo
Secretario General de AERCE y Coordinador de los Grupos de Trabajo de **AERCE**

© 2015 AERCE

Barcelona
Rambla de Catalunya, 120, 1º 1ª
08008 Barcelona

Madrid
Paseo de la Castellana 121, 7º D
28046 Madrid

info@aerce.org · www.aerce.org

Reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción total o parcial de esta Guía sin previa autorización por escrito.

ÍNDICE DE LA GUÍA

0. INTRODUCCIÓN

1. MERCADO

- 1.1 ESTRUCTURA DE MERCADO
- 1.2 DATOS Y VOLÚMENES DE INVERSIÓN
- 1.3 EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE AGENCIAS

2. AGENCIAS

- 2.1 ESTRUCTURA GENERAL DE UNA AGENCIA CREATIVA
- 2.2 DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS POR ÁREA Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS POR PERFILES
- 2.3 DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS DE UNA AGENCIA DE MEDIOS

3. SELECCIÓN DEL COLABORADOR

- 3.1 MODELOS DE SELECCIÓN (ESTRUCTURA PROCESO DE COMPRAS Y MODELO ABREVIADO)
- 3.2 MODELO DE NDA (CONFIDENCIALIDAD)
- 3.3 MODELO DE BRIEFING (RFI Y RFP)
- 3.4 REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES EN LA CREACIÓN DE UN CONTRATO DE UNA AGENCIA
- 3.5 REMUNERACIÓN O NO DE LOS CONCURSOS

4. MODELOS DE REMUNERACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA RELACIÓN

- 4.1 AGENCIAS CREATIVAS Y DE SERVICIOS DE MARKETING
- 4.2 AGENCIAS DE MEDIOS (SLA'S Y KPI'S)

5. DENUNCIA DE MALA PRAXIS

6. CÓDIGO ÉTICO

7. EPÍLOGO

8. FUENTES



0. INTRODUCCIÓN

Una de las principales conclusiones de IFPSM (International Federation of Purchasing and Supply Management) sobre la evolución de la gestión de Compras en las empresas es la existencia de un camino marcado hacia una gestión por categorías como modelo avanzado de gestión, lo cual incluye una participación más desarrollada y profesional de los departamentos de Compras en categorías respecto a las cuales su poder de decisión es hasta estos días tangencial, o incluso a veces nulo.

El promedio en gasto entre materiales y servicios está entre el 60 -70% de los ingresos de las empresas por lo que la importancia de su buena gestión no ofrece dudas.

Así, la función de Compras ha ido evolucionando en las empresas desde unas tareas meramente administrativas ("pasadores de pedidos") hasta convertir a los departamentos de Compras en auténticos Gestores Estratégicos de productos y servicios, aportando valor en toda la cadena de suministro, de forma eficaz y sostenible.

A nivel general, el perímetro de responsabilidad de Compras se estima que ha estado en los últimos años aproximadamente en el 50% de los servicios y suministros contratados, apareciendo centrado en materiales directos, por lo que debemos concluir que existe un camino importante por delante para ampliar su responsabilidad y contribuir a generar valor.

No obstante, en los últimos tiempos y probablemente acuciados por la creciente crisis económica, las grandes empresas han emprendido una progresiva implantación estratégica de los departamentos de Compras, ampliando su área de responsabilidad desde su presencia histórica en materiales directos como al ámbito menos explorado de los indirectos. Así, este porcentaje ha crecido situándose en la actualidad entre el 70 -80% del total de las compras.

No cabe duda, en cualquier caso, que el tamaño de la empresa así como su volumen de gasto influye en la propia evolución de la función de Compras.

En España tenemos un gran tejido empresarial que va desde micro-empresas, menos de 10 empleados, aprox. 2,8 millones de empresas hasta grandes, más de 250 empleados, con aprox. 6000 empresas.

Independiente del tamaño, lo que está claro es que como más eficiente se sea en la gestión de cada categoría más competitivo se puede ser en costes y mayor será la participación en el resultado de la empresa, de ahí la importancia de que la gestión por categorías de compra disponga de una metodología acorde con la política de la empresa que facilite la eficiencia de procesos.

Desde AERCE tenemos la obligación de atender las necesidades de nuestros socios e informar de los mejores procedimientos y tendencias que se ejercen en el mercado.

Por tal motivo, la Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos (AERCE) y Grupo Consultores, **han llegado a un acuerdo estratégico para estudiar cómo fomentar la colaboración entre los departamentos de Compras y Marketing en el proceso de contratación de servicios**. El objetivo es buscar la transparencia total del mercado y obtener el mínimo coste satisfaciendo las necesidades fijadas.

Para ello editamos la guía de cómo 'Comprar Comunicación'- que pretende definir los nuevos estándares de contratación de servicios de Marketing y Comunicación, comunes para todo el sector, y desarrollar un Manual de Buenas Prácticas que marque las pautas a seguir a la hora de la compra de estos servicios.

Hoy en día, en numerosas empresas, "Comprar Comunicación" suele ser una actividad gestionada de forma directa por los departamentos de Marketing y Ventas, más focalizados en satisfacer necesidades mercadotécnicas y comerciales que en la negociación y optimización de costes.

Así, en general existe poca planificación en esta actividad, dando lugar a procesos muy cortos que no favorecen la optimización del servicio.

Este tipo de gestión de compra se suele considerar como "muy difícil de organizar y/o optimizar", lo que da lugar a la pregunta clave:

¿Cómo se puede gestionar un intangible sin dañar la imagen de la empresa o en algún caso la sensibilidad del valor creativo/o de imagen?

Y por otro lado;

¿Cómo podemos cuantificar el aporte de valor añadido en una contratación de un intangible?

No cabe duda de que es una labor ardua y costosa, pero con estos principios sólo podemos encontrar "frenos" o barreras de entrada para que los departamentos de Compras puedan acompañar a los de Marketing en la gestión de proveedores y servicios.

Lo cierto es que cada vez más empresas consultoras ofrecen sus servicios indicando que los ahorros medios obtenidos en una eficaz gestión de compras están muy por encima de otras partidas de gastos indirectos, lo cual demuestra la existencia de un amplio camino por recorrer en este sentido.

Desde AERCE defendemos una visión integradora y profesional, con una postura de colaboración donde las fuerzas de Marketing y Compras sumen sus esfuerzos aportando valor a la empresa.

Por tanto, ¿se puede gestionar la Comunicación como otras categorías de Compra?

La respuesta es claramente Sí. Aplicando una metodología de gestión de compras por categorías sobre la base de una filosofía de trabajo en equipo se puede aportar mucho más valor del esperado.

¿Cómo conseguimos este objetivo?

A través de las siguientes vías:

1. Colaboración: Comprar con nuestro cliente interno. Los compradores y los responsables de Marketing deben pasar a ser socios, entender sus necesidades recíprocas y generar relaciones productivas en beneficio de la empresa. Esto implica mucho trabajo de campo, petición de ofertas y reuniones con proveedores conjuntas, etc.

Según el Estudio de Compras de Marketing y Comunicación, elaborado por AERCE y Grupo Consultores como punto de partida del proyecto, la colaboración entre los departamentos de Compras y Marketing es fundamental para aportar valor añadido a estas áreas.

2. Conocimiento: Los compradores deben salir de su entorno y conocer muy bien el mercado de oferta y demanda para saber alinearlos con las necesidades internas. Es en esta fase cuando debe iniciarse el proceso de compra, elaborando la estrategia correspondiente, analizando los elementos de coste, las necesidades reales del servicio, etc. El proceso de compra se debe iniciar desde la detección y sobre todo la comprensión de la necesidad del área técnica.

Del Estudio sobre Compras de Marketing y Comunicación se extrae un dato significativo: un 48% de los departamentos de Compras mantienen ya una relación consolidada o avanzada con Marketing, aunque señalan que es necesario establecer vías que permitan incrementar esta vinculación.

3. Valor: En esta tercera fase los compradores deben ser capaces de aportar valor a la Dirección de Marketing, participando en sus planes estratégicos para poder desarrollar mejor la estrategia de necesidades de la categoría.

Este proceso suele durar entre uno y dos años, teniendo muy claro los objetivos que persiguen Marketing y Compras y por supuesto con el apoyo del CEO.

Es cierto que otras categorías (técnicas, industriales, materias primas...) permiten una visibilidad mayor y rápida penetración de Compras en la gestión, pero, por el contrario, no podemos comprar Comunicación desde Compras si previamente no existe el convencimiento desde la alta dirección de la compañía sobre la aportación real de valor de dicha actividad.

Desde AERCE tenemos el compromiso de impulsar la implantación de esta guía partiendo de la sensibilidad necesaria que requiere el conocimiento de las necesidades mercadotécnicas de la empresa.

Como asociación, somos adicionalmente receptivos al hecho de que hay numerosas empresas demandando establecer procedimientos específicos de compras de Comunicación que doten esta actividad de una mayor profesionalización y transparencia.

Ese es el compromiso que esta guía pretende cumplir

1. OBJETIVOS PROYECTO "COMPRAR COMUNICACIÓN":

- Ayudar a generar unos Manuales de Procedimiento que faciliten a la compra de Comunicación.
- Formar a los equipos de compra en el conocimiento de la industria de la Comunicación, sus Agentes y Procesos de trabajo.
- Debatir los principales tópicos del sector

2. OBJETIVO DE EMPRESA:

- Buscar la transparencia total del mercado
- Obtener el mínimo coste del servicio
- Satisfacer las necesidades fijadas

3. PUNTOS CRITICOS EN LA RELACION MARKETING Y COMPRAS:

- Trasladar y convencer del valor de su aportación al proceso
- Participación de Compras desde inicio del proceso
- Consolidar y Optimizar Procesos

Y por supuesto, es necesario contar con implicación del CEO como sponsor del proyecto para garantizar el éxito.



· 1 · MERCADO



1. MERCADO

El mundo de las Agencias está evolucionando y la industria se está moviendo hacia el terreno más amplio de la Comunicación global. El cambio de las nuevas tecnologías y de las herramientas de las que dispone el consumidor han provocado una revolución y por tanto un cambio en la forma en la que las Marcas tienen que acercarse a sus Clientes.

Históricamente las Agencias se han presentado como expertas en la publicidad dirigida a masas especialmente en los medios gráficos y audiovisuales, y hoy en día aunque la televisión sigue siendo un medio muy importante, las Marcas tienen que comunicarse también de manera horizontal, más segmentada y trabajar en conversaciones e influencia con los consumidores, por lo que las habilidades de la Agencia y el perfil de los talentos están cambiando.

Este cambio está suponiendo una gran revolución en el Mercado, ya que afecta no sólo a las estructuras de las compañías sino a la selección de los perfiles y talento que hay que poner a trabajar, a la integración de las disciplinas y por supuesto a los sistemas de remuneración y por tanto al modelo de negocio de la industria completa.

Tipología de Empresas:

Hoy en día aunque el mercado está en evaluación constante sigue existiendo la siguiente tipología de compañías:
Agencias Creativas: son empresas que asesoran al anunciante, colaboran en la definición de la estrategia de comunicación, realizan trabajo de planificación estratégica para llegar a la conceptualización de las ideas. Igualmente crean el mensaje publicitario de su cliente y supervisan su ejecución en consonancia con los canales en dónde se va a transmitir.

Agencias de Medios: investigación del consumidor son las empresas encargadas de la planificación y la compra de medios donde se emitirán los mensajes publicitarios.

Agencias de Servicios de Marketing, disciplinas de especialización: Marketing Directo / Relacional, Marketing Promocional, Marketing Digital, Eventos, Branding e Identidad Corporativa

Consultoras de Comunicación y Agencias de Relaciones Públicas: son las empresas que asesoran a las Marcas en su estrategia de comunicación global más allá de la labor de Marketing y comercial. Normalmente trabajan con el departamento de Comunicación Corporativa y, cada vez más, de manera coordinada con los equipos de Marketing.

1.1 ESTRUCTURA DE MERCADO

A nivel mundial existen dos tipos de Agencias: las integradas en los 6 grandes holdings de comunicación mundial y las consideradas como independientes o que forman grupos internacionales independientes. Dentro de los grandes grupos que representan el 80% del mercado publicitario se está trabajando en evolucionar hacia diferentes modelos de negocio.

Uno de ellos es de la integración total de las Agencias y sus especialidades, como está haciendo, por ejemplo, el grupo Omnicom o Publicis, en el que tratan de lograr que sus unidades se integren y en un futuro quizás vuelvan a ser Agencias de servicios plenos de comunicación.

Y el otro modelo es el de mantener la especialización, como hace, por ejemplo, WPP, aunque con capacidades integradas en la mayoría de sus unidades.

Este segundo modelo es más complicado de mantener a largo plazo pero necesario actualmente por las capacidades especializadas sofisticadas que requieren muchos anunciantes.

Las Agencias independientes o grupos independientes sin duda están trabajando en la integración especialmente desde un punto de vista digital. En España, se encuentran presentes seis grandes grupos de Comunicación Internacionales que aglutinan diferentes tipos de agentes:

- Dentsu Aegis
- Havas
- Interpublic (IPG)
- Omnicom
- Publicis Groupe
- WPP

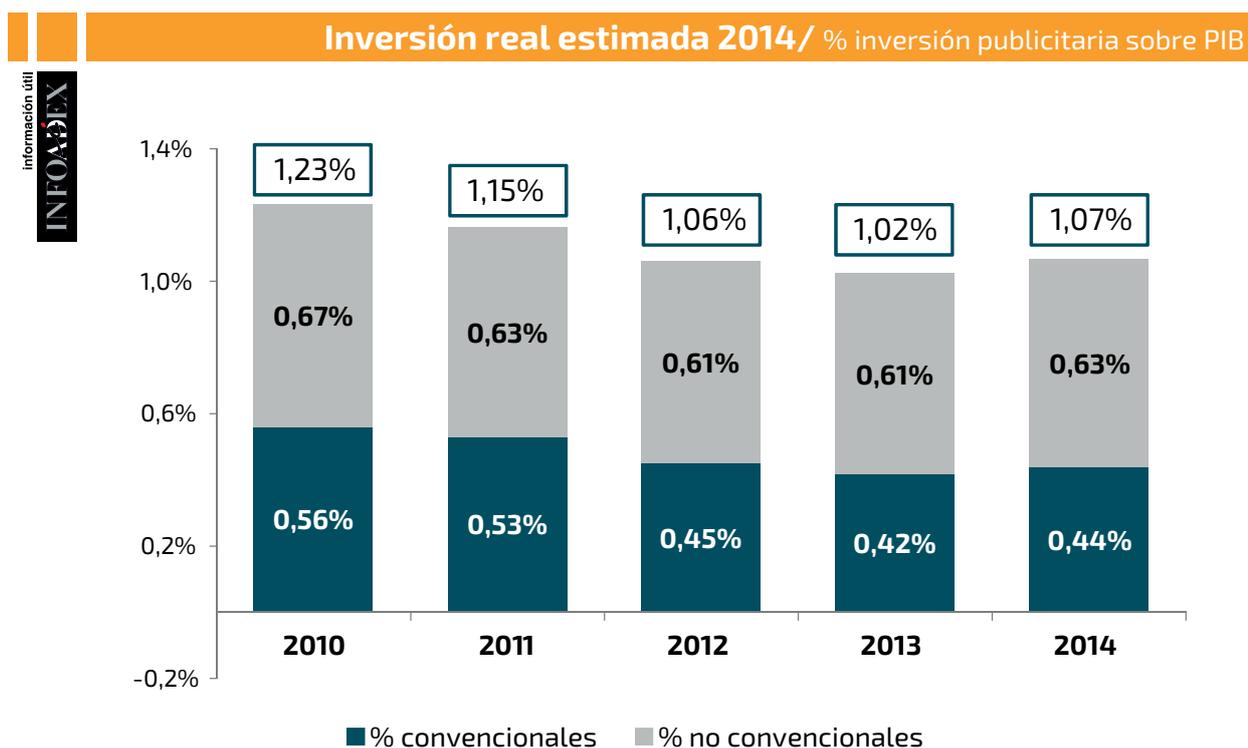
Por otra parte, las Agencias de Medios Independientes más relevantes y que aglutinan un importante peso en inversión en nuestro mercado son:

ALMA MEDIA	GESMEDIA	MEDIA DIAMOND
CONSIGNA MEDIA	HELLO MEDIA	MEDIASAPIENS
CONVERSION	INFINITY MEDIA	N&C ADVERTISING
DATAPLANNING	IRISMEDIA	SERENDIPIA
ENTUSIASMO Y MUCHO VALOR	KANLLI	T20
EQU MEDIA	MEDIA BY DESIGN	VERITAS MEDIA



1.2 DATOS Y VOLÚMENES DE INVERSIÓN

La actividad de la Industria de comunicación publicitaria en España representó aproximadamente en 2014 un 1,07% del Producto Interior Bruto (PIB).



La participación sobre el PIB **supera la de 2012**

Gráfico: Evolución Inversión Publicitaria sobre PIB. INFOADEX; "Estudio de la Inversión Publicitaria en España 2015".

Madrid y Barcelona aglutinaron el mayor volumen de negocio (85%), ya que la mayoría de las empresas Anunciantes del país se encuentran en esas Comunidades. En los últimos 8 años, Madrid ha ido ganando peso y se sitúa como primer centro de toma de decisión de inversión en Comunicación-Marketing concentrando más del 65% de los principales anunciantes del país (fuente, datos Grupo Consultores, AgencyScope 2014).

El País Vasco concentra un importante número de agencias con posicionamiento creativo y asociaciones en Vizcaya y Guipúzcoa. Andalucía se presenta en los últimos como un mercado emergente, con Sevilla y Málaga concentrado el mayor número de agencias y actividad en la CCAA.

La Comunidad Valenciana, a través de la Asociación de Empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad de Valencia, es otra de las comunidades en crecimiento, impulsado desde la asociación.

1.3 EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE AGENCIAS

El mundo de las Agencias está evolucionando y la Industria se está moviendo hacia el terreno más amplio de la Comunicación global e incluso evoluciona al territorio de la innovación entrando en muchos casos en el desarrollo de producto.

El cambio de las nuevas tecnologías y de las herramientas de las que dispone el consumidor ha provocado una revolución y, por tanto, un cambio en la forma en la que las marcas tienen que acercarse a los consumidores.

Históricamente las Agencias eran expertas en comunicación dirigida a públicos masivos (especialmente en los medios gráficos y audiovisuales), y hoy en día, aunque la televisión sigue siendo un medio importante, las marcas tienen que comunicarse también de manera horizontal, más segmentada y trabajar en conversaciones con los consumidores, por lo que las habilidades de la Agencia y el perfil de los talentos están cambiando.

Este cambio está suponiendo una gran revolución en el Mercado ya que afecta no sólo a las estructuras de las compañías sino a la selección de los perfiles y talento que hay que poner a trabajar, a la integración de las disciplinas y por supuesto a los sistemas de remuneración y por tanto modelo de negocio de la Industria.

Actualmente estamos viviendo un proceso de revolución en el sector de la Comunicación y muy especialmente en el área de Medios. La digitalización está transformando la oferta desde el punto de vista de canales de contacto y opciones que tiene el consumidor. El consumidor se ha transformado en el dueño del tiempo y el formato y editor de contenido con mayor confianza incluso que las marcas.

Esto genera una ruptura tanto en la forma de analizar a los consumidores como en la forma en la que hay que comunicarse con ellos, teniendo en cuenta que además ellos también son generadores de contenidos.

Las agencias de medios iniciaron su evolución hace años.

El principal cambio es que estas operaciones están modificando su perfil y están pasando de ser aglutinadoras de volúmenes de negociación, con interesantes herramientas de investigación, optimización y asesoramiento en planificación de medios, a ser verdaderas compañías asesoras de Marcas con herramientas potentes de medición, de esta forma están consiguiendo diversificar sus servicios adecuándolos a las demandas de los consumidores, siendo incluso generadoras de contenidos y creadores de canales.

Actualmente la evolución que se está dando es aún mayor con la proliferación de mecánicas de compra de inventario (modelo de gestión RTB – Real Time Bidding) y con la evolución de los modelos actuales a los de compra programática.



· 2 · AGENCIAS



CATEGORÍAS PROFESIONALES DE UNA AGENCIA EN TRANSICIÓN

Dirección / CEO / CCO / Dirección General

- Director General

Departamento de cuentas

- Director/a de Servicio al Cliente/ Key account manager
- Director/a de Cuentas
- Supervisor/a de Cuentas
- Ejecutivo/a de Cuentas sénior
- Ejecutivo/a de Cuentas junior

Departamento de Creación

- Director/a Creativo Ejecutivo
- Director/a creativo
- Supervisor/a creativo
- Director/a de Arte Sénior
- Director/a de Arte Junior
- Redactor/a Sénior
- Redactor/a Junior
- Diseñador/a Gráfico
- Maquetador/a
- Director Creativo Digital
- Director de Contenidos

Departamento de Producción

- Director/a de Producción.
- Asistente de producción (producer)

Departamento de Planificación estratégica y Consultoría

- Director/a de Planificación Estratégica
- Planner/Consultor/a
- Responsable de Métricas
- Social Media Planner
- Channel Planner

Departamento de BBDD, Segmentación y Datamining

- Director/a BBDD
- Analista

Dpto. de Tecnología

- Director/a Técnico
- Analista de Programación
- Programador/a Avanzado Front End
- Programador/a Avanzado Back End
- Programador/a Front End
- Programador/a Back End

PUESTOS Y FUNCIONES EN UNA AGENCIA DEL S.XXI

Existe una clara tendencia en las Agencias a la oferta de servicios plenos al cliente, con el objetivo de resolver de forma integral sus necesidades de comunicación.

Esto sitúa el trato con el cliente en el centro del negocio, por lo que las misiones que tradicionalmente ocupaban a gerentes y directivos se encuentran más que nunca en un plano de prioridad tan elevada que las extiende a otros puestos de trabajo estrechamente conectados, como es el caso de las personas que trabajan en el departamento de cuentas, los planificadores y coordinadores del proceso de Marketing y Comunicación.



Los conocimientos globales y polivalentes, que les permitan integrar todas las funciones que intervienen en el proceso, conforman el núcleo de competencias que definen el conjunto de las cualificaciones profesionales básicas.

En este contexto puede afirmarse que la creatividad y la estrategia son, y serán para las Agencias, su valor referencial y diferenciador y que, por tanto, está en el centro del proceso de Comunicación y Marketing. La complejidad de la demanda del cliente, unida a la multiplicidad de los servicios y plataformas, exige un mayor control.

2.2 DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS POR ÁREAS Y DESCRIPCIÓN DE TAREAS DE PROFESIONALES

DIRECCIÓN

Las tareas de un Director General pueden variar en importancia dependiendo de las características de la Agencia:

- Dimensión: pequeña, mediana o grande.
- Propiedad: local, nacional o multinacional.

En las Agencias más pequeñas, por ejemplo, el Director General asume toda la responsabilidad de la Agencia, pero si ésta es mediana o grande comparte esta responsabilidad con el Director de Servicios a Clientes o el Director de Cuentas.

En las Agencias de propiedad local o nacional, el Director General suele tener más posibilidades de innovar, experimentar y desarrollar nuevos proyectos o nuevas formas organizativas que en aquéllas en las que la propiedad reside en una fórmula de tipo multinacional.

El tipo de negocio y su modalidad le dan al perfil características diferentes

DEPARTAMENTO DE CUENTAS

Los puestos en este departamento variarán en función de:

- Volumen de cuentas.
- Estructura de la plantilla.
- Criterios de expansión.

La cantidad de cuentas que gestione la Agencia es decisiva para la estructuración de este departamento. En las Agencias con pocas cuentas, independientemente de la complejidad de las mismas, puede que el Director de Servicios al Cliente sea el propio Director de Cuentas. La estructura de la plantilla incide en el área de Cuentas.

No posee la misma configuración una Agencia que lleve a cabo internamente la práctica totalidad del proceso productivo, que en aquellas que subcontraten servicios fuera de la empresa. En el primer caso y en algunas grandes agencias puede existir la figura del Planner o coordinador general de los equipos de trabajo de todas las áreas, independiente del Director de Cuentas o el Director de Servicios al Cliente. Finalmente, el criterio de expansión que se plantee la Agencia incidirá en la organización de lo que se denomina New Business. La forma en que una empresa encare la búsqueda de nuevos clientes o la búsqueda de nuevos servicios para ofrecer a los clientes, determinará la complejidad del área comercial. En algunos casos el responsable de "nuevos negocios" será exclusivamente el Director General, en otros éste compartirá la responsabilidad con el Director de Cuentas o el Director de Servicios al Cliente.

Se detecta una marcada tendencia a la creación de un Departamento de Nuevos Negocios, cuyo responsable es el Director de Servicios al Cliente del departamento de Cuentas. El grado de responsabilidad deriva del alto grado de competencia exigido por el mercado.

DIRECTOR DE SERVICIOS AL CLIENTE

El job description de un Director de Servicios al Cliente es organizar y dirigir con plena responsabilidad la actividad de servicio a los clientes de la agencia. Lidera un equipo de especialistas en las diferentes cuentas.

Mantiene contactos con los clientes más importantes ocupándose de que reciban un servicio de calidad. Colabora en la estrategia de comunicación del cliente. Reporta al Director General.

DIRECTOR DE CUENTAS

Es el responsable de la cuenta o cuentas que tenga asignadas: su rentabilidad, la calidad del servicio, los plazos de entrega, el control del mercado y la competencia.

Conoce la estrategia de marketing anual de su cliente.

Coordina el equipo de cuentas que tenga al servicio de dicho cliente, desde el briefing, y durante todo el desarrollo de la campaña publicitaria.

Controla el cumplimiento de los objetivos marcados por el cliente de cuya cuenta es responsable, especialmente por el departamento creativo. Es el responsable de las presentaciones de campaña de cierta envergadura.

Asesora al cliente sobre las acciones más pertinentes que deberían realizarse para el mejor desarrollo de la cuenta. Suele trabajar en continua colaboración con el ejecutivo del cliente (Director de Marketing, Brand Manager, Director de Producto o Trade Marketing Manager), con el fin de diseñar conjuntamente la estrategia de la campaña y resolver los problemas que aparezcan durante la ejecución de la misma. Controla el presupuesto de la/s cuenta/s que tiene asignada/s.

SUPERVISOR DE CUENTAS

Se encarga de establecer el contacto entre el anunciante y la Agencia.

Coordina las conexiones internas entre todos los departamentos: creación, producción, medios, proveedores, etc..

Coordina y controla los servicios subcontratados: outsourcing.

Controla los gastos de los clientes, así como la facturación de los mismos.

EJECUTIVO DE CUENTAS

Ejecuta los trabajos encargados por los clientes

Junto con los supervisores, son los interlocutores habituales de los clientes para el trabajo cotidiano y se encargan del día a día en las relaciones interdepartamentales de la Agencia.

Controla las ofertas, así como los descuentos y/o rappels efectuados por los proveedores.

ASISTENTE DE CUENTAS

Ayuda a los ejecutivos sobre todo en el control de la competencia, storecheck, copy análisis, etc.

DEPARTAMENTO CREATIVO

Las Agencias ponen la creatividad en el centro del proceso publicitario. Distintas variables inciden en la estructura y organización de este departamento:

- Tamaño.
- Grado de especialización.
- Volumen de cuentas.
- Mayor o menor relación con los medios.

Las empresas pequeñas suelen ofrecer la creatividad como punto fuerte que las diferencia y las hace competitivas en el mercado. Aún con una política de subcontratación de la producción, se reservan para sí la creación del mensaje.

Las medianas y grandes acompañan la creatividad a una oferta creciente de servicios, ya que la convicción de los profesionales del sector es que, "sin un buen servicio", se hace difícil fidelizar al cliente, que opta por contratar a una Agencia que le resuelva íntegramente sus problemas de comunicación.

El grado de especialización también influye en la creatividad, en la medida en que impone a los creativos un mayor conocimiento del sector al que se dirigen, profundizando en el público objetivo y familiarizándose con ese sector del mercado. Cuando una Agencia gestiona varias cuentas, es frecuente que sean distintos equipos de creativos los que se ocupen de cada una de ellas, aunque es usual agruparlas cuando se trata de clientes del mismo sector productivo.

La creciente complejidad de la planificación de medios ha transformado la forma de trabajar de los creativos.

DIRECTOR CREATIVO EJECUTIVO

Responsable máximo de la creatividad de la agencia con poderes para ejecutar acciones que pueden ir más allá de la creatividad. Sus responsabilidades en la gestión integral de la empresa le obligan a implicarse en objetivos que superan la estricta creatividad.

DIRECTOR CREATIVO

- Responsable de la creatividad de la agencia, si no existe la figura del Director Creativo Ejecutivo, o de un grupo de anunciantes.
- Coordina a los equipos creativos
- Distribuye el trabajo entre ellos, dirige los brainstorming, filtra las ideas, las conduce, las desarrolla.
- Controla la calidad de la producción, procurando que el nivel de calidad sea el máximo posible en cada momento.
- Junto con el director de cuentas o director de servicios al cliente, presenta las campañas a los clientes.

REDACTOR

Es responsable de crear conceptos y contenidos de los anuncios o campañas.

Redactar los textos y de dar forma a los mensajes.

Es el responsable del audio de las campañas.

Coordina la parte redaccional de la producción con proveedores. (Productoras, estudios de sonido traductores, etc.).

DIRECTOR DE ARTE

Es responsable de crear conceptos, de dar forma en imagen a las ideas.

Responsable de la parte visual y estética de los anuncios o campañas.

Coordina la parte de realización de los mensajes con los proveedores. (Productoras, fotógrafos, ilustradores, retocadores, diseñadores, etc.)

DEPARTAMENTO FINANCIERO

En la mayoría de las Agencias existe un departamento financiero en el que no se aprecia significativamente una diferenciación con el de otros sectores.

El fenómeno de descentralización de la producción, la especialización y la integración en grupos internacionales, han sido factores decisivos en la creciente complejidad de gestión de las Agencias.

Aun así, puede señalarse que en todas existe un Plan General de Contabilidad y programas informáticos de gestión para poder ejercer un estrecho control y seguimiento de la documentación.

DIRECTOR FINANCIERO

Es el responsable máximo del departamento.

Coordina su tarea con los responsables de cada área de la empresa.

Informa al departamento de Cuentas sobre los datos relativos a los presupuestos.

Autoriza los gastos y pagos a los diferentes departamentos.

JEFE DE CONTABILIDAD

Es el ejecutivo del Director Financiero.

Lleva el plan general de contabilidad.

Planifica y dirige el trabajo de los administrativos y demás personal subalterno del área.

ADMINISTRATIVOS

Ejecutan las órdenes del jefe de Contabilidad.

Conocen y trabajan con los programas informáticos de gestión.

Ejercen en el día a día el control y seguimiento de la documentación.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Como variables que inciden en la estructura y organización del departamento de producción, destacan las siguientes:

- Tamaño de la empresa.
- Especialización.
- Servicios Plenos.

Las empresas pequeñas suelen subcontratar la práctica totalidad del proceso de producción (outsourcing), mientras que las medianas y grandes realizan dentro de la empresa partes variables del mismo.

La creciente especialización del subsector provoca una sofisticación elevada del proceso publicitario. Para ofrecer un buen servicio, se tiende a buscar en el mercado el "mejor especialista".

Las empresas grandes tienden más a comprar o crear pequeñas empresas especializadas. Hay una marcada tendencia a la extensión de la oferta de servicios plenos, lo que plantea la exigencia de controlar estrechamente todas las fases del proceso publicitario, incluida la producción. Como consecuencia de ello, las personas encargadas del departamento de producción deberán estar capacitadas en cada área de realización que interviene en el proceso y poseer los conocimientos requeridos en función de sus responsabilidades.

Hay marcadas diferencias si la producción se resuelve dentro o fuera de la empresa.

Sin embargo, la creciente especialización en los departamentos de Compras de las grandes empresas anunciantes permite disgregar la producción de creatividad en lo referente a contratación de proveedores, lo cual, si bien permite al cliente ahorrar en costes de intermediación, en ocasiones puede generar problemas de coordinación entre agencias y fabricantes o proveedores de servicios.

JEFE DE PRODUCCIÓN GRÁFICA

Es el productor de todo anuncio o campaña gráfica. Responsable de: artes finales, fotomecánicas, imprentas, serigrafías, fotógrafos, etc.

JEFE DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Es el productor de todo anuncio o campaña en el soporte que sea.

Responsable de: productoras de sonido, productoras de cine, modelos, Músicas, derechos, etc..

Es responsable de pedir presupuesto a los distintos proveedores.

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Responsable de la planificación estratégica, de marketing y comunicación total, orientada a los clientes.

Investiga y suministra información sobre el público objetivo (tipo de consumidor; comportamientos, actitudes, hábitos, percepción de imagen, cambios); sobre el producto (conocimiento del mismo); sobre el fabricante (imagen de la empresa fabricante y de la competencia); campañas publicitarias llevadas a cabo; tendencias del mercado en relación al producto o servicio.

Otras funciones:

- Conseguir nuevas cuotas de mercado.
- Fidelizar a los clientes cuyas cuentas ya se gestionan.
- Poder enfrentar la problemática de los concursos como medio empleado por los anunciantes para seleccionar una agencia.

Factores determinantes de la expansión de estas funciones:

- El proceso de globalización y concentración del mercado.
- La rotación de los clientes como característica del sector.
- La creciente especialización.

Como consecuencia, la acción estratégica tiene como resultado la expansión del área comercial, estimulando lo que se conoce como "Nuevos Negocios".

DEPARTAMENTO DE NUEVOS NEGOCIOS

- Responsable de la política comercial de la agencia.
- Responsable de los concursos y presentaciones.
- Responsable de las relaciones con clientes potenciales

OTROS

RECEPCIÓN

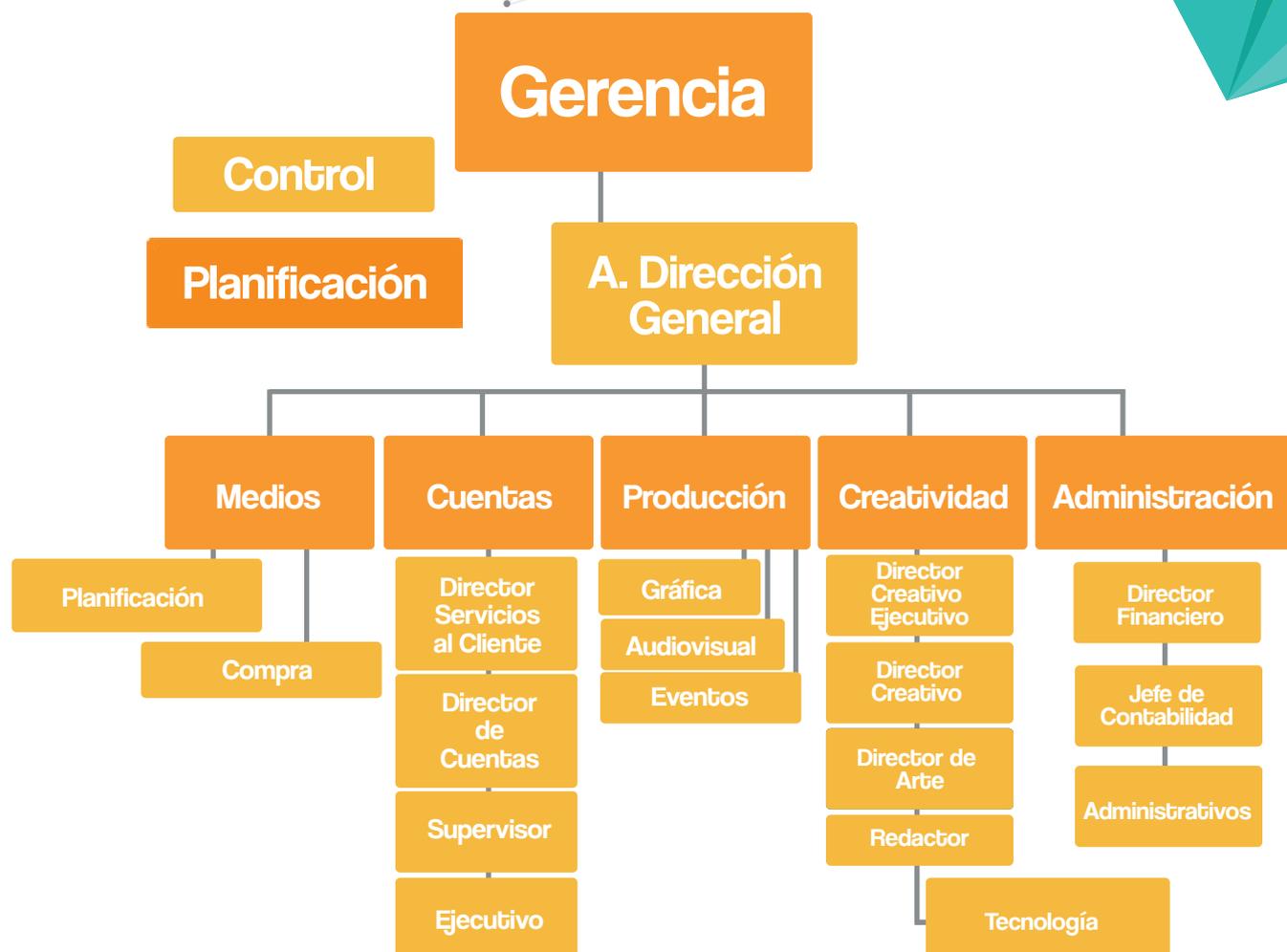
Es la persona encargadas de recibir a los visitantes, informarles y servir de filtro a los ejecutivos de las distintas áreas.

MENSAJERÍA

Son los encargados de los envíos físicos llevando fuera y trayendo documentación a la empresa. El fenómeno de subcontratación y la rapidez que caracteriza el trabajo de este subsector los hace imprescindibles y les exige mucha responsabilidad en el desempeño de sus tareas.

ORGANIGRAMA TIPO DE UNA AGENCIA CLÁSICA

Los puestos y funciones se concretan en esta estructura tipo



NUEVOS PERFILES PROFESIONALES AGENCIA S.XXI

En el s.XXI se ha producido un cambio sustancial en el paradigma comunicativo propiciado por la expansión de las redes 2.0, la evolución del panorama de los medios, los nuevos usos sociales de una parte cada vez más importante y activa de los usuarios, las nuevas demandas de los anunciantes, orientadas hacia una gestión más coherente e integrada de las marcas y su comunicación y acciones de marketing.

Se trata de una nueva realidad, que puede resumirse como la evolución desde una comunicación masiva hacia una comunicación interactiva, y que se está saldando con importantes cambios estructurales en el sector de las agencias, tales como: creación de nuevas compañías, reorganización de los recursos, nuevos procesos de trabajo, incorporaciones de expertos digitales, surgimiento de agencias especializadas, etc.

En un escenario marcado por la crisis global y la potente emergencia de nuevas formas de comunicación digital, la industria publicitaria está teniendo que adaptar los perfiles profesionales a nuevos organigramas.

Este escenario de cambio plantea, en esencia, la necesaria evolución o «revolución», de los paradigmas clásicos. Lo que se traduce en una reordenación de recursos, en base a nuevos organigramas, donde comienzan a despuntar puestos de reciente creación. Se trata de los nuevos perfiles profesionales, que aportan un talento y unas habilidades hasta ahora inéditas en publicidad y que, necesariamente, precisan de conocimientos diferentes o complementarios respecto a los perfiles profesionales clásicos.

Veamos algunos de estos “nuevos” perfiles y sus funciones:

EJECUTIVO DE CUENTAS 2.0

Profesional de cuentas experto en nuevos medios.

Servicio al cliente para campañas on y off line.

Su objetivo es que la campaña llegue a buen puerto. Funciones propias de un ejecutivo de cuentas incorporando los conocimientos suficientes para manejar campañas on line.

Reporta al director de cuentas.

DIGITAL PLANNER

Planificador de medios experto en nuevos medios [Planificador digital].

Planifica campañas en nuevos medios.

Reporta al director de planificación.

PLANNER NEW MEDIA

Planificador estratégico experto en nuevos medios.

Conocimiento y comprensión de nuevos puntos de contacto y su conexión con el consumidor.

Potenciar la idea creativa a través de la innovación en medios y tecnología.

Reporta al director de estrategia.

PRODUCER DIGITAL MEDIA

Responsable de producción experto en nuevos medios.

Encarga trabajos de producción a compañías o profesionales externos.

Su misión es encontrar la calidad y el precio adecuados al trabajo y en los tiempos marcados.

Reporta al director de producción y al director financiero.

PROGRAMADOR CREATIVO

Programar piezas display para Internet, móviles y otros dispositivos.

Llevar a la práctica las ideas de los creativos de la mejor manera posible. Reporta al director creativo.

DISEÑADOR FRONT/BACK END

Diseña las piezas para que sean insertadas en una estructura de programación preparada por los programadores.

Reporta al director creativo.

COMMUNITY MANAGER

Experto en redes sociales.

Monitoriza la imagen y contenidos de la marca en foros, blogs e instrumentos de comunicación social 2.0.

Actúa como portavoz electrónico o moderador.

BRAND CONTENT DEVELOPER

Desarrollador de contenidos asociados a la marca [Brand Entertainment].

Gestión, publicación y creación de contenidos para herramientas web de marcas y corporaciones.

MOBILE MARKETER

Responsable de Marketing móvil [Mobile].

Identificar y analizar oportunidades emergentes del canal.

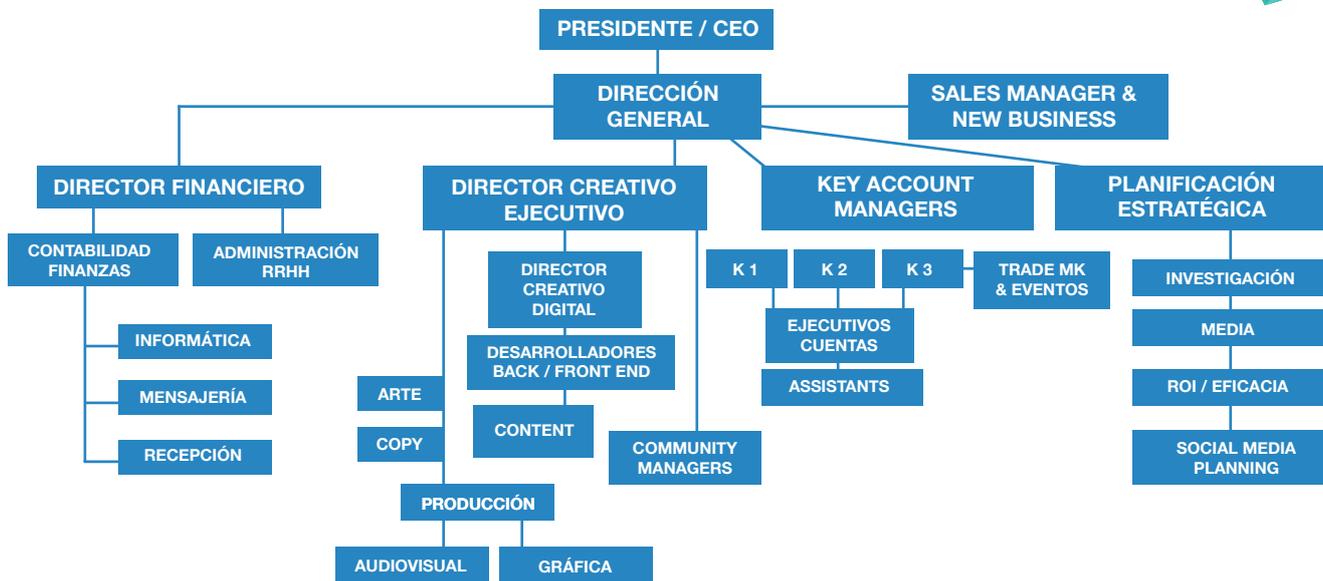
Desarrollo de estrategias y acciones de comunicación y marketing por medio de terminales móviles: GPRS, 3G, MMS, SMS, Iphone, BB.

Buscar sinergias dentro del mix de medios.

ORGANIGRAMA TIPO AGENCIA DE MARKETING S.XXI

La jerarquía de estos puestos y funciones se concretaría en un organigrama muy parecido a éste, con variantes en función del mayor o menor peso que se le dé a lo digital, marketing promocional, trade marketing, eventos....

ORGANIGRAMA AGENCIA CREATIVA



SERÁ ÉSTE EL ORGANIGRAMA DEL FUTURO?

Tal vez en unos años el organigrama tipo de una agencia de servicios de marketing sea así, con el canal digital 100% integrado.



2.3 DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS DE UNA AGENCIA DE MEDIOS

SERVICIOS GENERALES

Análisis de mercado y los competidores.

Actividad de estudios de mercado específica que será utilizada por el cliente en la promoción de sus productos y servicios.

Coordinación de trabajos con la agencia de publicidad asignada, y envío de materiales a los diferentes medios de comunicación.

Reporting de novedades en los medios de comunicación.

ESTRATEGIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Asesoramiento y creación de las estrategias de los medios de comunicación que más se adecuen a las necesidades planteadas por el cliente.

Búsqueda de la máxima optimización de los soportes online y offline que el cliente requiera, respondiendo siempre al briefing planteado.

En el caso de Search, atendiendo a los objetivos de:

a) Captación: Conseguir tráfico y ventas para todas y cada una de las tiendas del cliente, tanto para el público residencial como para autónomos y empresas.

b) Retención: conseguir tráfico hacia el Area de clientes.

PLANIFICACIÓN DE SOPORTES

Planificación de las campañas publicitarias, según los objetivos cualitativos y cuantitativos establecidos en la estrategia de medios acordada con el cliente, y dentro de los niveles de calidad que establezca el cliente.

Seguimiento y postevaluación de las campañas aprobadas por el cliente. Incluye el reporte de los resultados en el periodo y formato requerido por el cliente.

Supervisión y control de los niveles de calidad acordados entre el proveedor y el cliente.

COMPRA DE SOPORTES ONLINE

Compra de los soportes acordados en el plan de medios, de acuerdo a los objetivos cualitativos y cuantitativos.

Implementación de estrategias de negociación.

Maximización de todas las negociaciones, rebajas y términos de pago con los medios de comunicación.

SERVICIOS EDITORIALES ESPECIFICOS OS DE LAS ACCIONES DE SEARCH

Generación de keywords, copies y tracking de medición, para cada campaña lanzada por el cliente.



· 3 · SELECCIÓN DE COLABORADOR



3. SELECCIÓN DE COLABORADOR

3.1. MODELOS DE SELECCIÓN: PROCESO GENERAL DE COMPRAS DE CREATIVIDAD Y ESTRATEGIA Y MODELOS ABREVIADO.

PROCESO GENERAL DE COMPRAS DE CREATIVIDAD Y ESTRATEGIA

Marco general

PROCESO GENERAL DE COMPRAS DE CREATIVIDAD Y ESTRATEGIA

Inicio del proyecto de compra: Definición y estrategia

- A. Establecer responsables y equipo de trabajo.
- B. Definir soporte del proyecto
- C. Establecer briefing
- D. Identificar requerimientos legales y/o financieros.
- E. Fijar presupuesto y objetivos de ahorro.
- F. Analizar mercado de proveedores.
- G. Identificar estrategias y palancas de negociación.
- H. Definir timings

Generalista de candidatos y RFI

- A. Analizar posible lista de candidatos.
- B. Identificar su número ideal.
- C. Definir criterios de admisión.
- D. Definir evaluación de proveedores.
- E. Establecer criterios para RFI.
- F. Delimitar criterios de valoración de RFI.
- G. Comunicar lista final de candidatos.

RFP y negociación

- A. Preparar y lanzar FFP
- B. Establecer procesos y timings con claridad.
- C. Comunicar al candidato interlocutores definidos en el proceso de compra.
- D. Definir caso práctico para fase final.
- E. Preparar fase de negociación.
- F. Negociar con proveedores.
- G. Presentación y evaluación caso práctico.

Adjudicación Integración y mejora continua

- A. Elaborar y validar propuesta de adjudicación.
- B. Presentación de resultados del proceso de compra.
- C. Establecer KPIs SLA's
- D. Establecer sistemas de tracking del servicio.
- E. Finalizar acuerdos y firmar contratos, emitir pedido
- F. Fijar auditorías si procede.
- G. Establecer equipos y plazos de evaluación y seguimiento.
- H. Seguimiento e informe de ahorros en caso de prestaciones abiertas.
- I. Comenzar definición de nuevo plan de compras.

PUNTO 1: INICIO DEL PROYECTO DE COMPRA: DEFINICIÓN Y ESTRATEGIA

En este punto inicial, existen una serie de parámetros que deben cumplirse de forma rigurosa para facilitar el cumplimiento de los siguientes pasos en el proceso de compras:

A. Establecer los responsables y equipo de trabajo:

Es importante que resulten involucrados al menos los responsables del área de compras y los de las áreas usuarias. Igualmente, es adecuada la presencia como equipo extendido de otros profesionales cuya aportación técnica al proceso puede resultar de gran valor en el proceso negociador (abogados, financieros, sistemas, etc.).

Resulta igualmente recomendable establecer responsables únicos de cara a aglutinar la información, crear un canal único de comunicación y evitar errores de interpretación.

B. Definir el scope del proyecto:

El objetivo fundamental es evitar pérdidas de tiempo innecesarias.

Cuanta más información se tenga sobre el servicio a solicitar, más fácil y rápida será la elaboración de la propuesta comercial por parte del proveedor, evitando que la fase de preguntas se prolongue en el tiempo y genere trabajo adicional para los compradores y áreas usuarias.

Igualmente un proyecto claro, completo y bien definido aumentará la fiabilidad de las propuestas y la información presentada por los candidatos, eliminando interpretaciones erróneas.

C. Establecer un briefing.

El briefing presenta una idea real y lo más ajustada posible sobre las necesidades del cliente. Dicha información se plasma en un documento que proporciona a la agencia los conocimientos necesarios para que presente su propuesta técnica, o en este caso, creativa y estratégica.

D. Identificar requerimientos legales y/o financieros.

Tal y como se apuntaba en el apartado A, el proceso de compras no empieza y termina en compradores y áreas usuarias del servicio licitado, sino que requiere la aportación de otros profesionales, en este caso jurídicos y financieros, con conocimientos específicos para fijar adecuadamente y con anticipación, los límites y condicionantes legales y económicos asociados al proyecto de compra.

E. Fijar el presupuesto y objetivos de ahorro.

Es recomendable dejar clara, al menos de forma aproximada, la horquilla económica en la que se debe mover el candidato en la elaboración de su propuesta. Si existen limitaciones presupuestarias es recomendable dar referencias. La creatividad es un arte ilimitado y es lógico pensar que cuantos más recursos económicos se tengan más espectaculares podrán resultar los proyectos creativos presentados. Resulta injusto descartar candidatos por el hecho de realizar una propuesta cuyo esquema económico no se adapte a unos límites presupuestarios de los que nunca fueron informados.

F. Analizar el mercado de proveedores.

Cada sector de actividad tiene su propia idiosincrasia, y el conocimiento de la misma es un factor clave para el éxito del proceso de compra. No todos son iguales ni obedecen a los mismos parámetros. En particular, en el caso de las agencias del mercado publicitario, se trata de un mercado cuyas peculiaridades obligan a un conocimiento mínimo del mismo antes de iniciar un proceso negociador. Criterios poco tangibles como el factor creativo, los usos y costumbres del mercado, así como la experiencia y el conocimiento cobran especial significación en esta categoría.

G. Identificar las estrategias y palancas de negociación.

Dentro de la complicación que conlleva la medición los aspectos intangibles en la compra de servicios creativos, debemos ser conscientes de los puntos decisivos que pueden influir en el resultado de la negociación. Así, el plazo de entrega de los trabajos es un factor que debe quedar bien atado desde el comienzo y cuya influencia en el coste económico será decisiva.

De igual manera, la agrupación de proyectos (ATL, BTL, Eventos...), los descuentos por volumen y el establecimiento de sistemas de incentivación/penalización son palancas que deben ser utilizadas en el proceso negociador de forma proactiva y eficiente.

H. Definir los timings.

No es sólo una cuestión de organización, sino que el éxito del proceso de compra se haya estrechamente vinculado a una correcta planificación y gestión de los tiempos. La fijación de los mismos con la antelación y claridad necesarias supone un factor clave y transmiten seriedad al proveedor. Dicha fijación de tiempos ha de cubrir el proceso completo de la compra, desde la recopilación de información y selección de candidatos, pasando por las peticiones de información, ofertas, propuestas técnicas, presentación de casos prácticos, negociaciones, adjudicaciones y firma de contratos.

Es interesante decir que la fijación de unos plazos de difícil cumplimiento puede generar desmotivación en el proveedor y falta de credibilidad en la empresa compradora. Igualmente, los cambios continuos e injustificados en los plazos fijados inicialmente llevan a situaciones de inseguridad poco recomendables.

PUNTO 2: GENERAR LA LISTA DE CANDIDATOS Y EMISIÓN DE LA RFI (REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN)

Estos serían los puntos de cumplimiento principal:

A. Analizar la posible lista de candidatos e identificar su número ideal.

No todas las agencias valen para todos los procesos. Es importante conocer y valorar su grado de especialización e invitarlas a aquellos procesos en los que sus experiencias y conocimientos sean los adecuados, de forma tal que sus posibilidades de ser adjudicatarios sean reales. Por tal motivo, es importante contar desde Compras con el área de Comunicación para establecer dicha lista. Igualmente, el número de candidatos no debe ser ni muy reducido ni muy extendido. Hay que buscar un número manejable de candidatos que puedan pelear por el proyecto en condiciones de igualdad, sin que nadie, ni candidato ni cliente, pierdan el tiempo.

B. Definir los criterios de admisión y fijar la lista larga inicial de candidatos.

Aquí entramos en el terreno de las políticas de proveedores que quieran establecer las empresas convocantes del proceso de licitación. Así, podemos distinguir entre criterios generales, aplicables a cualquier proceso y categoría de compra, y criterios particulares, aplicables al proceso de selección de la agencia en cuestión.

Los criterios generales pueden ser de diversos tipos. Los principales son los económico-societarios (sólo se admiten empresas que cumplan con determinados criterios financieros, solvencia, antigüedad, volumen, número de trabajadores...) y estratégicos (que pertenezcan a un determinado grupo de empresas, que no trabajen para la competencia...).

Entre los criterios particulares podemos encontrar nuevas coyunturas, y tan amplias como quiera fijar el cliente. Son comunes, por ejemplo los requerimientos de experiencia en el sector de actividad, la existencia de premios recibidos por el candidato, la adecuación de sus recursos humanos al proyecto, la disponibilidad temporal del candidato...

En base a un análisis exhaustivo de los criterios mencionados, la empresa convocante cerrará una lista inicial de candidatos invitados al proceso.

C. Elaboración de la RFI.

Cerrada la primera lista larga de candidatos, comenzará la elaboración de la RFI (siglas de "request for information", requerimiento de información) que tendrá como objetivo recabar de los propios candidatos información general y particular sobre su empresa que complete la recabada previamente por la empresa convocante al elaborar la lista larga. Aquí, se solicitarán datos societarios que incluyan escrituras públicas, balances y cuentas auditadas y otros documentos o certificados que se puedan considerar de interés para el proceso. Adicionalmente, el candidato será requerido para que presente información sobre su experiencia en proyectos semejantes con otros clientes a los que se contemplarán en el proceso de selección, así como un sumario que incluya detalle sobre los recursos humanos disponibles (creativos y de gestión de cuentas, principalmente).

D. Delimitar los criterios de valoración de la RFI.

La RFI ha de presentar una estructura clara y perfectamente definida.

Una vez finalizado su contenido, es necesario establecer unos criterios de evaluación y valoración de la información recibida de los candidatos, asociando una puntuación a cada apartado, la cual, una vez realizado el oportuno análisis por parte de los responsables de marketing y compras de la empresa convocante, dará lugar a una puntuación que determinará una clasificación de candidatos. Igualmente, con carácter previo es recomendable que la empresa convocante sepa el número de candidatos que resultarán seleccionados tras el análisis de la RFI.

E. Acuerdo de confidencialidad.

Dado el carácter estratégico de los procesos de selección de las agencias de creatividad, antes de enviar la RFI será necesario que los candidatos firmen un NDA (Non disclosure agreement o acuerdo de confidencialidad), en el que se comprometan a no revelar a terceros cualquier información sobre el contenido del proceso así como de la información que reciban del cliente durante el mismo y durante un tiempo prudencial posterior a su finalización (se recomiendan seis meses desde su cierre).

Todas y cada una de las ideas, conceptos publicitarios, creativos o estratégicos, plasmados o no en los bocetos o guiones de las distintas piezas publicitarias y éstas mismas, que integran las recomendaciones y la campaña de publicidad de la agencia creativa al anunciante, son titularidad de la agencia creativa quien ha empleado medios personales y materiales para su creación y desarrollo.

Por la presentación que se hace al anunciante, incluso aunque los materiales queden en su poder, la agencia no cede a éste ningún derecho de uso o explotación, por lo que se requiere el previo y expreso consentimiento de la agencia para cualquier uso o explotación del mismo. Todos y cada uno de los contenidos del presente documento, deben ser considerados como documentación confidencial y en consecuencia no pueden trasladarse ni en todo ni en parte, a un tercero, sin previo y expreso consentimiento de la agencia.

F. Comunicar la lista final de candidatos.

En base a la puntuación obtenida, la empresa cliente cerrará la lista final de candidatos al proceso de compras. Se deberán realizar comunicaciones escritas a todos los participantes en la RFI, tanto para los que no vayan a continuar, agradeciendo su dedicación al proyecto, como a los que integren la lista final, comunicándoles los siguientes pasos.

PUNTO 3: RFP Y NEGOCIACIÓN

A. Preparar y lanzar RFP.

La RFP (request for proposal: requerimiento de propuestas) será el documento oficial de lanzamiento del proceso de compra.

En el mismo deberá figurar con todo detalle y con carácter mínimo la siguiente información:

- Aspectos formales: con carácter no limitativo, documentación a aportar por el candidato, estructura de su propuesta, canales de comunicación de la misma (tanto interlocutores como medios para el envío de la información), formato de evaluación de consultas y timing del proceso.

- Aspectos técnicos: la RFP debe incluir un pliego técnico que defina con claridad y sin vaguedades el servicio requerido, de forma que el candidato presente una propuesta lo más ajustada posible a las necesidades del cliente. Resulta recomendable igualmente comunicar, si lo hubiere, el límite presupuestario del proyecto, de cara a evitar malas interpretaciones.

- Aspectos económicos: la RFP debería contener un modelo de remuneración claro al que tendrán que ceñirse los candidatos en la presentación de su oferta. Dejar este aspecto libre para los candidatos no resulta recomendable al dificultar la comparación eficaz de los precios presentados. A tal efecto, la empresa convocante debería tener la facultad de excluir del proceso de selección a las agencias que no respeten el modelo de remuneración u otros aspectos formales esenciales definidos en la RFP.

- Remuneración: Deben incluirse con claridad criterios razonables respecto a qué se debe pagar y qué no respecto a la ejecución de entregables.

B. Análisis de propuestas recibidas. Definir caso práctico para fase final.

Previo a la recepción de ofertas, los departamentos de marketing y compras de la empresa convocante deberán haber delimitado con claridad el peso de los factores técnico y económico en la toma de decisiones en lo relativo a la selección de candidatos. Es recomendable que estos criterios estén balanceados de forma equitativa, de cara a garantizar en la medida de lo posible que el adjudicatario final reúna las mejores propuestas en ambos aspectos.

Así, dentro del plano técnico resulta necesario haber establecido los criterios que van a ser evaluados así como la puntuación asociada a los mismos. Del estudio de estos puntos por parte del área de marketing resultará la clasificación de los candidatos, la cual, una vez cruzada con el ranking económico elaborado por el departamento de compras dará lugar a una propuesta de lista corta consensuada de candidatos.

En caso de procesos multiprecio (con un gran número de ítems con su correspondiente precio unitario asociado) es recomendable que el departamento de compras haya elaborado un escenario de gasto basado en la experiencia más reciente de la compañía al cual pueda aplicar los precios presupuestados, elaborando una estimación presupuestaria de las ofertas recibidas. Es decir, se recomienda elaborar a priori una metodología clara para medición de precios, gastos asociados y ahorros.

C. Selección de lista corta de candidatos y comunicación de la misma.

Una vez analizados los puntos descritos en el apartado anterior, se cerrará la lista de candidatos que pasan a la lista corta para la negociación final y la presentación de un caso práctico si así lo hubiese definido el esquema general del proyecto.

Igualmente que en la fase de RFI, la resolución de la empresa convocante deberá hacerse pública a los candidatos, agradeciendo la participación en el proceso a los eliminados y comunicando próximos pasos a los seleccionados.

D. Fase de negociación: preparación y ejecución.

Es importante que la empresa convocante lleve el ritmo de las negociaciones, y para ello es determinante que tenga claro qué es lo que quiere. A tal efecto, las reuniones de negociación con los candidatos han de ser oportunamente preparadas, comunicando al candidato con claridad los puntos fuertes y débiles de su propuesta, así como dónde se encuentra en el ranking del proceso. Los aspectos tratados durante la negociación no deben ser sólo económicos, sino también técnicos o incluso financieros o jurídicos. No se debe dejar nada a la improvisación, por lo que resulta más que recomendable que los compradores se presenten a las reuniones de negociación con un documento claramente estructurado que evite desviaciones y pérdidas de tiempo. Este documento deberá ser compartido con el candidato.

E. Presentación y evaluación del caso práctico.

Algunos procesos de selección de agencias de creatividad incluyen dentro del proceso de presentación de ofertas, la elaboración de un caso práctico por parte de los candidatos. Normalmente, y es recomendable que así sea, este caso práctico tan sólo es presentado por los finalistas integrantes de la lista corta, dado que la realización del mismo conlleva un gran esfuerzo por parte de la agencia y la elaboración del mismo sólo debería quedar reservado a aquellas agencias con opciones reales de ganar:

El contenido del caso práctico será delimitado por los departamentos de marketing de la empresa compradora. El mismo reflejará una acción potencial (real o ficticia) de comunicación de la misma, solicitando a los candidatos que aporten sus soluciones creativas, estratégicas, enfoques... Se busca que contesten a la pregunta: ¿qué harías tú si fueses mi agencia en esta situación?

Aquí resulta igualmente recomendable que se comunique el límite presupuestario asociado a la acción si este existiese, de cara a comparar de forma justa y equilibrada las propuestas presentadas.

PUNTO 4: ADJUDICACIÓN, INTEGRACIÓN Y MEJORA CONTÍNUA

A. Elaborar y validar la propuesta de adjudicación.

Una vez evaluadas las propuestas, casos prácticos y negociados los precios finales ha de desarrollarse una propuesta de adjudicación con el objetivo de ser validada por los responsables oportunos de la empresa cliente. Sin carácter limitativo, en dicha propuesta deberán constar los siguientes puntos:

- Resumen del proceso de compras.
- Responsables y áreas implicadas.
- Información sobre el volumen total de compra.
- Timing preciso sobre los diferentes pasos dados en el proceso de compra.
- Evaluación económica de las ofertas.
- Evaluación técnica.
- Definición de ahorros sobre primera propuesta técnicamente válida, siempre que sea un servicio nuevo, o sobre anteriores precios aplicados en caso de continuidad.
- Definición de KPIs (Key Performance Agreements/Principales acuerdos operativos) y SLAs (Service Level Agreements/Acuerdos de nivel de servicio) de cara a medir los resultados de actuación del proveedor y establecer sistemas de bonificación/penalización por la consecución de objetivos cuantitativos (ventas, altas, retención de clientes...) y/o cualitativos (imagen de marca, notoriedad...).
- Definición de tiempos y costes de transición.
- Próximos pasos (firma del contrato, comienzo de la acción...)

Si la propuesta de adjudicación es aprobada se iniciarán los trámites oportunos para la firma del contrato y emisión del pedido de compra, siempre antes del comienzo de adjudicación del servicio por el adjudicatario.

B. Establecer sistemas de tracking del servicio.

La medición del cumplimiento de los KPIs no puede dejarse a la improvisación. Con carácter previo al cierre del contrato deben dejarse claros los sistemas de medición y seguimiento del cumplimiento de objetivos, estableciendo herramientas, criterios de valoración, equipos responsables tanto en el cliente como en el proveedor y tiempos de ejecución. A tal efecto se puede acordar un procedimiento de gestión de auditorías.

C. Finalizar acuerdos y firmar contratos/emitir pedido.

El paso del cierre del acuerdo debe ser previo a la propuesta de adjudicación del servicio. En numerosas ocasiones el hecho de no haber cerrado previamente a la adjudicación algunos "flecros" legales, financieros o comerciales puede hacer que la misma se vaya al traste, con los problemas añadidos que ello conlleva.

El contenido del contrato debe ser un punto cerrado en su totalidad antes de proponer la adjudicación, convirtiendo la posterior firma del mismo, así como la emisión de pedido/s en un mero trámite administrativo.

D. Definir plan de transición/implementación.

En caso de tratarse de un servicio continuado en el que, al realizarse la adjudicación, existe un proveedor saliente y otro entrante, ha de establecerse un plan que garantice el éxito de dicha transición, buscando que la misma sea pacífica y eficaz. A tal efecto, es necesario que, antes de lanzar la licitación, se hayan acordado con el proveedor existente en ese momento sus obligaciones tanto en el traspaso de información como en el mantenimiento de la calidad del servicio y precios durante dicha fase.

Esto es positivo tanto para el cliente como el proveedor saliente, facilitando una buena relación que pueda redundar en futuras colaboraciones.

En el caso de tratarse un nuevo servicio deben definirse los pasos y tiempos necesarios para la implementación del mismo (reuniones con las áreas usuarias, comunicación de protocolos internos...). Los objetivos fijados a tal efecto deben ser cuando menos reales y medibles, y deben contar siempre con la absoluta colaboración del cliente.

E. Seguimiento e informe de ahorros en caso de prestaciones abiertas.

En ocasiones, sobre todo en caso de licitaciones y posteriores contratos multiprecio, la medición y seguimiento de los ahorros requiere de un trabajo continuado por parte del cliente, de cara a controlar la aplicación de los precios correctos, compararlos con los aplicados antes de la licitación y medir los ahorros reales obtenidos en la licitación.

F. Comenzar definición de nuevo plan de compras.

La gestión de compras significa mucho más que negociación y selección de proveedores. La gestión de compras debe significar valor añadido y mejora continua, por tal motivo, el cierre de una licitación supone el fin de un ciclo y el comienzo de otro enfocado a la mejora de procesos, desarrollo de la calidad y progresiva optimización de costes. Termina un plan de compras e inmediatamente nace otro.

El comprador debe ser el elemento activador que garantice la mejora continua del servicio, motivando la orientación a la mejora continua del proveedor y preparando el escenario adecuado para futuras puestas en competencia.



PROCESO ABREVIADO:

Los procesos de compras, si hay tiempo y voluntad para aplicarlos correctamente, constituyen una garantía de rigurosidad en la contratación de agencias creativas. Sin embargo, el mundo del marketing no suele gozar del privilegio del tiempo, y los proyectos "para ayer" son moneda corriente.

Así, mientras que para la contratación de una agencia que preste servicios estables y recurrentes sí que resulta necesaria la aplicación del proceso general de compras reflejado en la presente Guía, para la contratación de proyectos "ad hoc" sin tiempo para grandes planificaciones y convocatorias resulta casi obligatorio proponer la existencia de un procedimiento abreviado:

El esquema general sería el siguiente:



RESUMEN:

■ FASE 1: BRIEFING (Áreas participantes: Marketing Cliente. Compras)

- Elaboración del briefing inicial. Área responsable: Mtk Cliente
- Envío de los NDAs (acuerdos de confidencialidad) a las agencias invitadas (máximo tres) y recepción de los mismos firmados. Área responsable: Compras.
- Envío del briefing inicial del cliente a los candidatos. Área responsable: Compras.

■ FASE 2: CONCURSO (Áreas participantes: Compras, Agencias, Mkt Cliente)

- Recepción de las propuestas comerciales.
- Preselección de una propuesta en base a criterios creativos

■ **FASE 3: LICITACIÓN-NEGOCIACIÓN con terceros y Agencia (Áreas participantes: Compras, Agencia)**

- a) Para servicios creativos: negociación directa con la Agencia.
- b) Para servicios no creativos y suministros: licitación con terceros, en la cual también puja la Agencia.

■ **FASE 4: ADJUDICACIÓN. (Áreas responsables: Compras, Marketing Cliente)**

Si hay acuerdo, tiene lugar la adjudicación del servicio, decisión que corresponde a Compras (parte económica) y al área de Mkt del Cliente (aspectos creativos y operativos) al 50%.

3.2. MODELO NDA (NON DISCLOSURE AGREEMENT/ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD)

A continuación se presenta un modelo de acuerdo de confidencialidad tipo. Conviene en este punto recordar la utilidad de que este tipo de acuerdos sean lo más claros y completos que sea posible en cuanto a los derechos y obligaciones contraídos por las partes, de cara a evitar malos entendidos e incluso litigios a futuro.

En Madrid, a

REUNIDOS

De una parte _____, (en adelante con domicilio social en _____, con CIF representada para este acto por D. _____ en su calidad de y en virtud de las facultades que le fueron otorgadas ante el Notario de D. _____ en escritura de fecha con el número _____ de su protocolo.

De otra parte:

Conjuntamente referidas como "las Partes"

EXPONEN

I.- Que xxx está interesada en desarrollar un proyecto en relación con una la propuesta de (en adelante "el Proyecto").

Que este Acuerdo se celebra con el propósito de regular el flujo de información que se produzca entre las Partes.

II.- Que _____ es una empresa que cuenta con conocimientos y medios adecuados para asesorar a xxx en el desarrollo del "Proyecto".

III.- Que, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, y a fin de definir el ámbito y alcance de colaboración de ambas empresas en las Partes en relación con el Proyecto, las Partes intercambiarán información que las Partes consideran debe estar protegida por un acuerdo de confidencialidad.

IV.- En consecuencia, las Partes, mediante el presente documento formalizan el siguiente Acuerdo de Confidencialidad (en adelante el "Acuerdo"), que se regirá por las siguientes cláusulas y en lo no previsto en ellas, por las leyes españolas.

CLÁUSULAS

1.- Cada Parte, asumiendo un compromiso recíproco de confidencialidad suministrará a la otra Parte cierta información propia, incluyendo comunicaciones verbales, que tienen el carácter de confidencialidad (en adelante "INFORMACIÓN CONFIDENCIAL").

Cada Parte se compromete a mantener estrictamente la confidencialidad de la Información Confidencial de la otra Parte así como a no venderla, intercambiarla, publicarla o de cualquier otra manera a revelarla a nadie, por cualquier medio, incluyendo fotocopia o reproducción, sin el consentimiento previo y por escrito de la Parte que revele la Información Confidencial (en adelante "REVELADOR"), salvo en los casos contemplados en las cláusulas 2 y 5 de este Contrato. Se entenderá por información Confidencial todos los datos, de cualquier naturaleza, que las Partes se entreguen para la ejecución del Proyecto, sea cual sea el tipo de soporte físico o electrónico en el que se produzca la entrega, incluido la información verbal intercambiada en relación con el Proyecto. Toda la información anterior tendrá el carácter de Información Confidencial a menos que expresamente se especifique lo contrario.

2.- Cierta información no será considerada como Información Confidencial cuando la Parte a la que haya sido revelada (en adelante, el "RECEPTOR") pueda claramente demostrar:

a) que tal información sea información de conocimiento público, o en términos generales sea accesible al público, sin que medie para ello ningún acto, omisión o falta del Receptor.

b) Que con anterioridad a la entrega de dicha información al Receptor, el Receptor o alguna de sus filiales ya la tuviera en su poder.

c) Que la información ha sido producida independientemente por sus empleados o consultores del Receptor o cualquiera de sus filiales, siempre y cuando quienes la hubiesen producido no hubiesen tenido acceso a la Información Confidencial en poder del Receptor o sus filiales. En este caso, el Receptor deberá demostrar que sus empleados o consultores no tuvieron acceso a la Información Confidencial.

La definición de filial vendrá determinada conforme al artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores en concordancia con el artículo 42 del Código de Comercio.

3.- El Receptor tratará la Información Confidencial con el mismo grado de diligencia con que lo haría un buen comercial y nunca menos que la que emplee con su propia información de carácter secreto o propio.

4.- El Receptor acuerda que la Información Confidencial que le ha sido o sea revelada directa o indirectamente, por o en nombre del Revelador, se mantendrá confidencial por el Receptor, sus empleados, agentes, asesores, entidades financieras o cualquiera de las sociedades de su mismo grupo de sociedades que tengan interés directo en el asunto que la Información Confidencial concierna con las cuales comparta dicha información, así como a no entregar o divulgar la Información Confidencial sin el consentimiento expreso por escrito del Revelador. En caso de que el Receptor haya revelado Información Confidencial a terceros, dicho Receptor firmará un Acuerdo de Confidencialidad con dichos terceros, de contenido similar al presente y responderá frente al Revelador por un eventual incumplimiento de dicho Acuerdo de Confidencialidad por tales terceros.

5.- No obstante lo dispuesto en las cláusulas 3 y 4 de este Acuerdo, la Información Confidencial podrá ser revelada a cualquier autoridad judicial, administrativa, supervisora o bolsa de valores que le haya requerido legalmente siempre que:

a) La Información Confidencial se entrega al mencionado organismo bajo las disposiciones aplicables que rigen el trato confidencial por parte del mismo y

b) Con anterioridad a la entrega de la información Confidencial, el Receptor notifique sin demora al Revelador la obligación de revelar la Información Confidencial con el fin de que éste pueda tomar las acciones pertinentes, incluyendo la participación en los trámites y la impugnación del requerimiento de revelación.

6.- Cada Parte acuerda que no hará uso de la Información Confidencial recibida a tenor de este Acuerdo, sin el consentimiento previo por escrito de la otra Parte, excepto para los propósitos limitados para los cuales expresamente se haya entregado.

7.- Este Acuerdo no implica en forma alguna el otorgamiento de una licencia o autorización al Receptor para utilizar la Información Confidencial con fines distintos del propósito establecido en este Acuerdo. El incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de este Acuerdo por una de las Partes dará derecho a la otra Parte a ser indemnizada del daño sufrido, sin perjuicio de cualquier otra acción o derecho que legalmente le asista.

8.- El Revelador se reserva el derecho de exigir al Receptor la devolución o destrucción, en su caso, de la Información Confidencial. El Receptor deberá cumplir con dicha solicitud dentro de los 5 días naturales siguientes a la fecha de requerimiento.

9.- Este Acuerdo se interpretará y regirá por la ley española. La nulidad o invalidez o ineficacia de alguna de las cláusulas de este Acuerdo, por ley o decisión judicial o de autoridad competente no dejará sin efecto el resto de las cláusulas del mismo, siempre que pueda mantenerse en posición equitativa entre las Partes.

10.- Las modificaciones o enmiendas al presente Acuerdo no surtirán efecto a menos que consten por escrito con la firma de todas las Partes.

11.- Esta Acuerdo será efectivo a partir de la fecha en la que sea firmado por todas las Partes y tendrá una vigencia de tres años contados a partir de dicha fecha. En caso de firmar las Partes un Contrato Mercantil, la obligación de confidencialidad conforme a las condiciones establecidas en este Acuerdo, se mantendrá efectiva hasta tres años después del fin de la vigencia de dicho contrato.

12.- Este Acuerdo no implica ni constituye la creación de una asociación, sociedad u otra forma de entidad comercial entre las partes, sin importar cuál sea su propósito. Asimismo, ninguna de las partes podrá representar o contratar en nombre de otra Parte ni obligarla ante terceros en forma alguna. No obstante, la obligación de confidencialidad persistirá hasta dos años después de terminadas las relaciones que se refiere este Acuerdo, siempre que la Información Confidencial intercambiada siga siendo confidencial.

13.- Las Partes se comprometen a intentar resolver amistosamente cualquier duda o divergencia que pudiera surgir entre ellas en la interpretación o ejecución de este Acuerdo.

No obstante lo anterior, en caso de que no pudiera llegar a una solución amistosa, las Partes acuerdan someterse a la jurisdicción de los Juzgados y Tribunales de Madrid (capital), con renuncia expresa a cualquier otro fuero que pudiera corresponderle.

En prueba de su conformidad, se firma por las Partes.
Por XXX S.A.

Fdo.:
Por
Fdo.:

3.3. MODELO DE BRIEFING, RFI Y RFP.

DEFINICION DE BRIEFING

El briefing es un documento escrito que contiene o debe contener toda la información necesaria para encarar el desarrollo de una campaña de comunicación publicitaria. Es a la vez un punto de partida y un elemento de control, tanto durante el proceso de realización de la campaña como al frente de la campaña terminada.

También podría definirse como un instrumento de marketing que sirve como plataforma definitiva de los objetivos de comercialización y comunicación de la empresa.

Un buen briefing debe:

- Elaborarse con tiempo suficiente, con información suficiente y por profesionales de primer nivel (dirección de marketing, dirección comercial)
- Presentarse en forma oral y escrita, simultáneamente
- No tener secretos (la información confidencial también se pone)
- Ser preciso, detallado y no genérico
- Estar bien escrito
- Ser abundante y no escaso, ser sintético y no aburrido
- Permitir una aproximación sensible de la situación o "foto" de mercado
- Ser estimulante

Para el desarrollo del briefing, es bueno preguntarse:

- ¿qué estamos queriendo conseguir?
- ¿cuánto quieres conseguir con ello?
- ¿en qué periodo de tiempo quieres conseguirlo?

Y mediante esta declaración de intenciones y con la capacidad de recursos para conseguirlo, el briefing debería caracterizarse por:

- Ser de gran ayuda al Proveedor y una buena manera de organizar por parte del Cliente sus ideas
- La presencia de un mensaje principal que se quiere comunicar
- Un plan de acción o actividades al que se le ha asignado un presupuesto aproximado
- La asignación de un equipo de trabajo acorde con la amplitud del proyecto

Por último la redacción del briefing debe ser muy sencilla, sintética y ordenada.

A título de ejemplo se adjunta el siguiente modelo:

BRIEFING CAMPAÑA PARA LAS AGENCIAS:

FECHA ENTREGA

FECHA PRESENTACION

FIRMA AGENCIA

FIRMA CLIENTE

La Empresa y el Producto/Servicio

1. Descripción de la Empresa

- Su historia: pertenencia a un grupo, instalaciones, filosofía empresaria, productos actuales y futuros, su sistema de operaciones, su conducta comercial, sus procedimientos, sus principios, su postura frente a la comunicación publicitaria.
- Detalle de su portfolio de marcas y relación entre ellas, de su imagen, datos de sus canales de distribución.

2. Descripción del Producto

- Historia: características técnicas, participación entre los demás productos de la empresa, identidad (logo, colores, packaging, etc).
- Coherencia entre producto, empresa, demás productos de la marca. Datos del canal de distribución
- Grado de credibilidad del beneficio del producto: razones de aceptaciones y rechazos entre los consumidores
- Principales ventajas (rationales y/o emocionales) frente a sus competidores.
- Antecedentes de comunicación: anteriores campañas, resultados, restricciones legales y autorestricciones.

3. Descripción del negocio

- Situación del contexto económico en el que se encuentra la Empresa y el Producto: dimensión, composición y participación actual
- Evolución de las ventas de la Empresa en los últimos años, participación del Producto, distribución geográfica, estacionalidad.
- Política de precios, distribución y promoción del Producto y la Marca.
- Tendencias y sensibilidad al cambio por parte de la Marca.
- Definición de particularidades del sector.
- Definición del mercado potencial.

4. Posicionamiento actual de la marca

- "Tracking" de marca, datos cualitativos sobre el consumidor y sobre la influencia de elementos culturales, sociales o de otra índole.

Competencia

- Definición de las empresas: quienes concurren, factores de diferenciación (imagen, tecnología, calidad, servicio, precio etc), políticas comerciales, posiciones relativas en imagen, tecnología, calidad, servicio, precio y beneficio al consumidor
- Estudios/ datos de investigaciones realizadas entre consumidores sobre la percepción de nuestra marca con respecto a la competencia
- Conducta publicitaria pasada y actual

¿Por qué hacemos publicidad?

1. Objetivo de marketing: crecimiento ventas, crecimiento cuota, visitas al punto de venta, a la web, informar de un lanzamiento, etc.
2. Objetivo de comunicación: posicionamiento deseado o propuesta de valor para la marca que la diferencie del actual ruido comercial de la competencia.
3. Otros

Definición del público objetivo con el que queremos comunicarnos

1. Definición sociodemográfica: edad, sexo, nivel socioeconómico, lugar de residencia.
2. Definición psicográfica: actitudes, temores, deseos, posibilidades, hábitos de vida. Suministrar datos procedentes de investigación.
3. Actitud o comportamiento actual con respecto al servicio o el producto de la marca: diferencias entre los usuarios fieles y usuarios ocasionales, motivos de compra, motivos de infidelidad. Suministrar datos procedentes de investigación.

¿cuáles son las barreras a superar?

- Coyuntura económica, actividad reciente de la competencia, influencia de los medios clásicos y nuevos medios sociales, debilidades de nuestro producto o servicio frente a la competencia.

Posicionamiento

- Definir posicionamiento deseado del producto/servicio

¿Por qué debería creerlo el consumidor?

- Definir la propuesta de producto por la que el consumidor debería creer en el mensaje.
- Definir la propuesta de marca por la que el consumidor debería creer en el mensaje.
- Listar mensajes que avalan el posicionamiento deseado por orden de prioridad, los menos posibles

¿Qué queremos que el consumidor piense o haga después de ver nuestra campaña? ¿cómo esperamos lograrlo?

- Reflejar cambio de actitud o comportamiento que se espera por parte del consumidor (qué sabe, qué piensa, qué siente)
- Definir los medios y recursos disponibles: presupuesto de medios, presupuesto de producción, disciplinas de comunicación (RRPP, marketing promocional, patrocinios, etc)

Tono

- Definición de mandatorios de Identidad Corporativa a seguir. Definición de los elementos de comunicación corporativa a seguir.

A continuación indicamos los distintos apartados que puede contener una RFI relativa a la contratación del servicio de Agencia de Medios. Si bien no es necesario que consten todos los apartados, cuanto mejor defina el Anunciante su política de medios, más se acercarán las propuestas de las Agencias a sus requerimientos.

- Previo al envío de la RFI, y puesto que es posible que se proporcione información confidencial para la presentación de las propuestas, puede ser conveniente solicitar a todas las Agencias un documento de Acuerdo de confidencialidad, firmado y aceptado.

Modelo RFI:

1. Objeto de la RFI:

El objeto de la RFI es la definición del modelo de servicio que se quiere implantar, a partir de las propuestas recibidas por las diferentes Agencias invitadas. Al mismo tiempo este proceso puede servir para seleccionar un grupo de proveedores, que participarán en el posterior proceso de RFP del Anunciante.

En los casos en que el Anunciante tiene muy definido y delimitado el modelo, el proceso de RFI es posible que no aporte valor, por lo que podría omitirse, solicitando directamente la propuesta según su esquema (RFP).

2. Situación actual del Anunciante:

Se trata de describir la situación del negocio del Anunciante a alto nivel, indicando brevemente la evolución reciente, y la posición actual. Consiste en definir "quién soy".

3. Objetivos del Anunciante:

Deben describirse los objetivos estratégicos del Anunciante, si se pretende dar prioridad a criterios de imagen, de ventas, ampliar mercado, etc...

Se trata de definir "qué quiero hacer como compañía".

4. Estrategia comunicativa:

El Anunciante debe indicar en qué medios (TV, prensa, radios, On-Line, exteriores...) y en qué ámbito geográfico (local, nacional, internacional...) se quiere tener presencia. Se trata de definir la política de medios, "qué quiero hacer con mi Comunicación".

5. Formato y contenido de las propuestas:

Se debe indicar claramente cuáles son los contenidos mínimos de las propuestas, indicando en caso de que se crea necesario, cuáles pueden resultar excluyentes.

Como puntos relevantes susceptibles de incluirse en la propuesta, podemos destacar:

- Estructura accionarial de la agencia
- Clientes de la agencia dentro del sector de actividad del Anunciante (se pueden detectar incompatibilidades por competencia).
- Experiencias previas con clientes similares al Anunciante.
- Implantación y cobertura geográfica de la Agencia.
- Estructura de la Agencia y modelo de organización.
- Descripción del equipo que asignarían a la cuenta del Anunciante.
- Descripción de los perfiles profesionales de los recursos que se asignarían a la cuenta del Anunciante.
- Descripción del modelo de relación e interlocución con el Anunciante.
- Modelo/s retributivos que propone la Agencia.
- Acuerdo de confidencialidad, firmado y aceptado.

6. Proceso de RFI:

Deberá indicarse plazo límite de recepción de las propuestas, interlocución durante el proceso, condiciones de cara a la realización de aclaraciones, etc...

Además es conveniente indicar si la presentación de las propuestas será o no remunerada, y hacer mención a la posibilidad de hacer extensivo a otras Agencias los posibles modelos planteados de cara a la petición de propuestas económicas homogéneas.

Una vez recibidas las propuestas como respuesta a la RFI, el Anunciante podrá concretar tanto el modelo más adecuado a la política de Medios adoptada por la compañía, y definir la relación de Agencias que considera que se ajustan a los requerimientos de la empresa en cuanto a garantías y capacidad, y que por tanto serán invitadas al posterior proceso de RFP.

Si bien en la RFI se trata de dejar abierta la posibilidad de presentar diferentes modelos o estructuras de servicio, en la RFP se trata de concretar el servicio concreto requerido para que las diferentes propuestas que se reciban sean lo más homogéneas posible.

Modelo RFP:

1. Objeto de la RFP:

El objeto de la RFP es la adjudicación de los servicios de Agencia de Medios del Anunciante, para el período o campaña de que se trate, en función de las propuestas presentadas.

2. Situación actual del Anunciante:

Se trata de describir la situación del negocio del Anunciante a alto nivel, indicando brevemente la evolución reciente, y la posición actual. Consiste en definir "quién soy".

3. Objetivos del Anunciante:

Deben describirse los objetivos estratégicos del Anunciante, si se pretende dar prioridad a criterios de imagen, de ventas, ampliar mercado, etc...

Se trata de definir "qué quiero hacer como compañía".

4. Estrategia comunicativa:

El Anunciante debe indicar en qué medios (TV, prensa, radios, On-Line, exteriores...) y en qué ámbito geográfico (local, nacional, internacional...) se quiere tener presencia. Se trata de definir la política de medios, "qué quiero hacer con mi Comunicación".

Adicionalmente se trata de informar de los instrumentos disponibles para ello:

- Detallar la estrategia comunicativa sobre productos, número de campañas previstas y presupuestos disponibles.
- Detallar la estrategia comunicativa sobre la marca, número de campañas previstas y presupuestos disponibles.
- Modelo retributivo propuesto por el Anunciante, y definición detallada del funcionamiento de los avales.
- Definición y descripción de una campaña tipo (modelo de campaña que servirá de base para el ejercicio práctico que la Agencia debe incluir como parte de la propuesta).

5. Servicios demandados por el Anunciante:

Es conveniente incluir una relación de los servicios mínimos que se solicitan a la Agencia, ofreciendo la posibilidad de incluir servicios adicionales que aporten un valor añadido. (Detallar también los servicios más relevantes que no se solicitan).

A modo de ejemplo de servicios solicitados se pueden incluir:

- Definición de la estrategia de comunicación/publicidad:
 - Definición del público objetivo al que se dirige la comunicación.
 - Ámbito y período de la/s campaña/s.
 - Definición de soportes de la/s campaña/s.
- Planificación táctica para cada campaña:
 - Elaboración del plan de medios y distribución de la presencia y el presupuesto de la campaña entre los diferentes soportes.
 - Negociación con los soportes: TV, radio, prensa, publicaciones periódicas, publicaciones profesionales, medios on-line, soportes exteriores, medios no convencionales, etc.
- Servicios de asesoramiento técnico:
 - Elaboración de informes de seguimiento de campañas del Anunciante.
 - Elaboración de informes de seguimiento de campañas de la competencia del Anunciante.
 - Elaboración de informes de mercado publicitario: shares de audiencia en TV.
 - Elaboración de informes de la actividad propia del Anunciante y de actividad de la competencia.
 - Elaboración de informes de la actividad del sector de medios y de Agencias de Medios.
 - Elaboración de informes de facturación y cumplimiento de presupuestos.
- Servicios de creatividad:
 - Definición de la creatividad y el mensaje publicitario.
 - Realización de las adaptaciones de las piezas publicitarias a los diferentes soportes.

6. Formato y contenido de las ofertas:

- Estructura accionarial de la agencia
- Clientes de la agencia dentro del sector de actividad del Anunciante (se pueden detectar incompatibilidades por competencia).
- Experiencias previas con clientes similares al Anunciante.
- Implantación y cobertura geográfica de la Agencia.
- Estructura de la Agencia y modelo de organización.
- Descripción del equipo que asignarían a la cuenta del Anunciante.
- Descripción de los perfiles profesionales de los recursos que se asignarían a la cuenta del Anunciante durante la prestación del servicio.
- Descripción del modelo de relación e interlocución con el Anunciante.
- Acuerdo de confidencialidad, firmado y aceptado.
- Formato de oferta económica, según modelo retributivo propuesto por el Anunciante.
- Aceptación del modelo retributivo y/o presentación de alternativas adicionales al modelo retributivo que propone el Anunciante.
- Ejercicio práctico basado en el modelo de campaña, aportado por el Anunciante.
- Persona de contacto en la Agencia, para la realización de aclaraciones a la propuesta, y para la negociación de la oferta.

7. Gestión del proceso de RFP

Deberían indicarse al menos los siguientes puntos.

- Personas de contacto en la empresa Anunciante durante el proceso.
- Plazo y formato para formular aclaraciones al alcance y sobre el propio proceso.
- Plazo límite de presentación de ofertas.
- Descripción del proceso de RFP. Indicar si existe o no valoración técnica, y si es excluyente (si se va a elaborar short-list).
- Solicitud de la aceptación expresa del pliego y del borrador de documento contractual.
- Acuerdo de confidencialidad, firmado y aceptado.

3.4 REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES EN LA CREACIÓN DE UN CONTRATO DE UNA AGENCIA.

En una actividad como la nuestra, en la que el ritmo de trabajo en la mayoría de las ocasiones es frenético, a lo que sin duda alguna ha contribuido la rapidez y excesiva inmediatez de los canales de comunicación, muchas más veces de lo deseable pasamos por alto cuestiones fundamentales en la operativa de un Departamento de Compras que, cuando las cosas no terminan saliendo como se preveía, se revelan como imprescindibles y cuyas consecuencias, además de desagradables, pueden resultar molestas en exceso.

Nos estamos acostumbrado a solicitar presupuestos, que en poco tiempo nos llegan por e-mail en forma de ofertas con una breve descripción de servicios, un precio y poco más, y apremiados por la necesidad de dar respuesta al resto de los departamentos de nuestra Compañía, que nos han encomendado casi siempre "urgente" contratación de una empresa de marketing, de publicidad o de gestión de herramientas de comunicación que faciliten o mejoren el posicionamiento de nuestros productos en el mercado, terminamos dando el ok sin más trámites.

Por supuesto, en la mayoría de las ocasiones la relación comercial con el proveedor llega a buen puerto, cada parte cumple con sus obligaciones en tiempo y forma y tal día hizo un año pero, todos los que nos dedicamos a esta actividad sabemos bien, cuando surgen los problemas siempre te hacen la misma pregunta: ¿qué dice el contrato?, a lo que alguien responde inmediatamente ¿qué contrato?, y ahí comienza un rosario de dificultades, reproches, consejos fáciles de dar y problemas de todo tipo que pueden acabar en un engorroso, largo y costoso procedimiento judicial de resultado más que incierto porque las obligaciones de las partes se han dejado al azar de la muy genérica regulación legal sobre los contratos de arrendamientos de servicios.

Que nadie entienda que la ausencia de documento escrito, más allá de la oferta aceptada, significa que no hay contrato, pues no es así. Lo que quiero decir es que desde nuestra experiencia en el sector de las compras, cuanto más se concreten los aspectos fundamentales de las relaciones comerciales, y eso sólo puede llevarse a cabo mediante la suscripción de los oportunos documentos contractuales, mejor, más claro tendrán proveedor y cliente aquello a lo que vienen obligados y, además, más sencilla será la resolución de hipotéticos conflictos.

No es necesario que el documento en el que se plasme el contrato se convierta en una interminable sucesión de cláusulas rebuscadas, de difícil lectura y, si no eres experto en leyes, de imposible comprensión. Cualquier departamento jurídico de empresa nos dirá que un contrato debe contener cinco apartados fundamentales e imprescindibles: "quién, qué, cuándo, cuánto y cómo". Si abordamos estas cinco cuestiones en el documento, todo resultará mucho más sencillo, porque tendremos perfectamente identificados a los contratantes y a quienes por ellos, en su caso, comparezcan, delimitaremos de forma precisa el objeto del contrato, especificaremos claramente el tiempo de vigencia de la relación, su prórroga o terminación, estableceremos el coste fijo o variable de los servicios contratados y la forma de pago y finalmente, despejaremos dudas sobre los medios a emplear por el proveedor, los tiempos y las formas de prestación de los servicios contratados.

Dentro de cada apartado, como es lógico y en función de la complejidad de los servicios de que se trate, cabe ser más o menos extenso, pero lo fundamental es ser concreto y claro, porque con ellos evitaremos muchos de los quebraderos de cabeza que a diario nos asaltan en nuestra actividad. Tener guardado en nuestros archivos el documento en el que figuren con claridad y precisión las obligaciones básicas de cada parte nos aportará seguridad y confianza, añadiendo valor a nuestra actividad.

No dejemos de lado o ignoremos algo tan absolutamente necesario en nuestro día a día y en nuestro entorno de negocios donde esta parte destacamos como obligación a cumplir por todos los departamentos profesionales de compras.



INDICE A LA CREACION DE UN CONTRATO CON UNA AGENCIA

- 1. Encabezamiento e identificación:** Identificación de las partes y de las personas que intervienen en el contrato y referencia al concepto de los contratantes y en su defecto de las personas físicas.- Identificación de la actividad de los intervinientes.
- 2. Objeto:** Objeto del contrato con la mayor precisión posible.
- 3. Duración:** Inicio y terminación de las prestaciones contratadas.
- 4. Precio:** Precio y forma de pago.
- 5. Especificaciones:** Determinación de las especialidades de ejecución de los servicios desde el timing hasta las fases en las que se puede dividir el proyecto.
- 6. Penalizaciones y legalidades:** Especificaciones claras de las penalizaciones y aspectos legales a proceder en casos de incumplimientos.
- 7. Anexos:** Anexos en los que poder incluir desde una maqueta del proyecto hasta un pacto de confidencialidad, pasando por logos de la compañía, vales publicitarios, documentos de una promoción determinada, etc.

Se recomienda incluir en este apartado materiales o servicios que sean recurrentes tanto en producción como en post-producción.

3.5. REMUNERACIÓN O NO DE LOS CONCURSOS. UN ASUNTO COMPLEJO.

Uno de los puntos de debate dentro del Proceso de Selección-Contratación de un Colaborador en Comunicación es la remuneración o no del concurso. Es decir, la asignación previa de un importe fijo que se entregará a las empresas participantes en el proceso concursal que no sean finalmente adjudicatarias de la contratación, como forma de pago por el esfuerzo y tiempo de dedicación de los equipos en la preparación de los trabajos finales a presentar al cliente.

En el caso de la compañía adjudicataria, se entiende que percibe el pago por su trabajo en base al cierre de condiciones de contratación y la asignación de la cuenta/ proyecto.

Es grande el debate abierto aquí y diferentes los puntos de vista.

Es importante señalar que en los acuerdos de procedimiento publicados por la aea (asociación española de anunciantes) y la aeacp (asociación española de agencias de comunicación publicitaria) en diciembre de 1999 se acordó la remuneración de concursos con un importe mínimo de 3.000€ (500.000 pesetas en ese momento) que no se ha revisado hasta ahora y que no constituye una obligación sino una recomendación por parte de ambas asociaciones dentro de su guía de buenas prácticas.

El importe acordado es orientativo ya que no tiene en cuenta la complejidad del briefing o perfil de los trabajos y materiales a presentar. La remuneración o no de los concursos es, como vemos, un terreno difícil de precisar ya que los argumentos a favor y en contra son diversos y, si bien dentro del ámbito de las agencias todos los agentes están de acuerdo en la necesidad de remunerar los procesos y únicamente se abre debate en cuanto a las cantidades, entre la comunidad de profesionales de Marketing y Compras las posiciones divergen y la decisión final es libre en función de la operativa y filosofía de cada empresa.

Presentamos a continuación dos puntos de vista diferenciales y opuestos para ilustrar posiciones y argumentaciones, ya que en esta guía no se quiere cerrar una única visión al respecto.

RAZONES PARA EL SÍ (VISIÓN DE LAS AGENCIAS)

Existe una "guía de selección de agencias" creada conjuntamente entre la asociación de agencias, actual AEACP y la asociación española de anunciantes en la que ambas partes acordaron como conveniente que se remunerasen los concursos de agencias con 500.000 pts (3.000 €).. Por tanto, no se trata de un uso o tradición, sino de un acuerdo escrito de ambas partes, con fundamento para hacerlo.

Las agencias contratan productos y servicios, la mayoría son definidos y concretos, algunos incluso los vemos en un catálogo antes de comprarlos, y no requieren por parte del proveedor nada más que un presupuesto. Las agencias no pagan a nuestros proveedores por hacer un presupuesto. Tampoco esperan que sus clientes paguen por hacer un presupuesto, ya que este lo harán encantados.

Ahora bien, cuando se compran servicios de asesoramiento/estrategia, por ejemplo, si se necesita un freelance para algunos trabajos específicos, siempre se retribuyen por sus propuestas, aunque no sean utilizadas después (hay ideas que sirven y otras que no, ya que no se pueden "concretar y definir" antes de que se piensen). Lo que sí hacen las agencias habitualmente es negociar con el freelance un precio si la idea o la estrategia se compran por el cliente (es decir, el equivalente para él a ganar el concurso) y uno menor si no se lleva a cabo (el equivalente a la remuneración por no ganar el concurso). Pero siempre se paga al freelancer.

Además actualmente en la mayoría de los concursos, por no decir en todos, las agencias tienen que llevar maquetas de los spots y otros materiales que son realizados por sus proveedores y a los que tienen que pagar.

En la línea de lo dicho antes, las agencias están encantadas en preparar, discutir y aclarar cualquier presupuesto, credenciales, etc. las veces que hagan falta, sin coste para el anunciante.

Así, por resumir, las agencias sí pagan a sus proveedores por pensar ideas y asesorar en estrategias, motivo por el cual luego quieren cobrarlas a sus clientes también.

Desde luego, lo que no se cobre es el trabajo realizado internamente por sus equipos, ya que ese sí se entiende como coste comercial. Lo que quiere la agencia es recuperar al menos una parte de los gastos externos en los que incurre a petición de los clientes, tales como las maquetas, sin las cuales hoy día es muy difícil ganar un concurso.

Respecto la opción de no ir a los concursos que la agencia considere poco claros o sin más fin que simplemente bajar precios, es prácticamente imposible acertar, ya que nunca se tiene la seguridad de que esto sea así. En el mejor de los casos, se tiene la sospecha, pero nada más.

Lo que sí piensan las agencias es que, con el pago por parte del anunciante, se evitaría esos concursos multitudinarios con 10 o 15 agencias presentando campañas sin que más de 3 o 4 tengan oportunidades reales de resultar adjudicatarias.

Por lo tanto y como resumen, a lo expuesto se puede concluir que:

1. Existe un acuerdo entre la Asociación de Anunciantes y la de Agencias para que los concursos sean retribuidos en 3.000 €.
2. Las agencias sí pagan a sus proveedores externos que usan en los concursos.
3. En la mayoría de los concursos es decisivo llevar maquetas y esto es un coste externo de la agencias.
4. Posiblemente no es operativo convocar en un concurso a más de 5 agencias.

REMUNERACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN RAZONES PARA EL NO (VISIÓN DE COMPRAS)

Uno de los principales caballos de batalla en las relaciones entre anunciantes y agencias de publicidad se sitúa en la necesidad de remunerar o no a las agencias por su participación en concursos o procesos de compras.

A tal efecto existe una regla oficiosa, la "Guía de selección de agencias" Acuerdos de Procedimiento: La Selección de Agencias cuyo contenido se cerró hace ya demasiado tiempo entre las Asociaciones de agencias y la Asociación Española de Anunciantes.

En virtud de la misma, ambas partes acordaron como conveniente que se remunerasen los concursos de agencias con 500.000 pesetas para los candidatos de cara a compensar los gastos en los que incurriesen para presentar sus ofertas dentro del desarrollo de un proceso de compras.

La moneda mencionada, las desaparecidas pesetas, no es casual ni un error. La regla, por tanto, como se puede suponer, es antigua.

La cantidad mencionada, lejos de resultar satisfactoria o de ser considerada justa por las partes, provoca desde hace tiempo algunas polémicas centradas tanto en su procedencia como en su cuantía. Por un lado numerosos anunciantes presentan dudas sobre su aplicación dentro del entorno del mercado actual. Las agencias, por otro lado, entienden que en una carrera de concurso de ideas, con múltiples horas empleadas en la preparación y presentación de la oferta, tres mil euros son una compensación que oscila entre lo simbólico y lo directamente insuficiente.

Sin embargo, son numerosos los responsables de Compras cuya posición es contraria a esta remuneración por actividades comerciales previas a la adjudicación.

No obstante, es necesario valorar en su justa medida y desde una óptica constructiva los motivos a favor del sí alegados por las agencias, los cuales se suelen centrar en varios puntos:

- El trabajo hay que retribuirlo, y la participación en un proceso de selección de agencias de creatividad lleva mucho detrás.
- El trabajo de las agencias de creatividad, con todos los respetos para las demás actividades, no es un trabajo cualquiera, al requerir altas dosis de preparación, tanto operativa como técnica, gran experiencia, pero también, y sobre todo, creatividad, imaginación y dotes artísticas. ¿Cómo se paga con justicia el arte? Buena pregunta.
- Alegan las agencias que se trata de un sector difícil, en el que, por desgracia, en muchas ocasiones el proceso de compras es un mero trámite ante una decisión de selección tomada a priori. La remuneración del concurso resulta una medida defensiva ante una utilización ligera y poco profesional de las licitaciones de compras.
- Algo muy importante es la necesidad por parte de las agencias de contratar servicios externos fuera de sus propios equipos para poder presentar sus ofertas a un nivel de competitividad adecuado.
- Asimismo, es una práctica muy habitual entre los anunciantes la valoración como parte importante de las ofertas la presentación de maquetas y otros elementos, los cuales conllevan unos gastos incurridos que las agencias, lógicamente, quieren recuperar.
- Adicionalmente, siempre existe el riesgo de plagio más o menos directo. La convocatoria masiva, tanto en el número de participantes como en su reiteración en el tiempo, se puede presentar como la oportunidad perfecta para recibir un baño de ideas gratuito, ideas que con posterioridad podrán ser adaptadas bordeando los límites de lo legal y vulnerando muchas veces las fronteras de lo ético. La remuneración del proceso aparece, una vez más, como arma disuasoria a tan nefandas prácticas.

No hay ninguna duda sobre la corrección de dichas argumentaciones. Sin embargo, también se puede ofrecer una contraparte.

Con respecto a que el trabajo hay que remunerarlo no se puede estar más de acuerdo. Sin embargo, en un proceso de compras intervienen dos partes: comprador y vendedor. El vendedor, es obvio, cuando participa en una licitación, emplea tiempo en la preparación de su propuesta, tiempo que no sabe si le va a resultar finalmente rentable de una forma directa. Si se gana al cliente su trabajo reportará un retorno real y cuantificable. Si pierde, no. Es cierto que, siendo positivos, podría entender el proceso como una oportunidad para haberse dado a conocer en el cliente, así como para adquirir conocimientos, desarrollar experiencia y pulir errores. Demasiado poco, quizás, cuando hay que pagar sueldos, alquileres, proveedores...

¿Proveedores se ha dicho? Sí, las agencias también son compradores de servicios y suministros. Algunas agencias son, de hecho, grandes empresas, con sus grandes departamentos de compras, y también realizan licitaciones. La pregunta es clara, ¿pagan algo a sus candidatos a proveedores durante sus procesos de compras?

Y no nos referimos solamente a los proveedores asociados a la preparación de ofertas para los anunciantes, sino a sus proveedores en general.

Es normal y saludable pensar que las agencias también querrán comprar "lo mejor al mejor precio", para lo cual consultarán las veces que hagan falta a los comerciales de sus potenciales proveedores, les solicitarán explicaciones, soluciones a medida, proyectos ad hoc, realización de pruebas a veces sin coste... Es decir, pasan al otro lado. En este caso, son otros los que emplean su tiempo y su esfuerzo en convencerles para que compren su producto. Y a su vez, estos que ahora venden, también han sido, son y serán compradores dentro de la actividad normal de su empresa. Es la cadena del comercio. No se está inventando nada.

La pregunta es: ¿pagan las agencias a sus candidatos a proveedores en sus procesos de compras? Si la respuesta es negativa, posiblemente deberían plantearse en profundidad la procedencia de su reclamación cuando ellos son los vendedores.

De hecho, proveedores como las imprentas y los intermediarios de merchandising cuyos principales clientes son agencias de creatividad tienen su propia opinión sobre el particular. Y es que el ratio de ofertas aceptadas contra las presentadas a las agencias es de una de cada cinco. La pregunta es si alguna vez habrían recibido alguna compensación de las agencias por este trabajo. La respuesta es no.

En el mundo de la empresa hay algo denominado "costes comerciales" e invertir para ganar es el pan nuestro de cada día. Todos lo hacen.

También el comprador en una licitación invierte su tiempo en analizar el mercado, recibir ofertas, estudiarlas, reunirse con candidatos... A veces esos candidatos no están preparados o no se toman con suficiente interés la propuesta recibida, con lo que su concurso en el proceso, desde el punto de vista del comprador, aparece como algo cercano poco útil, cuando menos.

¿Debería el comprador por tanto exigir una cantidad fija a los candidatos en los procesos para evitar estas situaciones y, de esta forma, rentabilizar su tiempo? Quizás no. Estas supuestas "pérdidas de tiempo" proporcionan un importante conocimiento al comprador sobre cómo organizar sus procesos para el futuro, y de la misma forma que su obligación será, fuera de barreras o remuneraciones monetarias, establecer los filtros que garanticen los candidatos adecuados dentro de un marco de licitación eficaz, también la agencia deberá saber optimizar sus costes comerciales así como saber a qué concursos debe presentarse y a cuales no.

Si se sigue por el camino de que el tiempo hay que pagarlo, podemos llegar a un punto en el que, dentro del mercado laboral, los entrevistadores puedan solicitar un pago por entrevistar a los candidatos a un puesto, o viceversa, siendo los candidatos los que se nieguen a acudir a una entrevista si no es previo pago "por las molestias". Evidentemente, es broma.

Otro problema muy diferente está en la presentación de maquetas y otros elementos utilizados para captar la atención del anunciante y ganar la cuenta al fin. En muchas ocasiones, el anunciante no las pide directamente, pero sí las sugiere e, indiscutiblemente, las aprecia y valora, hasta el punto de resultar determinantes.

Esta situación sí que puede conllevar situaciones injustas, siendo una buena forma de solucionar este problema establecer con claridad al comienzo del proceso, y tratando de actuar bajo un prisma de equidad, qué tipo de maquetas o desarrollos se admiten, y cuales no. Sin excepciones. Dejar este tema a la simple competencia de los candidatos genera en más de una ocasión situaciones poco justas y agravios comparativos no deseados.

Con respecto a la contratación de profesionales freelance para completar sus propuestas, muchos responsables de Compras consideran que tal inversión no se sale de los mencionados costes comerciales. Si las agencias no cuentan directamente con el equipo creativo u operativo adecuado, y tienen que subcontratar servicios para ser competitivos, sinceramente no parece que sea un coste que deba ser repercutido al anunciante.

Otro punto en el que las agencias suelen basar la necesidad de remuneración se basa en su condición de creativos. Da la impresión que su aportación tenga más valor que la de cualquier otro tipo de proveedor y por eso sea necesario pagar, no ya por su servicio, sino incluso por su candidatura al mismo.

Aquí parece que podemos estar entrando en el terreno del desequilibrio con otras actividades dentro del mundo de la oferta y demanda de servicios, creativos o no.

Hay que insistir que en todos los casos se trata de costes comerciales. Las agencias venden su cerebro, sus ideas, su conocimiento, su creatividad... es su producto. Si este producto no interesase o los anunciantes dieran con estas ideas a través de su personal interno directamente, no existirían las agencias. Sin embargo, es un producto demandado que obliga a pensar, a crear y a desarrollar para poder convencer al anunciante de que tu agencia es la idónea para su proyecto, y una vez que le has convencido y has ganado el concurso, tienes que seguir pensando, y ahora con más intensidad y presión que antes. ¿Es duro? Sí, pero es tu negocio y es tu producto. Es lo que ofreces.

Creas un equipo de pensadores, de artistas, de técnicos... y das vueltas al cerebro para toparte con la idea que convenga al anunciante. Te presentas a diez concursos y ganas uno. Es duro. Entonces, ¿qué hacemos con los nueve procesos en los que he perdido? Que me paguen algo al menos. Con toda la ilusión y esfuerzo material que he empleado es lo mínimo, ¿no?

¿Y qué hacemos con los otros proveedores en otras actividades? ¿Qué hacemos con los que invierten horas de operarios, dinero en materiales, en investigación, en publicidad... para que luego su producto no se venda? ¿Qué hacemos con el comercial que "patea" la calle durante horas y sólo recibe rechazos? ¿Les compensamos nosotros económicamente como potenciales clientes por el tiempo empleado? ¿Cada vez que elijamos en una tienda comprar una bebida refrescante deberíamos pagar un canon a su competencia en el lineal por el esfuerzo que han empleado en convencernos de que su bebida es mejor, sin haberlo logrado?

Algunos podrán decir que esto es diferente, porque a las agencias se las invita que participen en un concurso, no entran a "puerta fría" y se les podrá contestar que sí, que es cierto, pero que una invitación a una licitación no genera una obligatoriedad de participación por parte de la agencia. Si no están convencidos sobre la transparencia, equidad y, en fin, la realidad de la puesta en competencia no entendemos por qué invierten su tiempo en un proyecto a sabiendas de que lo están perdiendo. Sí, es un mercado complicado, y no se pueden perder oportunidades así como así, pero no tiene mucho sentido acudir donde sabes que no te quieren.

Para finalizar, vamos a entrar en el mundo farragoso de la "compensación por riesgos ocultos".

Por un lado, como se menciona anteriormente, las agencias se quejan de lo injusto que supone en ocasiones participar en procesos de compra en los que la decisión sobre el adjudicatario ya está tomada de antemano, siendo la licitación un mero instrumento formal para bajar los precios al proveedor dominante y, por decirlo de un modo diplomático, agitar al mercado.

El pago de una remuneración al candidato podría evitar estas malas prácticas.

Puede ser una solución, pero, volvemos otra vez, si las agencias saben detectar a priori estos concursos falsos, ¿por qué se presentan al proceso de compras? ¿A quién le apetece participar en una carrera en la que no tienes más opción que perder tiempo y dinero?

Por otra parte, como ya se anuncia anteriormente, se denuncia de una forma más o menos velada, que en ocasiones los "megaconursos" sirven para poder recibir una avalancha de ideas en tiempos de sequía, ideas que, si bien no pueden ser copiadas, sí que pueden en el futuro despertar a otras ocultas que den con la solución que buscan tanto el anunciante como la agencia finalmente seleccionada, apoyándose en las a menudodifusas fronteras que delimitan las parcelas de la inspiración, la interpretación con el mero e ilegal plagio.

En estas dos últimas situaciones no hay mucho que discutir o argumentar. Entramos en el mundo de las malas prácticas.

Las soluciones a estos problemas no sólo dependen de acciones a tomar por la parte anunciante, sino que requieren la colaboración de las agencias.

Así, ni el anunciante debe lanzar, ni la agencia participar, en procesos de compra que no ofrezcan por escrito unas garantías máximas de confidencialidad y protección de derechos de propiedad intelectual. Igualmente, los "briefings" han de ser claros en su enunciación, marcando unos objetivos que no dejen lugar a interpretaciones. Los soportes que se utilicen para las presentaciones deberán ser devueltos a las agencias sin demora ni restricción alguna, no pudiendo filmarse por el cliente las presentaciones de casos de casos prácticos salvo que se contase con la autorización por escrito de la agencia. Asimismo, los participantes del cliente en dichas presentaciones deberían firmar una declaración de confidencialidad sobre el contenido de la presentación realizada, del cual debería constar al menos un resumen en dicho documento.

Como recomendación adicional, es interesante alertar a las agencias de no participar en procesos de compras que comienzan con la preparación de un caso práctico personalizado. Los procesos deben empezar con una petición genérica de información técnica, operativa y económica, correspondiendo el caso práctico a los seleccionados para la lista corta, cuyo número ideal sería el compuesto por tres agencias, aquellas a las que se pide un especial desarrollo creativo y con las que se cree de verdad que se puede trabajar en el futuro.

Quizás parezcan excesivos los requisitos expuestos, pero merece la pena garantizar aquellos puntos del proceso destinados a garantizar su transparencia, veracidad e integridad.

En resumen, la petición por parte de las agencias del "fee de participación" presenta argumentos plenamente defendibles y justificables en ambos sentidos.

Y es entendible en gran parte la posición de las agencias, ya que defienden su negocio, pero también el comprador está en su derecho de empezar a no aceptar excepciones dentro del mundo general de la oferta y la demanda de servicios. Y esto, sin duda, en estos días, es una excepción.



· 4 · MODELOS DE REMUNERACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA RELACIÓN

4. MODELOS DE REMUNERACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA RELACIÓN

4.1 AGENCIAS CREATIVAS Y DE SERVICIOS DE MARKETING ESPECIALIZADAS (SERV-MARKETING, PROMOCIÓN, CRM)

¿Cómo se retribuye la Agencia?

Las Agencias Creativas pueden ser contratadas tanto para la realización y desarrollo de un proyecto determinado como para la gestión global de la comunicación de una compañía/ Marca o Producto por un periodo determinado de tiempo y con un modelo de contratación temporal, generalmente anual.

Estas actividades tienen que ver con la creación de materiales creativos en medios convencionales masivos: TV, prensa, revistas, exterior, radio, cine, digital (web, microsites, banners, contenidos audiovisuales, redes sociales, etc.) y con la generación de acciones de dinamización de las acciones de comunicación en el terreno experiencial en muchas ocasiones.

Las Agencias de Servicios de Marketing normalmente son contratadas por las empresas para llevar a cabo diferentes actividades de comunicación y campañas durante un periodo de tiempo concreto, normalmente anual.

Estas actividades tienen que ver con la creación de materiales creativos para diferentes medios: desde los más individuales (comunicación uno a uno o denominada one to one, hasta los más generales), denominándose las diferentes especialidades marketing directo (mail, email), el marketing relacional (programas de captación y fidelización de clientes), la comunicación en el punto de venta, la promoción y el street marketing, y el marketing digital (web, campañas digitales, acciones en redes sociales, etc).

La relación entre la Empresa y su Agencia , principalmente, puede ser de dos maneras:

1. Contrato para un Trabajo Esporádico:

La Empresa tiene una necesidad de una Agencia puntualmente y contrata sus servicios para una única acción. Este tipo de relación es más infrecuente, salvo que la acción sea de gran magnitud.

2. Contrato marco, para varios Trabajos distintos (lo más habitual):

La Empresa necesita realizar múltiples actividades de comunicación durante el año y contrata a la Agencia para hacerse cargo de todas ellas.

La forma de retribución de la Agencia

Las Agencias básicamente utilizan una única materia prima para llevar a cabo sus trabajos: El Tiempo y el Talento de sus empleados.

- El Talento, viene determinado por la categoría profesional de cada persona dentro de la Agencia, que como en cualquier otra empresa, se basa en su formación, sus conocimientos y su experiencia.
- El Tiempo, viene determinado por la cantidad de jornadas/ horas de trabajo, que dedica a realizar los trabajos para un determinado cliente.

Para desarrollar su trabajo habitual, la Agencia dedica diferentes tipos de personas y categorías (ver capítulo 2.3 sobre categorías profesionales en agencias creativas y sobre categorías profesionales de la Asociación de Agencias Digitales).



La forma habitual de retribución de las agencias cuando se trata de contratos anuales, es a través de Honorarios Anuales (fees, en inglés) basados en la carga de trabajo y el tiempo previsto que dedicarán las diferentes personas de la agencia, a trabajar para el Cliente. (En inglés, scope of work).

Estos honorarios (fijos), los presenta la Agencia en forma de presupuesto, y están calculados en función de su experiencia, las tarifas que aplica a cada persona de la agencia que va a estar implicada, y la dificultad y el tiempo que estima que va a tener que dedicar cada uno de sus empleados para hacer el trabajo que le encarga el Cliente.

Lo normal es que el total de los honorarios anuales, se divida en mensualidades alícuotas (honorarios mensuales), que permiten al cliente hacer un reparto proporcional de los costes de la agencia en sus presupuestos y a la agencia asegurar un ingreso continuado y estable (lo que en castellano se llama tradicionalmente "una iguala").

Por tanto, el hecho de que el pago se distribuya de esta manera, no implica que todos los meses haya una misma carga de trabajo. De hecho suele suceder, que durante el año hay picos donde se concentra una mayor carga de trabajo que en otros momentos. Por tanto el pago en forma de honorario mensual, es solo una forma de distribuir el coste anual de la Agencia, de forma asumible para las partes.

La relación se formaliza mediante un contrato en el que figuran las condiciones del trabajo. En el caso de romperse dicha relación anticipadamente a la finalización del contrato anual establecido, suele establecerse en el contrato, que las partes hagan una revisión de la dedicación empleada por la agencia hasta ese momento y se produzca una liquidación justa para ambos.

Retribución Variable por Objetivos

A veces las partes pueden llegar a un acuerdo de establecer una parte de retribución variable adicional, basada en unos objetivos concretos y medibles. Este método es positivo siempre ya que trata de alinear los objetivos de la Agencia con los del Cliente.

Es recomendable que estos Objetivos estén basados en áreas o aspectos en los que la agencia pueda tener influencia por su actividad, y por tanto le permita poner su máximo empeño en conseguirlos.

Esta parte de retribución variable suele ser un porcentaje adicional a los honorarios anuales acordados, tal y como se hace habitualmente en los contratos de los empleados de cualquier empresa que tenga una retribución variable por objetivos.

Revisiones periódicas trimestrales

Es recomendable hacer una revisión trimestral de los trabajos realizados y el tiempo dedicado por la agencia a dichos trabajos.

Esta revisión, es muy útil analizar si los procesos de trabajo Cliente-Agencia son correctos, si se está haciendo una priorización de tareas adecuada, si los tiempos son los adecuados para ambos, etc.

Cada tres meses es un periodo razonable, ya que es suficiente como para tener una visión amplia, y al mismo tiempo, no ha pasado mucho tiempo como para que se pierda la memoria de las partes, sobre el detalle necesario para hacer dicha revisión con objetividad.

De esta manera se pueden ajustar y corregir los desvíos importantes tanto al alza como a la baja de las dedicaciones previstas por la agencia.

Realizar estas revisiones, es la mejor manera de que la retribución de la Agencia sea justa y de que el Cliente obtenga lo que quiere, al mejor precio posible. Ya que ni el Cliente debe pagar más de lo adecuado, ni la Agencia recibir menos de lo justo por el trabajo que hace.

Cuando uno de estos dos aspectos no es el esperado por cualquiera de las partes, suele ser el detonante principal del deterioro de las relaciones y la pérdida de calidad en el producto final, con la consiguiente pérdida de confianza.

Lo mejor es que las partes sean lo más transparentes posibles, ya que ninguna Agencia puede trabajar a pérdidas en un cliente de manera continuada, por exceso de trabajo versus lo previsto en el contrato. Y tampoco el Cliente debe pagar de más, si el trabajo es de menor entidad de lo establecido inicialmente en dicho contrato.

Hay que tener en cuenta que no siempre es necesario hacer un incremento de los honorarios de la Agencia si hay grandes desviaciones entre lo real y lo previsto, sino que a veces, organizando y priorizando mejor el trabajo y por tanto los recursos de la Agencia, se pueden ahorrar ambos muchos costes innecesarios.

La revisión de la claridad de los briefings, de los procesos de cambios de los trabajos, de los circuitos de aprobación, etc, puede ayudar a que ambas partes estén plenamente satisfechas en su relación y el producto final sea el deseado por ambos.

Excepciones a esta forma de retribución de honorarios anuales

En algunos casos, para campañas especiales estratégicas, la agencia y el cliente pueden llegar a aislar este tipo de trabajos y presupuestarlos a parte, con un coste independiente del tiempo de dedicación y que se calcula en función de la importancia y repercusión mediática que va a tener la idea que se le pide a la Agencia.

En estos casos se suelen separar el presupuesto en dos partes: una para la parte estratégica /creativa, y otro para los costes de la ejecución de la campaña una vez aprobada.

Costes de Producción

Los costes de producción tanto de materiales off line (gráfica, mails, audiovisuales) como los de producción digital (web, banners, micrositos, etc), no se incluyen en el contrato de honorarios, ya que estos solo se pueden establecer y presupuestar cuando el trabajo a realizar está totalmente definido por las partes.

Es en ese momento cuando la agencia presenta al cliente estos presupuestos para su aprobación por el cliente. En este apartado se incluyen el desarrollo de los artes finales, la programación de páginas web, acciones digitales (microsites, banners, webs, etc) , los costes de las fotografías, los derechos de imagen de modelos, las locuciones y grabaciones de audio y video, las músicas, etc.

Muchos de estos costes son externos a la propia agencia y contratados por ella en el momento de la aprobación de los presupuestos por parte del cliente. También, puede ser el propio cliente quien contrate directamente estos suministros y/o servicios a las empresas que los proporcionen, encargando la supervisión y/o coordinación a la agencia.

Personas de la Agencia implicadas en la relación con el Cliente

Normalmente el Cliente suele tener solo relación directa con los departamentos de servicio al cliente de la Agencia, sin embargo detrás de ellos hay implicados distintos perfiles necesarios para acometer el trabajo, que suelen estar organizados en los siguientes departamentos:

- Dpto. de Servicio al Cliente
- Dpto. Creativo
- Dpto. Producción Digital
- Dpto. Producción Medios offline Dpto.
- Dpto. de Planificación Estratégica / Consultoría
- Dpto. de Datamining, Segmentación y Bases de Datos (en SMK)
- Dpto. Producción Audiovisual
- Dpto. Producción Gráfica
- Dpto. de Medios
- Dirección

Cada agencia dispone de una tarifa /hora o jornada, para cada tipo de profesional que va a participar en los trabajos del cliente.

Casi todas las agencias, suelen llevar un control individual de las horas que dedican a cada cliente, a través de sistemas informáticos que permiten a cada empleado registrar las horas que dedica cada día a un cliente en concreto.

De esta manera el Cliente y la Agencia pueden revisar los recursos empleados por la agencia periódicamente, como se ha citado anteriormente. La honestidad y transparencia de la Agencia y el conocimiento detallado por parte del cliente de los procesos de trabajo de la agencia son claves para que este sistema funcione adecuadamente.

Forma de Cálculo de las Tarifas de la Agencia

1. OverHead Margin:

Las tarifas de la Agencia, suele estar calculada normalmente en función de los siguientes parámetros, como en cualquier otro tipo de empresa:

Costes de los empleados (en una Agencia este apartado suele ser el 65%-75% del total de los costes de la empresa):
o El coste salarial de esa persona. (Salario Fijo + Salario Variable+ Seg.Social).

o El resto de costes de personal (costes de externos, Primas de Seguros de los empleados, otros costes directos de personas, costes de indemnizaciones por despidos, etc).

2. El resto de costes de la Agencia OverHead:

- Del Personal: Viajes y desplazamientos a clientes, Formación, Atenciones al personal, gastos de personal relacionados con los clientes y sus trabajos.
- Del Local: Alquiler de las oficinas, amortizaciones, luz, agua, limpieza, mantenimiento, etc.
- Comerciales: Costes de publicidad y generación de negocio, costes de desplazamientos y viajes comerciales, investigación de mercados, festivales, atención a clientes.
- Oficina y IT: Costes de material de oficina, consumibles, amortizaciones de Hardware y equipamiento, software, mensajerías, etc..
- Costes financieros y Otros: auditorías, asesorías legales, costes financieros, seguros empresa, costes internacionales, etc.

3. El margen comercial que la agencia quiere tener.

De esta manera, cada agencia, a partir de estos costes y de su margen, establece sus tarifas por cada categoría profesional.

Las tarifas normalmente son revisadas anualmente por la Agencia, en función de la evolución de los costes en los que están basadas.

Ver el anexo del estudio de tarifas que realiza anualmente la Asociación de Agencias Digitales, con los datos que le facilitan sus asociados.

Multiplicador sobre Salarios para calcular sus tarifas

Una fórmula que suelen utilizar las agencias para establecer sus tarifas, es aplicar un multiplicador al salario medio de los empleados de cada categoría. Este multiplicador está calculado por cada agencia en función de los 3 parámetros anteriormente indicados de su cuenta de explotación. Este multiplicador, en la mayoría de los casos suele ser un valor entre 3,01 y 3,28, con una media del 3,14.

Propuesta económica de la Agencia

Para elaborar su propuesta correctamente, la Agencia necesita conocer diversos aspectos del trabajo que va a realizar, y cuanto más detalle tenga para hacerlo, mejor para las partes, ya que mejor estará dimensionado el presupuesto.

Entre estos detalles que suelen estar recogidos en el Plan de marketing de la empresa, es indispensable para la Agencia conocer:

- El tipo de actividad / campañas que se le va a pedir realizar (si se le pedirá realizar la estrategia, qué tipo de campañas se piensa hacer, en qué tipo de medios se quieren realizar (prensa, punto de venta, web, redes sociales, móviles, etc), la dificultad o importancia de cada una de ellas.
 - Un buen método puede ser tratar de definir diferentes tipos de actividades en función de su complejidad o importancia (alta, media, baja).
 - El volumen (número) aproximado de cada uno de estos tipos de actividad o campaña que realizará en el periodo de tiempo acordado.
 - La inversión total aproximada que el cliente dedicará a estas acciones.
- En función de estos parámetros y de su experiencia en el mercado, la Agencia presenta su propuesta, normalmente basada en una estimación del tiempo y el tipo de recursos que dedicarán a realizar los trabajos que el cliente ha determinado.

4.2 AGENCIAS DE MEDIOS

Existen diferentes estructuras de remuneración en el mercado. Todas ellas, incluyen alguno o varios, de los componentes que se describen a continuación.

1. REMUNERACIÓN FIJA

La primera de ellas, sería el establecimiento de un importe fijo, que remunera los servicios de la Agencia. Este importe se establecería tras la evaluación de las necesidades del Anunciante y de los servicios que la Agencia tiene que prestar. Para fijar el importe de la remuneración de la Agencia habrá que tener en cuenta por tanto:

- Portfolio de servicios contratados a la Agencia.
- Equipo de trabajo de la Agencia que prestará estos servicios.
- Duración del acuerdo y número de campañas a gestionar

No es un modelo muy extendido, y para poder aplicarlo, el Anunciante debe tener muy perfilado su plan de marketing: nº de campañas, objetivos de marketing, inversión estimada, etc. Por eso puede ser útil en diferentes situaciones:

- Por ejemplo, cuando trabajamos con un catálogo de Agencias, previamente homologadas, y cada campaña se adjudica individualmente a una de estas Agencias, y por tanto el precio es uno de los factores principales para la adjudicación.
- Cuando el Anunciante, tiene una presencia permanente en medios y busca conjugar una estabilidad en el equipo y los servicios prestados por parte de la Agencia, con unos costes ajustados.
- Puede ser útil, para pagar ciertos servicios que puede prestar la Agencia, como por ejemplo el seguimiento de la actividad de la competencia, que el Anunciante necesita, aunque en un período de tiempo no vaya a realizar inversión publicitaria.

2. COMISIÓN EN FUNCIÓN DEL IMPORTE DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA

La forma de remuneración más extendida en el mercado es establecer una comisión que retribuye los servicios de la Agencia de medios, y está comisión se establece como un porcentaje del importe de la inversión publicitaria realizada por el Anunciante. Es habitual que se establezcan diferentes porcentajes de comisión, en función del tipo de soporte en el que se realizan las campañas. Es muy habitual, diferenciar, entre inversión en soportes on line (internet) e inversión en soportes off line (televisión, radio, prensa, etc.).

Este tipo de remuneración se suele aplicar a acuerdos que tiene una vigencia temporal de al menos un año.

3. REMUNERACIÓN VARIABLE, EN FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Es cada vez más habitual el establecimiento de una parte de la remuneración de la agencia, como un variable ligado a la consecución de objetivos. Esta parte podría llegar al 100% de la retribución del servicio de la Agencia.

Estos objetivos pueden ser tanto cuantitativos, como cualitativos, y se pueden articular, tanto como un porcentaje sobre la retribución fija, como una comisión adicional sobre la inversión en medios realizada por el Anunciante. Como ejemplo de objetivos cuantitativos podemos poner como ejemplo los siguientes:

- Consecución de los Grp's planificados en el plan de medios aprobado por el Anunciante. A mayor desviación menor retribución variable.
- Consecución del coste por Grp planificado, o lo que es lo mismo cumplimiento del presupuesto presentado en el plan de Medios.

Contra menor sea el coste final de la campaña, mayor será el variable para la Agencia. Si el coste final de la campaña, está por encima del presupuesto aprobado, no habrá retribución variable

En cuanto a criterios cualitativos, si se fijan, deben fijarse cuales serían estos criterios y como se van a medir. Estos SLA's ó KPI's deben estar bien definidos y acordados por ambas partes, y si es posible, su medición debe basarse en criterios medibles: por ejemplo ligándolos a encuestas o a métricas públicas. Estos SLA's o KPI's, deberían medir los siguientes valores del trabajo de la Agencia (se adjunta un ejemplo de evaluación):

- Liderazgo e iniciativa.
- Proceso de planificación.
- Proceso de compra.
- Servicios de investigación.
- Procedimientos de la Agencia.



4. REMUNERACIÓN BASADA EN POSICIÓN vs. POOL

Dentro de los modelos de remuneración de las agencias de planificación y compra de medios, en los últimos tiempos está progresando un nuevo sistema basado en la vinculación de los resultados de compra de la agencia a la valoración de la relación entre cliente y proveedor por parte de un tercero que figure como auditor externo independiente.

El auditor será quien determine, previo acuerdo entre las partes, el nivel de competitividad de los precios de compra de medios que está consiguiendo la agencia para su cliente. Dicho nivel se obtiene cotejando estos precios con respecto a los conseguidos por otros anunciantes con un volumen de compra similar, el cual queda reflejado en un pool creado al efecto por el auditor.

En base a la posición que tenga el cliente-anunciante en dicho pool se determina la cuantía de la retribución de la agencia.

5. REPARTO DE EXTRATIPOS

Las Agencias de medios, en su rol de centrales de compra, obtienen por parte de los soportes publicitarios, rappels o extratipos, como consecuencia de alcanzar volúmenes de compra con estos soportes.

Para el Anunciante es muy difícil poder cuantificar los extratipos que la Agencia ha conseguido, como consecuencia del volumen de compra de medios que le ha dado a gestionar a la Agencia.

Aunque se establezcan en los contratos cláusulas que permitan auditar el importe de estos Extratipos, es una tarea costosa y llena de dificultades.

Por eso es recomendable, articular un mecanismo mediante el cual la Agencia, tenga incentivos a maximizar el importe de Extratipos que declare al Anunciante. Este mecanismo sería un reparto de estos Extratipos entre la Agencia y el Anunciante, con un porcentaje siempre mayor para la Agencia, de manera que se incentive la transparencia. También es habitual fijar un escalado de reparto de Extratipos, de manera que a menor inversión publicitaria, mayor porcentaje para la Agencia.

En el caso extremo, se podría eliminar la figura de los Extratipos, es decir, que el 100% de los Extratipos se queden en manos de la Agencia, a cambio de reducir la remuneración fija o la comisión sobre el volumen de inversión.

La forma más habitual de calcular y liquidar los Extratipos, suele ser a año vencido.

Como comentario final, en la mayor parte de los contratos de servicio de Agencia de medios, la remuneración de estos servicios es un mix de los cuatro componentes descritos:

- Remuneración fija.
- Comisión sobre inversión publicitaria.
- Remuneración variable.
- Reparto de extratipos.

Nuestra recomendación es incluir siempre la remuneración variable, en el esquema de retribución a las Agencias, con la finalidad de incentivar la consecución de los objetivos del Anunciante.

EJEMPLO MODELO DE CUESTIONARIO

1) LIDERAZGO / INICIATIVA

CRITERIOS	1 - Pobre / 5 - Excelente				
1. Es proactivo en sus recomendaciones					
2. Se responsabiliza y controla convenientemente todo el proceso de gestión de medios					
3. Trabaja coordinadamente con el equipo del ANUNCIANTE					
4. Búsqueda constante de mejoras					
5. Reacciona adecuadamente cuando es necesario					
EVALUACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5

2) PLANIFICACIÓN

CRITERIOS	1 - Pobre / 5 - Excelente				
1. Desarrolla estrategias y documentos de medios claros y efectivos					
2. Desarrolla planes tácticos claros y bien estructurados					
3. Propone nuevas ideas para mejorar los resultados					
4. Informa al Cliente de los resultados del post-análisis					
5. Proporciona análisis sobre actividad de la competencia					
EVALUACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5

3) COMPRA

CRITERIOS	1 - Pobre / 5 - Excelente				
1. Existe una estrategia y método de negociación					
2. Propone novedades / soluciones alternativas que mejoran el resultado					
3. La gestión de compra proporciona ventajas competitivas frente a la competencia					
4. Informa regularmente al Cliente de la situación de compra de espacios					
5. Responde eficazmente a los cambios y oportunidades del mercado					
EVALUACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5

4) INVESTIGACIÓN

CRITERIOS	1 - Pobre / 5 - Excelente				
1. Calidad y exhaustividad de los informes y base de datos regulares de seguimiento de la competencia					
2. Calidad, relevancia y frecuencia de las distintas publicaciones genéricas de LA AGENCIA					
3. Utilidad de los nuevos desarrollos de la compañía (Touchpoints, Patrocinios)					
4. Reacción ante preguntas y solicitudes puntuales					
5. Número y exhaustividad de las fuentes de datos disponibles					
EVALUACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5

5) PROCEDIMIENTOS

CRITERIOS	1 - Pobre / 5 - Excelente				
6. Las recomendaciones / documentos se producen a tiempo					
7. El equipo está siempre disponible					
8. Provee al cliente de documentos claros y sin errores					
9. Se establecen las reuniones necesarias cuando estas son precisas					
10. Funciona correctamente el proceso administrativo					
EVALUACIÓN GENERAL	6	7	8	9	10

6) COMENTARIOS GENERALES

ELEMENTOS A MEJORAR

7) EVALUACIÓN GLOBAL

1	2	3	4	5

· 5 · DENUNCIA DE MALA PRAXIS



5. DENUNCIA DE MALA PRAXIS

Dentro de las relaciones entre cliente y agencia la casuística de experiencias es casi interminable. Dentro de las mismas existen prácticas que, bajo el paraguas de las necesidades del "time to market", enturbian y dificultan las relaciones entre los actores de esta relación.

En este apartado vamos a enumerar dos de las principales fuentes de conflicto, a saber, las "licitaciones ficticias" y las "compras fuera del circuito de Compras".

Licitaciones ficticias:

■ Problemática: se convoca por el cliente a varias agencias para que presenten sus ideas de cara a dar la impresión al mercado de una equidad inexistente. Al final, el pitch o concurso realizado se ha debido a cualquiera de estos fines:

A. Efecto liebre: Negociar con la agencia ya existente, utilizando el trabajo de las otras agencias convocadas como medida de presión en dicha negociación. Las agencias invitadas son meras liebres en una carrera de un solo galgo.

B. Falso protocolo: Se busca cumplir con un protocolo formal de compras, pero sin intención de cambiar de proveedor, lo cual deja dicho protocolo en un mero ejercicio de apariencia.

C. Refresco de ideas: se pretende con el pitch recibir una buena batería de nuevas ideas de cara a filtrar las más interesantes y utilizarlas en la concepción de otras nuevas en el futuro. Aquí, al margen de la falta de ética de la acción, se puede estar bordeando la figura del plagio. Las consecuencias de esta práctica, poco común pero real, son más graves de lo que en principio se piensa.

Acuerdos fuera del circuito de Compras:

■ Problemática: El área de Marketing cierra un acuerdo, incluyendo precios, timings, KPI'..., con la agencia, siendo los departamentos de compras excluidos durante el proceso de negociación e informados, en el mejor de los casos, al cierre de los mismos.

Esta situación conlleva casos poco recomendables:

A. Acuerdo previo completo del área de marketing con la agencia: el presupuesto llega al departamento de Compras totalmente cerrado y acordado, esperándose que dicho departamento proceda a validar la adquisición sin más. Este "ninguneo" de Compras puede derivar en una actitud pasiva del comprador, convirtiéndose en un mero aprobador de pedidos; o bien pueden generar un enfrentamiento entre el comprador y el área de marketing y el propio proveedor, con la reapertura inesperada de la negociación y la creación de eventuales puntos de bloqueo.

En estos casos, en ocasiones la agencia puede haber obrado de buena fe, pensando que la decisión final corresponde al área de marketing y encontrándose con la sorpresa del comprador cuando no lo espera. En otras, sin embargo, el acuerdo de la agencia con el área de marketing se utiliza de forma malintencionada y como medida de presión para el cierre de unas condiciones determinadas sin el filtro de una licitación, puesta en competencia y negociación de precios.

Ambos casos son una fuente inagotable de problemas, creando una incertidumbre evitable en el proceso de contratación de la agencia.

B. Acuerdos incompletos del área de marketing con la agencia: el proyecto, previo acuerdo entre el área de marketing del cliente y la agencia, ha quedado cerrado en cuanto a su adjudicatario pero abierto en su dimensión final. Con posterioridad, cuando el los costes iniciales presupuestados y acordados son sobrepasados por la realidad del proyecto, se llama a Compras para que "renegocie" con la agencia.

Una vez más, la falta de información inicial, aparte de mala imagen, provoca una incertidumbre en todas las partes que repercute tanto en la credibilidad de las partes como, en ocasiones, en la calidad del trabajo final.

En resumen, la fuente principal de malas prácticas en el proceso de contratación de agencias de creatividad se focaliza en una falta de información y coordinación de la que todos son en parte culpables. El proceso de compras, lejos de ser un obstáculo burocrático, debe convertirse en una garantía de la buena marcha de la relación entre cliente y agencia.

C. Acuerdos entre MKT y la Agencia sin intervención de Compras, nos encontramos con el típico caso de ser "juez y parte" no se puede objetivar el proceso de selección y elección del proveedor ni suele haber un análisis detallado de elemento de costes, donde las decisiones se mueven más por niveles de presupuesto si se llega o no al budget, por otro lado el nivel de servicio no suele quedar bien acotado.



· 6 · CÓDIGO ÉTICO



6. CÓDIGO ÉTICO

AERCE como miembro de la IFPSM (International Federation of Purchasing and Supply Management), difunde y defiende el Código Ético de Compras, que se funda en los siguientes Preceptos:

Los miembros no deben utilizar su autoridad o cargo para obtener provecho personal y deben intentar mantener e incrementar el nivel profesional de Compras y Aprovisionamientos y de la Federación, por medio de:

- Manteniendo un intachable nivel de integridad en todas sus relaciones comerciales, tanto dentro como fuera de las organizaciones en las que están empleados.
- Promoviendo los más altos niveles de competencia profesional entre aquellos que son responsables de esta función.
- Optimizando el uso de recursos, de los que son responsables, con el fin de proporcionar el beneficio máximo para sus empresas.
- Aceptando la letra y espíritu de:
 - Las leyes de los países en que trabajen;
 - Los Principios y Normas de la Práctica de Compras de la Federación y cualquier otra guía de práctica profesional que ésta pueda publicar;
- Rechazando y denunciando cualquier práctica empresarial impropia de estos preceptos.



Al aplicar los preceptos del Código Ético de Compras, los miembros de la Federación deben seguir las Directrices que a continuación se exponen:

- **Declaración de interés.** Cualquier interés personal que pueda infringir -o se preste a ser razonablemente juzgada por otros como dudoso de imparcialidad- en cualquier aspecto importante de sus obligaciones, debe ser declarado a la Empresa.
- **Confidencialidad y precisión de la información.** La confidencialidad de la información recibida durante el ejercicio del deber profesional, debe ser respetada y no debe utilizarse para beneficio propio; a su vez, la información dada ha de ser justa y no proyectada con intención de engaño.
- **Competencia.** Al considerar las ventajas de una relación continuada con el proveedor, cualquier acuerdo que, a largo plazo, impida una gestión competitiva debe ser evitado.
- **Obsequios.** Para preservar la imagen e integridad de los miembros y de las empresas, la práctica de los "obsequios de negocios" debe disuadirse. Los regalos que excedan de un pequeño e intrínseco valor simbólico no deben aceptarse.
- **Hospitalidad.** La hospitalidad moderada es una cortesía aceptada dentro de una buena relación comercial. Sin embargo, los agasajados no deben permitirse llegar a una posición donde se sientan -o puedan ser interpretados por otros- como de haber sido influenciados a tomar decisiones como consecuencia de haber aceptado dicha hospitalidad. La frecuencia y escala de la hospitalidad aceptada no debiera ser significativamente mayor que aquella que el receptor sería capaz de proporcionar a cambio.

Cuando existan dudas de lo que es aceptable, la oferta debiera ser declinada, o tratada antes con el propio superior jerárquico.

AERCE en colaboración con otras Asociaciones Profesionales de Compras, miembros de la IFPSM, ha desarrollado el Decálogo del Comprador.

DECÁLOGO DEL COMPRADOR:

1. Considerar, en primer lugar, el interés de tu empresa en todas las transacciones; participar de las políticas establecidas y obrar conforme a las mismas.
2. Ser receptivo para con los consejos competentes de tus colegas de profesión, pudiendo guiarte de su asistencia, sin perjuicio de la dignidad y responsabilidad de tu trabajo.
3. Comprar, sin perjuicio, intentando obtener el máximo rendimiento por cada Euro desembolsado.
4. Trabajar de forma continuada en el conocimiento de los materiales, servicios y procesos de producción, estableciendo métodos prácticos para la gestión de las compras.
5. Actuar con honestidad y veracidad en las Compras y Ventas y denunciar cualquier forma ó manifestación de soborno.
6. Atender con prontitud y cortesía a quienes se presenten con una legítima misión de negocios ó asuntos relacionados con tu trabajo.
7. Respetar tus obligaciones y hacer respetar las de los demás, para llegar a una buena práctica en los negocios.
8. Participar en programas de perfeccionamiento profesional, que sirvan para el buen desarrollo y mejora de tu trabajo.
9. Cooperar con aquellas organizaciones ó personas, que trabajan en la proyección y consolidación del prestigio y valía de la Gestión de Compras y Aprovisionamientos.
10. Promover la aceptación de estos Principios Éticos y Decálogo del Comprador en tu empresa, con tus proveedores y en el ámbito general de los negocios.

7. EPÍLOGO

Finalizada la tarea encomendada, llega el momento de la reflexión. Empezamos sentando en una misma mesa a representantes de grandes Agencias y responsables de áreas de Compras de grandes anunciantes y Directores de Marketing, todos con buenas intenciones, pero sin saber si el invento de realizar una guía para comprar comunicación tendría un final satisfactorio para todas las partes.

Las posiciones en varios puntos eran más que encontradas de inicio, pero, sin llegar a estar de acuerdo en todo, ha sido el espíritu constructivo el que ha triunfado de largo, un espíritu que nos lleva a poder publicar esta guía no como un elemento de imposición, ni siquiera de adoctrinamiento, sino más bien como una visión de consenso establecida sobre dos ideas principales:

la comunicación no puede ser tratada como una categoría más de compras, pero tampoco puede considerarse como una realidad en la que los departamentos de compras no puedan entrar ni tengan nada que aportar.

Tendrán los compradores siempre que valorar la parte creativa, incluso artística, inherente al trabajo de las agencias, así como sus conocimientos comerciales, de planificación, su cercanía a la psique del cliente, su profundo saber sobre las palancas que mueven el mercado y el consumo... y las agencias, así como las áreas de marketing de los anunciantes, deberán aprender a considerar los procedimientos de compras como una garantía de transparencia, organización, profesionalidad y justicia en la selección de proveedores.

La tarea descrita es conjunta, y así, los creadores de esta guía confiamos en que sirva al menos como orientación inicial, un punto de encuentro en las relaciones entre compradores y expertos en comunicación.

El camino no ha hecho más que empezar y vamos a continuar...



8. FUENTES

FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS:

- El Modelo de la Nueva Agencia. Libro colaborativo. VV.AA. Enero 2009.
- Estudio de honorarios de la Agencias de marketing e interactivo 2010. AGEMDI – fecemd
- Convenio Colectivo Nacional para las Empresas de Publicidad (código de Convenio número 9904225) suscrito con fecha 24 de Febrero de 2010.
- Pensar la Publicidad 2010, vol. IV, nº 1, 97-116. Artículo: Demandas y formación: Nuevos perfiles profesionales para la Publicidad en España. Juana Farfán y Patricia Corredor. Universidad Rey Juan Carlos.
- Grupo Consultores: agencyScope, salaryScope e investigaciones propias.
- Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España 2015.





BARCELONA

Rambla de Catalunya, 120. 1º, 1ª
08008 Barcelona
Teléfono: 93 453 45 67
Fax: 93 453 25 80
E-mail: info@aerces.org

MADRID

Paseo de la Castellana, 121. 7º D
28046 Madrid
Teléfono: 91 476 01 44
Fax: 91 476 13 21
E-mail: admmad@aerces.org

www.aerces.org · www.revistagestiondecompras.es