



# 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 Muncio  
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.