

# Remuneración por resultados SÍ, PERO CON

Hay una cuestión de una actualidad latente que de vez en cuando explota: la remuneración de los servicios de marketing en función de resultados, que poco a poco se va imponiendo por algunos anunciantes, a partir de un mínimo fijo. Las agencias se muestran cautas a la hora de aplicar este sistema y destacan la necesidad de que sea equitativo para que satisfaga a ambas partes.

## Marisa de Madariaga, consejera delegada de El Laboratorio



**1** Me parece muy bueno que los anunciantes remuneren a las agencias teniendo en cuenta los resultados generados. A partir de un fijo razonable, que remunere el trabajo de los equipos, se añade una parte variable que premia los resultados. A mayores resultados, mayor premio para la agencia, como un bono para un empleado por consecución de objetivos. Si lo que buscamos siempre es la eficacia de las campañas, me parece excelente estar involucrados en los resul-

tados del cliente de forma económica, así que aplaudo el sistema.

**2** Para aplicar este sistema, tanto el anunciante como la agencia deben saber cuáles son los objetivos esperados y qué medios se van a utilizar para alcanzarlos, y acordar el sistema de medición y la fórmula para calcular la parte variable. Esto es a veces complicado, porque el grado de compromiso respecto a los medios económicos que se emplearán no siempre es firme y cambia a lo largo del año, lo que afecta negativamente a los resultados y, por lo tanto, a la agencia.

Otra de las dificultades es la confidencialidad que esgrimen los clientes, y que a veces no permite compartir de verdad los objetivos y resultados.

No podemos olvidar que la agencia sólo trabaja en la parte de marketing y comunicación con el cliente, y que a veces las decisiones sobre los recursos dedicados a estos temas no las toman las personas que actúan como interlocutores de la agencia. Esto puede afectar negativamente a los variables acordados sin tener en cuenta a las partes que los han firmado.

**3** Los resultados pueden ser de tipo cuantitativo, como cifra de ventas, cuota de mercado, resultados de notoriedad de la marca, cifra de clientes nuevos, etc. En este caso es fácil acordar los objetivos y luego evaluar, a posteriori, al final del año si se han conseguido.

Hay otra parte que son los resultados cualitativos, de servicio, creatividad, proactividad, de la agencia con el cliente a lo largo del año. Estos son más difíciles de evaluar y más subjetivos. Se puede establecer un cuestionario a priori sobre el que trabajar al final del periodo establecido.

### Las preguntas

**1** ¿Cuál es su opinión sobre remuneración de los servicios de marketing en función de resultados?

**2** ¿Qué dificultades ofrece?

**3** ¿Cómo evaluar los resultados sobre los que aplicar la parte variable de la remuneración?

### Vender valor en vez de precio



Tim Williams.

En el I ForoIPMARK, celebrado el 20 de diciembre en Madrid bajo el título *El anunciante del futuro*, Félix Muñoz, director de servicios de marketing de Telefónica de España, dijo: "Si fuésemos capaces de demostrar que la comunicación es imprescindible para que el negocio funcione, los empresarios estarían dispuestos a pagar lo que fuese. Tenemos que vender y comprar valor". (Ver página 22).

A este respecto, el consultor estadounidense Tim Williams, fundador de la asesoría Ignition y autor del libro *Take a Stand for Your Brand*, sostiene que la clave reside en qué se vende: tiempo o soluciones. Cuando las agencias venden tiempo, lo que les importa es mejorar el modo en que evalúan, controlan y cobran el tiempo. Según Williams, lo que las agencias necesitan para mejorar su rentabilidad no es un método más eficaz de medir el tiempo, sino un nuevo sistema. En su artículo titulado *Getting Paid for Value Instead of Hours*, dice: "El sistema de remuneración basado en los costes es erróneo porque pone el acento en la dedicación y no en los resultados. El mensaje que se transmite es: 'Hemos empleado tantas horas, me debes tanto'". Y continúa: "Pero no todas las horas valen lo mismo, y las horas por el mero hecho de ser facturadas no crean marcas de éxito. Lo que realmente importa a los clientes no es el precio, sino el valor que los esfuerzos de la agencia generan. Las agencias deberían estar negociando valor en vez de precio".

Si desea ampliar información sobre este asunto, en el sitio [www.ipmark.com](http://www.ipmark.com) podrá encontrar el artículo completo. La dirección de la página web de Ignition es: <http://www.ignitiongroup.com>.

# RESERVAS

## José Carlos Gutiérrez, consejero delegado de Iceberg Media

**1** Ser remunerado en función de resultados puede parecer, a priori, un método justo y equitativo, pero esto a veces no se cumple. Estoy de acuerdo con que pueda ser aplicado a una parte de la remuneración pero nunca a toda. Como sistema variable debe servir para afianzar y estimular la relación de las partes, pero existiendo una base fija razonable que garantice la compensación, al menos en parte, del trabajo realizado.

**2** Muchas. La primera dificultad, que los servicios de marketing no son la única variable que explica los resultados. La segunda, definir *resultados*: ¿ventas, notoriedad, cuota...? Ni todos los sectores, ni todas las categorías, ni todos los productos tienen un mismo funcionamiento. El peso de los servicios mencionados en los resultados puede ser muy distinto. Si estos servicios explicasen el 40% de las ventas –consideradas como resultados– y el 70% de la remuneración se estableciese en base a éstas ¿acaso sería justo? Claramente, no.



**3** Se requiere un arduo trabajo por ambas partes, anunciante y agencia, si ambos queremos sentirnos cómodos, justamente tratados y confiados. Suponiendo que la parte de remuneración fija haya sido acordada, la parte variable debe cumplir un objetivo de estímulo y reto, nunca debe ser una estrategia para ahorrarse unos euros o para competir de forma desleal.



## Fernando Ocaña Garcilaso de la Vega, presidente de Tapsa

- 1** Puede ser un sistema que funcione muy bien si es equitativo para ambas partes.
- 2** La medición, por la que se obtendría el variable y la fijación de qué parte de la remuneración debería ser variable.
- 3** Hay muchas formas, desde luego la evaluación debería estar basada en variables que tengan que ver con nuestro trabajo.



## Félix Vicente, presidente de McCann Erickson

- 1** En principio, a favor, pero con algunas condiciones:
  - Que los costes fijos de salarios y estructura estén cubiertos.
  - Que la parte variable sea sólo una parte del beneficio o margen de cada empresa.
  - Que la parte variable sirva para ganar menos si la campaña no funciona, pero también para ganar más de lo que se ganaría en un sistema no variable si la campaña tiene los resultados esperados.

**2** La principal dificultad es ponerse de acuerdo en los criterios para medir el resultado de la campaña. Hay una tendencia a incluir como parte de los cri-

terios elementos que no dependen del buen o mal hacer de la agencia, sino de la política empresarial y de marketing del anunciante, y en este caso me parece peligroso.

**3** Siempre se debe evaluar sobre resultados cuantificables y medibles porque, de lo contrario, estás en manos del buen talante del equipo del cliente que te evalúa y es muy alta la tentación de utilizar este sistema como una vía nueva para que el anunciante se ahorre todavía un poco más dinero.

El sistema debe servir, sinceramente, para incentivar el buen trabajo realizado y no para conseguir intereses espurios.