

[Enviar a un amigo](#)[Juan Carlos Serra. Socio Director de Habilitas.](#)

Reflexiones sobre un tabú. ¿Se puede subcontratar la función de Marketing?



12/1/2003

2410

El autor reflexiona y comenta las ventajas operativas y conceptuales del outsourcing de marketing, no tan habitual como otro tipo de subcontrataciones, pero que poco a poco va imponiéndose en la Industria.

El marketing de dos velocidades

Nuestros equipos de Marketing trabajan continuamente a dos niveles distintos: marketing estratégico y marketing operativo.

El marketing estratégico, de vital importancia para la toma de decisiones de la empresa, a largo plazo exige mucho tiempo para pensar, analizar, planificar y desarrollar escenarios. El marketing operativo, sin embargo, exige una gran dedicación en funciones de implementación de las decisiones estratégicas tomadas.

El tiempo, uno de los recursos más escasos en la empresa, debido a un exceso de reuniones, algunas de ellas innecesarias, viajes u otros motivos, debe ser aprovechado en desarrollar tareas de marketing estratégico y operativo. El problema es que el exceso de carga de trabajo de nuestros equipos de marketing hace que el tiempo dedicado al marketing estratégico quede limitado por la imperiosa necesidad de cumplir plazos que exige el día a día del marketing operativo. Sin embargo, el lector convendrá con nosotros, que las decisiones en marketing estratégico, son claves para el éxito de la política comercial. Dedicamos más tiempo al marketing operativo, al “hacer” que al marketing estratégico, al “pensar”.

¿Hay alguna solución?

La subcontratación (outsourcing) se define como el uso de recursos externos para realizar tareas que originariamente se ejecutan dentro de la misma. El sector del outsourcing está creciendo en España alrededor de un 30% anual, y se extiende no sólo a los servicios de información, logística o transporte, sino que también se está generalizando en funciones aparentemente claves como la propia producción, las finanzas o los equipos de ventas.

Se ha comprobado en la subcontratación unas ventajas claras en la reducción de costes, por las economías de escala que la empresa de servicios puede ofrecer; aumento de la calidad porque con la empresa subcontratada se intercambian habilidades, destrezas y recursos aprendidos y aprehendidos de otras empresas, y necesidad de especialización, ya que la empresa subcontratada aporta una experiencia y super-especialización en esa área concreta (por ejemplo, formación de equipos de ventas, o directivos).

Para decidir las actividades que se externalizan de la empresa, se deben tener en cuenta cuáles son las competencias y habilidades claves y esenciales de la misma que deben mantenerse en la empresa y cuáles pueden externalizarse. La Industria Farmacéutica nos ofrece un claro ejemplo a este respecto. Los laboratorios con investigación, no sólo no han subcontratado esta función sino que la han reforzado, incluso a veces buscando sinergias o masas críticas mediante fusiones con otros laboratorios. Aunque la investigación es clave en sus negocios, la subcontratación en la realización y seguimiento de estudios clínicos es una práctica habitual.

¿Outsourcing de marketing?

Para contestar a esta pregunta es necesario contemplar la clasificación de marketing en marketing estratégico y operativo.

Las tareas de marketing estratégico, hacen referencia a decisiones de gran importancia para el devenir de la política comercial, y por ello, en principio, no deberían ser delegables o subcontratables. Este es el caso de decisiones sobre adquisición de nuevas moléculas, inversiones en una u otra área terapéutica, cambios de formato, switch de medicamentos, etc... Quién mejor que los directivos de marketing de ese laboratorio para decidir al respecto de esas políticas estratégicas. Los directivos de marketing necesitan mucho tiempo para analizar en profundidad las situaciones particulares de una situación de mercado y que obligan a tomar una decisión estratégica de marketing.

Hay, sin embargo, determinados casos en donde también es conveniente la externalización de determinadas funciones del marketing estratégico. Cuántas veces hemos visto y pensado que los planes de marketing de determinados productos se reproducen año tras año sin cambios sustanciales, cuántas veces se utilizan los mismos recursos en realizar planes de marketing de productos clásicos que para productos en lanzamiento o más recientes...O algo más habitual, cuántas veces no disponemos del tiempo necesario o estructura para estudiar la viabilidad de moléculas que ofrecen al laboratorio para adquirir en compra o licencia.

Por otra parte, el marketing operativo, entendido como las tareas de implementación de las decisiones tomadas en marketing estratégico (valoración de mercados, creación de materiales para Redes de Venta, formación, etc...) son altamente costosos en tiempo y recursos humanos. Son estas las tareas más susceptibles de ser subcontratables.

Ventajas de la subcontratación de marketing

El “outsourcing de marketing” aporta unas ventajas claras:

- **FLEXIBILIDAD:** en función de la carga de trabajo de los equipos de marketing, éstos pueden apoyarse en un equipo de marketing externo que trabaje en paralelo con ellos en la implementación de algunas tareas necesarias para el análisis de viabilidad de productos, la realización del plan de marketing, el desarrollo del plan de marketing, la preparación del lanzamiento, la

creación de las acciones promocionales, la creación de los medios, la creación del material de formación del equipo...

Qué tareas podemos externalizar

- Tareas de Marketing.
- Estudios de mercado cuantitativos.
- Análisis precio productos competencia e hipótesis de precios.
- Informes científicos realizados por líderes de opinión.
- Análisis de la estrategia de comunicación de la competencia.
- Esbozo de la estrategia promocional.
- Hipótesis de cuenta de explotación.
- Planes de Marketing.
- Implementación acciones promocionales.
- Implementación medios promocionales.
- Formación Equipos de Ventas...

- **GESTIÓN DEL TIEMPO:** ¿cuál son las competencias de un Product Manager?

¿Emplear su tiempo en realizar atractivas literaturas, realizar miles de tablas con información del mercado, preparar la reunión con otros compañeros para coordinar la reunión de preparación de la reunión con los Gerentes de Área, o pensar, analizar, “salir a la calle”, contrastar con líderes de opinión los datos que alguien haya elaborado para él de una forma eficiente? En nuestra opinión, un Product Manager debe ser un experto en su mercado, y para ello debe disponer de tiempo para analizar, pensar estratégicamente, leer, comparar, generar, desarrollar y comunicar propuestas interesantes para sus clientes y diferenciarse cada vez más de la competencia.

- **ECONOMÍAS DE ALCANCE:** entendida como la creación de tiempo para tener capacidad de poder hacer determinadas tareas importantes, gracias a la delegación de otras tareas más rutinarias o menos estratégicas.

Qué debe aportar una Empresa de Servicios de Outsourcing en Marketing Una vez hemos aceptado la idea que subcontratar determinadas tareas de marketing puede liberar a nuestros equipos de un trabajo necesario, pero que no aporta un mayor estratagema en sí mismo, generando más tiempo para realizar tareas de valor calaje estratégico, y que aportan más valor a las decisiones de marketing y de la política comercial, nos conviene hacer la siguiente pregunta: ¿qué características debe tener una empresa de servicios a la que confiamos estas tareas de marketing operativo?

- **Generar CONFIANZA:** la empresa de servicios debe merecernos confianza, en un doble sentido. Por un lado, deben ser capaces de hacer el trabajo subcontratado como mínimo con los mismos niveles de calidad, rigor y exigencia que haría el mejor de nuestros colaboradores del equipo de marketing. En segundo lugar, confianza también significa que esa empresa sea capaz de resolver nuestro problema, porque fruto de nuestra relación de subcontratación, se ha convertido también en su reto. La empresa se debe involucrar en nuestra situación como si de ello dependiera su negocio. Para generar esa confianza, los consultores de la empresa de servicios deberán ser profesionales con una amplia y contrastada experiencia en el sector farmacéutico, deben ser personas que piensen como nosotros y que hayan vivido las experiencias de los problemas que nosotros tenemos ahora.

- **PROACTIVIDAD:** esperaremos de las empresas de servicios de marketing no sólo que resuelvan nuestros problemas, para los cuales han sido contratados, sino que propongan áreas de profundización o mejora en nuestros mecanismos de marketing, de un forma proactiva.

- **ASESORAMIENTO:** un socio con quien se trabaja estrechamente no debe ser sólo un perfecto solucionador de problemas. Esperaremos de él además consejo, asesoramiento, como si de un espejo se tratara, donde vemos reflejada nuestra labor de marketing y ésta es replanteada de forma continuada.

- **TRANSPARENCIA:** la relación entre laboratorio-empresa de servicios se debe basar en el principio de la sinceridad y transparencia totales. Puede darse la situación que la empresa de servicios no esté preparada en esos momentos para darnos el servicio solicitado con los niveles de rigor y profesionalidad esperados, por saturación de sus equipos o falta de experiencia. Transparencia significa que esa empresa sepa aceptar sus limitaciones y pueda aceptar perder ese encargo en ese momento determinado.

Conclusión

El outsourcing o subcontratación es un modelo de servicio en pleno desarrollo en nuestras empresas, y particularmente en la Industria Farmacéutica. El marketing, cuando necesitamos una visión externa, oxígeno, fresca en nuestros planes de marketing o en los estudios de viabilidad de productos y en las tareas del día a día, es susceptible de ser subcontratado si se producen en la empresa situaciones de sobrecarga de trabajo o deficiencia en las tareas de marketing, donde reside el verdadero valor diferencial de la función de marketing.

Este tipo de subcontratación puede suponer una más eficaz gestión del tiempo de nuestros ejecutivos, flexibilizar el potencial de los equipos de marketing y acortar el tiempo para salir al mercado o, lo que es más importante, tener más tiempo para profundizar en tareas de análisis estratégico.

Una empresa de servicios de marketing debe ser capaz de generar en nosotros confianza y relacionarse con nosotros de una forma transparente y proactiva. La diferencia básica es que son profesionales de notable experiencia en el sector y que son nuestros asesores profesionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. La subcontratación (Outsourcing) de servicios empresariales. Johnny Mogensen; Nikolaus Thumm. www.jrc.es/pages/iptsreport/vol49/TEC1S496.htm.
2. El Outsourcing se extiende a toda la Empresa. Mónica Andrade. El País, 5 de Agosto de 2001.
3. ¿Gestión Interna o externa?. Cristóbal Casanueva. Diario de Sevilla, 9 de diciembre de 2000.
4. Outsourcing: factores clave para un servicio de éxito. Carlos Blasco Pedro. Informes de Cap Gemini España.
5. Business Services in European Industry: growth, Employment and competitiveness. Bruselas 1999

Categorías:

[Gestión de Empresas](#)[Ventas](#)