

La relación cliente-agencia: visión de los clientes*

The client-agency relationship: client insight

Claudia Gómez R.

cgomez@cesa.edu.co

Ingeniera Industrial, Universidad Javeriana, Colombia. Especialista en Mercadeo, Universidad de Los Andes, Colombia. Magíster en Gestión de Organizaciones, Universidad de Québec a Chicoutimi. Profesora investigadora del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Miembro del Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial (GIIGE) en la Línea de Investigación en Mercadeo.

Correspondencia: Calle 35 N° 6-16, Bogotá, Colombia.

* La autora desea agradecer la participación de la empresa IBOPE y de las empresas anunciantes y clientes que aportaron su interés con la recolección de la información.

Resumen

En este artículo se plasman los resultados de la investigación exploratoria realizada para conocer y documentar el estado actual de la relación agencia-cliente y de factores claves para la retención de clientes en esta realidad empresarial desde el punto de vista de los clientes o anunciantes. Los participantes son clientes usuarios de servicios de las agencias de comunicación de mercado, a saber: de publicidad, de centrales de medios, de eventos y de relaciones públicas. Se examinan puntos tales como las expectativas, los factores que permiten lograr la satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos, las intenciones y motivos de cambio y los aspectos percibidos como positivos sobre sus actuales agencias. Se registran los hallazgos y temas de discusión para entender mejor esta relación y la viabilidad de trabajar programas de retención de clientes en un mercado cambiante, competido y en una economía restringida.

Palabras clave: *Agencias de comunicación de mercadeo, cambios de agencia, relación cliente - agencia, retención de clientes.*



Abstract

This article embodies the results of exploratory research conducted to understand and document the current state of agency-client relationship and the key factors for customer retention in our business reality from the perspective of customers or advertisers. The customers who participated are users of marketing communication agencies, namely: advertising, media centers, events and public relations. It examined issues such as expectations, the factors for achieving customer satisfaction with the services offered, intentions and reasons for change and perceived as positive aspects of their current agencies. Findings and discussion topics are recorded to better understand this relationship and the feasibility of working customer retention programs in this changing and competitive market in a restricted economy.

Keywords: *Agency-client relationship, customer retention, marketing communication agencies, customer retention.*

1. INTRODUCCIÓN

El modelo original de gestión de las agencias consistía en establecer un sistema de comisiones y de relaciones muy estrechas de tratamiento especial con su cliente mediante lazos personales que pretendían que a la vez, protegiera su relación de negocios. Pero el entorno comercial y económico ha variado, pues ahora las empresas ejercen presión para reducir los costos, y a diario surge más competencia a las agencias; por consiguiente, el modelo de gestión también ha cambiado: se trabaja en parte por resultados y en parte por honorarios según tarifas preestablecidas que buscan “ahorros”.

Esta situación se ha analizado en el estudio denominado Magia y lógica: redefiniendo las prácticas comerciales durables para las agencias, los servicios de mercadeo y los servicios de provisión (Baxter, 2007). Dicho estudio presenta hallazgos mediante los cuales todos los involucrados obtienen ventajas manejando una mayor eficiencia.

Pero a fin de mejorar la eficiencia y los resultados previamente hay que saber en dónde se está inicialmente, se requiere de medición. No en vano es preocupación actual la productividad del *marketing* y sus métricas tanto en las empresas como en la academia; tal es así que la investigación de la productividad del *marketing* de la estrategia de relaciones se convirtió en un área clave del especial de la revista *Journal of Relationship Marketing* (Arun Sharma, 2007).

Para la productividad del *marketing* hoy en día hay muchas prácticas para atraer clientes, pero también para retenerlos y fidelizarlos. Dentro de las más usadas se encuentra el interés por la fidelización de clientes para el consumo masivo, según la teoría del Customer Relationship Management (CRM), tanto para la medición como para la identificación de oportunidades de mercadeo. Sin embargo, para las transacciones e intercambios interinstitucionales, es decir, el B2B, a nivel colombiano no se encuentran resultados de prácticas de conocimiento público.

Esto origina la inquietud de conocer la viabilidad de trabajar la retención de clientes en las agencias de comunicación de mercadeo. Se investiga la

relación cliente-agencia desde el punto de vista de los clientes y/o anunciantes para contar con unas métricas iniciales y documentarlas. Estas mediciones preliminares van a establecer cuál es el estado actual de la mencionada relación y de los factores claves para la retención de clientes buscando una mayor productividad en el *marketing*.

Con este propósito se inicia la búsqueda de investigaciones referentes al tema. Se encuentran varios artículos realizados desde 1980 en varios países del mundo, como Holanda, Estados Unidos, Canadá, Australia, Polonia, Francia, entre otros. Estos estudios permiten identificar factores presentes en la relación cliente-agencia tales como desarrollo de la relación, directrices claves para el desempeño de la relación y su misma longevidad, factores de la relación a través del ciclo de vida, la calidad del servicio, atributos importantes de la relación, terminación de la relación, perspectiva del comportamiento del comprador organizacional, importancia de la iniciativa o proactividad de la agencia para efectos de la satisfacción del cliente y disminución de cambios de agencia, prácticas comerciales durables, entre otros. Dentro de la búsqueda documental en Colombia aparece un estudio cuantitativo de conocimiento público sobre factores de la relación con respecto a agencias de publicidad exclusivamente (Revista Publicidad & Mercadeo, octubre 2006), un trabajo de grado para maestría de tipo cualitativo enfocado al análisis de los factores que afectan la retención de clientes para una agencia de publicidad (Gómez, C., 2006) y un artículo sobre efectos y propuestas para retener clientes en agencias de publicidad (Gómez, 2008).

Con base en la documentación mencionada son encuestados anunciantes y clientes de agencias de comunicación de mercadeo para explorar las expectativas; los factores con los que se logra la satisfacción de los clientes respecto a los servicios ofrecidos; las intenciones y motivos de cambio, y los aspectos percibidos como positivos sobre sus actuales agencias en la realidad empresarial colombiana.

Así, el objetivo de este artículo es presentar un análisis de la investigación realizada para conocer la dimensión de las variables o factores que intervienen o afectan la relación entre los clientes y sus agencias. Se registran los hallazgos y temas de discusión para entender mejor esta relación y la viabilidad de trabajar programas de retención de clientes.

2. MARCO CONCEPTUAL

Dado que las relaciones cliente-agencia se rigen por un interés de contratación del servicio de comunicación de mercadeo, pueden presentarse situaciones en donde se restringen a un intercambio puntual de la prestación de un servicio y su respectiva contraprestación económica, así como otras donde se pretende contar con un socio o asesor en comunicaciones a término indefinido y que no termina con una transacción. En estas últimas se ejecutan varios intercambios bajo un contrato que genera relaciones prolongadas de mutua dependencia. Para efectos de este estudio, la relación agencia-cliente es aquella resultante del proceso que se desarrolla entre los anunciantes que contratan con periodicidad los servicios de una agencia especialista en comunicaciones de *marketing* a lo largo de la duración de un contrato entre las partes.

Por otra parte, se definen las agencias de comunicación de mercadeo como aquellas empresas que dentro de su objeto social o ejercicio profesional realizan actividades de comunicación masiva, promoción, difusión, mantenimiento y/o influencia sobre la opinión pública con el fin de apoyar el mercadeo de las empresas y sus marcas, que para el caso colombiano son las agencias de publicidad, las agencias de eventos, las agencias de relaciones públicas y las agencias de medios.

Por otro lado, también es importante dejar clara la definición de retención en la cual se basó esta investigación. Según Pereira (2009), la retención de clientes está asociada con la contención de la situación de los clientes para evitar o minimizar bien cuando el cliente quiere abandonar la relación suspendiendo el servicio, o bien si quiere reducirlo a cambio de pagar menos, es decir, permanecer sólo con lo mínimo básico del servicio prestado. Para González, (2006) toda retención consiste en evitar el abandono de clientes, al tiempo que minimiza costos (si se considera lo que significa atraer otros nuevos) y crea la oportunidad de revalorizar el servicio y la empresa ante los ojos del cliente evitando el descrédito de lo uno y de la otra a mediano plazo. Por tanto, lo concibe como una fidelización del cliente hacia el producto y, por ende, a la empresa. Para García (2001), “la retención del cliente era como el proceso a través del cual se intenta vender nuevamente lo ya vendido”. Según el significado

semántico, retener se define como impedir que algo salga, conservar [algo], guardar o seguir conservando para el aprovechamiento o uso de uno (Real Academia Española, 2001).

Para efectos de este estudio se toma como retención de cliente conservar y mantener los clientes activos desde cuando se han captado y a lo largo de la vida del negocio entre las partes mediante una relación dinámica, que crea valor, y evita que aquellos elijan otras opciones en el mercado.

3. MARCO TEÓRICO

Dado que se pretende establecer cómo es la relación entre los clientes y sus agencias de comunicación de mercadeo desde el punto de vista de los clientes, es pertinente la revisión de una definición al respecto. Kotler (2006) plantea que el *marketing* trata de administrar relaciones rentables con los clientes a largo plazo.

Al aceptar este planteamiento de *marketing*, se procede a la búsqueda de la teoría acerca de las relaciones entre compradores y vendedores de servicios profesionales entre las empresas. Así, se encuentra que Dwyer (Dwyer, Schurr & Oh, 1987) expone que las relaciones de intercambio interinstitucional pueden tomar varias formas tales como asociaciones de largo plazo, acuerdos contractuales y propone un modelo de 5 fases en la formación de este tipo de relaciones. Dentro de los elementos contractuales presentes en estas relaciones se encuentran los siguientes: características situacionales, características de proceso, obligaciones, expectativas, cooperación, planeación, medición, poder, entre otros. Respecto de las relaciones de intercambio todo se maneja como un proceso, lo que las alarga en el tiempo, involucra más de dos partes en el mismo proceso e incluye dentro de las obligaciones las promesas realizadas. En este proceso se usa comunicación formal y no formal, y se deriva una satisfacción de tipo personal y no económica. También se relacionan esfuerzos conjuntos de las dos partes, en cuanto a desempeño y planeación en el tiempo con ajustes requeridos, con importancia también de la medición de resultados obtenidos.

La percepción del comprador sobre la efectividad de la relación de intercambio es una barrera de movilidad significativa y una potencial ventaja

competitiva que lo aleja de la competencia por precio. Entonces se trata de un intercambio relacional que contribuye a crear diferenciación y minimizar cambios de prestador de servicio, estableciéndose así una ventaja competitiva.

En cuanto al proceso de desarrollo de una relación se identificaron las siguientes 5 fases: (1) conciencia, (2) exploración, (3) expansión, (4) compromiso y (5) disolución. Durante todo este proceso se administra la misma relación; pero durante la tercera y cuarta fases se trata de concentrar la retención de clientes, puesto que es aquí en donde se define la continuidad del intercambio entre socios.

Adicional a la continuidad, se persigue la rentabilidad. Por este motivo se construyen y administran relaciones rentables de largo plazo. Para este fin las empresas se pueden servir del análisis de la herramienta gerencial: el principio de Pareto del 80/20, donde el 80% de los ingresos proviene del 20% de los clientes (Reh, s. f.). Estos clientes que generan ingresos y utilidades se constituyen en aquellos que ninguna agencia querría que se vayan con la competencia.

Resumiendo, todo lo anterior se concreta en que factores importantes presentes en estas relaciones son: conocimiento del cliente, duración del vínculo con la agencia, expectativas, desempeño, nivel de satisfacción, medición, disposición a cambios de agencia, rentabilidad y percepciones al respecto.

4. MARCO DE REFERENCIA - REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE LA RELACIÓN AGENCIA-CLIENTE

De la revisión bibliográfica realizada aparecen varios artículos en los que se investiga sobre cómo las agencias y los clientes llegan a juntarse, se mantienen o rompen relaciones. En esta relación cliente-agencia se han estudiado detalladamente temas como: desarrollo de la relación, calidad del servicio, disposición a cambio de agencia, perspectiva del comportamiento del comprador organizacional, entre otros, de los cuales se relaciona la siguiente síntesis.

A nivel local la industria de la publicidad presenta algunas tendencias que representan amenazas para la retención de clientes: solo para el 25% de los casos la relación agencia - anunciante tiene un tiempo de duración mayor a cinco años, un nivel de satisfacción que no pasa de 60% y un 27% de los casos probablemente cambie su agencia el próximo año (Revista Publicidad & Mercadeo, octubre 2006).

A nivel global varios estudios realizados dan a conocer algunos indicadores de la dinámica de esta relación y otros ayudan a entender la relación cliente-agencia. En cuanto a indicadores de la relación inicialmente asociada a la retención de clientes, se encuentra su propia longevidad. Al respecto un estudio realizado por la American Association of Advertising Agencies en 1997 presenta una tendencia decreciente de este factor en la relación cliente-agencia, que pasa de un promedio de 7.2 años a un estimado promedio de 4 años para el 2010 (Zeithaml, 2002). Como explicaciones a esta situación se expresan: la globalización, la suma de nuevos competidores, las nuevas exigencias que los clientes están demandando, la insatisfacción que se presenta en estas relaciones y los constantes cambios.

Para comprender la dinámica de la relación y los factores que sobre esta influyen, en Australia (Beverland, Farrelly, Woodhatch, 2007) investigan y plantean cómo lograr la renovación de contratos examinando la importancia de la iniciativa o proactividad de la agencia para efectos de la satisfacción del cliente y la disminución o pérdida anunciantes.

Por otro lado, Railton (2004) plantea que con una mejor comprensión de la naturaleza y la misma dinámica de la operación del servicio creativo se puede lograr una gran satisfacción por parte tanto de agencias como de clientes/anunciantes. Sin embargo, a pesar de la importancia que dan los clientes y las agencias a este factor creativo, el proceso relacionado con la publicidad como tal no se comprende bien. ¿Por qué no se entiende bien? Porque no se trata solo de un proceso o de una experiencia; al final del proceso hay un producto que contiene ideas creativas.

En estas relaciones se presentan conflictos que afectan la productividad (Baxter, 2007). Para mejorar la relación y, por tanto, la productividad se

sugiere a los clientes asegurarse de retirar el óptimo valor de la relación con su agencia, mientras que las agencias deben velar por funcionar como empresas durables y rentables. Es importante mejorar la forma de trabajar puesto que está directamente relacionada con la productividad y, por tanto, con la producción de ideas rentables para todos los que intervienen en el proceso. En cuanto a los clientes, prácticamente no se quejan de la parte de magia o de la creación que involucra el conocimiento del cliente, pensamiento estratégico, estrategia y marca, estrategia creativa y de medios; mientras que parece que la mayor parte de los problemas entre clientes y agencias de la parte lógica trata la gestión de proyectos, de tráfico, de producción, de gestión financiera, de control de tiempos, en donde se destacan las competencias más analíticas y las más administrativas.

Cuando se pretende destilar la esencia del éxito comercial, se identifican seis características que diferencian las agencias exitosas y que son esenciales para el éxito: guiadas como empresas, cuentan con un producto diferenciado; son creadoras de valor para el cliente y atadas a los resultados; tienen autoconfianza en su propio valor; gerencian sus empresas con un alto nivel de profesionalismo e integridad; y disponen de procesos operacionales rigurosos incluyendo las propuestas de mediciones de eficacia para apoyar el valor de la agencia tal como es percibida por los clientes. Dentro de su filosofía como agencias ponen el énfasis sobre los resultados y la eficacia de los resultados y la producción con el fin de “hacer un buen trabajo que funcione” (Baxter, 2007). Esto no solo les ha permitido posicionarse muy bien en el mercado, sino que ha creado una cultura que atrae a empleados y clientes que comparten las mismas ideas.

En este estudio cualitativo, los clientes reconocen que conservar una agencia por largos años puede conllevar a una pérdida de creatividad a nivel de ideas. Pero para algunos, esto es preferible a enfrentarse a muchas rupturas y cambios, y a los riesgos ligados al hecho de trabajar con una nueva agencia. Y que es mejor buscar la solución de problemas, que cambiar de agencia.

Igualmente se evidencia la preocupación por establecer métricas de la relación: satisfacción, lealtad y rentabilidad (Arun Sharma, 2007). Se examina la relación entre longevidad y rentabilidad, por un lado, y entre

satisfacción y probabilidad de cambio por otro, y en tres grandes grupos: los clientes transaccionales, los clientes relacionales (menos de 5 años de relación) y los clientes de profunda relación (más de 5 años de relación) en tres industrias negocio-negocio (B2B). Dentro de los hallazgos está el hecho que los resultados de la relación se encuentran estrechamente asociados con la satisfacción y la lealtad, mientras se sugiere que la relación mejora la satisfacción y esta, el compromiso del comprador. Respecto a la longevidad y la rentabilidad se toman sobre la base de hipótesis como: el nivel de rentabilidad del cliente crece con el tiempo, el costo de servir clientes de larga vida son menores que aquellos de los nuevos clientes y que los clientes de largo plazo pagan altos precios. Los resultados demuestran que los clientes transaccionales son los más rentables, seguidos de los relacionales y los de profunda relación. La probabilidad de cambio de agencia está en sentido inverso de la rentabilidad y no hay diferencias en las medidas de satisfacción.

En resumen los aspectos a analizar son: duración de la relación, expectativas, desempeño, mediciones, cambios de agencias y costos/rentabilidad.

5. METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo de conocer y documentar indicadores sobre factores que afectan la relación cliente-agencia desde el punto de vista de los clientes/anunciantes en la realidad nacional, se diseñó este estudio de tipo exploratorio descriptivo. Los factores a analizar se determinan partiendo de los estudios realizados previamente a nivel nacional e internacional según lo encontrado en las fuentes secundarias consultadas. Se sigue una técnica cuantitativa en función de una encuesta estructurada a partir de su aplicación personal; sin embargo, dada la dificultad para llevarla a cabo con este método, se completa a través de correo electrónico. El muestreo trabajado fue no probabilístico por conveniencia y por juicio (ficha técnica en el anexo E).

5.1. Universo

Componen el universo anunciantes de agencias de publicidad y usuarios de centrales de medios registrados en las bases de datos del último

quinquenio de IBOPE (2002 a 2007) y clientes que hubiesen contratado los servicios de agencias de eventos y de relaciones públicas. En todos los casos, que cumplieran con los siguientes criterios: una antigüedad mínima de 5 años en el mercado, sede en la ciudad de Bogotá y que...

- *Anunciantes agencia publicidad y de medios* presentaran participación activa en inversión publicitaria en el 2007 y hubiesen pautado en el último quinquenio por lo menos 4 veces y pautado en el año 2007.
- *Clientes eventos y relaciones públicas* como parte del universo actual de contratantes de servicios de las agencias de eventos y de relaciones públicas encuestadas, hubiesen estado activos con la misma, por lo menos, el último año y tuvieran como mínimo experiencia de contratación de estos servicios por los últimos 5 años contados hasta 2008.

5.2. Marcos muestrales

Para los anunciantes de agencias de publicidad y clientes de centrales de medios se utiliza como marco muestral el quinquenio 2002 a 2007 de IBOPE.

Mientras, a los clientes de agencias de eventos y de relaciones públicas no se les encuentra marcos muestrales, por lo que se procede a construirlos. Se parte del listado de clientes suministrado por estas agencias como universo previsto. Sin embargo algunas de ellas no lo suministran aduciendo razones de confidencialidad.

5.3. Muestra y muestreo

Bajo estos criterios, el universo asciende a 531 empresas y la muestra se compone de 147 empresas, con un error de muestreo del 7%, un nivel de confianza de 95% y probabilidades éxito y de fracaso del 50%. En estas últimas los elementos de muestreo son los presidentes, gerentes generales o de mercadeo (detalles en el anexo E, ficha técnica).

Se inicia con un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple aplicado a los listados de los universos de los clientes de cada tipo de agencia.

Sin embargo, a pesar de haber contactado telefónicamente y luego por *e-mail* a la totalidad de los clientes de la muestra, solo se obtiene una tasa de respuesta del 19% y de estas no todas las firmas acceden a participar; algunas rehusan aduciendo razones de confidencialidad. Entonces, se continúa con un muestreo no probabilístico de conveniencia sobre el listado de universo restante para completar el tamaño de muestra inicialmente calculado. Para lograr la participación de las agencias se garantiza total confidencialidad y anonimato de quien responde y, por tanto, no se solicitan ni firmas en la encuesta, ni identificación de sus empresas.

5.4. Instrumento de recolección de información

El diseño del cuestionario parte de la identificación de los factores a tener en cuenta sobre la relación agencia-cliente; se trata de los aspectos implicados en el desarrollo de la misma tales como expectativas, desempeño, medición, cambios y costos/rentabilidad. La estructura del formulario se compone de cuatro partes básicas, a saber: características de la empresa y de la relación con la agencia actual, expectativas de servicio de los clientes, percepción del desempeño de su agencia y, finalmente, implicaciones del proceso como tal en situaciones de insatisfacción, cambios de agencia y costos de búsqueda de una nueva agencia.

6. ANÁLISIS

6.1. Perfil de la muestra

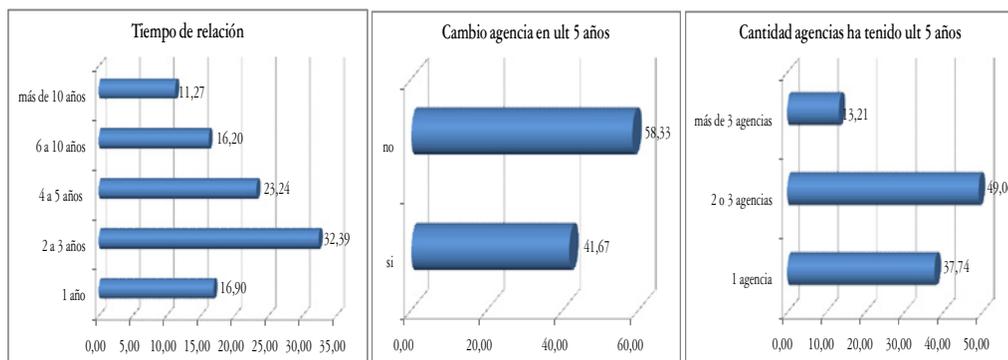
De los 147 clientes encuestados que participan en el estudio, el 63.7% tiene una existencia de más de veinte (20) años en el mercado. Estos son clientes con experiencia en donde el 40% son multinacionales y 60% son empresas nacionales.

COMPORTAMENTAL CON RESPECTO AL SERVICIO

El 54.5% trabaja con una sola agencia, mientras que el restante trabaja con dos (2) o más agencias. Este último 45% trabaja con más de una agencia simultánea y permanentemente.

En cuanto a la duración de la relación entre empresa cliente y agencia, solo un 11% tiene más de 10 años y más de cinco (5) años, un 26.8%. El 47.9% tiene una relación bastante reciente, pues solo tiene hasta tres (3) años de trabajo conjunto. Esto concuerda con que el 41.1% de las empresas contratantes de este tipo de servicios han cambiado de agencia en los últimos cinco (5) años; también coincide con el hecho de haber trabajado el 35.6% de estas organizaciones con 2 o 3 agencias en el mismo período, mientras que son clientes de más de tres agencias el 9.6% de las empresas estudiadas

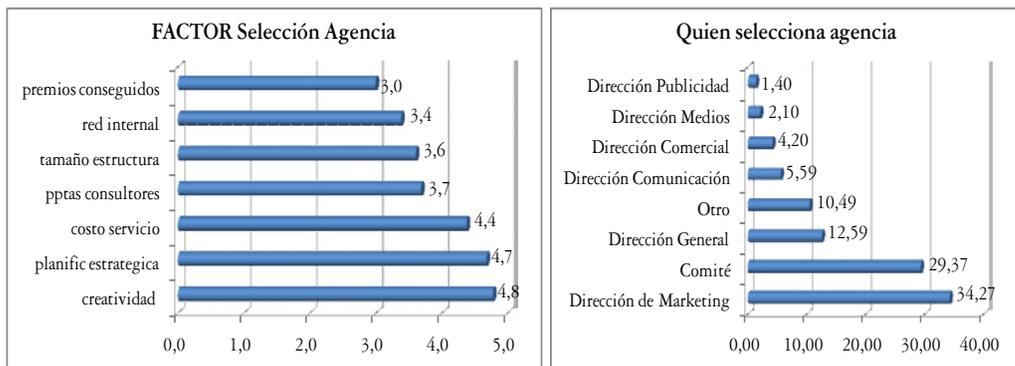
Por otro lado, si en el comportamiento de las empresas contratantes de servicios de agencias está que llevan a cabo concursos o licitaciones anuales, el 45.9% no lo hacen. Sin embargo, un 49.3% sí tiene el hábito de convocar a concurso o licitación anual por lo menos una vez en el período



Fuente: investigación *Retención de clientes, visión de los anunciantes*. Gómez, C. (2009).

Gráfico 1. Factores del perfil comportamental

Por otro lado, en lo relacionado con el proceso de decisión de contratación de los servicios de las agencias, los resultados muestran que los tres criterios definitivos son en su orden: creatividad, planeación estratégica y costo del servicio; al mismo tiempo, esta responsabilidad recae básicamente sobre la dirección de *marketing* o de un comité. En las gráficas a continuación pueden verse los resultados con mayor detalle.

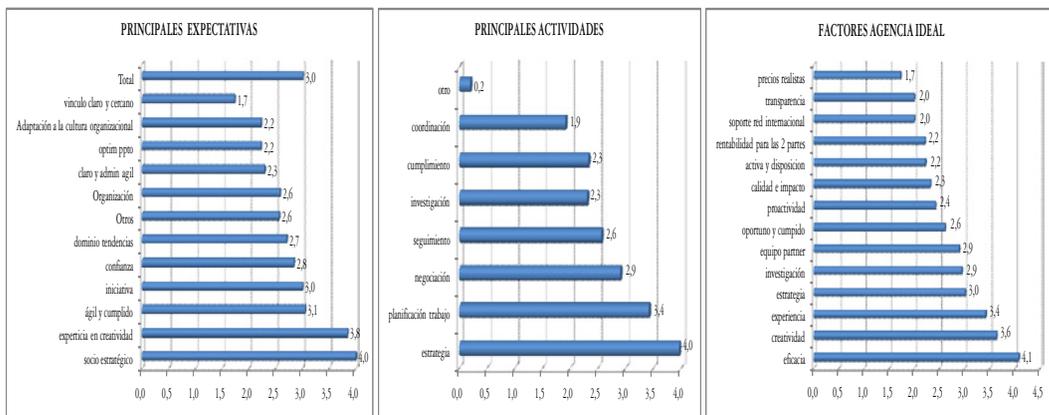


Fuente: investigación *Retención de clientes, visión de los anunciantes*. Gómez, C. (2009).

Gráfico 2. Del proceso de decisión de compra de los clientes

6.2. Expectativas de los clientes respecto a sus agencias

Al leer los resultados se puede afirmar que lo que los clientes esperan de sus agencias es encontrar un socio estratégico que se alinee con los objetivos del cliente y con gran experticia en creatividad y comunicación y estrategia. En cuanto a creatividad, involucra la presentación de propuestas novedosas, impactantes y diferentes.



Fuente: investigación *Retención de clientes, visión de los anunciantes*. Gómez, C. (2009).

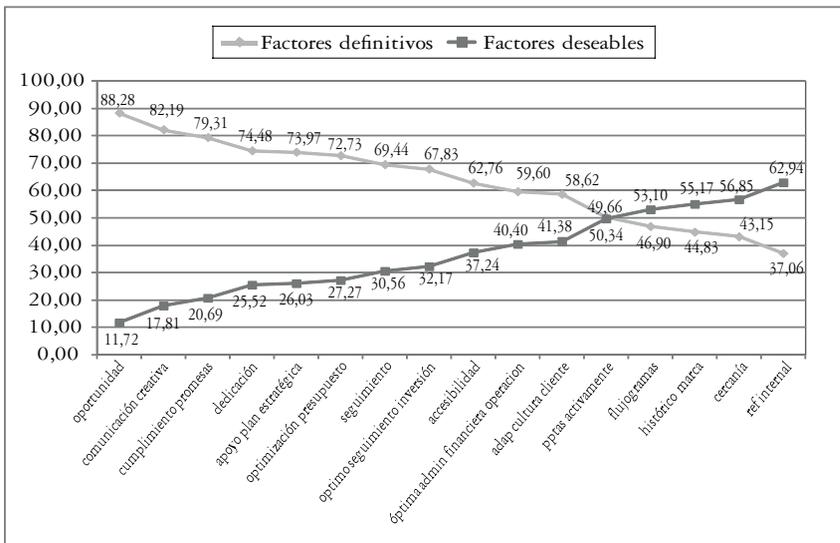
Gráfico 3. Expectativas respecto a la agencia y al servicio de la misma

6.3. El desempeño

Los cinco principales factores que deben estar presentes definitivamente en el servicio para generar satisfacción son en su orden:

- Oportunidad, eficiencia y cumplimiento en tiempo y calidad de los trabajos.
- Comunicación creativa, acertada, impactante, pertinente y efectiva para la marca.
- Cumplimiento de las promesas realizadas y comprometidas desde el principio.
- Dedicación al cliente y a la marca, lo que implica entendimiento e involucramiento.
- Apoyo con planeación estratégica.

Pero hay otros factores que sería deseable que estuvieran presentes, sin ser definitivos para la continuidad de la relación o decisión de contratación, son en su orden: que pertenezca a una red internacional, un vínculo cercano y profesional, y uso de todo el conocimiento histórico de la marca. Se evidencia en la gráfica a continuación con mayor detalle:



Fuente: investigación *Retención de clientes, visión de los anunciantes*. Gómez, C. (2009).

Gráfica 4. Satisfactores del servicio

Simultáneamente, los clientes registran que el impacto que tiene la presentación de las siguientes situaciones generadoras de insatisfacción es definitivo sobre la relación: errores de ejecución con frecuencia y repetitivos, y la sensación de “siempre lo mismo”, es decir, una oferta sin novedad creativa tiene un impacto, la falta de coordinación y claridad, la falta de claridad en la negociación inicial y en las facturas que se presenten y declive en el servicio entregado a medida que va pasando el tiempo.

Mientras que consideran que el trabajo reactivo, y el interés excesivo en la facturación tiene un impacto moderado, lo cual implica posibilidades de negociación, corrección y mejoramiento.

6.4. Nivel de satisfacción

Los clientes manifiestan en un 75% estar satisfechos o muy satisfechos con sus agencias actuales. Sin embargo, el 25% restante se encuentra en una situación peligrosa para la relación puesto que se encuentra entre insatisfecho e indeciso (ni satisfecho ni insatisfecho)

6.5. Cambios de agencia

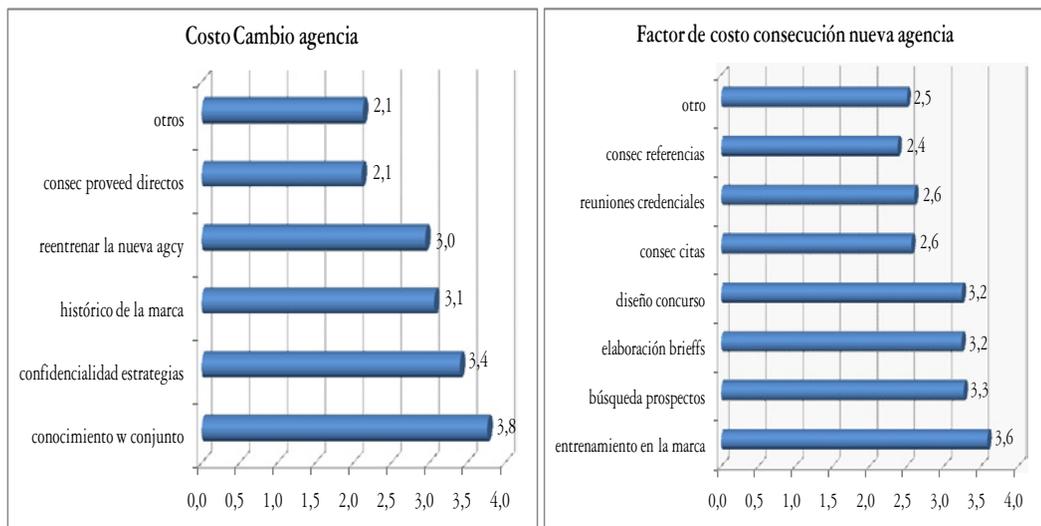
Existen motivos para el cambio de agencia ajenos a la voluntad del cliente local o funcional como son decisiones de casa matriz (lo que implica alineamiento internacional), decisión de la alta gerencia o reducción de presupuesto. Cuando no se han generado por las razones anteriores, los clientes han cambiado sus agencias por falta de creatividad, de proactividad y resultados esperados.

6.6. Disposición a cambios

Midiendo la disposición al cambio de agencia para el próximo año, se manifiesta un 11.5% con tendencia a hacerlo, y un 21.4% dubitativo al respecto, mientras un gran 40.7% que definitivamente no lo hará. Estos resultados implican que existen insatisfacciones o dificultades en la relación.

COSTOS ASOCIADOS A LOS CAMBIOS

En cuanto a los factores involucrados con el costo asociado de perder una agencia con la que se ha venido trabajando se encontraron: la pérdida del trabajo conjunto, la confidencialidad de las estrategias y el conocimiento histórico de la marca. Y por el lado de los factores asociados al costo de definir una nueva agencia: entrenamiento en la marca, búsqueda de prospectos, elaboración de resúmenes y diseño de concursos.



Fuente: investigación *Retención de clientes, visión de los anunciantes*. Gómez, C. (2009).

Gráfica 5. Factores asociados a costos de perder la agencia actual y definir una nueva

ACCIONES CON RESPECTO A LA RELACIÓN

Aquí se presentan dos indicadores importantes al respecto: la recomendación y la medición. Respecto de la recomendación de su agencia a otro posible cliente es importante destacar que existe la tendencia a hacerlo por parte de 100% de las empresas en los últimos tres (3) años. Se destaca un 34.3% que lo ha hecho para más de cuatro clientes, y de estos un 8.8% que así ha actuado en más de 10 ocasiones.

En cuanto a la medición, actualmente los clientes se preocupan por medir la satisfacción del cliente bien sea con un sistema formal u otro informal. Un 20% siempre la mide, un 37.7% lo hace periódicamente, un 21.9% lo hace ocasionalmente, al contrario de un 8.2% que nunca lo hacen. De los que lo hace 35% usa sistemas formales; un 30.6%, informales, y ninguno, 9.7%.

6.7. Percepción actual de sus agencias

Finalmente, se explora la percepción respecto a los aspectos positivos y los negativos que tienen los clientes en relación con sus agencias actuales.

- *Aspectos positivos – fortalezas*: se destaca que las ven como expertos y conocedores del su negocio, con buena metodología de trabajo, de servicio oportuno y propuestas bien estructuradas y estratégicas.
- *Aspectos negativos - debilidades*: insuficiente apoyo estratégico, insuficiente iniciativa, falta de experticia e inestabilidad en los ejecutivos de cuenta y falta de optimización del presupuesto.

7. HALLAZGOS Y CONCLUSIÓN

7.1. De las expectativas y el desempeño

El que los clientes o anunciantes trabajen con más de una agencia implica que tienen punto de comparación entre ellas, lo que a la vez significa un mayor esfuerzo continuo para las agencias con miras a mantener la satisfacción de su cliente.

El hecho que existan empresas que nunca convocan a concurso o licitación, también representa una gran oportunidad para las agencias en mantener a sus clientes en función de su propia competencia.

Igualmente, las empresas que tienen como hábito o política convocar a concursos, ofrecen a las agencias oportunidades de negocios, pero asimismo un esfuerzo obligado para mantener o incrementar la satisfacción de su cliente, que ahora está más expuesto a los comparativos por el punto de

referencia que establecen los competidores al momento del proceso del concurso.

¿QUÉ DEBE SER LA AGENCIA?

Acorde con lo manifestado por los clientes, una agencia debe ser su socio estratégico. Aquí es fundamental que el cliente se abra a su agencia para compartir claramente los objetivos perseguidos, y las agencias inicien su trabajo con base en estos.

¿CÓMO DEBE SER EL SERVICIO PRESTADO POR LA AGENCIA?

Eficaz y estratégico. Se busca el logro de los objetivos propuestos al mismo tiempo que se da una adecuada respuesta al mercado en el contexto que estén viviendo.

Las agencias deben recordar que sus clientes exigen oportunidad, cumplimiento y calidad aplicada al conocimiento y experticia en la comunicación creativa y efectiva; que se involucren en su desempeño desde el apoyo en la planeación estratégica. Los clientes buscan interlocutores.

También deben recordar que los clientes no perdonan y no están dispuestos a invertir tiempo y dinero para lograr un mejoramiento del trabajo conjunto cuando la agencia muestra errores frecuentes y repetitivos de ejecución, oferta sin novedad creativa, falta de claridad en la negociación inicial y en las facturas que se presenten, y declive en el servicio entregado a medida que va pasando el tiempo. Otras situaciones que generan insatisfacción, pero que los clientes consideran que pueden mejorarse son el trabajo reactivo y el interés excesivo en la facturación.

7.2. De la relación

En cuanto a la duración de la relación entre empresa cliente y agencia, solo una tercera parte tiene más de cinco (5) años, y dentro de esta 1 de cada 3 una relación de más de 10 años. Pero más del 50% tiene menos de 5 años. Hay mucho camino por trabajar en lo referente a mantener satisfecho y enamorado a un cliente.

Una tercera parte de los clientes son empresas que tienen una experiencia de por lo menos cinco años con su agencia y, por tanto, en el manejo de la relación, que las agencias saben conllevarla a retos para mantenerlos satisfechos. Mientras la mitad de las empresas estudiadas tienen una relación reciente, es decir, no superior a 3 años de trabajo conjunto, porque han cambiado en los últimos 5 años y trabajado por lo menos con 2 agencias.

Una tercera parte de los clientes o están seguros o están considerando la posibilidad de cambiar su agencia para el próximo año, lo cual implica que existen insatisfacciones o dificultades en la relación.

7.3. Lo que lleva al éxito

Puesto que los clientes quieren efectividad, la agencia debe organizarse muy formalmente contando con todos los elementos estructurales para sacar provecho de sus propios talentos y así entregárselos a sus clientes.

Estar interesado permanentemente en el cliente y sus resultados, tomando la iniciativa en las mediciones para detectar a tiempo las señales de insatisfacciones.

El profundo conocimiento del cliente y su marca al igual que la total integridad y confianza permiten minimizar o evitar que el cliente siguiera tome en consideración cambiarse a otras alternativas en el mercado.

7.4. Lo que amenaza el éxito

La falta de recursos humanos expertos, estructura organizacional deficiente y ausencia o deficiencia en procesos para dar respuesta a los resultados esperados. Si bien se requiere la creatividad, no es suficiente ella sola; se requiere administrarla adecuadamente.

8. CONCLUSIÓN

Como diagnóstico global de la relación agencia-cliente vista desde los anunciantes o clientes, se encontró que desde una perspectiva de la ges-

ción se exige que la relación sea totalmente proactiva y dinámica con los clientes mediante el fortalecimiento de actitudes para su desarrollo; también la idea de cooperación en el largo plazo; asimismo, la existencia y práctica de políticas de mantenimiento de relaciones, que son los criterios aceptados por las dos partes; igualmente, contar con personal leal que proporcione el servicio de modo que permita el desarrollo de mutua confianza y lealtad.

9. IMPLICACIONES GERENCIALES Y DISCUSIÓN

Un conocimiento profundo de las expectativas y percepciones al respecto de los servicios contratados a sus agencias de comunicación de mercadeo por parte de los clientes permite a las agencias contar con una fuente para la creación de valor en los servicios ofrecidos, generar diferenciación y ser más competitivas.

Las agencias mercadean servicios B2B; conociendo el comportamiento y el proceso de compra del cliente pueden diseñar de forma más precisa los esfuerzos encaminados a retener a sus clientes:

- Si se tratase de retener clientes que quieren abandonar la relación, podría presentarse un plan muy básico que la agencia ofrezca para estas circunstancias.
- Si se trata de un cliente que quiere continuar con la agencia, pero su actual presupuesto se lo dificulta, es necesario determinar previamente el escenario probable de comportamiento posterior a la crisis coyuntural que esté vivenciando. Es decir, ¿el cliente volverá a la situación original cuando ya no tenga la presión coyuntural? O ¿el cliente adopta la nueva forma de consumo y no regresa al estado original cuando la presión cese?

Los clientes pueden ayudar a sus agencias a producir ideas rentables para sus marcas, en menor tiempo, menor desgaste, más fácilmente y menores costos, realizando inicialmente un muy buen y claro resumen ejecutivo de *marketing* que evita todo trabajo inútil.

Los beneficios que aprecian los clientes del servicio prestado por las agencias están implícitos en su cultura y, por tanto, es aconsejable que al iniciar una relación verifiquen si la candidata los comparte todos, si solo algunos, u otros muy diferentes.

Con el fin de sostener relaciones de largo plazo, es necesario que los clientes y las agencias encuentren formas de resolver problemas sin necesidad de dar por terminada la relación.

Para lograr la efectividad y productividad es importante acordar previamente al detalle la forma adecuada de trabajo conjunto: horarios, cronogramas, responsabilidades, procesos, políticas.

Ambos deben asegurarse que las expectativas de cada quien estén claras para la contraparte, al igual que se monitorea el progreso para verificar que se logren las metas comunes.

En cuanto a las mediciones, es útil definir criterios de evaluación en las diferentes áreas de la agencia: cuentas, creativa, planeación estratégica, producción, facturación y presupuestos.

Las agencias pueden promover una cultura de cero deserciones con miras a atender su cliente actual tal y como al inicio de la relación.

Dado que las necesidades de la agencia y de los clientes cambian, es recomendable que el proceso de seguimiento de los compromisos establecidos se realice periódicamente para evaluar si los clientes actuales siguen cumpliendo con el perfil definido y con los términos definidos.

Finalmente, se recomienda replicar este estudio en dos o tres años con el objeto de construir las nuevas tendencias que se presentan en las relaciones cliente-agencia en este mismo contexto.

Referencias

- Baxter, M. (2007). Magie et logique : Redéfinir des pratiques commerciales durables pour les agences, les services de marketing et les services des approvisionnements. *Value Framework Steering Group* avec la permission du *Institute of Practitioners in Advertising (IPA)*, de la *Incorporated Society of British Advertisers (ISBA)* et du *Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS)*. Recuperado el 13 de agosto de 2009 desde: http://www.aca-online.com/Publications/Magic_Logic_0707_FR.pdf
- Arun, S. (2007). The Metrics of Relationships: Measuring Satisfaction, Loyalty and Profitability of Relational Customers. *Journal of Relationship Marketing*, 6 (2).
- Revista P&M. (2006). Viaje al centro del Medio - La relación entre tres actores de primera línea: las agencias de publicidad, los anunciantes y sus gremios. Octubre, XXVI (308).
- Gómez, R., C. (2006). *Diseño de un programa de retención de clientes para una agencia de publicidad*. Trabajo de grado Maestría en Gestión de Organizaciones - Universidad de Québec a Chicoutimi, Bogotá, D. C. Colombia.
- Gómez, C. (2008, abril). Cuando un cliente se va... ocurre una tragedia. *Revista P&M*, 326.
- Pereira, M. (2009, julio). *Retener y contrasegmentar como tácticas de marketing*. Recuperado el 20 de mayo de 2008 desde: <http://www.infobrand.com.ar/notas/12506-Miguel-Pereira--retener-y-contrasegmentar-como-tácticas-de-marketing>
- González, C. (2006). *La retención del cliente la 'revalorización' del mismo y del producto ofrecido*. Recuperado el 20 de mayo de 2009 desde <http://www.estrategia.com.ar/ediciones/ediciones0068/marketing.asp#descarga>.
- García Valcárcel, I. (2001). *CRM, gestión de la relación con los clientes*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Keller, K. & Kotler, P. (2006). *Marketing Mangement*. (12ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Real Academia Española. (2001). En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 31 de agosto de 2009 desde: <http://www.rae.es/rae.html>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Sejo O. (1987, April). Developing Buyer-Seller. *Relationships Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Reh, F.J. (s.f.). Pareto's Principle - The 80-20 Rule About.com.: Management. Recuperado el 9 de septiembre de 2009 desde: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm>
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

- The Bedford Group. (2002). *Client-Agency Relationship Sustainability: A look at industry trends and relationship behaviors*. Recuperado el 15 de Julio de 2009 desde: http://www.bedfordgroupconsulting.com/resources/white_papers/client-agency-relationships.asp
- Hill, R., Johnson, L. W. (2004). Understanding creative service: a qualitative study of the advertising problem delineation, communication and response (APDCR) process. *International Journal of Advertising*, 23, 285–307.
- Beverland, M., Farrelly, F. & Woodhatch, Z. (2007, Winter). Exploring the dimensions of proactivity within advertising agency–client relationships. *Journal of Advertising*, 36 (4), 49–60.
- AgencyLink, SCAN International. (2009, February). A global voice for marketing agency leaders. *Client – agency relationships*. Recuperado el 31 de julio desde: <http://client-agencyrelationships.com/?p=36#more-36> y de <http://www.agencylink.ca/documents/clientqualitysurvey.pdf>
- Hill, R. & Johnson, L.W. (2004). Understanding creative service: a qualitative study of the advertising problem delineation, communication and response (APDCR) process. *International Journal of Advertising*, 23, 285–307.
- Lichtenthal, J. D. & Shani, D. (1999) *Fostering Client-Agency eelationships: A business buying behavior perspective* Institute for the Study of Business Markets. The Pennsylvania State University
- Ibope (1999- 2007). Base de datos de inversión publicitaria.

ANEXO A

Muestra de empresas clientes de agencias de publicidad

MUESTRA
ALFA S.A. SEGUROS
ALMACENAR
ARTURO CALLE
ATLANTIS PLAZA
AVESCO
AVIANCA
BANCAFÉ
BAVARIA
BAYER
BEIERSDORF
BOEHRINGER LABS
CÁMARA COMERCIO BOG
CARULLA VIVERO SA
CASA TORO
CHYSLER
CIDCA
COLOMBINA DIST.
COLTABACO
COLYONG
DIDACOL
DIRECT TV
DRYPERS
FORD
INCOLDA
LABS LAFRANCOL
MAKRO DE COLOMBIA
MALOKA
MASTER CARD
MATTEL
OLÍMPICA ALMACÉNES
PARMALAT ALIMENTOS
PASTEURIZADO ALGARRA
PINTUCO
PUBLICAR
SUIZO S.A.
TELEFÓNICA
TETRA PÁK
THE BRITHIS COUNCIL

n=38

ANEXO B

Muestra de empresas clientes de agencias de medios - centrales

3m De Colombia
Almacenes Éxito S. A.
Banco Davivienda
Av Villas
Banco Bogotá
Banco Occidente
CAPIT BOLÍVAR S. A. (Seguros Bolívar S. A.)
Casa Toro
Cine Colombia
Clorox de Colombia
Coca-Cola Femsa Panamco
Colfondos Fondos
Colgate Palmolive
Colseguros
Columbia Tri Star
CORONA CERÁMICA (Corona Colcerámica S. A.)
Corp. Taurina Bogotá
Delima Corredores (Delima Marsh S. A. Corredores De Seguros)
Diageo Colombia S. A.
Dir Turismo Aruba
Epp Medellín EPM
ETB
Glaxosmithkline
Groupe Seb Colombia
Lafayette
Loreal
Pedro Domecq
Serfinco Sa
Sika Andina
Ultrabursátiles S. A. Comisionista de bolsa
Unilever Andina S. A.
Pasteurizad Algarra
Distoyota
Vestimundo Gef
Cotton Council Int.
Schering Plough S. A.

n=36

ANEXO C

Muestra de empresas clientes de agencias de eventos

Muestra
Amway
Arturo Tejada
Azul K
Bavaria
BBVA
Carbones del Cerrejón
Correval
Distoyota
Ecopetrol
Espectador
Eveready
Federación Nacional de Cafeteros
Fox
IBM
Mabe
Meteeno
Microsoft
Monsanto
Oracle
Philip Morris
Procter & Gamble
Quala
Semana
Servientrega
Syngenta
Top Medical

n= 26

ANEXO D
Muestra de empresas usuarias servicios
de agencias de relaciones públicas

MUESTRA
Acesco
Acicam (Industria de cuero y zapatos)
Aerorepública
Afidro
Agenda de Conectividad
Aircomet
Anato
Ancla Constructores
Banco Cantander
BBVA
Belcrop
Brinsa S.A.
Carulla Vivero S.A.
CEARS Ltda.
Coarquing Ltda.
Colanta
Computadores para educar CPE
Corferias
Corporación Matamoros
Diageo
Diseño y precisión
Ernst & Young
ESDIART (Escuela Colombiana de Diseño Interior y Artes Decorativos)
Fundación Ideas para la paz
Healthy Express
IFX
Industria Taylor
Intel
Laboratorios Procaps
LHR (Latinamerican Human Resources)
L'Oreal
Mako Ltda.
Nexsys
Nokia Siemens - Networks
Nortel
Redasistencia Colombia S.A.
Renaco Colombia
Roche
S.C. Jhonson
Secretaría de Cultura y Recreación y Deporte
Sempertex
Servientrega Internacional
Sofitel Bogotá
Terpel
Tigo
Universidad de La Sabana

n= 46

ANEXO E
Ficha técnica

Objetivo	Visualizar tendencias sobre las expectativas, desempeño, nivel de satisfacción y tendencias de cambio de agencia desde el punto de vista de los anunciantes/ clientes
Tipo de estudio	Exploratorio descriptivo
Técnica	Cuantitativa con encuesta estructurada personal y auto aplicada mediante el correo electrónico cuando no fue posible conseguir la cita para realizarla personalmente.
Muestreo	No probabilístico, por conveniencia y juicio

		Universo	Muestra
CLIENTES	Publicidad	173	38
	Medios	183	36
	Eventos	120	26
	Relaciones públicas	80	46
7% error muestral	95% nivel de confianza	556	146