

*Administración y Finanzas / Administration and Finance /  
Administração e Finanças / Administration et Finances*



# 6.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*



## *La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes: visión de las agencias*

*Claudia Margarita Gómez Ramírez*

Gómez R., Claudia Margarita (2010). La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes: visión de las agencias. *Criterio Libre*, 8 (12), 117-141

# LA RELACIÓN ENTRE LAS AGENCIAS DE COMUNICACIÓN EN MERCADEO Y SUS CLIENTES: VISIÓN DE LAS AGENCIAS\*

CLAUDIA MARGARITA GÓMEZ RAMÍREZ\*\*

*Fecha de recepción: noviembre 14 de 2009*

*Fecha de aceptación: marzo 29 de 2010*

## RESUMEN

En este estudio se pretende identificar el actual comportamiento de los factores para el éxito y los amenazantes que inciden sobre la continuidad de una cuenta, una relación y por tanto del negocio desde la percepción de las agencias de publicidad, medios, eventos y relaciones públicas. Se examinaron puntos tales como las expectativas, el desempeño, la vulnerabilidad de la relación y la rentabilidad de los clientes. El comprender mejor los factores que afectan esta relación, permitirá a los empresarios de la industria sostener o mejorar la rentabilidad de sus negocios, conseguir relaciones más armoniosas y de largo plazo, aspecto que se conviertan en una considerable ventaja para encarar los futuros inciertos.

### PALABRAS CLAVE:

Relación cliente-agencia, agencias de comunicación de mercadeo, relaciones de largo plazo, cambios de agencia.

### CLASIFICACIÓN JEL:

L13, L14, L21, L25.

\* Artículo de investigación, correspondiente a la línea de investigación en Mercadeo; La autora agradece la participación de la empresa IBOPE y de las agencias que aportaron su interés con la recolección de la información.

\*\* M.Sc. en Gestión de organizaciones, Universidad de Quebecs, Docente investigadora del Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA, cgomez@cesa.edu.co.

## ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN THE AGENCIES OF COMMUNICATION IN MARKETING  
AND THEIR CLIENTS: VISION OF THE AGENCIES

In this study it is pretended to identify the current behavior of the factors for the success and the threatening that affect on the continuity of an account, and therefore of the business, from the perception of the agencies of advertising, means, events and public relations. Points as the expectations, the performance, the vulnerability of the relation and the profitability of the clients were examined. To understand better the factors that affect this relation, will allow to the businessmen of the industry to support or to improve the profitability of his business, to obtain more harmonious relations in a long term basis, what will turn into a considerable advantage to face the uncertain futures.

**Key words:** Relation client - agency, agencies of communication of marketing, relations of long term, changes of agency.

## RESUMO

A RELAÇÃO ENTRE AS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO E SEUS CLIENTES:  
VISÃO DAS AGÊNCIAS

Neste estudo pretende identificar o atual comportamento dos fatores para o êxito e as ameaças que incidem sobre a continuidade de uma conta, uma relação e, portanto do negócio vendo a partir da percepção das agências de publicidade, mídia, eventos e relações públicas. Foram examinados pontos tais como as expectativas, o desempenho, a vulnerabilidade de relação e rentabilidade dos clientes. Compreender melhor os fatores que afetam esta relação permitirá aos empresários da indústria suportar ou melhorar a rentabilidade de seus negócios, conseguirem parcerias mais harmoniosas e de longo prazo, aspecto que se transforme em uma vantagem considerável para encarar os futuros incertos.

**Palavras-chave:** Relação cliente – agência, agências de comunicação de mercado, parcerias de longo prazo, mudança de agência.

## RÉSUMÉ

LA RELATION ENTRE LES AGENCES DE COMMUNICATION, LEUR MARKETING ET LEURS CLIENTS:  
VISION DES AGENCES

Cette étude vise à identifier le comportement réel des facteurs qui menacent la réussite et la continuité d'une relation commerciale, ainsi comme l'activité

de la perception des agences de publicité, les médias, les événements et les relations publiques. L'article a examiné des questions telles que les attentes, les performances, la vulnérabilité de la relation entre le client et la rentabilité. La compréhension des facteurs qui influent sur cette relation permettra aux employeurs de l'industrie de maintenir ou d'améliorer la rentabilité de leurs entreprises, établir des rapports plus harmonieux et plus long terme, en cherchant à devenir un avantage important pour faire face à l'avenir incertain.

**Mots clés:** Client - agence, communication, marketing, relations à long terme, changements dans l'agence.

*“Los clientes se ven afectados de manera adversa cuando sus productos llegan tarde o están dañados, cuando las facturas son incorrectas, cuando el servicio al cliente es pobre o cuando ocurren otros problemas”  
(Kotler, 2008).*

## INTRODUCCIÓN

---

Las actuales condiciones de competencia en Colombia entre agencias de comunicación de mercadeo son cada día mayores. A ello se aúna la situación de crisis que enfrentan por la decisión de sus clientes de reducir las inversiones lo cual afecta la rentabilidad del negocio. Adicionalmente una deficiencia en el entendimiento y relación con su cliente, de sus expectativas o en su servicio la puede poner en una posición muy vulnerable, pues la pérdida de uno de ellos puede llevarla al cierre de la empresa. Esta situación que enfrentan estos empresarios los obliga a asumir una orientación hacia el cliente como opción estratégica, que les permita establecer relaciones estables y de largo plazo con sus clientes.

El nivel de competencia que viven actualmente estas empresas se puede se puede percibir en la siguiente cita:

*“Los competidores se arrojan sobre nuestros clientes cuando tienen indicios de que existe alguna debilidad entre la relación agencia-cliente”, afirma Tom Gable, miembro de la PRSA (Gable, T. 2009).*

Con el fin de conocer los factores que están presentes en las relaciones entre las partes se procedió a buscar estudios del tema. Se encontraron

investigaciones tendientes a identificar aspectos de la relación cliente-agencia tales como vulnerabilidad, desarrollo de la relación, causas de desafecto, predictores de cambio de agencia, la calidad del servicio, factores de la relación a través del ciclo de vida, la lealtad dentro del contexto organizacional, perspectiva del comportamiento del comprador organizacional, factores claves de valor entre otros, en el contexto de naciones desarrolladas como son: Reino Unido, Estados Unidos, Holanda, Singapur, Polonia, Canadá, Turquía, Corea del Sur, Australia y Nueva Zelanda desde el año 1980. Sin embargo sobre este aspecto en Colombia no se encontraron investigaciones de conocimiento público.

Por otro lado es importante detallar aquí la dimensión y la composición de esta industria de comunicación de mercadeo en nuestro país. En cuanto a dimensión se encuentra que los anunciantes hicieron una inversión bruta en publicidad en medios masivos de un monto que asciende a \$ 7.1 billones para el año 2008 (Revista P&M, febrero 2009), en otros rubros no tradicionales no se cuenta con mediciones confiables. En cuanto a su composición se encuentra que existen diferentes tipos de agencias en función de su naturaleza de origen, pudiéndose hablar de diferentes categorías a saber:

- Pertenecientes a grandes holdings internacionales que cuentan con todo el apoyo de la casa matriz y su red internacional y obligadas a trabajar lo dictado por casa matriz.

- Multinacional con autonomía para trabajo local.
- Agencias locales.

Igualmente dada la importancia de los diferentes contactos que tiene un cliente con la agencia en el desarrollo de la relación se procedió a examinar la estructura organizacional de estas empresas y se encontró que en general se presenta con 2 áreas básicas:

Creativa: encargada de diseñar la campaña y todos los componentes que la acompañan.  
Cuentas: conformada por ejecutivos de cuenta encargados de atender al cliente directamente, convirtiéndose en intermediarios entre la agencia y el cliente.

En este estudio se pretende identificar el actual comportamiento de los factores para el éxito y los amenazantes que inciden sobre la continuidad de una cuenta, una relación y por tanto del negocio. A un nivel específico profundizar en las expectativas, factores que permiten lograr la satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos, los que generan insatisfacción y las intenciones y motivos de cambio. Reporta los hallazgos de la investigación con la creencia de que analizando estos factores se contribuye positivamente a la literatura existente sobre el tema en nuestro entorno - contexto y será valorada por anunciantes y agencias simultáneamente, permitiendo al sector disponer de un punto de partida.

## 1. MARCO CONCEPTUAL

Para efectos del presente estudio se tomó como agencias de comunicación de mercadeo a las

agencias de publicidad, centrales de medios, agencias de eventos y agencias de relaciones

*“Desde el punto de vista del marketing total según Kotler las empresas que quieren competir con éxito en los diferentes mercados en donde estén presentes deben recurrir a generar vínculos fuertes con los interlocutores principales de su gestión, en donde como resultante se construyan relaciones de largo plazo.”*

públicas. Cada una de estas entendida acorde con las descripciones que se relacionan a continuación:

- Agencia de publicidad: organización comercial independiente que desarrolla, planifica, diseña, prepara y ordena comunicaciones masivas y dirigidas que componen campañas publicitarias por cuenta de un anunciante.
- Central de medios: organización comercial independiente dedicada a la selección, planificación, negociación y compra masiva o individual de los espacios y los tiempos publicitarios para venderlos a las agencias de publicidad o a los anunciantes.
- Agencia de eventos: organización comercial independiente dedicada a planificar, coordinar y realizar eventos en masa o enfocados. Incluye solo a aquellas empresas que prestan un servicio integral y no se limitan a prestar servicios de alquiler de implementos, de locación, o provisión de insumos para la puesta en marcha de eventos.
- Agencia de relaciones públicas: organización comercial independiente, dedicada a realizar acciones de comunicación, cuyo propósito general consiste en mantener la reputación e influir sobre la opinión pública y su comportamiento, mediante la comunicación planeada de doble vía estableciendo y manteniendo la buena voluntad y comprensión mutua entre una organización y sus públicos.

Por otro lado se precisa que la relación agencia - cliente que se trabaja en este estudio 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 y esta agencia, a lo largo de la duración de un contrato entre las partes.

## 2. MARCO TEÓRICO

Desde el punto de vista semántico, relación significa la “conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona”; proveedor como “persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.”, aliado como “dicho de una persona: que se ha unido y colegado con otra para alcanzar un mismo fin” y socio está definido como “persona asociada con otra u otras para algún fin” (Real Academia Española, 2001). Desde el punto de vista del marketing total según Kotler las empresas que quieren competir con éxito en los diferentes mercados en donde estén presentes deben recurrir a generar vínculos fuertes con los interlocutores principales de su gestión, en donde como resultante se construyan relaciones de largo plazo. Esto es válido para con clientes y para con proveedores. En donde afirma que las empresas hoy en día prefieren tratar a sus proveedores como socios que puedan confiar en un servicio de alta calidad:

“encontrar aliados, ganarlos y conservarlos es un problema de los responsables del marketing. Hay que dejar de ver al proveedor como adversario y al empleado como un costo. Y aprender a verlos, respectivamente como socio y como cliente interno” (Kotler, 2008)

Es bajo este enfoque del marketing que las empresas están de acuerdo que su activo máspreciado son las estrechas relaciones con sus clientes y por ello dedican tiempo a identificar la mejor relación para desarrollar estrategias apropiadas para adquirirlos y mantenerlos. El mantenimiento de cuentas para las agencias de publicidad ha sido importante y crucial para

su sobrevivencia (Beard 1996, Michell and Sanders 1995 y Michell, Cataquet y Hagus 1992).

Dentro de los aspectos importantes de la relación, se encuentran: las expectativas y el desempeño. La diferencia resultante entre estos dos define el nivel de satisfacción. Y el nivel de satisfacción incide sobre el comportamiento pos compra del cliente: vuelve a comprar, difunde la buena experiencia y deja de lado a la competencia si el nivel ha sido alto. Este tipo de comportamiento garantizaría la sostenibilidad de la empresa.

Por otro lado, este nivel de satisfacción incide sobre el vínculo emocional del cliente con lo que está comprando y por tanto con la marca, es decir con su agencia. Los vínculos emocionales positivos permiten ayudan a construir relaciones de largo plazo.

Sin embargo no es suficiente construir relaciones, es necesario administrar las relaciones. Si lo que se persigue son relaciones de largo plazo entonces se deberán identificar los clientes que se quieren de por vida. Una herramienta gerencial muy útil para lograrlo es 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 altos deben ser aquellos que no queremos que se vayan con la competencia.

Una vez identificados, el siguiente paso consiste en conocer cuáles son sus necesidades y expectativas, lo que permitirá diseñar estrategias que diferencien a la agencia de su competencia, prevenir problemas con un buen

servicio, y disminuir la disposición del cliente al cambio de agencia.

Todo este análisis hace pensar que las empresas de comunicación de mercadeo deberán:

- Adoptar un enfoque de marketing de clientes en donde todo el foco recae en un único protagonista: el cliente.
- Escuchar al cliente para atender las nuevas necesidades del mercado en el momento en

que surgen, no cuando estas ya existen y la competencia se ha adelantado.

- Dedicar esfuerzos sistemáticamente para identificar y comunicar en tiempo real los eventos críticos, poder procesarlos y poder responder. Esos eventos críticos afectan la calidad del servicio, pues producen insatisfacción e iniciar un proceso de desafecto.
- Identificar y analizar a sus clientes insatisfechos y a los abandonadores.

### 3. MARCO DE REFERENCIA - REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LAS RELACIONES AGENCIA - CLIENTE

---

Al respecto de la revisión de bibliografía realizada, se encontró que se pueden clasificar en tres categorías sobre mediciones y experiencias en otros países a nivel general: sobre la selección, desarrollo de la relación y etapas del ciclo de vida de las mismas; sobre la vulnerabilidad de la relación y cambios de agencia, y sobre factores para la continuidad de las relaciones y fuerzas que promueven la ruptura de la relación. En resumen, muchas de estas investigaciones están enfocadas en cómo las agencias y los clientes llegan a juntarse, se mantienen o rompen, de lo cual se relaciona a continuación una síntesis:

#### 1) Naturaleza de las relaciones de socios

La naturaleza de estas relaciones de socios, en donde se trata de relaciones de subcontratación (marketing, finanzas, tecnología, fabricación, etc.) es considerada como sensible, solo el 39% de estas logran o exceden las expectativas iniciales y el 30% fallan. El "20-25% de todas las relaciones de

subcontratación fracasan dentro de los 2 años y 50% fracasan en el plazo de 5 años" (The Bedford Group, 2002).

#### 2) Duración de la relación

En un estudio realizado en 1997 por la American Association of Advertising Agencies, la tendencia de una relación cliente-agencia era en promedio de 7.2 años; sin embargo, la tendencia va en declive a medida que transcurre el tiempo y se estima que para el 2010 el promedio de esa relación sea de 4 años (Zeithaml, 2002). Entre los motivos de esta situación se encuentran: la insatisfacción que se presenta en estas relaciones, sumando los nuevos competidores, la globalización, los constantes cambios y las nuevas exigencias que los clientes están demandando.

#### 3) Fuerzas que promueven la ruptura de las relaciones cliente - agencia

Murphy y Maynard (1996) exploraron el reconocido conflicto entre agencias y clientes

comparando perfiles de decisión. Las agencias y sus clientes asignaron la primera importancia a la creatividad del mensaje, el segundo al presupuesto, el tercero a la planeación de medios, mientras que sorprendentemente otorgan menos peso a la investigación de mercados y a la relación cliente - agencia.

Los desacuerdos aparecen como fuente del conflicto incluyendo factores interpersonales y deficiencias organizacionales que causan en ambos grupos una percepción de comunicación pobre y malentendidos. Las agencias y los clientes piensan igual pero frecuentemente piensan que no es así.

#### 4) Cambio de agencia

El cambio de agencia es un problema que enfrentan hoy en día las agencias de comunicación de mercadeo. La literatura en esta área se ha enfocado en diversos problemas de la relación especialmente se ha examinado desde la perspectiva de la vulnerabilidad de la agencia. Michel y Hague (1992) afirman que la causa de rupturas es la ausencia de tres amplios aspectos: mutua confianza, personal altamente calificado y mutua competencia profesional. La terminación es un proceso más que una simple decisión y la ruptura formal está relacionada con incidentes específicos.

El cambio de agencia se puede predecir desde una comparación entre los que han cambiado y los que no han cambiado (Henke, 1995). Comparando los que no han cambiado con las otras cuentas, los primeros expresaron menor satisfacción con las habilidades de medios de la agencia y con el tamaño de la cuenta (atención y energía entregada). Igualmente, en menor importancia con las habilidades creativas y la habilidad de las agencias en ganar premios.

*“Michel y Hague (1992) afirman que la causa de rupturas es la ausencia de tres amplios aspectos: mutua confianza, personal altamente calificado y mutua competencia profesional.”*

*“Los principales clientes se mantiene leales a las grandes agencias, en parte debido a que, si es necesario, pueden reemplazar el equipo creativo para vigorizar la cuenta.”*

Los aspectos creativos son importantes para obtener la cuenta y sostenerse en el tiempo. Buchanan y Michel (1991) midieron la asociación entre factores estructurales observables (duración de la relación, comportamiento de cambio pasado, tamaños de la agencia y del cliente, clase de producto) en la relación cliente agencia y el riesgo de fallo o ruptura. Los factores organizacionales son los más importantes factores estructurales para determinar la estabilidad de la relación.

#### 5) Lealtad

Michel y Sanders (1995) probaron un modelo para predecir la lealtad entre los anunciantes. Ítems asociados al proceso general involucra la mutua confianza, personal altamente calificado y mutua competencia profesional.

Reafirma los hallazgos de Michel y Hague (1992) que relacionan la lealtad a campañas que generan ventas, compatible con los objetivos de los clientes y la cercanía de la agencia con su negocio.

Los clientes y las agencias tratan de cuadrar con socios similares como cliente, tamaño, tamaño de la agencia y tamaño de la cuenta (Michel 1988). Los principales clientes se mantiene leales a las grandes agencias, en parte debido a, si es necesario, que pueden reemplazar el equipo creativo para vigorizar la cuenta.

Cagley y Roberts (Dayananda Palihawadana y Bradley R. Barnes, 2005) sintetizaron 4 factores: análisis del mercado (investigación, creatividad, selección de medios), escala operacional (tamaño de las cuentas, habilidad para la compra de medios); relaciones interpersonales (compatibilidad del personal) y

veracidad (fortaleza de las recomendaciones y objeción sustentada sobre ideas del cliente).

## 6) De las utilidades

Disminuir la deserción de clientes “tiene un gran potencial para incrementar las utilidades de cualquier empresa, al grado tal que 5% de mejora en la tasa de retención significa 60%

más que el valor presente neto de reducir los costos de operación en un 10%” (CISE, S.C., 2004).

En la industria de las agencias de publicidad según Zeithaml (2002), este 5% de aumento en la tasa de retención de clientes impacta en un incremento del 95% del valor presente neto del cliente.

# 4. METODOLOGÍA

## 4.1 FICHA TÉCNICA

OBJETIVO: Visualizar tendencias sobre las expectativas, desempeño, nivel de satisfacción y tendencias de cambio de agencia.

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.

# 5. UNIVERSO Y MUESTRA

El universo estuvo compuesto por agencias de comunicación de mercadeo, así: publicidad, de eventos, de relaciones públicas y centrales de medios. En todos los casos que cumplieran con los siguientes criterios: que se publicite en medios selectivos, con antigüedad mínima de 5 años en el mercado, que presentara participación activa en inversión publicitaria en el 2007 y tuviera sede en la ciudad de Bogotá.

Las bases para construir los marcos muestrales utilizadas fueron: base de datos filtrada de IBOPE años 1998 a 2007, Directorios coleccionables de la revista P&M años 2007 y 2008, Guía Publicitaria de la Revista P&M de los años 2008 y 2007, Directorios de la

publicación PUNTO D EVENTO años 2003 a 2008, Directorio de Legis M2M año 2007 y el directorio de páginas amarillas del año 2007.

Bajo estos criterios este universo ascendió a 149 empresas y la muestra estuvo compuesta por 76 empresas, con un error de muestreo del 8%, un nivel de confianza de 95% y probabilidades éxito y de fracaso del 50%. En estas los elementos de muestreo fueron los presidentes, gerentes generales o de planeación y cuentas de las agencias.

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

embargo, a pesar de haber contactado telefónicamente y luego por correo electrónico a la totalidad de las agencias de la muestra, solo se obtuvo una tasa de respuesta del 50% y de estas no todas las firmas accedieron participar, algunas se rehusaron aduciendo razones de confidencialidad. De modo que se decidió continuar 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 garantizó total confidencialidad y anonimato de quien respondía y por tanto no se solicitaron ni firmas en la encuesta, ni identificación de sus empresas.

## 6. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

---

El diseño del cuestionario partió de la identificación de los factores a tener en cuenta sobre la relación agencia - cliente: factores que favorecen y factores que la amenazan, así como aspectos implicados en el desarrollo de la misma. La estructura del formulario se compuso por cuatro partes básicas, a saber: características de la agencia y del

portafolio actual de clientes, percepción de la agencia respecto a expectativas de servicio de los clientes, percepción de su propio desempeño y, finalmente, implicaciones del proceso como tal en situaciones de insatisfacción, cambios de agencia y costos de captación y retención de clientes.

## 7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

---

### 7.1 PERFIL DE LA MUESTRA

Acorde con el tipo de agencia y la antigüedad de la misma, la muestra de agencias estuvo compuesta por agencias con gran experiencia en el mercado colombiano, puesto que casi la mitad de ellas (49.1%) tiene más de 12 años como se puede apreciar en la gráfica 1.

### 7.2 DEL PORTAFOLIO DE CLIENTES

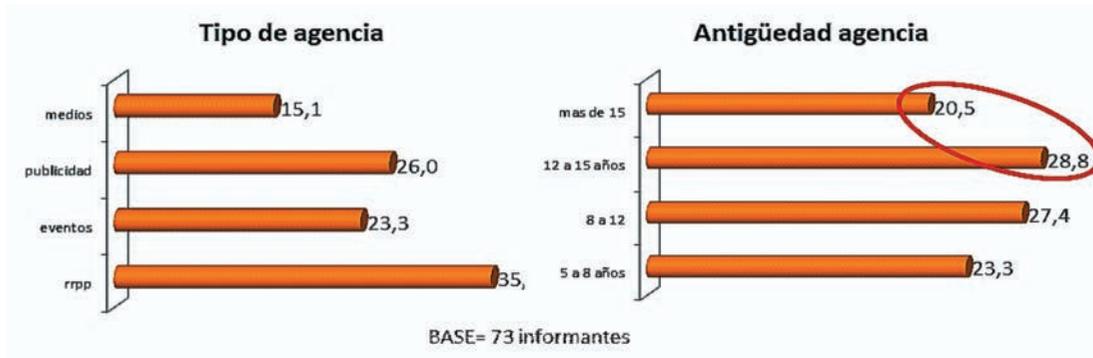
Conociendo la composición del portafolio de clientes que casi un 45% sostienen una relación de 5 años o más, pero que las agencias en un 40% han permitido la concentración de sus ingresos entre 1 y 3 clientes, y que la proporción entre los antiguos y los nuevos solo

un 13% mantiene más proporción de antiguos que de nuevos mientras que un 22% mantiene una proporción mayor de nuevos que de antiguos. Es importante resaltar aquí que para efectos de este estudio se definió un cliente nuevo como aquel que no supera los 5 años con la agencia, mientras que uno antiguo es aquel que tiene más de 5 años con la agencia (Gráfica 2).

### 7.3 DE LAS EXPECTATIVAS

Acorde con las percepciones de las agencias basadas en su experiencia, las principales expectativas que tienen los clientes de la agencia son el ser un socio asesor estratégico, seguido por la experticia en creatividad y

Gráfica 1.



Gráfica 2.



comunicación, en tercer lugar por la confianza, solidez y respaldo que brinda la agencia. En cuarto lugar están el dominio en tendencias del consumidor final y finalmente los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes muy ágiles y cumplidas.

Están muy acordes con los resultados al respecto de las actividades más importantes en el servicio de la agencia para el cliente. Pues dando por descontado la razón de ser de las agencias, la estrategia sigue siendo la más importante al igual cuando se pregunta cuál sería la agencia ideal que pide el cliente (Gráfica 3).

#### 7.4 EL DESEMPEÑO

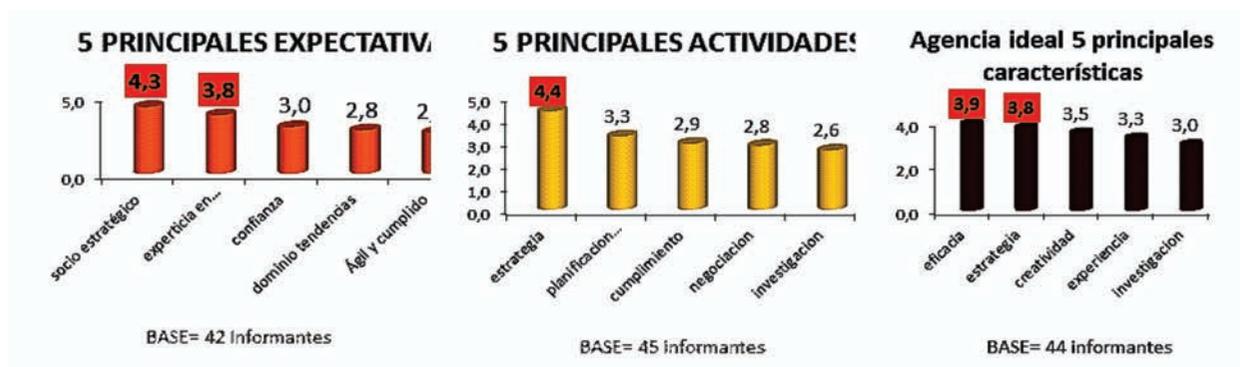
En cuanto a desempeño, vemos que las percepciones de las agencias respecto al

nivel de satisfacción es alto, puesto que se puede apreciar en la gráfica de nivel de satisfacción. Adicionalmente se complementa con la información sobre la cantidad de clientes nuevos que han llegado a la agencia por recomendación de cliente antiguos en los últimos años que alcanza casi 70% de las agencias con por lo menos cuatro clientes nuevos en este término de tiempo (Gráfica 4).

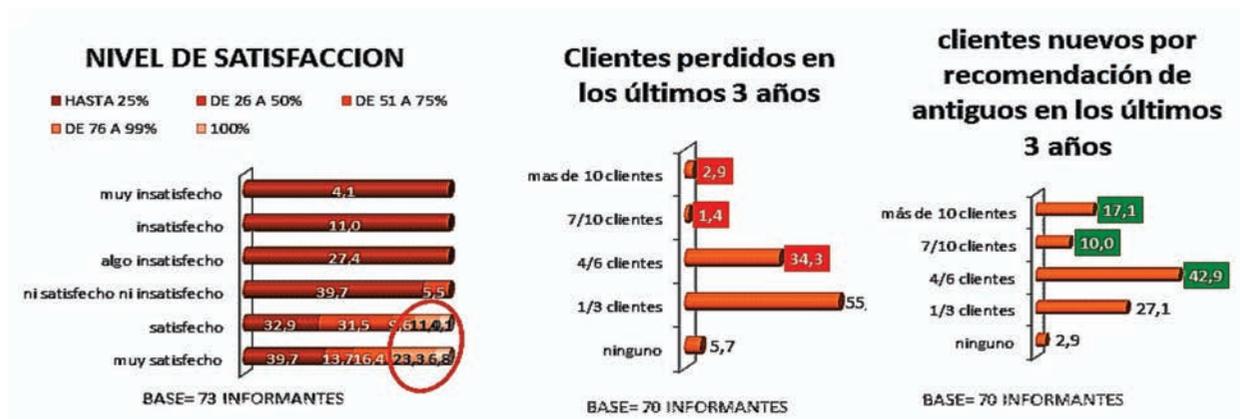
#### 7.5 ACCIONES DE LAS AGENCIAS CON RESPECTO A LA RELACIÓN CON SUS CLIENTES

En cuanto a acciones que actualmente las agencias practican con respecto a la relación de sus clientes se tiene que se preocupan por medir la satisfacción del cliente bien sea con un sistema formal o uno informal. Pero por otro

Gráfica 3.



Gráfica 4.



lado, un gran porcentaje del 75% ha mejorado el precio para atraer a un cliente nuevo con respecto a las tarifas manejadas para los clientes antiguos (Gráfica 5).

## 7.6 DISPOSICIÓN A CAMBIOS Y SUS COSTOS IMPLICADOS

En cuanto a causales aducidas por los clientes cuando han cambiado la agencia, las tres principales han sido en su orden: decisión internacional, altos costos de compensación

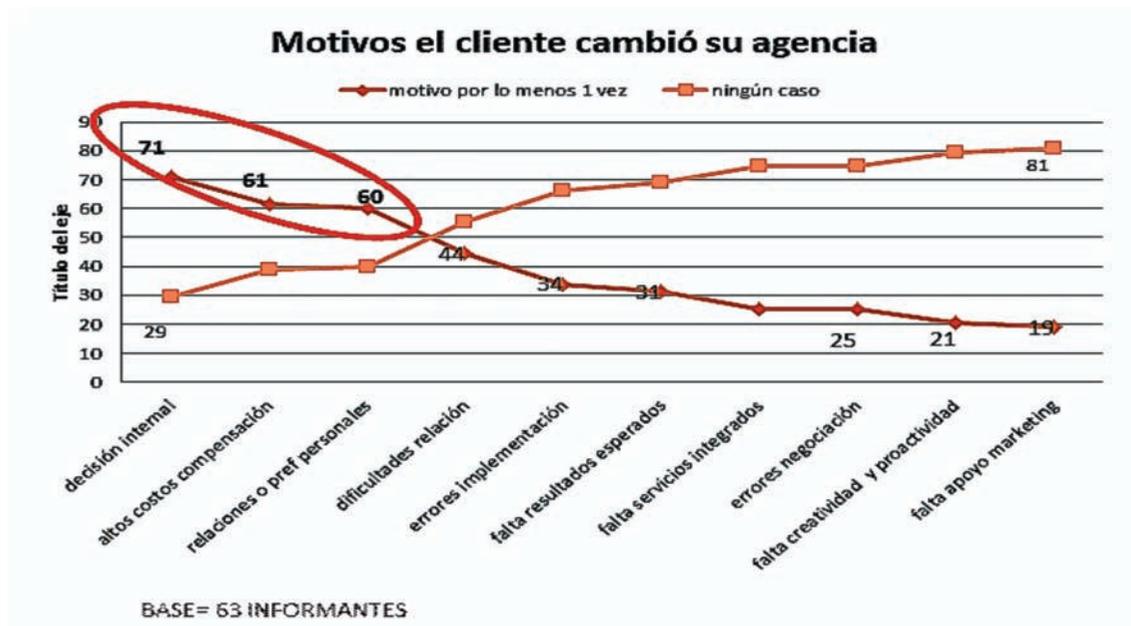
y preferencias personales. Estas pueden constituirse como las variables de abandono (Gráfica 6).

Al tiempo que se exploró por qué se va un cliente, se indagó sobre el costo de retenerlo. Al respecto se encontró que un 75% las agencias no lo han medido, pero se tiene la idea de que los clientes antiguos son más rentables que los clientes nuevos (Gráfica 7).

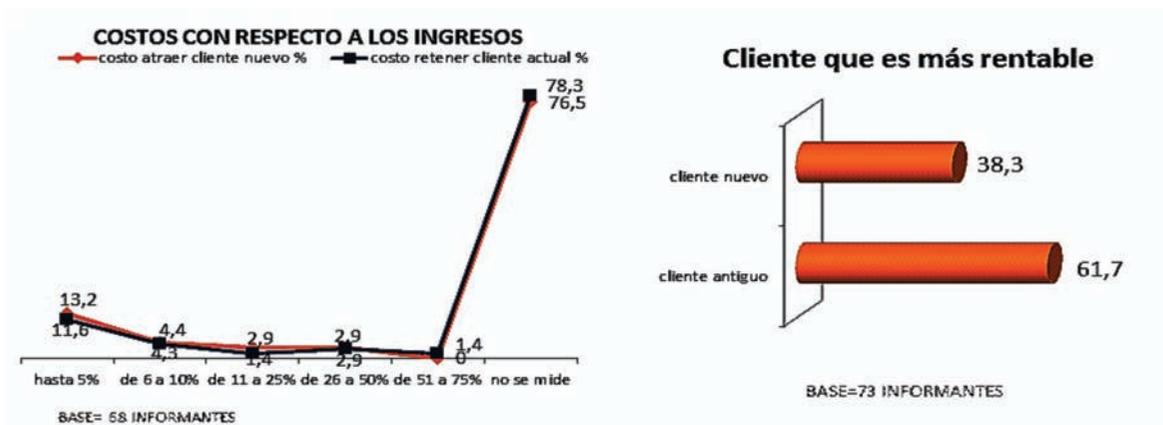
Gráfica 5.



Gráfica 6.



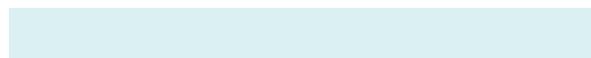
Gráfica 7.





*“Una buena parte de las agencias realmente ha aprendido a sostener relaciones duraderas con sus clientes.*

*Los clientes quieren socios estratégicos con experticia en creatividad y comunicación, confiables pero ágiles.”*



## 8. HALLAZGOS Y CONCLUSIÓN

### 8.1 DE LA RELACIÓN CON CLIENTES

Una buena parte de las agencias realmente ha aprendido a sostener relaciones duraderas con sus clientes.

Los clientes quieren socios estratégicos con experticia en creatividad y comunicación, confiables pero ágiles.

### 8.2 LO QUE LLEVA AL ÉXITO

Una alta satisfacción de los clientes con los servicios y la forma de prestarlos por parte de la agencia, es un aspecto fundamental para el éxito.

Las recomendaciones de los clientes, puesto que bajo este factor se encontró un alto porcentaje de clientes nuevos que llegaron a las agencias debido a la recomendación de las cuentas antiguas de las mismas.

### 8.3 LO QUE AMENZA EL ÉXITO

Decidir y promover el depender de un grupo muy limitado de clientes, pues vuelve muy vulnerable a la agencia.

Deficiencia en programas de mantenimiento de clientes, pues le impide contar con una cartera balanceada de clientes que favorezca la operación y rentabilidad de la agencia.

Interés o necesidad de captar nuevos, bajo un esquema de compensación que puede

poner en riesgo las cuentas antiguas de la agencia.

La deserción de clientes, puesto que puede poner en entredicho la reputación de la agencia.

Habituar a los clientes a obtener mejores condiciones económicas mediante el cambio de agencia.

## 8.5 DE LA RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES

Los clientes antiguos tienden a ser los más rentables desde la percepción de los directivos de las agencias. Sin embargo no se pudo documentar este aspecto dada la gran proporción de agencias que no miden este aspecto entre sus cuentas (75%).

# 9. IMPLICACIONES Y DISCUSIÓN

A pesar de haber logrado una tasa razonable de respuestas por parte de las agencias, se requiere cierta precaución en la lectura de algunos de los resultados (expectativas, actividades y agencia ideal) debido a la cantidad de casos perdidos presentados.

Sin embargo los hallazgos revelan unos primeros hechos o realidades de lo que sucede en estas relaciones tales como su duración en años, el interés por prestar un servicio satisfactorio mediante la medición de la satisfacción periódica y el bajo nivel de conocimiento sobre los costos que implican la captación y la retención de clientes.

Por otro lado demuestran también la importancia de mantener satisfechos a los clientes actuales, puesto que se refleja en la captación de nuevos clientes debido a su recomendación.

Podría ser de utilidad para lograr mayor comprensión de la satisfacción, profundizar en un estudio en donde se desglose el nivel del mismo con los diferentes departamentos de las agencias acorde con las expectativas de cada uno. Podría identificarse claramente cuáles son realmente los componentes del

servicio que corresponden a cada uno de los departamentos de la agencia.

En cuanto a la vulnerabilidad de las agencias generada por la composición de su portafolio de clientes, se encontró bastante alta puesto que el 22.5% de las agencias cuenta con una mayor participación de clientes nuevos que de clientes antiguos, lo que sugiere que no han sido muy hábiles en mantener enamorados a sus clientes. Igualmente en cuanto a la vulnerabilidad y la composición de su portafolio de clientes, se encontró el 41.5% de las agencias con relación al principio de Pareto, es decir que el 80% de sus ingresos se lo deben a máximo 3 anunciantes o clientes que conforman su 20% de clientes.

Futuras investigaciones podrían concentrarse en los siguientes aspectos con mayor profundidad: señales de vulnerabilidad, crisis y abandono por un lado y sobre la medición de los costos de retención y atracción de cuentas. Tal vez estudios de caso puedan proveer de mayor detalle y comprensión para llegar a establecer formas de medición de los costos relacionados con la captación, pérdida y con la retención de clientes.

Igualmente acorde con la revisión bibliográfica podría profundizarse en estos aspectos de cambio de agencia en diferentes etapas de la relación entre las partes y en los catalizadores que los generan.

Finalmente también sería enriquecedor en la investigación de esta relación, el entender desde el punto de vista de las agencias, cuál será la definición del "cliente ideal". Esto debido a comentarios cualitativos registrados en las observaciones al final del cuestionario, en donde los directivos de las agencias se quejan sobre una tendencia de la falta de preparación del cliente en cuanto a preparación de resúmenes ejecutivos, de determinación de

objetivos, visión de largo plazo y de experiencia gerencial de algunos de los gerentes de marca, gerentes de producto y gerentes de mercadeo según sea el tamaño de la empresa.

Por último dado que esta investigación solo aporta una visión puntual a la fecha, se sugiere repetir el estudio en dos o tres años con el fin de ir construyendo la tendencia de esta relación en el tiempo.

El comprender mejor los factores que afectan esta relación y la retención de clientes, permitirá negocios más rentables, más satisfactorios y considerable ventaja para encarar los futuros inciertos.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Beard, F. (1999). Marketing Client Role Ambiguity As A Source of Dissatisfaction in Client-Ad Agency Relationships, *Journal of Advertising Research*, 36, (September/October 1996), 9-20.

Buchanan, B. and P.C. Michell, (1991). Using Structural Factors To Assess The Risk of Failure in Agency-Client Relations, *Journal of Advertising Research*, 31, (August/September 1991), 68-75.

Conceptos Inteligentes en Servicios, S.C. - CISE, S.C, (2004). Retención de clientes. Recuperado el 15 de julio de 2009 desde: <http://www.cise.com.mx/Default.aspx?tabid=193>

Dayananda Palihawadana y Bradley R. Barnes. (2005). Investigating Agency-client Relationships in the Polish Advertising Industry. *International Journal of Advertising*, 24(4).

Doyle, P. Corstjens, M. y P. Michell, (1980). Signals of Vulnerability in Agency-Client Relations, *Journal of Marketing*, 44, (October 1980), 18-23.

Fam, K.S. y Waller, D.S. (2008). Agency-client Relationship Factors Across Life-cycle Stages, *Journal of Relationship Marketing*, Vol 7 (2), 217-236.

Gable, T. (27 de enero de 2009). Long - Range vision and leadership leads to long - term Clients. Recuperado el 28 de enero de 2009, de PRSA: <http://comprehension.prsa.org/?p=222#more-222>.

Gómez, C. (abril 2008) Cuando un cliente se va... ocurre una tragedia. *Revista P&M* No. 326.

Gómez R., C. (2006). Diseño de un Programa de Retención de clientes para una agencia

- de publicidad. Universidad de Quebec a Chicoutimi - Universidad EAN.
- Henke, L.L., (1995). A Longitudinal Analysis of the Ad Agency-Client Relationship: Predictors of An Agency Switch, *Journal of Advertising Research*, 35, (March/April 1995), 24-30.
- Hill, Nigel, (2001). Manual de Satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad, Traducción: Asociación de Traductores e Intérpretes, Madrid: AENOR.
- Hotz, M.R., J.K. Ryans, Jr., and W.L. Shanklin, (1992). Agency/Client Relationships As Seen by Influentials on Both Sides, *Journal of Advertising*, 11, (Spring 1982), 37-45.
- Ibope, (1999-2007). Base de Datos de Inversión publicitaria.
- Isaza V., J.L. (2003). A measurement of key value drivers in the Australian Advertising Industry from mayor advertisers' point of view. School of Marketing. Faculty of Business, RMTI University.
- Keller, K. Y Kotler, P., (2006). Marketing Mangement. Pearson Prentice Hall, Ed 12e.
- Kotler, P. (2008). Las preguntas más frecuentes sobre marketing. Editorial Norma S.A.
- Legis, (2007-2008). Directorio de Productos y Servicios M2M Marketing to Marketing. 2 Edición.
- Michell, P.C.N. (1988) The influence of organizational compatibility on account switching. *Journal of Advertising Research*, June/July, pp. 33-38.
- Michell, P. y Sanders N.H., (1995). Loyalty in Agency-Client Relations: The Impact of the Organizational Context, *Journal of Advertising Research*, 35, (March/April 1995), 9-22.
- Michell, P., Cataquet, H y S. Hague, (1992). Establishing the Causes of Disaffection in Agency-Client Relations, *Journal of Advertising Research*, 32, (March/April 1992), 41-48.
- Murphy, P. y M.L. Maynard, (1996). Using Judgement Profiles to Compare Advertising Agencies' and Clients' Campaign Values, *Journal of Advertising Research*, 36, (March/April 1996), 19-27.
- Reh, F. John. (s.f.). Pareto's Principle - The 80-20 Rule About.com.: Management. Recuperado el 9 de septiembre de 2009 de: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm>.
- Real Academia Española, (2001). Diccionario. Recuperado el 31 de agosto de 2009 de: <http://www.rae.es/rae.html>.
- Revista P&M., (2007-2008). Coleccionable, Agencias de Publicidad Directorio.
- Revista P&M., (2008-2009). Coleccionable, Agencias de Publicidad Directorio.
- Revista P&M., (2008- 2009). Guía P&M de Proveedores y Servicios Publicitarios.
- Revista P&M., (2006-2007). Guía P&M de Proveedores y Servicios Publicitarios.
- Revista P&M., (2005-2006). Guía P&M de Proveedores y Servicios Publicitarios.

Revista P&M, (febrero 2009) Indicadores Inversión publicitaria bruta en Colombia Los 25 mayores anunciantes Año. XXIX N° 336.

Revista P&M, (octubre 2006). Viaje al centro del medio Año XXVI N° 308.

The Bedford Group, (2002). Client-Agency Relationship Sustainability: A look at industry trends and relationship behaviors. Recuperado el 15 de julio de 2009 de: [http://www.bedfordgroupconsulting.com/resources/white\\_papers/client-agency-relationships.asp](http://www.bedfordgroupconsulting.com/resources/white_papers/client-agency-relationships.asp).

Verbeke, W., (1988), Developing An Advertising Agency-Client Relationship in the Netherlands, *Journal of Advertising Research*, (December 1988/January 1989), 19-27.

Zeithaml, V. Y Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios*. Mc Graw Hill 2 Edición. México (p. 178).

360 Media Ltda. (2008). Directorio Oficial para Eventos Oficiales. PUNTO D EVENTO. Año VIII.

360 Media Ltda. (2007). Directorio. Directorio Oficial para Eventos Oficiales. PUNTO D EVENTO. Año VII.

360 Media Ltda. (2006). Directorio Oficial para Eventos Oficiales. PUNTO D EVENTO. Año VI.

360 Media Ltda. (2005). Directorio Oficial para Eventos Oficiales. PUNTO D EVENTO. Año V.

## ANEXO A

### UNIVERSO Y MUESTRA DE AGENCIAS DE RELACIONES PÚBLICAS

Universo	Muestra
A&Tc Consultores Ltda.	Axia
Acceso Directo Asociados Ltda.	Burson- Marsteller
Axia	Compass Porter Novelly
Burson - Marsteller	Comsa (Sístole S. A.)
CMS - Communication & Marketing Solutions Ltda.	Comunicaciones Vivas
Compass Porter Novelly	Comunika Relaciones Públicas & Mercadeo
Comsa (Sístole S.A.)	Conexiones & Comunicaciones - Ketchum
Comunicaciones Vivas	Corporativa Comunicaciones
Comunika Relaciones Públicas & Mercadeo	Dattis Comunicaciones S. A.
Conexiones & Comunicaciones- Ketchum	Draffcb Mayo
Corporativa Comunicaciones	Euro Rscg Colombia 4D (Germán Rojas)
Dattis Comunicaciones S. A.	Fabiola Morera Comunicaciones Ltda.
Draffcb Mayo	G C Comunicaciones Estratégicas Ltda. - Glorisa
E-Market Tools	Gravitas Comunicaciones Estratégicas Ltda.
Eterna Publicidad & Comunicación Ltda.	Grupo 13 Limitada
Euro RSCG Colombia 4D	High Results
Fabiola Morera Comunicaciones Ltda.	In-Tacto
Focus Estrategia & Produccion	J.A. Llorente & Cuenca
G C Comunicaciones Estrategicas Ltda. - Glorisa	Jaramillo Londoño Guiomar
Gravitas Comunicaciones Estrategicas Ltda.	Loyalty
Grupo 13 Limitada.	Margarita Calle Comunicaciones
High Results	Medios Milenium (Patricia Monroy 8 A.M. A 9 A.M.)
Image Press Bank	Mfv Comunicaciones
In-Tacto	Newlink Communications Group Colombia S. A.
J.A. Llorente & Cuenca	Oc Comunicaciones & Diseños
Jaramillo Londoño Guiomar	Ojalvo Asociados
Loyalty	
Margarita Calle Comunicaciones	
Mb Comunicaciones	

Universo	Muestra
Mediática Comunicaciones Ltda.	
Medios Milenium	
MFV Comunicaciones	
Newlink Communications Group Colombia S.A.	
Oc Comunicaciones & Diseños	
Ojalvo Asociados	
Opcion Imagen & Medios	
Orbita Empresarial Ltda.	
RH Consultores Ltda.	
SR Producciones Ltda.	
Strategy PR Group	
Yolima Dussán Garzón Comunicaciones	

41

27

## ANEXO B UNIVERSOS Y MUESTRA DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD

Universo	Muestra
Add Comunication	Add Comunication
Ade S. A.	Ade S. A.
Aldas Brand	Ddb Colombia
Contreras Salcedo	Draft Fcb Colombia Rrpp
Cuéllar & Romero Asoc.	Energía
DDB Colombia	G2
Dpto Creativo	J Walter Thompson
Draft Fcb Colombia Rrpp	Lowe/SSP3
E Market Tools	Norte Gráfico
Energía	Pixelgroup
G2	Publicis Colombia
Harold Zea & Asoc.	Rabinovici y Asociados
Ingbrands Colectivo	Rep Grey
J. Walter Thompson	Silva Publicidad
La Misión Publicidad	Tbwa Colombo Suiza
LCA Beccassino Publicidad	Tejada Tequila

Universo	Muestra
Leo Burnett	Toro Fischer
Lowe/SSP3	Txt S. A.
Mccann-Erickson	Young & Rubicam
Michel Molina	
MPC Publicidad	
Norte Gráfico	
Ogilvy & Mather	
Pezeta	
Pixelgroup	
Publicis Colombia	
Rabinovici y Asociados	
Rep Grey	
S.S.A. Bates	
Sancho/Bbdo	
Santagostino	
Silva Publicidad	
Tbwa Colombo Suiza	
Tejada Tequila	
Toro Fischer	
Txt S.A.	
Xpo Comunicaciones	
Young & Rubicam	

38

19

## ANEXO C

### UNIVERSO Y MUESTRA DE CENTRALES DE MEDIOS

Universo	Muestra
Arena Communications	Consortio Nacional de Medios
Central Promotora de Medios	Hoyos y Asociados Ltda.
Consortio Nacional de Medios	Initiative Media
Hoyos y Asociados Ltda.	Massive
Initiative Media	Mediaedge: CIA
Massive	Media Planning Group
Media Agency	Mindshare de Colombia

Universo	Muestra
Mediaedge:CIA	OMD Colombia
Media Planning Group	Óptima T.M.
Mediawise Colombia	Servimedios Ltda.
Mindshare de Colombia	Starcom Mediavest Group
OMD Colombia	Universal Mccann
Óptima T.M.	
Phd Colombia-Bogotá	
Servimedios Ltda.	
Starcom Mediavest Group	
Universal Mccann	
Zenithoptimedia Colombia	

18

12

## ANEXO D UNIVERSO Y MUESTRA DE AGENCIAS DE EVENTOS

Universo	Muestra
ABC Multiespacios Ltda.	ABC Multiespacios Ltda.
All Eventos	Armando Estrategias
ARC	BMB - Heat Marketing Emocional
Armando Estrategias	Coproducción Urbana Ltda.
BMB - Heat Marketing Emocional	Dinámica Enjoy
Cega Entertainment	DMP
CIMA Relaciones Públicas y Eventos	Eventos Efectivos y Producciones S. A.
Coproducción Urbana Ltda.	Extrema Mercadeo Relacional
Dinámica Enjoy	Front Line
DMP	Live Events
E- Markettools Ltda.	Logística GSP Eventos
Eventos Efectivos y Producciones S. A.	Marketing Comunicaciones
Eventos y Negocios Ltda.	Marketing Services de Colombia Ltda.
Extrema Mercadeo Relacional	Show & Trade Marketing Vivencial
F & E Producciones	Sociedad Basse Producciones y Mercadeo Ltda.
Front Line	Stage Below The Line
G2 Colombia Ltda.	Treetop Rocket
Goma Eventos y Publicidad	Wiesner Productora Ltda.

Universo	Muestra
Grupo Marketing & Comunicaciones Ltda.	
Ilogic Estudio	
Kaf Producciones Integrales	
Know How Oc Ltda.	
Live Events	
Live Promotions - Glue	
Logística 911	
Logística Gsp Eventos	
Mao Eventos & Logística	
Market Medios Comunicaciones S. A.	
Marketing Comunicaciones	
Marketing Services de Colombia Ltda.	
Mayday - Organización de Eventos	
Mejía Asociados Btl	
Mercadeo Operacional	
On Brand Experience	
People Marketing	
Plus Agencia Creativa	
RGS Promociones	
Rio Entertainment	
Show & Trade Marketing Vivencial	
Sociedad Basse Producciones y Mercadeo Ltda.	
Sphera Producciones S.A.	
Stage Below The Line	
Tejada y Asociados Comunicaciones Ltda.	
Top Sale - Producciones	
Treetop Rocket	
Wiesner Productora Ltda.	

