



Construcción de un marco teórico y referencial para retención de clientes de centrales de medios

Presentado por:

Diana Carolina Polanco Rodríguez

Director:

Claudia Gómez Ramírez

**COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN**

03 de Noviembre de 2010

## CONTENIDO

GLOSARIO.....	7
1. PRESENTACIÓN.....	9
2. MARCO TEORICO.....	12
2.1 <i>Las tres partes de un marco teórico</i> .....	14
2.1.1. <i>Marco teórico</i> .....	15
2.1.2. <i>Marco de referencia</i> .....	15
2.1.3. <i>Marco conceptual</i> .....	16
2.2. <i>Construcción del marco teórico</i> .....	17
3. METODOLOGÍA.....	19
3.1. <i>Tipo de investigación</i> .....	19
3.2. <i>Fuentes de información</i> .....	20
3.3. <i>Fases de investigación</i> .....	20
4. RESULTADOS.....	21
4.1. <i>Marco teórico</i> .....	21

4.2. Marco de referencia.....	30
4.2.1. Relaciones clientes-agencia en el amplio mundo del marketing.....	31
4.2.2. Relación cliente-central de medios.....	39
4.2.3. Estudio imagen de centrales de medios en España.....	47
4.3. Centrales de medios en Colombia, nacimiento, evolución y tendencias.....	49
4.3.1. De los inicios al presente.....	50
4.3.2. Tendencias y futuro.....	59
5. CONCLUSIONES.....	64
6. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	69
7. BIBLIOGRAFIA.....	70
8. ANEXOS.....	75

## GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Partes de un marco teórico.....	16
GRÁFICO 2. ¿Cómo se construye el marco teórico?.....	18
GRÁFICO 3. Naturaleza de las relaciones de socios.....	33
GRÁFICO 4. Tendencia del promedio en años de la relación cliente agencia.....	34
GRÁFICO 5. Las tres áreas más importantes que debe mejorar el cliente en la relación con sus agencias.....	37
GRÁFICO 6. Características agencia ideal.....	82
GRÁFICO 7. Importancia de atributos de servicio (1-10).....	83
GRÁFICO 8. Método de selección de agencia (%).....	83
GRÁFICO 9. Herramientas utilizadas en la selección (%).....	84
GRÁFICO 10. Duración de la relación agencia-anunciante (Años).....	84
GRÁFICO 11. Número de agencias con las que trabaja.....	85
GRÁFICO 12. Nivel de satisfacción actual (%).....	85
GRÁFICO 13. Motivos hipotéticos para el cambio de agencia (%).....	86

GRÁFICO 14. Motivos reales para el cambio (*34 anunciantes que van a cambiar de agencia*).....87

## TABLAS

TABLA 1: Porcentaje de clientes que obtendría más *value for their money* si prestarán más atención a la en la relación con sus agencias.....38

TABLA 2: Listado revista PyM Centrales de Medios.....75

TABLA 3: Ranking de inversión por centrales de medios.....77

TABLA 4: Ranking de inversión por centrales de medios.....78

TABLA 5: Ranking de inversión por holdings.....79

TABLA 6: Ranking de inversión por holdings.....80

TABLA 7: Datos Técnicos. *Cargos de los entrevistados (%)*.....81

## **GLOSARIO**

**Retención:** Son las estrategias que realizan las compañías para conservar o mantener a un cliente dentro de una organización.

**Fidelización:** Es el grado de relación entre el cliente y una organización, en la cual priman fuertes vínculos y un alto compromiso por parte del cliente con la organización; el objetivo es establecer relaciones duraderas y sólidas a largo plazo.

**Satisfacción:** De acuerdo con Vavra (2003), la satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas del producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con la organización y una vez que ha probado el producto. El grado de satisfacción influirá en las futuras relaciones del cliente con la organización.

**Competitividad:** Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras. (Ministerio de industria y comercio, s.f.)

**Clientes:** Corresponde al conjunto de personas y empresas que conforman el mercado meta. (Echeverri, 2008, p.27)

**Calidad total del servicio:** Estrategia que busca la total satisfacción al cliente a través de prácticas que garanticen altos niveles de calidad tanto en el producto que se ofrece como en la atención y el servicio que se le brinda durante toda la relación del cliente con la organización.

**Expectativas:** Lo que se espera lograr o conseguir antes de que ocurra una determinada situación.

**Desempeño:** Acción y efecto de desempeñar.

**Desempeñar:** Cumplir, hacer aquello a lo que uno está obligado. (Larousse, 2001)

**Central de medios:** O agencia de medios. Su rol es ser intermediarios entre las empresas y los medios masivos, facilitan la compra de espacios en estos medios y proporcionan estrategias y planes de medios eficaces para los anunciantes.

**Atención al cliente:** Son las acciones destinadas a atender a los clientes de una organización, con el fin conservar y mejorar esta relación.

**Cliente habitual:** De acuerdo con Vavra (2003), un cliente es considerado habitual cuando ha realizado una compra en los últimos meses y/o ha realizado consecutivamente más de dos de las tres compras que se esperaba fuera a realizar.

**Cliente Fiel:** Es aquel que repite regularmente en el proceso de compra, varía en este proceso –es decir, no adquiere siempre los mismos productos y servicios, sino que evoluciona junto a la compañía-, recomienda su proveedor a otros clientes potenciales, se demuestra “inmune” a las “tentaciones” de la competencia y tolera temporalmente alguna deficiencia en el servicio de su proveedor, anteponiendo su satisfacción global a fallos ocasionales. (Olamendi, s.f.)



## 1.PRESENTACIÓN

Los constantes cambios, el dinamismo y la complejidad del mundo actual inducen a dar respuestas a nuevos retos y exigencias en las diferentes disciplinas y campos de conocimiento; por lo tanto, la universidad, a través de la investigación, tiene como responsabilidad dar respuesta a esas demandas.  
(Bernal, 2006, p.11)

En una sociedad, donde la calidad del conocimiento garantiza el éxito de una nación, la investigación es el arma más importante, el análisis y comprensión del entorno es la clave. Es por esto que la investigación es fundamental, pues proporciona comprensión, conocimiento, desarrollo, innovación y soluciones.

Por otro lado, el cliente es uno de los motores más importantes para que una empresa siga a flote y no muera; por este motivo las empresas se enfocan cada vez más en esas relaciones cliente-organización e invierten cantidades significativas para mejorarlas y profundizarlas. En muchos países se han llevado a cabo estudios e investigaciones con el fin de retener a sus clientes y fidelizarlos, conocer su relación histórica y actual con ellos y de esta manera formular una estrategia de retención, como el caso de España con el grupo de Consultores, el cual tenía el fin de conocer la imagen de las centrales de medios en ese país; los resultados de este estudio nos muestran las variables de importancia para el cliente con respecto al servicio prestado por las centrales de medios.

Las organizaciones se han dado cuenta entonces, que la investigación es la herramienta más confiable para obtener los resultados deseados, es útil para cualquier área, necesidad o situación que se presente.

Sin embargo, la investigación se basa en antecedentes y en conocimientos precedentes; por lo tanto, el marco teórico y referencial ayudan a garantizar una investigación de calidad.

El marco de referencia son los antecedentes de investigaciones que se han hecho sobre el tema del cual se va a hacer la investigación, es una especie de referencia o guía.

El marco teórico comprende la información, teoría, postulados o datos que aborden el tema propio de la investigación, esta bibliografía ayuda a determinar el curso que tomará la investigación.

Considerando lo anterior, la construcción de un marco referencial y teórico para la retención de clientes de centrales de medios es un recurso muy importante para comprender a los clientes y su relación con estas centrales. Esta guía puede ser muy útil para este sector en Colombia, para posteriores investigaciones y programas de retención de clientes en el país.

Tanto los estudios, como las investigaciones y las teorías elaboradas respecto al tema de retención de clientes permitirán elaborar un marco teórico y referencial sobre retención de clientes de las centrales de medios; como asistente de la línea de investigación de mercadeo del CESA (Colegio de Estudios Superiores de Administración) el proceso de investigación contará con el análisis de esta información para generar un informe de los diferentes hallazgos y conclusiones del tema, el cual tendrá como fin ser una guía para este sector en el país.

Por último es muy importante recordar el papel de las universidades en la construcción del conocimiento, a través de la motivación y el fomento a la investigación se logra el desarrollo del individuo y de la sociedad, el progreso está vinculado al conocimiento y las grandes culturas están muy involucradas al respecto, su desarrollo se debe a todos sus esfuerzos en investigación y desarrollo. Una universidad de prestigio es una universidad que se caracteriza por fomentar docencia con investigaciones de calidad.

“Las escuelas que van por delante -sobre todo escuelas norteamericanas, pero cada vez más escuelas europeas y asiáticas- basan su ventaja competitiva en la investigación”. (Dávila, 2008, P.15)

Entendiendo la justificación y el problema a desarrollar por medio de este proyecto los objetivos de este marco teórico y referencial son:

- a. General: Construir un marco teórico y referencial para retención de clientes de centrales de medios
  
- b. Específicos:
  - ✓ Identificar los factores claves de éxito para la relación agencia-cliente
  - ✓ Identificar los factores que amenazan las relaciones cliente- agencia
  - ✓ Conocer las expectativas de los clientes con respecto al servicio que contratan a una agencia
  - ✓ Determinar si hay diferencias y similitudes según el contexto en el que se estudia la relación cliente-empresa de las centrales de medios.
  - ✓ Determinar el tiempo promedio de duración entre las agencias y sus clientes
  - ✓ Establecer los aspectos clave para el éxito de la retención cliente-empresa en las centrales de medios.

Para poder cumplir con los objetivos de este proyecto, este documento iniciará con un capítulo que explicará todo lo referente a cómo se construye un marco teórico y referencial, este dará las bases necesarias para , a través de la bibliografía y fuentes consultadas, construir el marco teórico y referencial para retención de clientes de centrales de medios, por último se presentarán las principales conclusiones de esta investigación, se resaltarán las recomendaciones generales sobre este proyecto , su utilidad para trabajos futuros y la bibliografía y anexos necesarios para complementar el marco teórico y referencial.

## 2. MARCO TEORICO

Antes de iniciar un proyecto el investigador debe buscar, conocer y entender las teorías, postulados o datos que aborden el tema propio de la investigación, esta bibliografía ayuda a determinar el curso que tomará la investigación.

Uno de los mayores problemas a los que se ha enfrentado el investigador todo el tiempo, ha consistido en poder saber con precisión cuales son los aportes anteriores que se han hecho sobre la disciplina en la que trabaja, no sólo con el fin de consultarlos y poder aumentar su conocimiento, sino también con el propósito de no duplicar una tarea lograda. Por ello, es de gran importancia generar el marco teórico que puede definirse con el ordenamiento lógico y secuencial de elementos teóricos procedentes de la información obtenida de fuentes bibliográficas fidedignas que giran alrededor del planteamiento del problema y que sirven de base y fundamentación para proponer soluciones. (Rivera,s.f.,p.1)

Una vez que se decide sobre qué tema se quiere realizar la investigación, es necesario documentarse; establecidos el problema a desarrollar, las fuentes bibliográficas y las teorías desarrolladas por expertos en el tema garantizarán el éxito y el rumbo de la investigación.

El marco teórico no solamente abarca la revisión de conceptos y/o teorías que apoyan una investigación. Además del marco teórico que debe sustentar cada investigación, debe ser tomado en cuenta el marco de referencia y el marco conceptual en el cual se circunscribe la investigación a realizar (...)

El marco teórico es general e incluye al marco de referencia que ubica al problema desde diferentes ángulos para enfocarlos con una óptica que permita su estudio a través del análisis y según encuadre al problema se le denomina *marco conceptual, marco histórico, marco situacional, marco legal*, etcétera. (Rivera,s.f.,pp.2-3)

En este contexto el marco teórico, o también llamado marco de referencia, hace mención a los antecedentes propios del problema objeto de la investigación; las teorías y otras investigaciones realizadas hasta el momento tienen como fin darle al investigador toda la información necesaria para que este pueda entender, complementar y organizar las ideas, tomando de esta manera una posición frente al tema de acuerdo a sus objetivos de esta manera determinar el rumbo que tomará su investigación.

Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea. (Sabino, 1992, pp. 59-60).

La elaboración del marco teórico y conceptual adquiere, pues, importancia dentro del proceso de investigación, ya que a partir de él se establecerán las conexiones con las hipótesis, los métodos que se utilicen para llevar a cabo la investigación y la selección de las técnicas y el diseño de los instrumentos para recolectar y analizar la información. (Rojas, 1995, p. 89).

Algunas funciones del marco teórico son las siguientes:

1. Permite decidir sobre qué datos serán captados y cuáles son las técnicas de recolección más apropiadas. Impide que se recojan datos inútiles que harían más costosas la investigación y dificultarían el análisis.
2. Proporciona un sistema para clasificarlos datos recolectados, ya que éstos se agrupan en torno al elemento de la teoría para el cual fueron recogidos.
3. Orienta al investigador en la descripción de la realidad observada y su análisis. En la medida en que los contenidos del marco teórico se correspondan con la descripción de la realidad, será fácil establecer las relaciones entre esos dos elementos, lo cual constituye la base del análisis.

4. Impide que pasen inadvertidos al investigador algunos aspectos sutiles que no pueden ser captados a partir del sentido común o de la experiencia.
5. Como se expresa en forma escrita, es un documento que puede ser sometido a la crítica y puede ser complementados y mejorado.
6. Homogeneiza más el lenguaje técnico empleado y unifica los criterios y conceptos básicos de quienes participan en la investigación. (Méndez, 2001, p. 111).

Por este motivo, la elaboración de un marco teórico es de vital importancia en el proceso de la investigación, este paso no debe tomarse a la ligera se debe hacer una revisión bibliográfica exhaustiva, que junto con un adecuado análisis lograrán crear un filtro de información basado en teorías sólidas y datos congruentes con el problema de la investigación. Estas fuentes bibliográficas no solamente se deben tomar como una documentación inicial para el investigador, es un proceso continuo durante el desarrollo de la investigación.

En este proceso se revisa críticamente, a la luz de nuevas elaboraciones teóricas y descubrimiento empíricos, la consistencia del marco de referencia, a fin de que sea pertinente para el análisis científico del problema.

De esto último va a depender que se tengan que hacer o no ajustes considerables en las hipótesis después de someterlas a prueba. (Rojas, 1996, p. 95).

Como se ha mencionado el marco teórico se compone de fuentes bibliográficas que se pueden encontrar en libros, publicaciones, revistas y otros recursos importantes en los cuales se exponen los principales postulados realizados sobre el tema.

### **2.1. Las tres partes de un marco teórico**

Un marco teórico esta conformado por tres partes, un contexto de referencia que son las investigaciones o estudios ya realizados sobre el tema; la teoría, es decir los postulados y

teorías ya existentes que buscan la explicación de una situación y una información de tipo conceptual, la definición de términos.

Estos tres componentes del marco teórico deben estar integrados y alineados con los objetivos de la investigación.

### **2.1.1. Marco Teórico:**

Como se mencionó, un marco teórico son postulados de otros expertos y autores que pertenecen a una escuela de pensamiento, se entiende que estas teorías son realidades y por lo tanto se toma una posición frente a esta.

*“(...) una teoría es útil porque describe, explica y predice el fenómeno o hecho al que se refiere, además de que organiza el conocimiento al respecto y orienta a la investigación que se lleve a cabo sobre el fenómeno.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p. 46).

(...) entonces el marco teórico se entenderá aquí como la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse. Es decir, es una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio en que se muestre el nivel de conocimiento en dicho campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados, y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés.  
(Bernal, 2006, p.125)

### **2.1.2. Marco de Referencia:**

El marco de referencia son antecedentes propios del tema, como pueden ser otras investigaciones o estudios que se hayan realizado; este marco es muy importante para comprender el tema en un sentido más amplio, ya que estos estudios adicionales serán una guía para los investigadores. Por tal motivo es muy importante que los hallazgos teóricos encontrados estén alineados con este marco de referencia, pues estos conocimientos serán

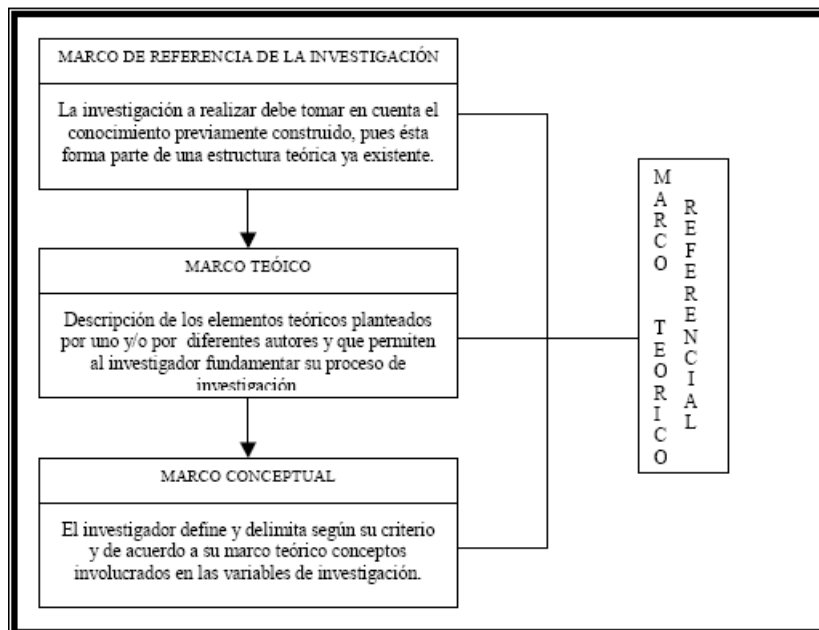
aplicados al análisis de estos otros estudios realizados anteriormente, garantizando resultados verídicos y adecuados a los objetivos de la investigación.

### 2.1.3. Marco Conceptual:

Su función es definir el significado de los términos (lenguaje técnico) que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre los cuales convergen las fases del conocimiento científico (observación, descripción, explicación y predicción).

*Con base en la teoría presentada y el enfoque individual del investigador, éste define y delimita conceptualmente los términos que pueden aparecer involucrados en las variables de investigación (síntomas y causas del problema), en los objetivos planteados o en el marco teórico. (Méndez, 2001, p. 112).*

**Gráfico 1. Partes de un marco teórico**



Fuente: Rivera, (n.d)



## 2.2. Construcción del Marco Teórico

De acuerdo con Rojas (1995) son necesarios tres niveles de información para elaborar un marco teórico.

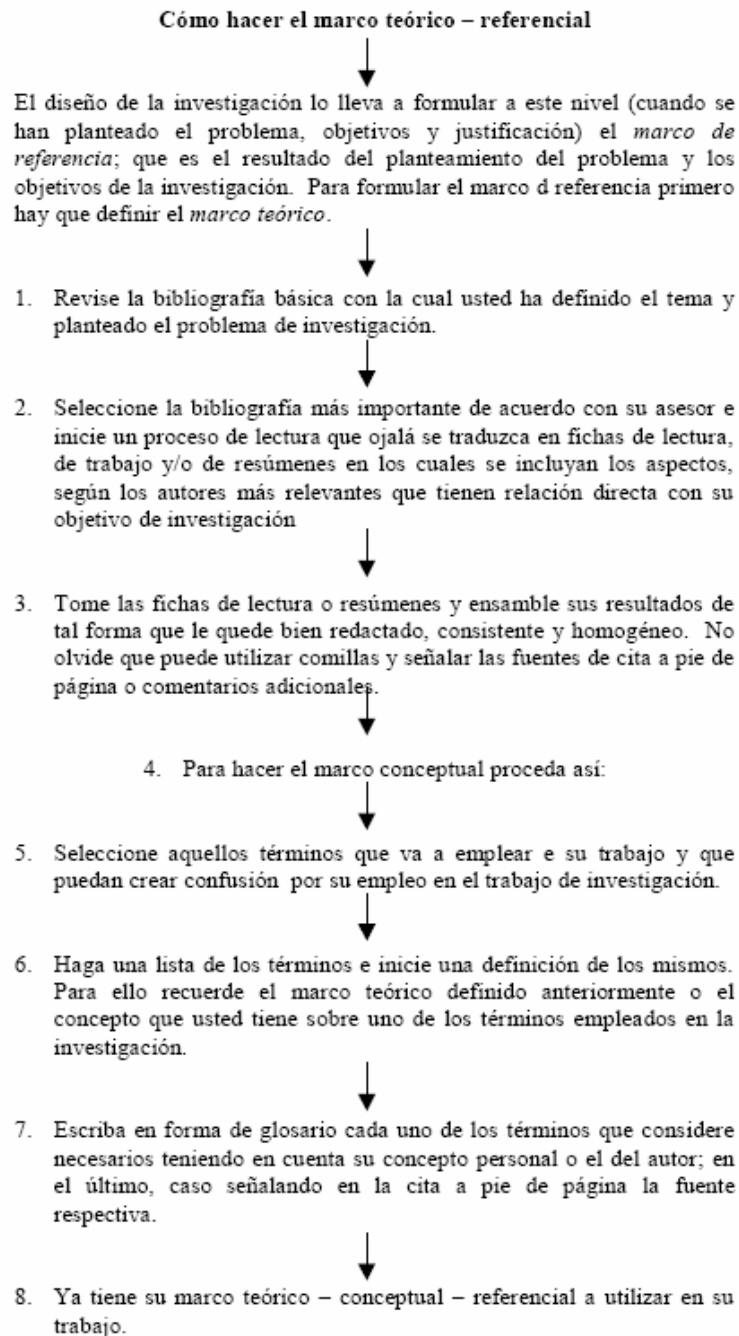
Para elaborar dicho marco de referencia de acuerdo con la *perspectiva de la investigación aplicada*, se requiere manejar tres niveles de información. Cabe aclarar que en el medio académico la construcción del marco teórico y conceptual se centra fundamentalmente en el primer nivel que se refiere al aspecto teórico. (...)

El *primer nivel* implica el manejo de las teorías generales y los elementos teóricos particulares existentes sobre el problema;

El *segundo* consiste en analizar la información empírica secundaria o indirecta proveniente de distintas fuentes, por ejemplo: investigaciones o informes publicados en revistas y periódicos, así como estadísticas u otros datos significativos que pueden localizarse en archivos públicos y privados;

El *tercer nivel* implica el manejo de información empírica primaria o directa obtenida mediante un acercamiento con la realidad, a través de guías de observación y de entrevistas a informantes clave. Para tal efecto, el investigador debe realizar uno o varios contactos, según lo estime conveniente, con la zona objeto de estudio. En este reconocimiento inicial tratará de recopilar información sobre los aspectos más sobresalientes del fenómeno a través de su observación directa. (Rojas, 1995, pp. 95-97).

## Gráfico 2. ¿Cómo se construye el marco teórico?



Fuente: Rivera, (s.f.)

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo de investigación

La elaboración de este marco teórico y referencial se basará en la recolección y análisis de información y bibliografía; esto se realizará a través de dos tipos de investigaciones

- ✓ Investigación histórica: Este tipo de investigación permite la recolección de información, basada en acontecimientos o hechos del pasado y su evolución o relación con el presente y futuro.

La investigación histórica tiene, como principales fuentes y técnicas de obtención de la información, la revisión documental, los vestigios y objetos reales, así como en algunos casos personas que tuvieron relación directa con los hechos estudiados o quienes, aunque no tuvieron relación directa con dichos hechos, cuentan con información válida y confiable sobre los mismos. (Bernal, 2006, p.109)

- ✓ Investigación documental: Esta es la información que se consulta y se encuentra documentada sobre un tema en especial, pueden ser estudios o investigaciones que ya se realizaron. En la información documental también se encuentra información actualizada sobre el tema que se está investigando.

Las principales fuentes de documentales son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas, etcétera), documentos fílmicos -películas, diapositivas, etcétera- y documentos grabados -discos, citas, casetes, disquetes, etcétera-. (Bernal, 2006, p.110)

### **3.2. Fuentes de información**

Por último se realizará un informe final con la información encontrada las conclusiones finales y las principales recomendaciones del marco teórico y referencial de retención de clientes de centrales de medios.

### **3.3. Fases de investigación**

Para la construcción del marco teórico se recolectará información de teorías documentadas sobre la retención de clientes, esto a través de escritos como libros y revistas. Prosiguiendo para el marco de referencia se recurrirá a documentos de organizaciones del sector, estudios e investigaciones realizadas sobre la relación cliente-agencias de marketing y específicamente centrales de medios; para finalizar el marco de referencia se incluirá información sobre las centrales de medios en Colombia, su historia, evolución hasta su situación actual y por último las tendencias y futuro de este negocio en el país; esta información se encontrará documentada principalmente en revistas especializadas sobre el tema en el país, la cual además incluirá entrevistas y opiniones de expertos del sector. El proyecto culmina con las principales conclusiones sobre la retención de clientes y en específico en el caso específico relación cliente-central de medios; además se incluirán las recomendaciones para trabajos futuros respecto al tema.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Marco Teórico

#### *Retención de clientes*

Tener muchos clientes no significa rentabilidad; las empresas orientadas al cliente necesitan evaluar el valor que ellos le brindan a la compañía tanto a mediano como a largo plazo; en el momento en el que la compañía identifica esos clientes potenciales en ingreso para la organización, la implementación de una correcta estrategia de retención es vital.

Retener a un cliente resulta entre cinco y quince veces más barato que conseguir a uno nuevo. Por eso, saber aplicar estrategias de retención y fidelización que consigan mantener y desarrollar los clientes rentables y fieles es una de la prioridad en cualquier directivo.

Muchas compañías han basado sus estrategias comerciales y de marketing en la captación compulsiva. Muchas de ellas han olvidado que el verdadero reto empieza cuando se ha captado el cliente. (Daemon Quest, s.f.)

Hoy en día el mundo empresarial se ha convertido en un campo de batalla donde el escenario es el mercado y el anhelado trofeo son los clientes que más rentabilidad le proporcionen a la empresa; para la mayoría de las compañías, esta lucha consiste en darle a los clientes cada vez más beneficios y mejor que la competencia, las estrategias de “consentir” a los clientes y quitarle a su rival su porción de mercado es el pan de cada día. Sin embargo, algunas organizaciones consideran que la rentabilidad consiste solamente en obtener la mayor cuota de mercado, destinando gran cantidad de tiempo y dinero a atraer nuevos clientes subestimando la importancia de los actuales y perjudicando de esta manera su relación, lo que termina en la fatídica pérdida de sus clientes más rentables.

La retención del cliente propiamente dicha, nos otorga la posibilidad de contar con el mismo en forma habitual, es decir, como un cliente activo que efectúa sus transacciones durante un determinado período de tiempo, en función de sus necesidades específicas y por una determinada cuantía como prestación.

(González, s.f.)

En contraste con todo esto, los clientes leales nos benefician de múltiples maneras. Para empezar, nos compran; no hay que venderles, lo que hace que los costos de ventas y de marketing desciendan o casi desaparezcan en relación con los clientes nuevos.

En segundo lugar una empresa que cuenta con un conjunto de clientes leales tiene muchos conocimientos acerca de ellos, como resultado de la información que obtiene a través de las relaciones interpersonales. Eso nos permite obtener más provecho de las encuestas e investigaciones destinadas a conocer sus verdaderas necesidades, demandas y expectativas. Otro factor positivo es que el cliente leal nos compra más que el cliente nuevo, por la sencilla razón de que tiende a concentrar sus compras en empresas donde el nivel de servicios que brinda hace que se sienta cómodo. Resumiendo: los clientes leales constituyen un singular activo porque compran más, con costos de marketing y ventas sensiblemente inferiores. (Wise, 1994, p. 31).

Una vez comprendido el valor que los clientes actuales y leales le proporcionan a una compañía, entonces, ¿cómo se pueden retener de manera exitosa a estos clientes? De acuerdo con Wise, (1994) el secreto está en brindarle a los clientes una calidad total del servicio como un conjunto y no dividiendo a la organización entre dos conceptos por un lado el de calidad total y por el otro el de servicio al cliente.

Esta definición pertenece a algunas empresas que equivocadamente piensan que la existencia de un sector que centraliza la atención de los clientes cubre las crecientes expectativas que éstos tienen con respecto a las formas en que son atendidos.

En estas organizaciones el sector “Servicio al cliente” es el que recibe las cachetadas, mientras que el resto se ocupa en cometer errores y en no preocuparse por los intereses de los clientes, limitándose a *derivar* a los clientes quejosos e insatisfechos al sector “especializado”. Esta práctica (felizmente en vías de extinción) recuerda a los viejos libros de quejas. La existencia de un ente central envía un mensaje equivocado al resto de la organización, algo así como “No se preocupen por brindar altos niveles de servicio a sus clientes, para eso estamos nosotros en un caso de que existan quejas”. (Wise, 1994, pp. 15-16).

Lo peor de esta situación es que en algunas las organizaciones el sector de servicio al cliente ni siquiera pone el cuidado adecuado a las quejas que son recibidas y que son necesarias para un cambio en los procesos internos de la organización en pro del bienestar de los clientes y simplemente hacen caso omiso a las quejas pues son considerados “quejosos históricos” que hacen “perder el tiempo” al personal de esta área.

Las personas insatisfechas que se quejan vuelven a comprar a la misma empresa siempre y cuando su reclamo haya sido totalmente resuelto. Además, las personas que han tenido problemas con una empresa lo comentan con un promedio de 10 personas; mientras que aquellos clientes cuyas quejas han sido resueltas favorablemente sólo lo mencionan un promedio de 5 personas. (Wise, 1994, p. 59).

Si se analiza la situación de un cliente común que se encuentra disgustado con una compañía cualquiera porque su necesidad no fue satisfecha de la manera que él esperaba, optará por ir a protestar sobre esta situación de descontento esperando una solución adecuada a su problema, al fin y al cabo él pagó por un servicio de calidad total, lo cual es entendible; pero qué es lo que sucede la mayoría de veces, este personaje llama o se dirige al punto de servicio al cliente de esta compañía, lo que puede ocurrir, por un lado, es que se le preste una mínima atención a su reclamo, que el error sea enmendado pero después de un lapso de tiempo que llega a sobrepasar la paciencia del cliente o en el peor de los casos

que ni siquiera se le responda por esta situación de insatisfacción; entonces, ¿dónde están los beneficios por ser cliente fiel, dónde están las indemnizaciones, las motivaciones para que siga siendo un cliente de esta compañía?

Aquellos empresarios realmente interesados y preocupados por ganar una participación en el mercado, y dinero como resultado de la satisfacción de los clientes, deben comenzar por eliminar estos sectores (o si están a tiempo evitar su creación), y transformar sus empresas en una gigantesca área de servicio, donde los problemas derivados de episodios negativos de servicio de un determinado sector sean resueltos y recuperados por quien los creó.

La existencia de un sector centralizado de “Servicio al cliente” sólo logra crear en muchas personas la falsa creencia de estar eximidos de trabajar intensamente a favor de los clientes.

Mientras esto dure, se estarán brindando ventajas competitivas a la competencia que serán difíciles o imposibles de revertir.

(Wise, 1994, p. 16).

Por otro lado, brindarles a los clientes una calidad total de servicio, contiene varios factores los cuales son además del servicio que se le brinda como organización, (pues el negocio de todas las compañías es servir a todos los clientes, no hay compañías solo de servicios y otras de bienes) la calidad total, el valor agregado del producto (incluye bienes y servicios).

La mayor autoridad mundial en estrategia empresarial, Peter Drucker, afirma que el 25% de los gastos de las empresas están compuestos por los costos de hacer mal las cosas la primera vez y tener que corregirlas y, sobre todo, los costos de hacer mal las cosas derivados de la pérdida de clientes por los sinsabores, por las pérdidas de tiempo y por la insatisfacción que les causan las empresas que tendrían que brindarles un servicio eficiente y cálido, y que fracasan en el logro de ambos objetivos. (Wise, 1994, p. 30).



Las personas acuden a una compañía porque buscan satisfacer una necesidad; sin embargo se ha dicho que el precio para los clientes está determinado por el valor agregado que este les genera, si cumple y sobrepasa sus expectativas y cuáles son los beneficios adicionales que van a recibir, el cliente va más allá del precio, la idea de diferenciación por precios bajos ya no es una ventaja competitiva.

Tratar de competir sobre la base de producto o precio es insuficiente. Por un lado la diferenciación del producto está desapareciendo rápidamente, los planes de préstamos de los bancos son similares, las habitaciones de los hoteles son idénticas, el 98% de la ropa pertenece a un mismo patrón, la mayor diferencia de un restaurante y otro es el precio, los hospitales tienen el mismo equipamiento, y así con todo. Esto no permite a los clientes tomar una decisión tomando como base el producto. Lo que nos queda entonces es el servicio, la atención al cliente. Este es el nuevo estándar que están aplicando los clientes para medir el desempeño de las empresas y decidir si operar o no con ellas. Encontrar y saber transitar este camino demanda una nueva forma de pensar y de actuar. (Wise, 1994, p. 41).

¿Qué hay del enfoque centrado en el consumidor? Para el consumidor, la decisión de compra de una marca en perjuicio de otra se basa en “lo que me aporta” a nivel personal y emocional, atendiendo muy poco a las características (similares con otras marcas) de la marca.

Si las emociones, los valores personales y los factores de motivación personal son la base de nuestras motivaciones, que un consumidor opte por una marca puede deberse o no a las características del producto o a su diferenciación. Muchos consumidores optan por determinadas marcas por su deseo de encajar y hacer como los demás. (Hallward, 2005, p.6)

Entonces, hay que empezar por elaborar estrategias claras que conviertan a clientes habituales en leales, la idea es ofrecer un nivel superior en la calidad total del servicio;

crear un vínculo emocional con el cliente y relaciones personalizadas que lo involucren con la organización y la marca; en esto se incluye la relación que se tiene con ellos durante todo el proceso de compra, post compra y por otro lado la relación con el producto o servicio que se ofrece como tal.

En un estudio que llevamos a cabo a mediados de 1993 en el que participaron empresas correspondientes a los rubros de hotelería, tarjetas de crédito, turismo, seguros y telefonía descubrimos que la diferencia entre brindar un nivel de atención que deleite al cliente frente a frente y brindar un nivel estándar de servicio, como mínimo se traduce en el 50% de las ventas. Obviamente en algunas industrias estas cifras adquieren valores aun más importantes. (Wise, 1994, p. 33).

Si algunas estadísticas pueden servir para convencerlo definitivamente del valor de esta recomendación, me gustaría también citar un trabajo hecho hace un tiempo por la firma A.C. Nielsen, quien hizo un interesante descubrimiento durante un proceso de investigación destinado a conocer el comportamiento de los clientes insatisfechos. La investigación demostró que sólo el 2% de los clientes insatisfechos se quejan, mientras que el 90% no lo hacen pero jamás vuelven, y además comentan sus experiencias negativas como mínimo con 6 personas. (Wise, 1994, p. 31).

Por lo tanto, es muy importante preguntarles a los clientes su opinión, el grado de satisfacción y sugerencias, estos indicadores son claves para el buen funcionamiento de todos los procesos en una organización, pues si no se conoce con exactitud lo en verdad quieren y sienten los clientes respecto a la compañía, se irán disgustados por la insatisfacción propagando esta mala experiencia, lo que traerá como resultado no sólo perjuicios económicos sino reputacionales. De acuerdo con Wise (1994) “son los clientes quienes deben determinar ese tipo de mejoras en el servicio”

Durante los últimos años, mi empresa ha estado profundamente comprometida en identificar las expectativas y los sentimientos de los clientes de una gran variedad de empresas. La experiencia aportó que este trabajo nos enseñó que las expectativas de los clientes están íntimamente relacionadas con la forma en que son tratados. Otro aspecto interesante que descubrimos es que la transmisión “boca a boca” tiene mucho mayor influencia en las decisiones de compra que los avisos comerciales y las promociones. No obstante, notamos que las empresas continúan invirtiendo enormes sumas de dinero en campañas de publicidad destinadas a atraer nuevos clientes, y en muchos casos cometen el error de subrayar que habrá mayores beneficios para los clientes nuevos, cuando casi siempre esto va en desmedro de la percepción de pertenencia que tienen los clientes actuales, quienes de esta forma comienzan a pensar en cambiar de marca o de proveedor. En otras palabras, la política rutinaria y nada creativa –y menos aun innovadora- de fundamentar el crecimiento de las ventas a través de la captación de nuevos clientes por medio de campañas de publicidad hace que, a medida que los nuevos clientes entran por la puerta del frente, los clientes antiguos se escapan por la puerta de atrás. (Wise, 1994, p. 31-32).

Por lo tanto, para que esto no ocurra, se debe actuar en pro de la satisfacción total de los clientes actuales, no solo de su captación, sino de su retención, es brindarle atributos inesperados y que sorprendan sus expectativas, brindándoles un valor agregado y logrando un profundo vínculo cliente-organización; lo que da como resultado una gran ventaja competitiva para la compañía superior a la de la competencia.

Diferenciarse de la competencia no es una opción sino una obligación estratégica.

Esto se logra a través del trabajo que supone reunirse para crear, actualizar y reciclar las llamadas “estrategias de diferenciación”, que se componen de facetas de servicio innovadoras que son percibidas por los clientes como elementos que los benefician.

En la búsqueda de esas diferencias y sus ventajas competitivas, muchas organizaciones cometen el error de confundir la filosofía básica de esta estrategia. El resultado es que durante el desarrollo de los procesos que tienen como objetivo crear estrategias de diferenciación lo único que consiguen es una mejora de las condiciones preexistentes, pero de ninguna manera diferenciarse de la competencia de acuerdo con la percepción de sus clientes, quienes son los únicos jueces que determinan si las estrategias son válidas o no. (Wise, 1994, p. 268).

Mientras algunas empresas están inmersas en sólo atraer nuevos clientes, otra estará trabajando en deleitar a los suyos a través de la creación de una relación perdurable con ellos, de esta manera logrará retenerlos para garantizarles una calidad total de servicio y logrando un beneficio mutuo, que se traduce en una mayor rentabilidad para esta organización; entonces estos otros clientes de las compañías que no han implementado esta estrategia, se marcharán y buscarán a la competencia que si les brindará respuesta inmediata, adaptándose a sus expectativas y garantizando una satisfacción superior , logrando por fin la anhelada posición de retención de sus clientes.

Una vez que se logra retenerlos, las estrategias por mantenerlos deben estar en continua retroalimentación e innovación. Pues, consecuente con Wise (1994), las empresas deben concentrarse en elaborar programas de acción focalizadas en satisfacer al cliente, consiguiendo de esta manera los beneficios de tener “clientes CTV (clientes para toda la vida).

Estas empresas triunfadoras cumplen al pie de la letra con una serie de principios básicos de competitividad, entre los cuales se destacan los siguientes:

1. En forma constante preguntan a sus clientes qué desean en materia de productos y atención, y se aseguran de que esos deseos sean complacidos.

2. Cuentan con bien diseñados sistemas de servicio y saben que sólo sonreír y decir gracias no es ninguna garantía de que trabajo sea siempre bien realizado la primera vez en que se lleve a cabo. En otras palabras, evitan incurrir en costos por falta de calidad.
3. Saben que los clientes exigen el cumplimiento estricto de las promesas, y por ello han creado un clima de trabajo que permite que todas las promesas sean cumplidas en exceso. Por ejemplo, si la empresa promete que algo será entregado al cliente a las 16 horas de día jueves, la entrega se hará a las 15 horas del día miércoles.
4. La única respuesta ante un pedido o requerimiento de un cliente es la palabra “sí”.
5. Se deshacen de inspectores o sectores dedicados a la atención de clientes y crean las condiciones para que todo el equipo humano tenga la autoridad suficiente para resolver los problemas y las quejas de los clientes.
6. Se preocupan ante la ausencia de quejas de los clientes, y crean las condiciones para que éstas sean estimuladas.
7. Miden en forma permanente la brecha entre la calidad del servicio que exigen los clientes y la real, así como la brecha que existe entre los estándares de calidad del servicio que fija la dirección y la que se está brindando a los clientes.
8. Sus políticas de recursos humanos están dirigidas a lograr que las cosas se hagan mejor que la competencia y a diferenciarse de ella. (Wise, 1994, pp. 72-73).

El cliente es uno de los motores más importante para que una empresa siga a flote y no muera, por eso es importante que las organizaciones se enfoquen más en esas relaciones cliente-organización e inviertan para mejorarlas y profundizarlas.

Sin embargo, el cliente es influenciado por factores externos que pueden afectar y cambiar su comportamiento y hábito de consumo, es por esto que es importante que las empresas

realicen estudios e investigaciones de mercado con el fin de retener a sus clientes y fidelizarlos; no obstante hay que tener en cuenta que aunque estos estudios facilitan a la organización métodos y estrategias para lograrlo, la apertura y la globalización han ejercido una presión para que esto no sea tan sencillo pues las personas están siendo acechadas por una gran variedad de opciones y a la vez expuestas a un constante cambio exigiendo de esta forma, la satisfacción a sus necesidades de una manera innovadora, inmediata pero eficaz. Las organizaciones deben adaptarse, entonces, a estos cambios y la única alternativa será traducir esas nuevas exigencias en nuevas estrategias y ventajas competitivas de gran sostenibilidad y éxito.

La retención de clientes, contempla una visión proactiva, una relación dinámica, una actividad gerencial permanente y una actitud organizacional que implica un compromiso que se hace con los clientes y los empleados como clave para el crecimiento rentable. Con el mismo esfuerzo, con el mismo entusiasmo y con el mismo interés e inteligencia que se aplica para reclutar a nuevos clientes, hay que retener a los actuales, con una relación basada en el constante mejoramiento y equilibrio entre los objetivos de la empresa y los del cliente. (Gómez, 2008, p. 44)

#### **4.2. Marco de referencia**

Estudios, documentos y guías respecto a la relación cliente-agencia es de vital importancia para complementar esas publicaciones en la cual se explica la teoría publicada por expertos respecto a la retención de clientes en el mundo empresarial. Tener un marco de referencia antes de iniciar una investigación es de vital importancia, ya que brinda una guía real sobre el tema que se quiere abordar, dándole al investigador un apoyo en su proyecto.

“Los anunciantes buscan crear y promover un marco y un ambiente dentro del cual puedan incrementar la eficacia y eficiencia de los medios de comunicación como vehículos para las comunicaciones de marketing.” (Federación Mundial de Anunciantes, 2008, p.3)

Las centrales de medios juegan un importante papel en el mundo de la publicidad, su rol es ser intermediarios entre las empresas y los medios masivos, facilitan la compra de espacios en estos medios y proporcionan estrategias y planes de medios eficaces para los anunciantes. Como cualquier agencia, la relación que está lleve con sus clientes determinará su éxito o fracaso en el mundo del marketing, es por esto que la relación cliente-agencia ha sido uno de los principales aspectos en los que las agencias, anunciantes y organizaciones relacionadas han trabajado arduamente; por tal motivo a continuación se expondrán los principales hallazgos sobre este tema encontrados en las principales organizaciones y grupos especializados en agencias de marketing.

#### ***4.2.1. Relaciones cliente-agencia en el amplio mundo del marketing***

“Las asociaciones empresariales de éxito se basan en la verdad, la confianza, la comprensión y el éxito mutuo. Estas relaciones requieren un esfuerzo pro-activo para mantenerse y son fundamentales para el crecimiento futuro.” (The Bedford Group, 2002, p.2)

Como en cualquier relación, si una de las partes se siente insatisfecha, infeliz y en disgusto con la otra parte, cualquiera que sea el origen de esta situación, la relación entra en conflicto y los problemas no se harán esperar, se presentará una situación incómoda donde simplemente la discordia hará lo suyo y las riñas serán el pan de cada día, lamentablemente esta situación puede llegar a su fin de manera poco saludable y los rencores pueden afectar gravemente a las dos partes, alguien herido puede encontrar la manera de dañar la imagen de su nuevo enemigo y esto puede ser muy perjudicial para cualquiera. Esta situación no es para nada recomendable para una agencia, donde la mayoría de sus clientes saben que pueden verse afectados ante una agencia con una “mala imagen” o “mala fama” en el mundo del mercadeo, en donde este tipo de relaciones cliente-anunciante se basa en la confianza y total satisfacción.

Pero entonces ¿cómo se puede evitar este tipo de situación?, primero se examinará esto desde el punto de vista del cliente.

“Si bien las grandes agencias en los EE.UU. admiten que no están haciendo su mejor trabajo para muchos de sus clientes, el *genio creativo* no siempre es el componente clave del éxito o el fracaso de la relación cliente-agencia.” (The Bedford Group, 2002, p.2)

Originalmente se cree que la calidad de una buena agencia se encuentra en su grado de imaginación y creatividad, entonces mientras este sea mayor y mejor, la agencia es calificada como tal; y esto, era o es, el motivo de búsqueda y preferencia; sin embargo, este concepto va quedando a un lado a medida que la relación crece en el tiempo y entonces empiezan a presentarse conflictos e “infidelidades”, no hay entendimiento, alineación de objetivos y mucho menos una relación de socios entre cliente-agencia.

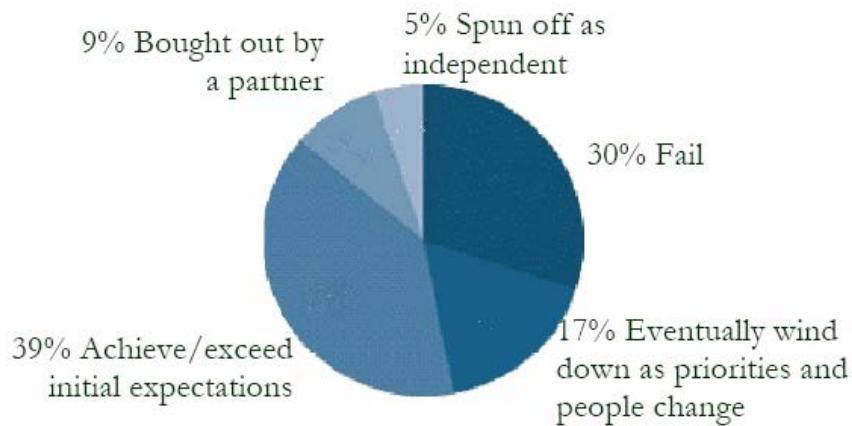
Ahora, aunque el poder de la creatividad afortunadamente sigue dictando las pautas y siendo nuestra gran razón de ser, se le han añadido otros factores a la fórmula. Cosas como métodos de compensación (fee versus comisión), staffing, recursos, rapidez, molero de negociación del presupuesto, sofisticación de sistemas de medios, estructura regional, local o global. Lo que años atrás era puramente capacidad de crear grandes ideas que impacten y vendan, ahora se ha convertido en algo más, quizás más complejo. (Lozada s.f.)

Entonces tiene que existir una relación de socios, en donde exista una situación ganar/ganar para ambas partes, en la cual los objetivos de las dos partes estén encaminados hacia la misma meta y no existan conflictos de intereses.

A pesar de su promesa, muchas asociaciones no cumplen sus expectativas. Numerosos estudios confirman la sensible naturaleza de las relaciones de socios



### Gráfico. 3. Naturaleza de las relaciones de socios



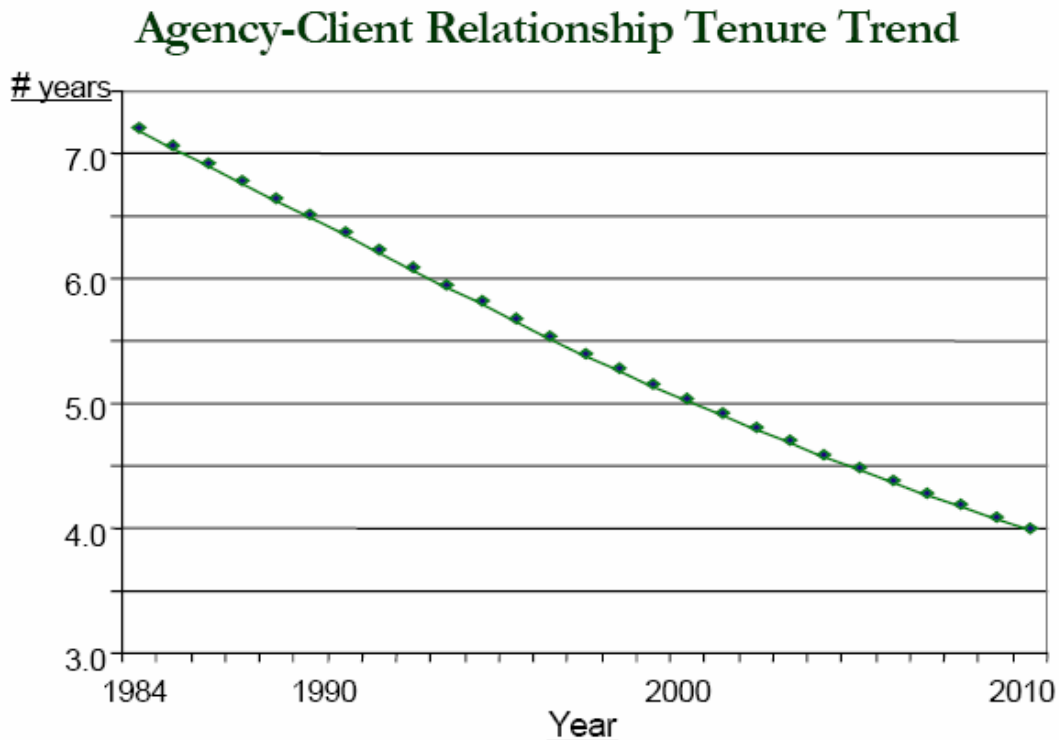
Fuente: The Bedford Group, (2002)

De acuerdo a esta grafica, se puede resaltar que el 30% de estas relaciones fracasan mientras que solo el 39% alcanzan o incluso superan las expectativas iniciales.

Por otro lado, de acuerdo a este documento, (The Bedford Group, 2002) el “20-25% de todas las relaciones de subcontratación (marketing, finanzas, tecnología, fabricación, etc.) fracasan dentro de los 2 años y 50% fracasan en el plazo de 5 años”

También se resalta que la tendencia en las relaciones cliente-agencia, es poner fin a aquellas en las se presente bajo desempeño.

**Gráfico 4. Tendencia del promedio en años de la relación cliente-agencia**



Fuente: The Bedford Group, (2002)

De acuerdo a esta tabla, en 1984, la tenencia 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. Entre los motivos de esta situación es 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.

Son muchas las causas de esta situación y muchas agencias se preguntarán cuáles son. ¿Por qué los clientes terminan sus relaciones con la agencia?

Los clientes continúan citando las mismas razones para terminar su relación con la agencia. La mayoría de las veces, esos problemas podrían haberse resuelto si se hubieran reconocido y abordado antes (The Bedford Group, 2002, p.2)

Entre las deficiencias que tienen las agencias y de las que se quejan los clientes constantemente se encuentra la falta de interés y comprensión en el cliente, insuficiencia de personal y sin experiencia, cambios en el alto mando, creativos arrogante e intransigentes, poca atención a los presupuesto, entre otras. Es por esto que agencias deben prestar atención a estos puntos; los clientes necesitan agencias de alta calidad, que satisfagan sus necesidades y ayuden a cumplir sus objetivos, hay que prestar más atención a las expectativas y críticas de los clientes; en la mayoría de las relaciones priman las emociones por lo tanto hay que tener en cuenta que los clientes son representados por personas que desean ser tomadas en cuenta.

Por su parte, The Bedford Group, comenta que los clientes hoy en día buscan agencias que les pueden servir como apoyo al crecimiento de su negocio, para esto necesitan una relación compenetrada y basada en la confianza. Además, resalta que los clientes padecen de muchos temores, por ejemplo, sienten que sus agencias están más interesadas en generar grandes cuotas y honorarios, en lugar del éxito del plan de mercadeo del producto/servicio del cliente y que las agencias se esfuerzan más en encontrar nuevos negocios por lo cual a veces hacen promesas que no pueden cumplir. The Bedford Group, aconseja que las agencias no solamente deben enfocarse en el pedazo que manejan del negocio del cliente, en vez de esto, ellas necesitan entender la totalidad de este, las bases, las operaciones y el funcionamiento de la compañía; todo esto es necesario para que las agencias puedan saber cómo manejar y encajar en el negocio de su socio y en la relación que manejen; y aunque para lograrlo se necesite invertir más tiempo y más esfuerzo, esto servirá como un gran recurso para el beneficio del cliente, las agencias no solamente deben desempeñar un papel de proveedor, pues para estas el verdadero valor se encuentra en entregar soluciones efectivas que muevan y ayuden al éxito del negocio del cliente-socio.

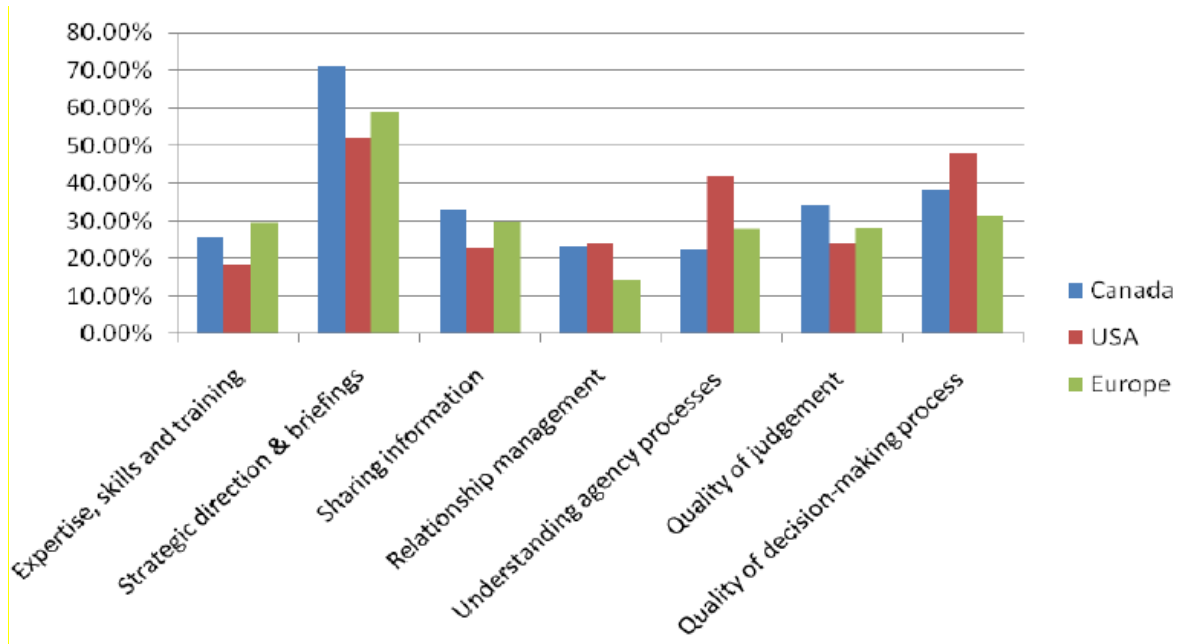
Sin embargo en la relación cliente-agencia, no solamente la agencia es la encargada de nutrir, mejorar y mantener esa relación, los clientes juegan un papel muy importante y hay veces que las agencias se encuentran con esos clientes “indeseados” que no motivan a su socio y simplemente ayudan a desatar un ambiente incómodo y poco productivo. Como ya se “escuchó” el otro lado de la balanza, ahora se expondrán lo que las agencias opinan de su socio.

Históricamente, las encuestas cliente-agencia sólo se centraban en la perspectiva del cliente, pero hoy más clientes reconocen que son igualmente responsables en la asociación y están dispuestos a ser mejores clientes para maximizar su retorno de la inversión (Agency Link, 2009)

Por otro lado, y de acuerdo a un estudio global realizado por AgencyLink en febrero de 2009, en la cual las agencias de marketing y comunicaciones exponen sus puntos de vista acerca de sus clientes canadienses; estos últimos necesitan invertir más en investigación de mercados, mejorar sus esfuerzos de integración, y proporcionar claros brief. Sin embargo, los *marketers canadienses* obtuvieron una puntuación más alta que sus contrapartes en E.U. y Europa en su capacidad para motivar y recompensar financieramente sus agencias, asegura el equipo de AgencyLink en su informe de marzo de 2009.

A las agencias líderes canadienses les gustaría que sus clientes fueran más abiertos en compartir los parámetros claves de desempeño, y apreciarían realmente si sus clientes debatieran abiertamente los problemas de desempeño de la agencia – y tratar de elaborar soluciones – antes de saltar a una nueva agencia. Bravo! (Corriveau, Didzbalis y Rigg, 2009, p.1)

**Gráfico 5. Las tres áreas más importantes que debe mejorar el cliente en la relación con sus agencias**



Fuente: Corriveau, Didzbalis y Rigg (2009)

A las agencias se les preguntó cuáles eran las tres áreas más importantes para mejorar el desempeño del cliente en la relación cliente-agencia. Como la tabla lo expone *dirección estratégica y briefings* es el punto más importante para las agencias de los tres países que participaron en la encuesta, los otros aspectos que se tomaron en cuenta fueron *calidad en el proceso de toma de decisiones, calidad en el juicio, habilidad para entender los procesos de la agencia, gestión de relaciones, compartir información y experiencia, habilidades y entrenamiento en el cliente marketer*.

**Tabla 1: Porcentaje de clientes que obtendría más *value for their money* si prestarán más atención a la en la relación con sus agencias**

<b>Answer Options</b>	<b>Canadian responses</b>
80 to 100%	27.70%
60 to 80%	33.00%
40 to 60%	27.70%
less than 40%	11.70%

Fuente: Corriveau, Didzbalis y Rigg (2009)

Cuando se les pregunto a los encuestados sobre cuál sería el porcentaje de sus clientes que obtendrían más valor por el dinero que están pagando, (relación costo-beneficio) si estos llegaran a prestar más atención a la calidad en la gestión de la relación con su agencia, el 33% de las agencias canadienses respondieron que este porcentaje se encontraría entre un 60 y un 80%, el 27.7% respondió que serían entre un 80% y un 100% de sus clientes; es decir que aproximadamente el 61% de las agencias canadienses encuestadas consideran que más del 60% de sus clientes estarían satisfechos si estos prestarán más atención a la relación que llevan con sus agencias.

Lo que se puede concluir de esta información es que si los clientes llegaran a prestar más atención y brindaran el apoyo necesario a las agencias para que esta relación de socios funcione, no solamente facilitaría la labor de su agencia si no que ellos también estarían obteniendo más *value for their money*

De acuerdo al documento de The Bedford Group (2002) las partes implicadas (cliente-agencia) deben permanecer proactivas en el seguimiento y evaluación en el nivel de confianza, comprensión y en el éxito de los demás miembros del grupo. Distanciarse y desconectarse en la relación puede crear un ambiente hostil y tenso hasta el momento en el cual la que la relación llegue a su fin. Solo una constante y abierta comunicación entre el

cliente y la agencia puede solidificar las expectativas y perspectivas del cliente y de la agencia respecto al otro.

#### ***4.2.2. Relación cliente-central de medios.***

Una vez analizadas las relaciones de los clientes y las agencias que desempeñan una labor en el mundo del marketing, se puede examinar y exponer el funcionamiento de esta asociación del cliente y su central de medios específicamente. En esta sección se presentarán los más importantes “principios y objetivos del anunciante en relación con los medios de comunicación como vehículos para sus comunicaciones de marketing” (Federación Mundial de Anunciantes, 2008). La información estará basada en el capítulo de medios de la WFA (siglas en inglés World Federation of Advertisers) Federación Mundial de Anunciantes y del capítulo de agencias de medios de la EACA (European Association of Communications Agencies); por último se expondrán los principales hallazgos del estudio realizado por el Grupo Consultores sobre la imagen de las agencias de medios en España del año 2006.

#### Objetivos:

De acuerdo a la Federación Nacional de Anunciantes, estos son los principales objetivos de los anunciantes:

- Los anunciantes esperan que sus mensajes y anuncios sean planificados y difundidos en el medio de comunicación adecuado y en el momento y espacio correctos para llegar al público objetivo convenido de una forma eficaz y eficiente.
  
- Los anunciantes buscan:
  - acceso libre y sin restricciones a todos los medios de comunicación disponibles

- libertad para anunciar todo bien y servicio producido y comercializado legalmente en todos los países sin restricciones (con sujeción a las leyes y reglamentos nacionales, complementados por los códigos nacionales o internacionales de buenas prácticas que rigen las comunicaciones de marketing).
- Los anunciantes tienen el derecho de cuestionar toda regulación que actúe como restricción a la legítima libre compra del espacio publicitario en los medios de comunicación.
- Los anunciantes defienden el principio de reconocimiento mutuo, en virtud del cual la publicidad que cumple con la regulación de su país de origen puede ser exportada para su difusión en otros territorios.
- Los anunciantes prefieren una autorregulación eficaz a través de los organismos de autorregulación competentes dentro de un marco legal significativo en lugar de una regulación oficial impuesta. Los anunciantes alientan a todos sus socios de la industria de la publicidad y los medios de comunicación a respaldar y buscar este objetivo.
- No obstante lo señalado, los anunciantes instan a sus socios de las industrias de los medios de comunicación y la publicidad a cumplir con las normas dictadas por los organismos competentes en materia de publicidad y a respetar su autoridad en el ínterin.
- En la consecución de sus objetivos, los anunciantes muestran absoluta consideración y respeto por la privacidad de los consumidores y los distintos públicos. Al mismo tiempo, guardan absoluta consideración y respeto por la independencia editorial y las políticas de los editores y otros proveedores y distribuidores de contenidos. (Federación Mundial de Anunciantes, 2008)



## Planificación de medios:

Una de las labores de las centrales de medios es hacer una buena planificación de los medios de comunicación, de esta manera los anunciantes pueden lograr su objetivo de comunicación. La Federación Nacional de Anunciantes se refiere a este tema.

- Los anunciantes necesitan que la planificación y estrategias de medios proporcionadas por sus agencias de comunicaciones y/o medios se basen en, y se midan en contraste con, como mínimo, los siguientes criterios:
  - a) la exposición al mensaje deberá ocurrir en el contexto editorial y el ambiente publicitario convenidos
  - b) la difusión del mensaje al público(s) convenido deberá producirse en el tiempo y con la frecuencia convenida
  - c) el mensaje deberá ser eficaz y eficientemente recibido por el público elegido
  - d) la combinación de medios deberá ser la más efectiva y eficaz para lograr los objetivos de la campaña
  
- Los anunciantes seleccionan el medio de comunicación según su adecuación a los objetivos de comunicación. Por lo tanto, necesitan ser capaces de evaluar la eficacia de la comunicación tanto de los nuevos vehículos mediáticos como de aquellos ya establecidos, individualmente y en conjunción.
  
- Es responsabilidad de la agencia hacer la mejor recomendación basada en los criterios objetivos acordados y en la información actualizada, con el fin de:
  - a) desarrollar los programas de objetivos, estrategias, planificación y posicionamiento en los medios

- b) seleccionar y comprar los medios de comunicación
- c) actualizar los planes y optimizar su ejecución, ya que la mayoría de las categorías de medios evolucionan rápidamente
- d) controlar, medir e informar sobre la ejecución de los planes.

- Los anunciantes necesitan asesoramiento neutral sobre soluciones y canales que no tenga sesgos en la planificación, compra y proceso de evaluación de los medios, lo que podría traducirse en conflictos de intereses; por ejemplo, manejar las operaciones de compra y venta de los medios, o los vínculos con los operadores de medición de audiencia.

Cualquier conflicto de intereses de esta naturaleza debe ser voluntaria e inmediatamente revelado.

Los anunciantes no apoyan los incentivos a los proveedores de medios ya que pueden distorsionar este proceso. (Federación Mundial de Anunciantes, 2008)

### Investigación de los medios de comunicación

Para que los clientes obtengan el resultado deseado al hacer esta inversión en los medios, la planificación y estrategias realizadas por las centrales de medios deben estar basadas en investigaciones de medios que suministren la información necesaria para que los clientes cumplan el objetivo de su campaña publicitaria.

- Sea que ofrezcan bienes o servicios, los anunciantes tienen la necesidad fundamental de comprender a sus consumidores a fin de:
  - asegurarse de que haya una demanda de sus productos
  - encontrar modos convincentes de demostrar cómo satisfacen esa demanda

- Los anunciantes, por consiguiente, realizan fuertes inversiones en exhaustivas investigaciones de mercado. Ellos esperan de las agencias y de los medios de comunicación que inviertan de la misma forma en investigación de medios con el propósito de:
  - garantizar que aquello que recomiendan (agencias) u ofrecen (medios) satisfaga las necesidades de sus clientes (anunciantes)
  - demostrar de forma convincente la eficacia de sus «productos» propuestos
  - confirmar hasta qué punto el tiempo o espacio contratado ha proporcionado el rendimiento esperado/previsto en los medios (Federación Mundial de Anunciantes, 2008)

La “investigación de los medios” incluye el cuerpo completo de información (así como los sistemas para acceder a la información y procesarla) necesaria para planificar los medios, monitorear la ejecución efectiva y evaluar la adecuación de los planes. Esto incluye todos los sistemas de medición de audiencias, como las auditorías de circulación de medios de prensa, los “medidores” de sintonía de radio y televisión, los diarios y todos los demás procedimientos o metodologías. (Federación Mundial de Anunciantes, 2008)

#### Relación de los clientes con las agencias

En cuanto a la cooperación entre la relación cliente-central, la EACA afirma que las centrales de medios deben cooperar plenamente con el cliente realizando una labor adecuada, competente, profesional y de la manera más eficaz. Por el lado del cliente, la EACA señala que este debe ayudar a la central de medios proporcionándole toda la información adicional que la central pida y considere pertinente.

Por otro lado la Federación Mundial de Anunciantes se refiere a este punto de relaciones con las agencias.

- Los anunciantes ven a las agencias de publicidad [*o central de medios, depende si el cliente maneja su central de medios aparte de su agencia de publicidad*] como sus socios en el objetivo de alcanzar las metas de comunicaciones de marketing que se han trazado. La relación entre ambos debe basarse en el respeto mutuo.
- En el marco de la relación de negocios, los anunciantes son los clientes y compensan a las agencias por su trabajo de forma apropiada y justa. Las agencias proveen de servicios y asesoramiento, participan en la financiación de la investigación de la industria y ejercen influencia sobre, y manejan la reserva de medios y los temas relativos a pagos y administración.
- Además, los anunciantes están interesados en que sus agencias los apoyen activamente en las actividades de *lobbying* relacionadas con el mercado de los medios, y especialmente en su lucha contra los impuestos injustificados sobre la inflación y la publicidad en los medios.
- La remuneración explícitamente acordada con el anunciante debe ser la única fuente de ingresos para la agencia por su trabajo en ese negocio. Los anunciantes buscan la confirmación de lo anterior a través de la más absoluta transparencia financiera, y esperan de las agencias que declaren en detalle los flujos de ingresos directa o indirectamente relacionados con su negocio, por ejemplo, a través de comisiones, descuentos en efectivo o espacio publicitario gratuito. Esto se aplica en todas las circunstancias, incluyendo cuando, de conformidad con las prácticas comerciales vigentes, las compañías de medios de comunicación otorguen una comisión a la agencia.

- Los anunciantes esperan que los objetivos de sus agencias no entren en conflicto con sus propios intereses en ningún momento. Las funciones y responsabilidades precisas enmarcadas en la relación entre el anunciante y la agencia deben ser expresadas preferiblemente en un contrato escrito, que incorpore un acuerdo de confidencialidad.
  
- La concentración y consolidación de agencias y grupos de comunicación ha aumentado la probabilidad de que a dos o más anunciantes que compiten en el mercado les preste sus servicios el mismo grupo de comunicación. Esto puede generar problemas de confidencialidad y conflictos de intereses. Los anunciantes esperan que sus agencias revelen estos problemas reales o potenciales de forma exhaustiva, oportuna y permanente. En particular, la agencia debe informar al anunciante *antes* de considerar la posibilidad de aceptar dichos negocios en conflicto: esto tiene como fin permitirle al anunciante tomar las decisiones adecuadas sobre el asunto en cuestión y (de ser posible) ponerse de acuerdo con la agencia sobre las medidas y soluciones adecuadas. (Federación Mundial de Anunciantes, 2008)

En este punto la EACA, también resalta el manejo de la plena confidencialidad en la relación del cliente con su central de medios, la asociación deja en claro que el cliente y la central de medios deben reconocer su incapacidad de revelar cualquier información confidencial de la otra parte sin una previa autorización escrita por parte del dueño de los derechos de esta información, la cual incluye planes de negocios, clientes, negocios asociados o resultados de estudios o encuestas encargadas y pagadas por el cliente o la central de medios específicamente en nombre del cliente. Por el lado del cliente la EACA, señala que estos no pueden compartir información a terceros sin un previo consentimiento por parte de la central sobre información de esta, como registros de compra u otras propiedades de trabajo que son definidas como tal por la misma central de medios. Por último la asociación europea indica que las centrales de medios deben reconocer la responsabilidad de manejar una plena confidencialidad de toda la información sobre

mercadeo, ventas y estadísticas relativas a la actividad del cliente, las cuales se suministran a la central de medios en el curso de cualquier trabajo que este realizó para el cliente, esta situación es incluso si este último no utiliza aún esa central de medios.

Por último se considera importante mencionar dos puntos, que aunque ya hubiesen sido mencionados, serán las últimas recomendaciones que son importantes resaltar para que tanto los clientes como las centrales de medios tengan en cuenta y así logren entender cómo pueden lograr una excelente y productiva relación cliente/central, una relación de grandes socios con un objetivo en común ganar-ganar.

### Conflicto de intereses

“Los intermediarios que compran espacio en los medios deben informar siempre al anunciante sobre cualquier interés que pudieran tener, directa o indirectamente, en cualquier vehículo de publicidad o medio.” (Federación Mundial de Anunciantes, 2008)

### Transparencia financiera

Los anunciantes esperan transparencia absoluta en todos los aspectos de la estructura de costos de la compra de espacio o tiempo publicitario en su nombre.

Lo anterior debe formar parte del contrato entre el anunciante y la agencia, y de ser pertinente, el propietario del medio de comunicación. Se recomienda fervientemente los contratos por escrito. (Federación Mundial de Anunciantes, 2008)

Estos principios básicos señalados por estos dos organismos WFA y EACA, deben ser tomados en cuenta tanto por los anunciantes como por las centrales, lo cual busca ser una guía para el sector, para los anunciantes y para las centrales. “Se espera que contribuya a establecer la mejor práctica en los mercados emergentes y desarrollados de todo el mundo” (Federación Mundial de Anunciantes, 2008)

#### ***4.2.3. Estudio imagen de centrales de medios en España***

Para finalizar esta sección relación cliente-central de medios, se expondrán los principales hallazgos del estudio sobre la imagen de las centrales de medios en España, es ahora que los clientes dan su punto de vista. Este análisis servirá como una referencia, y aunque se realizó en un contexto español, las centrales de medios que se desempeñan en Colombia y otras partes del mundo podrán examinar y analizar estos puntos para sacar conclusiones adecuadas a su situación.

El estudio fue realizado sobre la imagen de las agencias o centrales de medios en España para el año 2006 por el Grupo Consultores. “Para el estudio se realizaron 334 entrevistas personales a anunciantes, 50 entrevistas telefónicas a profesionales de medios de comunicación y a 50 profesionales de agencias de medios y un análisis prospectivo entre 20 anunciantes.” (Marketing Directo, 2007)

(...) grandes anunciantes del país nos ayudan a trazar una foto de la agencia de medios ideal y lo cerca o lejos que está de ella cada una de las agencias de medios que operan en España. Un recorrido por la imagen, posicionamiento y nivel de servicio en este sector. (Grupo de Consultores, s.f.)

- Características de la agencia ideal: Para, aproximadamente, el 52% de los anunciantes encuestados, *una buena negociación y rentabilidad son las características más importantes que debe tener la central de medios ideal*. En importancia le sigue el hecho que brinde un buen servicio y sean profesionales y en la tercera posición que en la central se maneje una buena planificación.
- Importancia de atributos de servicio: Según los anunciantes encuestados, *los atributos de servicio más importantes que puede tener una central de medios es la negociación*, en segundo lugar una buena planificación, en tercer lugar buenas estrategias y en el cuarto puesto, seguimiento.

- Método de selección de agencia: Para un gran porcentaje de los anunciantes encuestados, aproximadamente el 78%, *el método de selección de su agencia de medios es a través de concurso*. Las otras opciones, como método de selección, tuvieron mucho menos del 20% cada una.
  
- Herramientas utilizadas en la selección: *Los trabajos realizados para otros clientes y la experiencia personal son los puntos más importantes que tienen en cuenta los anunciantes encuestados, a la hora de seleccionar su central de medios; en menor medida le sigue el hecho que sea una recomendación de los colegas.*
  
- Duración en años de la relación agencia/anunciante: De acuerdo a este estudio, la *duración en años de la relación agencia de medios /anunciante ha aumentado* desde el 2002 hasta el 2006, en el 2002 era en promedio de 3.5 años y para el 2006 esa cifra aumentó pasando a un promedio de duración de 4.8 años.
  
- Número de agencias con las que trabaja el anunciante: Más del 80% de los anunciantes encuestados afirman que *trabaja solamente con una agencia*. Mientras cada una de las opciones de trabajar con dos agencias o con más de tres, tiene menos del 15% de encuestados en esa situación.
  
- Nivel de satisfacción: Para el 2006, el 89.2% de los anunciantes encuestados se encontraban satisfechos con su central de medios, el 8.3% insatisfechos y el 2.5% indecisos; sin embargo este porcentaje de anunciantes satisfechos en el 2002 era de 92.5%, de insatisfechos el 3% y de indecisos el 3.6%; para el 2004 el porcentaje de clientes satisfechos era de 89.7%, el de insatisfechos aumentó y paso a ser de 4.4%. *La tendencia en el nivel de satisfacción de clientes con su central de medios va en declive.*



- Motivos hipotéticos para el cambio de agencia: De acuerdo a los anunciantes encuestados, *la falta de atención al cliente es el principal motivo para cambiar hipotéticamente de agencia*, en segundo lugar se encuentra la falta de transparencia y en tercer lugar por negociación/precios.
- Motivos reales para el cambio: De acuerdo a la encuesta, los 34 anunciantes que iban a cambiar de agencia afirmaron que *concurso/fin de contrato y el mal servicio eran los motivos reales para cambiar de central de medios*, en tercer lugar se encuentra en descontento con esa central.

Estos fueron los principales hallazgos que se obtuvieron del estudio hecho en el 2006 por el Grupo de Consultores a los anunciantes sobre la imagen de las agencias de medios en España, se espera que esto sea de gran utilidad, sirva para analizar y tener en cuenta por parte de otras centrales de medios.

#### **4.3. Centrales de medios en Colombia, nacimiento, evolución y tendencias.**

El concepto de enfoque en el manejo estratégico de medios nació en la década de los 70's con un impacto significativo en Europa; las agencias se desvinculan de sus departamentos de medios los cuales se convierten en unidades independientes con una importante evolución y expansión a nivel mundial.

Es así como estos compradores independientes con capacidad de obtener beneficios comerciales le dieron una nueva dinámica al mundo de la publicidad, el nuevo intermediario especializado en la compra y manejo de medios a través de una estrategia integral que dejó de ser exclusivo del portafolio de las agencias publicitarias.

## *Caso Colombia*

### *4.3.1. De los inicios al presente*

Estas empresas, que llegaron tras la moda europea de las agencias de medios, respondiendo a una necesidad de los anunciantes por conseguir mejores precios, entraron a nuestro país para quedarse y asumir nuevos retos, como la investigación, la planificación, el control y el seguimiento de los medios.

(Revista Publicidad y Mercadeo, 2003, p. 66)

La llegada de las centrales de medios a Colombia marcó un punto de referencia para las agencias de la época, el arribo de la “nueva competencia” no fue visto con buenos ojos por los publicistas pues su capacidad de negociación, planificación e intermediación para la compra de espacios publicitarios les quitaba la rentabilidad en negocios que demanda - tradicionalmente- una alta inversión de dinero, lo otro que se temía era la posible falta de coordinación que podían presenciar las agencias en los procesos de planeación publicitaria. Es así como en 1997 llega a Colombia Media Planning la multinacional española actualmente miembro del grupo Havas Media y para época con operaciones en México deseando ampliar su participación en América Latina; la estrategia era clara: “optimizar la inversión en medios, asesorar en comunicación y desarrollar planes integrales en mercadeo.” (dinero.com,2007) todo a través de un concepto claro y hasta ahora vigente, la investigación y planificación. “Luego ingresaron otras como OMD, MindShare, Massive, MediaEdge, Massive, Initiative y Universal.” (dinero.com,2007)

Para entonces la televisión colombiana tenía los ganadores de las licitaciones para los dos nuevos canales privados más importantes del país, Caracol Tv y Rcn Tv, que entrarían al aire a principios de 1998, adicional “se presentan las propuestas para los canales privados de orden local (...)Habían 59 espacios disponibles para canales locales en todo el país. Finalmente, la CNTV adjudica a la Casa Editorial El Tiempo, el canal local de TV con ánimo de lucro para Bogotá” (Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República, s.f.) para marzo de 1999 entra en funcionamiento City Tv el nuevo canal privado propiedad

de la Casa Editorial El tiempo. Con esta nueva situación en el principal medio de pauta publicitaria el nuevo negocio entra al país con millonarias inversiones y un nuevo mercado de oferta mediática.

Pero para que las grandes centrales como Media Planning se pudieran posicionar en la industria publicitaria y conseguir clientes rentables a nivel mundial se tuvo que realizar una transición de conceptos, el hecho de solo concentrar sus esfuerzos en la compra de medios era una estrategia caduca e ineficaz, la estrategia era la clave y el medio la investigación, la optimización de los recursos, estudios de rentabilidad, conocimiento del mercado y necesidades de los clientes las convertiría en un socio estratégico y por lo tanto un jugador competitivo en la industria; los nuevos canales privados propiciaron esto, una necesidad de investigación que daría como resultado el crecimiento de las centrales.

“En el caso de Colombia (...) al aparecer los canales privados y con ellos unas altas tarifas publicitarias, las centrales tuvieron el campo necesario para empezar a crecer.” (Revista Publicidad y Mercadeo, 2003, p. 68), la investigación se hizo inminente y el aumento de la inversión no se hizo esperar. Y aunque la televisión ha sido el principal motor de crecimiento de las centrales, su exigencia de altas inversiones dio lugar a nuevas alternativas de pauta mediática.

Si bien el crecimiento de la oferta televisiva dio un gran impulso a la reafirmación y direccionamiento de las centrales, fueron también en buena parte los medios pequeños y diversos los que hicieron que las herramientas técnicas de las centrales se volvieran mucho más importantes. La necesidad de los anunciantes de manejar y estirar sus presupuestos, para que lo que en variadas ocasiones la televisión se convierte en algo inalcanzable, permitió que se comenzara a hablar de una publicidad que impacta no a perdigones sino conociendo el blanco. (Revista Publicidad y Mercadeo, 2003, p. 68)

A través de los años los retos de las centrales de medios no parecen estancarse, y en Colombia no es la excepción, en un contexto de constantes cambios, nuevas tendencias no

solo en los consumidores sino en los medios, las tecnologías y las herramientas de investigación y planificación, los clientes sacan partido a través de la exigencia de mejores garantías y óptimos resultados. Las centrales tienen que operar en este ambiente y manejar todos los recursos de manera que el objetivo del anunciante sea también el objetivo de la central, esto se llama alineación de objetivos en busca de un beneficio común, lo que traerá como resultado el impacto que se desea y el logro de las metas planteadas. Entonces para lograr esto se recurre a la investigación, como ya se mencionó, esta a su vez tiene que ser la herramienta común, es decir, investigación de los clientes, consumidores, tendencias y todos las demás variables que afectan al sector y al negocio, una de estas son los medios, que es la oferta, la tecnología hace parte fundamental en este punto, los medios digitales y alternativos.

El nacimiento de la internet, la telefonía móvil, la televisión privada, las revistas especializadas, los correos electrónicos, las bases de datos y otro sinnúmero de formas de comunicación que se desarrollaron durante los últimos años han sido la razón principal para crear o reinventar la manera de impactar los clientes, desarrollar formas más interactivas de comunicación y lograr incluso resultados inmediatos, medibles durante las campañas de cientos de productos (Revista Publicidad y Mercadeo, 2003, p. 76)

La comunicación busca transmitir un mensaje a un objetivo determinado, para los anunciantes, en este caso ese objetivo son sus clientes y lo que a ellos les interesa es que ese mensaje sea oportuno, claro, efectivo y lo más importante llegue a ese grupo objetivo deseado que se conoce como *target* y se maneja de esta manera un concepto de segmentación de clientes para resultados efectivos; sin embargo, ahora esa segmentación es mayor en los mercados mediáticos consecuencia de la creciente oferta de los mismos, ofrece alternativas e impone la necesidad inevitable de la investigación. Lo que importa en el negocio es llegar al “cliente del cliente” de manera efectiva a la que se le puede dar el nombre de una conexión con el consumidor, esa es la función del medio para los anunciantes y es lo que hay que tener muy presente en primer lugar.

Con el concepto claro de la función del medio los consumidores confirman su rol como actor principal en la estrategia, el estudio de tendencias de consumo y audiencia de medios es el primer paso para entender la situación en el sector y su alcance en el objetivo final.

La convergencia tecnológica y de servicios está redefiniendo temas como el papel decisor e influenciador en la familia. También la velocidad del mensaje, el impacto del *word of mouth* y la ampliación de los conceptos de los llamados líderes de opinión en comunidades segmentadas por gustos, opiniones e intereses específicos hacen que los mundos del *target* se expandan por la influencia, pero que a la vez se fragmenten por el intercambio de intereses (Percovich, 2008, citado en Revista Publicidad y Mercadeo, 2008, p.71)

La creciente fuerza de la penetración de televisión internacional en el país, la disminución de consumo de revistas, la fuerte presencia del internet en la publicidad y en los hogares sumado a las nuevas generaciones cada vez más tecnológicas y digitales son aspectos de vital importancia y análisis.

Si se habla de herramientas específicas que han llevado a que las centrales adecuen constantemente los nuevos medios a la planificación que se lleva a cabo con la estrategia, esas serían mediciones como el TGI, Ibope o el EGM, que han abierto otras posibilidades a las centrales en canales como el BTL, por ejemplo. (Revista Publicidad y Mercadeo, 2008, p. 77)

Aunque estas medidoras de la industria publicitaria y consumo de medios no miden el impacto de una campaña sobre el comportamiento y la percepción del consumidor frente a la marca y resultados post-campaña es una herramienta fundamental para la estrategia publicitaria y de medios.

Paulo César Celis, *managing director* de ZenithOptimedia Colombia, explica que éstas [medidoras] ocupan un espacio bastante importante dentro de la materia prima de las centrales porque el análisis de eficiencia como costos por

audiencia, rapidez de construcción de alcance y demás temas que las agencias de medios brindan a sus anunciantes dentro de su portafolio de servicios, se define por la claridad y objetividad de las cifras que las mediciones brindan. (Revista Publicidad y Mercadeo, 2008, p. 70)

Además de estos indicadores de soporte las centrales deben desarrollar herramientas y programas que permitan analizar datos tanto cuali como cuantitativamente de temas específicos más profundos que los medidores generales, los clientes quieren resultados claros y medibles como el retorno de la inversión; sin embargo, las multinacionales con casa matriz en el exterior y con años de experiencia en el sector facilitan esta labor pues adoptan los programas desde casa matriz aplicándolo al mercado del contexto nacional, esto sin ser excusa de no invertir en desarrollo de nuevas herramientas de apoyo y medición.

Por otro lado, si la transición de una compañía planificadora a un socio estratégico demandó mas involucramiento de la central con los objetivos del cliente, conocimiento tanto de su plan de mercadeo como de su estructura interna, políticas y aspectos relevantes para un buena relación cliente-agencia además de una alineación y convergencia de objetivos, la central debe ir mas allá de las simples investigaciones de audiencia de medios en los consumidores siendo parte activa de la una construcción de marca, posicionamiento y la creación de la estrategia de mercadeo del anunciante o más bien del *partner*. Como se mencionó anteriormente los clientes de la central son los clientes del cliente y así como se maneja una posición centrada en el anunciante se debe explorar y analizar al consumidor. Estudios que “ayuden a identificar las actitudes, las intenciones y las oportunidades de los actores de compra de cada una de las categorías del mercado serán piezas clave en el armazón de mañana.” (Revista Publicidad y Mercadeo, 2008, p.81)

Analizar al consumidor en una perspectiva de 360 grados, es decir, no sólo como un consumidor de medios sino que se escudriña en su estilo de vida, sus hábitos de consumo, lo que lo rodea y en general todo lo que le permita al

anunciante conocerlo a fondo y así lograr un impacto mayor publicitario”  
(Revista Publicidad y Mercadeo, 2003, p. 69)

Al entender la importancia de la investigación en las centrales de medios se entiende el papel de las mismas como socios estratégicos de los anunciantes y proveedores de servicios integrales, la idea de ser solamente una intermediadora y ordenadora de medios quedó en el pasado, ahora estas deben brindar soluciones innovadoras, impactantes, efectivas, una planificación estratégica y mecanismos que brinden garantías, resultados medibles que optimicen los recursos y presupuestos de los anunciantes.

Los cambios del mercado y las ya reconocidas necesidades de resultados efectivos, especialmente en cuanto al impacto del consumidor; así como también la competitividad y el nivel de saturación al que llega por estos días el mundo de la publicidad debido a los millares de marcas existentes, han hecho que el trabajo dentro de la cadena cliente-agencia-central-consumidor también esté en constante revolcón. (Revista Publicidad y Mercadeo, 2003, p. 73)

Actualmente otra área de importancia en las que están incurriendo las centrales es la creatividad, una situación que deja mal sabor e incertidumbre en las agencias de publicidad pero que es bien recibido entre los anunciantes. Para los creativos de las centrales de medios la idea es crear estrategias para hacer efectiva esas conexiones con los consumidores, nuevas maneras y puntos de contacto a través de la explotación de nuevas alternativas de medios como BTL (*below the line*) o nuevas oportunidades en los tradicionales; estas herramientas le dan valor a las centrales como socio estratégico a través de nuevas alternativas que optimicen la tradicional y costosa inversión en medios por parte de los anunciantes y a la vez se transmita el mensaje adecuado al *target* adecuado. Queda claro entonces que los creativos de las centrales no buscan reemplazar ni invadir el trabajo de los creativos de las agencias de publicidad, su propuesta va más allá, aportar ideas y generar nuevas alternativas de contacto con los consumidores, explorar el mundo de los medios alternativos y crear estrategias efectivas de comunicación. Fomentar el trabajo en equipo y la coordinación entre las centrales y las agencias da lugar a una complementación

y un mejor conocimiento de la industria, provechoso para ambas partes y especialmente para los anunciantes.

### Convergencia en el sector

#### ➤ *Centrales*

Hay acuerdos de acuerdos. El 29 de junio de 2005, día en que empezamos a trabajar juntos el proyecto de centrales, nos reunimos para ver las cosas que teníamos en común, y definir cuáles temas necesitábamos sacar adelante; definimos cinco. Primero, el de una información enriquecida del consumidor y segundo el de certificar qué es lo que hacemos nosotros, cual es nuestro producto. Esto es casi una norma ISO. No cualquiera puede hacer este trabajo a partir del talento y de la información. (Tarazona, 2006, citado en Revista Publicidad y Mercadeo, 2006, p.44)

El concepto de alineación de los objetivos entre clientes con ánimo de lucro y compañías proveedoras de productos o servicios no es nuevo, una relación ganar-ganar hace atractivo la unión como socios estratégicos en busca de un fin común con rentabilidades superiores a las que se presentan en donde no hay este tipo de coordinación, sin hablar de una relación amena y durable. Sin embargo al hablar de convergencia entre empresas del mismo sector, es decir la competencia, en pro del desarrollo de la misma industria es menos común pero al igual muy fructífero. Este no es el caso de las centrales de medios del país, buscando la unión a través de Ucep (Unión Colombiana de Empresas Publicitarias) y que actualmente mantienen una convergencia en su desempeño con el fin de evolucionar y hacer progresar al sector.

En el tema de investigaciones es donde podemos hacer convergencia. Desde hace más de seis años venimos trabajando herramientas como el RAC, que no forma parte de los operadores, y más recientemente el TGI. En su manejo se han hecho alianzas, porque pensamos que en este tema el consumidor es lo



principal (Tarazona, 2006, citado en Revista Publicidad y Mercadeo, 2006, p.42)

La estrategia de usar herramientas comunes de investigación tiene como objetivo principal el conocimiento del consumidor, estudiarlo, analizarlo y entenderlo. Mediante esta unión de esfuerzos se espera que la industria crezca y la confianza de los clientes en las centrales siga aumentando. Sin embargo la convergencia no se queda allí, la idea de crear un ambiente competitivo y rentable ha hecho que se realicen, además, métodos para maximizar el provecho que brindan las herramientas, como la asesoría y acompañamiento en la capacitación de las mismas, el talento humano es fundamental para el buen desempeño de las centrales, en estas participan desde los empleados hasta los gerentes con el fin de mejorar los análisis y el uso de estas herramientas. Lo importante de esta labor es que cada central se esfuerza, de esta manera, por sacar el mejor provecho de de la información en donde las variables como la capacidad de análisis, el capital humano, la creatividad, la capacidad de planeación estratégica entre otras definen la diferenciación y competitividad de cada central.

La evolución del sector en el país ha sido evidente, una mayor coordinación y compenetración, esto como resultado de los esfuerzos conjuntos de años atrás desde el comienzo de las centrales en el país.

Aunque todavía quedan muchos temas que tratar sus esfuerzos se dirigen a mejorar las relaciones entre ellos mismos, el Estado, los medios, proveedores, la industria y los anunciantes, la transparencia entre cada uno los actores de la cadena productiva.

#### ➤ *Medios y clientes*

El papel de los medios en la cadena es también un punto fundamental, se convierte en socio estratégico al trabajar de manera conjunta, complementarse y manejar relaciones transparentes y justas. Al formarse las centrales como intermediarias entre los anunciantes y los medios se configuró otra dinámica al negocio, el poder de negociación y la

consecución de beneficios en las tarifas fue lo que le dio el inicio a las centrales de medios; aunque algunos anunciantes prefieren negociar directamente con los medios hay más anunciantes que recurren a las centrales y es ahí donde entra la capacidad de la central en convertirse en aliado y socio estratégico creando una ventaja que haga necesaria su intermediación. Como se mencionó anteriormente el objetivo de estas relaciones es el trabajo en equipo que permita un ganar-ganar.

La importancia de la investigación y las herramientas de medición reafirman su importancia en el negocio, la medición de los medios y los resultados de la inversión son de vital importancia en la relación medios-central-anunciante; la información privilegiada, los análisis y estrategias a las que acceden los clientes de las centrales es lo que las hace atractivas, brindándoles un lugar relevante en el sector.

Las centrales son, digamos, un socio estratégico de los medios que ha ayudado a organizar el mercado. Con las estrategias de instrumentos que manejan, les han venido exigiendo a los medios profesionalizar su venta y su fuerza de ventas (...) Creo que las centrales han hecho que el mercado cuente con unos estudios que se conviertan en moneda de cambio, como Ibope, EGM o TGI, unas herramientas que todo el mundo comparte y que son las que orientan el mercado. En eso creo que las centrales han contribuido mucho. Por tal razón, cuando las centrales y los medios se sientan en la misma mesa y entienden que son aliados estratégicos, es perfecto. El lío viene cuando la central ve al medio como una amenaza y eso se convierte en una cosa absurda porque el medio va por un lado, la central por otro y el cliente acaba bombardeado. (Mesa, 2004, citado en Revista Publicidad y Mercadeo, 2004, p.72)

El éxito y perdurabilidad de una organización son sus clientes, en las centrales de medios mejor conocidos como anunciantes. La creación de una relación perdurable, a través de un profundo vínculo, el ofrecimiento de un valor agregado, relaciones personalizadas y duraderas, permiten un enfoque basado en cliente-organización. ¿Cómo se consigue esto?, escuchando al cliente, mejorando y fortaleciendo la relación, creando un equilibrio

mediante la alineación de objetivos, en pocas palabras convertirse en socios, partners estratégicos. Así como el cliente necesita mediciones para evaluar sus inversiones y la central las necesita para crear y evaluar las estrategias, la relación cliente-central necesita también ser medida, estudios que demuestran la satisfacción y las sugerencias de los clientes. Si se crea esta cultura organizacional basada en el cliente el éxito será fácil de conseguir. Este punto es una recomendación para las centrales nacionales que no le han dado la importancia que se merece a esta relación, como se mencionó la significancia de la investigación es para todos los aspectos y actores involucrados en el sector. El éxito de la convergencia y alineación de esfuerzos y objetivos es resultado de la atención y el grado de importancia que esta relación le represente a la compañía.

Sin embargo, para que estas alineaciones y convergencias funcionen es necesario establecer unas reglas claras para fomentar la transparencia y la justicia, "las tarifas a veces desajustadas al promedio y las comisiones por debajo de la mesa por parte de los medios son tema de estudio y preocupación" ( Revista Publicidad y Mercadeo, 2003, p.70); los medios aportando a las centrales y los clientes buscando unas tarifas de comisiones más bajas, que olvidan el pago justo y desajustan la rentabilidad de las centrales, crea una competencia inequitativa y poco sana en el sector.

Lo más importante es que tanto anunciantes como medios vean a las centrales como un eslabón más en la cadena, centrado en el tema de intermediación de la negociación, sino como empresas altamente especializadas y con tecnología de punta que brindan valor agregado al cumplimiento de los objetivos de marca de los anunciantes (Forero, 2003, citado en Revista Publicidad y Mercadeo, 2003, p.71)

#### ***4.3.2. Tendencias y Futuro***

Conociendo la actual situación de las centrales de medios en el país, muchos se preguntan cuál será el rumbo que tomarán las centrales en Colombia, cuáles son las nuevas tendencias y si evolucionarán o se quedarán en el pasado o simplemente desaparecerán.

“El sector de las centrales de medios ha venido presentando un crecimiento significativo. Actualmente, estas empresas le apuestan a una mayor presencia en el mercado y a ofrecer un servicio más integral a sus clientes.” (Revista Publicidad y Mercadeo, 2008, p.68).

La evolución de las centrales de medios desde su llegada al país ha sido notable e importante, por un lado nuevos actores se han sumado a la oferta de intermediadores entre los anunciantes y medios pero paralela a esta situación múltiples factores han cambiado el negocio y la relación con los demás actores involucrados en la industria.

Por un lado el tema de enfoque en el consumidor en la planeación estratégica. “Vamos más hacia el tema del *engagement*, es decir, cómo vamos a conectarnos mejor con el consumidor”(Tarazona, 2006, citado en Revista Publicidad y Mercadeo, 2006, p.48). Analizar y ver al consumidor desde una perspectiva 360°, como ya se explicaba no solo como consumidores de medios sino ir más allá, saber leerlo y conocerlo, no dejar espacios vacíos ni mucho menos realizar una estrategia únicamente basada en medidores de ratings o consumos de medios, la investigación debe seguir siendo la herramienta más importante en la formulación estratégica. Un conocimiento profundo mediante una investigación exhaustiva permite encontrar nuevas formas de contacto con el consumidor más efectivas.

Carlos Ospina, gerente de MindShare quien explica que las centrales tienden cada día a desarrollar estrategias de comunicación más allá de las simples recomendaciones de medios, donde el consumidor es el centro y no el medio, y donde la interactividad ayudará a conectar mejor al consumidor. (Revista Publicidad y Mercadeo, 2008, p. 81)

La creatividad en las centrales en Colombia es una práctica que hasta ahora está tomando relevancia pero que en el futuro tomará más fuerza, los creativos buscan cautivar y dinamizar esa experiencia de contacto con el consumidor mediante la exploración de esos nuevos puntos de conexión a los que los tradicionales no pueden llegar efectivamente y requieren más inversión algo no muy agradable para los anunciantes y mucho menos para

los pequeños y medianos; gracias a los creativos los medios alternativos están adquiriendo importancia y presencia en el país.

De tal manera que, dentro de ese mundo de experiencias del individuo, los medios masivos serán sólo un camino, razón por la cual las centrales deberán explorar todos aquellos puntos de contacto que les permitan generar experiencia con las personas como BTL, *shopper marketing*, *branded entertainment*, generación de contenido y *social marketing*, por ejemplo.

Por otro lado, el mercado digital y el auge de la web sumada a las nuevas generaciones cada vez más tecnológicas y en medio de una cultura de red le ha cambiado la perspectiva a los anuncios y medios publicitarios. La ilimitada información a la que se puede acceder a través de la web ha hecho que no solo las empresas empiecen a cambiarse al marketing digital sino que las personas, en especial las nuevas generaciones, pasen más tiempo y realicen más actividades a través de internet.

Sin embargo la nueva estrategia de medios tradicionales se puede ver opacada por la incertidumbre que generan sus resultados, la falta de herramientas que midan su efectividad ha opacado sus beneficios y tampoco ha logrado reemplazar a los tradicionales, el rey de los medios, la televisión, por ahora continuará con su corona.

Pero aunque las centrales aceptan estar preparándose con miras a conocer los nuevos medios, a implementar actividades de *marketing* alternativo y así transmitirles esta información a sus clientes, también aceptan que entre las grandes desventajas de los nuevos medios está la imposibilidad de medir los resultados en forma certera o con las herramientas tradicionales usadas para los medios masivos, por lo que recomiendan dos cosas: la primera, que los nuevos medios argumenten mejor sus estrategias, basadas en resultados efectivos conseguidos a través de la investigación y la segunda que dentro de las mismas centrales se desarrollen herramientas para medir estos medios con total transparencia y objetividad. Revista Publicidad y Mercadeo, 2003, p.78)

Los medios alternativos y digitales entonces son y serán un complemento importante de los tradicionales; las centrales tendrán que encontrar una manera creativa y efectiva de planificar e implementar estrategias acordes a cada consumidor y a cada cliente.

Y aun cuando los instrumentos tradicionales sigan siendo importantes, las centrales de medios deberán integrar a su proceso tradicional ciertas herramientas que les permitan identificar la cautivación y la intención en el mercado. Y, para ello, el carácter humano de las centrales será fundamental, tanto por su preparación como por su manejo de resultados, sin olvidar sumarle valor al trabajo de las agencias de medios a través del desarrollo de estrategias que propongan un acercamiento al consumidor y conlleven rigurosidad para implementarlas. (Revista Publicidad y Mercadeo, 2008, p. 81).

Entonces, ¿cómo se deben unir todos los aspectos en una central de manera efectiva que garantice la satisfacción de los clientes y fomente un equilibrio entre las partes?, la respuesta, socios estratégicos, partners, o trabajo en equipo; esto es lo que los anunciantes quieren, un aliado que se involucre en su estrategia mediante el aporte de soluciones innovadoras y efectivas, un acompañamiento a su plan de mercadeo, una medición de sus inversiones y de los resultados de la estrategia. Con toda seguridad esta alineación de todos los actores del sector lograrán crear estrategias basadas en investigaciones, impulsarán desarrollos como en herramientas innovadoras para análisis pre y post- campaña, fomentará el auge de la creatividad en las centrales, le dará una mayor dinámica al sector, mayores rentabilidades mediante un concepto ganar-ganar, los clientes ya no se tendrán que preocupar por la optimización de sus presupuestos, la coordinación simplemente evitará esos gastos innecesarios y las cifras justificarán una inversión indispensable.

Y aunque este escenario le brinda esperanzas al sector, aún le falta mucho por mejorar, ¿Qué falta por arreglar en el sector?, los gerentes de centrales opinan al respecto.

- **Édgar Tarazona:** Todo lo que hemos hablado: la relación con el Estado, la certificación, el tema ético, la relación entre nosotros...
- **Jaime Hoyos:** Además, la investigación no para. En la medida en que salgan más herramientas, nuevos elementos, hay que profundizar más.
- **Paulina Parra:** Uno de los problemas que tenemos es que la gente que conoce de medios es muy poca. Hay que trabajar en las universidades para que exista preparación con respecto a este mercado y que esa parte no se vuelva un lío entre nosotros debido a la rotación de personal.  
(Revista Publicidad y Mercadeo, 2006, p. 47)

Además de lo anterior es muy importante la medición, pero no únicamente del retorno de la inversión, el rating o audiencia de medios, sino de la relación anunciante-central, estudios generales que demuestren cómo está el sector en Colombia respecto a la retención de clientes, mayores esfuerzos encaminados a mejorar las falencias y explotar las fortalezas, todo en pro de aumentar la satisfacción del cliente, ofrecerle un valor agregado y mejorar la competitividad en el sector.

Los giros que se vienen presentan en el sector se confirmarán con una brecha que separará dos estilos de agencias de medios: las que se niegan al cambio del mercado y simplemente se dedican a la valorización de las ideas de una agencia creativa o del mismo cliente, y aquellas que se suben al tren del cambio y conciben el plan de medios con la neutralidad, la coherencia y la integralidad de exigen el ATL y el BTL.

## 5. CONCLUSIONES

- **El factor cultura basada en el cliente encaminado a la retención.** El cliente es el eslabón clave para el éxito o fracaso de una organización, la manera en la que se maneje la relación determinará el lugar que ocupe una compañía en el desempeño del sector en el que se desenvuelve. Muchas compañías, entonces, han entendido que una cultura basada en el cliente es la base para la formulación de una estrategia competitiva; sin embargo, no han logrado maximizar esa inversión ya que se han encaminado por el lado equivocado, el cual, lastimosamente, toman muchas compañías; la errónea idea de creer que únicamente la captación masiva de clientes define la rentabilidad y la posición competitiva de una organización ha logrado que muchas de estas pierdan o ni si quiera consigan el posicionamiento deseado y mucho menos desarrollen una ventaja competitiva, gastando esfuerzos captando para luego dejar ir, sin una plan claro de cómo manejar esa nueva relación.
- **La retención de clientes como una ventaja competitiva.** Las otras organizaciones que si han entendido la importancia de la fidelidad y retención de los clientes han podido descubrir la ventaja que esto conlleva, la formulación de estrategias que contengan esas características y elementos que benefician a los clientes han conseguido no solo encontrar esa ventaja competitiva tan anhelada a través de una diferenciación clara, sino clientes rentables dispuestos a mantenerse fieles a esa organización que ha logrado crear un vínculo emocional a través de una relación personalizada y de calidad.
- **La calidad total de servicio como factor clave en la relación con el cliente.** La cultura organizacional de una compañía debería estar enfocada en ser una empresa como toda un área de servicio, cada departamento y proceso también son parte de lo que se conoce como servicio al cliente, sin que esto último se entienda como un solo sector especializado en la compañía encargado de atender las quejas y reclamos de los



clientes, la compañía, independientemente de su razón social, es una compañía de servicio y atención al cliente, esto es brindar calidad total de servicio.

- **La investigación como factor clave en la retención del cliente a través de un vínculo emocional.** Desarrollar estrategias de retención de clientes, a través de relaciones y vínculos emocionales son simplemente el resultado de un arduo y continuo esfuerzo basado en la investigación, medidores de satisfacción al cliente, sugerencias, quejas, reclamos, opiniones, estudios que identifiquen las expectativas y las necesidades de los clientes; por lo tanto las estrategias de diferenciación las deben hacer los clientes, conociéndolos y entendiendo sus percepciones y deseos se podrá desarrollar la manera más efectiva y eficaz de satisfacerlos, sobrepasar sus expectativas, esto es lograr la anhelada ventaja competitiva. Sin embargo, estas mediciones deben ser continuas y constantes, la globalización ha logrado que las empresas tengan cada día nuevos y difíciles retos, la variedad de ofertas, el desarrollo tecnológico y el cada vez más segmentado mercado exige un alto compromiso de las organizaciones con las investigaciones y los resultados eficaces.
- **Las centrales como socios estratégicos y optimizadores.** Para las centrales de medios, esa relación cliente-central es un negocio que se caracteriza por las altas facturaciones y por la búsqueda de un óptimo resultado de ese retorno de la inversión realizada. Al formarse las centrales de medios como intermediadoras entre el anunciante y los medios, cambió la dinámica en el sector, así mismo este concepto de la central como intermediadora quedó en el pasado. El reto de las centrales es buscar el medio adecuado que garantice al cliente el impacto deseado del mensaje, es decir una estrategia efectiva de comunicación a la vez que se optimice el presupuesto. En el negocio de los anunciantes y las agencias de mercadeo, la estrategia gira en torno al cliente, los anunciantes por su lado elaboran un plan con unos objetivos, estrategias y tácticas que planean alcanzar de manera efectiva y eficaz; estas agencias, como la centrales de medios, hacen parte de esta labor considerándose proveedores de un servicio que ayudará a cumplir las metas propuestas; sin embargo, este concepto es erróneo y nada

conveniente, las agencias y las centrales de medios no son simplemente un planificador y ordenador, son socios estratégicos, desde el momento en el que ambas partes lo entiendan y lo pongan en práctica entenderán la importancia de una relación ganar-ganar.

- **La vinculación con la cultura interna del *partner* como factor de éxito en la relación.** El involucramiento de las dos partes (cliente-central) en todos los aspectos, no solamente en el plan de mercadeo sino en la cultura interna de ambas, es necesaria para la alienación de objetivos en una relación de *partners*. Por su parte y de acuerdo a la Federación Nacional de Anunciantes (2008), estos buscan que sus mensajes y anuncios sean planificados y difundidos en el medio de comunicación y en el momento y espacio adecuados para llegar al objetivo y el público elegido de manera eficaz y eficiente; necesitan resultados de los planes de medios, resultados medibles mediante la evaluación de la eficiencia de la comunicación, esperan esto por parte de las centrales, además de una recomendación con criterios objetivos y neutrales, controlando, midiendo e informando la consecución de los resultados deseados; así como los anunciantes realizan investigaciones de mercado en sus planes de mercadeo, esperan que las agencias hagan lo mismo, respecto a los medios; no obstante, la labor de un socio no debe quedarse allí, como se mencionaba, socios con un objetivo común, ganar-ganar, necesitan que su aliado estratégico tenga éxito para de esta manera obtener el suyo, por lo tanto la investigación no debe quedarse únicamente en el campo de los medios, midiendo solo ratings y niveles de audiencia, es además del seguimiento a la campaña y el nivel de impacto, investigación previa en la cual la central se involucre con ese consumidor, pues como se mencionaba una cultura organizacional enfocada en el cliente entiende que ese anunciante gira también en torno al suyo, la clave del éxito de la planeación estratégica de las centrales de medios es entonces ponerse en los zapatos del consumidor, el cliente del cliente.
- **La administración de la relación socios en la retención del cliente.** Una vez entendida la importancia de crear el vínculo como socios, es necesario mantener esa

relación cliente-central, pues como ya se mencionaba la importancia de una estrategia enfocada en el cliente va más allá de solo tratar de atraer la torta más grande del mercado sin desarrollar una cultura y estrategia clara de retención. Mantener esa relación debe ser una de las prioridades en una compañía, elaborar los mecanismos necesarios para hacer de esa unión una experiencia rentable para ambas partes necesita del mutuo esfuerzo; es por esto que es necesario un monitoreo continuo, entendiendo las expectativas, las opiniones, necesidades, críticas y nivel de satisfacción del cliente, para así, ir alimentando y mejorando esa relación. Esto lo demuestra el estudio realizado para el 2006 por el Grupo Consultores sobre la imagen de las centrales de medios en España, en la cual la información encontrada es útil como un marco de referencia para las centrales, desde el punto de vista del anunciante.

- **Principales características y expectativas de los clientes en el servicio y relación con las centrales de medios.** Entre las principales conclusiones del estudio del Grupo de Consultores, se puede destacar que para un anunciante las principales características que debe tener una agencia ideal son la buena negociación y un servicio profesional brindado al cliente; la negociación y la planificación son los atributos más importantes de servicio que puede ofrecer una central; la falta de atención al cliente sería el motivo más importante para el cambio de agencia de medios, seguido por la posible falta de transparencia que se presentara en la relación; el fin del contrato y el mal servicio son los motivos reales que se presentan para el cambio de central. En cuanto al tiempo de duración de la relación está presenciado un aumento en el promedio de años desde el 2002, ubicándose en el 2006 en 4.8 años aproximadamente; para la selección de agencia priman el trabajo para otros clientes y la experiencia personal y por último el nivel de satisfacción con la agencia actual presentó una pequeña disminución en los años.
- **Factores de amenaza y éxito para la retención de cliente de centrales.** Para las centrales de medios, el marco referencial para la retención y la relación cliente-anunciante no es demasiado amplio; sin embargo, las fuentes encontradas brindaron hallazgos significativos que merecen ser tenidos en cuenta. Un punto es la importancia

en la creación de una relación de *partners*, aliados o socios estratégicos en busca de un objetivo común que es ganar-ganar, la alineación de los objetivos y el entendimientos de todos los aspectos del negocio de la otra parte es clave; por otro lado para el anunciante es de vital importancia el servicio al cliente, pues la falta de atención y el mal servicio son los principales motivos que amenazan el fin de la relación; la correcta planificación, negociación y un excelente servicio brindado por profesionales son los factores más importantes en una relación cliente-central de medios; de esta manera, los anunciantes esperan que sus socios se involucren con sus objetivos, con sus clientes y con su compañía, mediante una política de éxito y crecimiento asociado.

- Como se puede apreciar, la creación de esta relación de socios, de trabajo en equipo, en la cual exista una continua comunicación, transparencia y respeto, es el aspecto clave para el éxito de la retención cliente-empresa en las centrales de medios; pues no solo habrán ganancias económicas y reputacionales, sino que por fin se conseguirá el anhelado beneficio de un cliente para toda la vida.

## **6. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS**

Este marco teórico y referencial es una guía para la retención de clientes de centrales de medios y debe ser complemento de posteriores investigaciones en el contexto colombiano, pues estudios de este tipo en el país no han sido publicados.

Es muy importante que se realicen estudios a través de entrevistas a expertos y encuestas para entender la dinámica actual de este negocio en Colombia, entender las percepciones, las fortalezas y las falencias sobre las centrales en el país y aún más importante cómo están las relaciones cliente-central y cómo de esta manera, se pueden mejorar y así elaborar programas de retención de clientes en Colombia.

Además, como se puede observar en el anexo número 2 de ranking de inversión por centrales de medios y holdings; el monto de inversión que se maneja en este sector y por lo tanto que puede representar un cliente para una central es millonario y por lo tanto representa un costo de pérdida demasiado alto, en esta razón se justifica que estas agencias patrocinen estos estudios y se eviten problemas cuando llegué el fin de una relación cliente-central por motivos que se pueden llegar a evitar.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Agency Link. (25 de Marzo de 2009). *Canadian Marketing agency leaders speak out on client strengths & weaknesses*. Recuperado el 8 de Junio de 2010, de:  
<http://www.agencylink.ca/httpwww.agencylink.canewshttpwww.agencylink.canewsSCANsurveyrelease.shtml>

Bernal, C.A. (2006). *Metodología de la Investigación (2ª. Ed.)*. México: Pearson Educación

Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. (s.f.) *Historia de la Televisión en Colombia*. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Recuperado el 10 de Junio de 2010, de:  
[http://www.banrepultural.org/blaavirtual/exhibiciones/historia\\_tv/1998.htm](http://www.banrepultural.org/blaavirtual/exhibiciones/historia_tv/1998.htm)

Canales, T. (14 de Mayo de 2002). *Formato APA – Quinta Edición*.

Corriveau, S., Didzbalis, S., y Rigg, N. (15 de Marzo de 2010). *Client Quality Survey: A Global Voice for Marketing Agency Leaders*. Recuperado el 8 de Junio de 2010, de:  
<http://www.agencylink.ca/documents/clientqualitysurvey.pdf>

Daemon Quest. (2008). *Daemon Quest*. Recuperado el 27 de Marzo de 2008, de:  
<http://www.daemonquest.com/es/servicios/plan-de-retencion-de-clientes>

Dávila, A. (Abril de 2008). *IESE*. Recuperado el 4 de Marzo de 2009, de  
<http://www.insight.iese.edu/fichaMaterial.aspx?pk=457&idi=1&origen=1&ar=9&buscador=1&general=%u00bfC%u00f3mo+se+investiga%3f>

Dinero.com, (2007). *¿Llegó el coco?*. Recuperado el 10 de Junio de 2010, de:  
[http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=12913&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=12913&IdTab=1)

Dinero.com, (2007). *Carátula*. Recuperado el 10 de Junio de 2010, de:  
[http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=21881&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=21881&IdTab=1)

Echeverri, L.M. (2008). *Marketing Práctico. Una visión estratégica de un plan de mercadeo*. Colombia: CESA en coedición con Mayol Ediciones S.A.

European Association of Communications Agencies. (s.f.) *EACA Media Agencies' Business Charter*. Recuperado el 10 de Junio de 2010, de:  
<http://www.eaca.be/documentation/results.asp?type=2>

Federación Mundial de Anunciantes. (Septiembre de 2008). *Capítulo de Medios*. Recuperado el 10 de Junio de 2010, de: <http://www.wfanet.org/documents/97/WFA-Capitulo-de-Medios-2008.pdf>

Gómez, C. (Abril de 2008). Cuando un cliente se va... ocurre una tragedia. *Revista PyM*, 44.

González, C. (s.f.). *Estrategia Magazine*. Recuperado el 15 de marzo de 2010, de La "retención del cliente":  
<http://www.estrategiamagazine.com/descargas/La%20retencion%20del%20cliente.pdf>

Grupo de Consultores. (Febrero de 2007). *Marketing directo*. Recuperado el 27 de Marzo de 2008, de:  
[http://www.marketingdirecto.com/estudios/Imagen\\_Agencias\\_Medios\\_feb07.pdf](http://www.marketingdirecto.com/estudios/Imagen_Agencias_Medios_feb07.pdf)

Hallward, J. (Abril de 2005) *Estados de ánimo, opiniones y motivaciones*. Recuperado el 20 de Abril de 2010, de:  
<http://www.miguelsantesmases.com/linked/8.1.%20motivaci%F3n%20y%20publicidad%20ipsos.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

IBOPE Colombia. (2009). Inversión por centrales de Medios. Recuperado el Julio 25 de 2010, de: <http://www.ibope.com.co/ibope/centrales.htm>

IBOPE Colombia. (2009). Inversión por Holdings. Recuperado el Julio 25 de 2010, de: <http://www.ibope.com.co/ibope/holdings.htm>

Larousse. (2001). *El pequeño Larousse ilustrado*. México: Ed. Larousse)

Lozada, R. (s.f.) *La relación Cliente-Agencia Comienza Desde el Proceso de Selección de Agencia*. Recuperado el 10 de Junio de 2010, de: <http://www.agenciaspublicitarias.com/artic5.htm>

Méndez, C. (2001) *METODOLOGÍA. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá, D.C. Colombia: McGraw-Hill.

Ministerio de industria y Comercio (s.f.) Recuperado el 05 de Octubre de 2010, de: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/verimp.asp?id=7156&IdCompany=1>

Olamendi, G. (s.f.) Diccionario de Marketing. Recuperado el 05 de Octubre de 2010, de: <http://www.estoesmarketing.com/>

Revista Publicidad y Mercadeo .(Agosto de 2008). Centrales a Contraluz. Revista PyM, 70-74.

Revista Publicidad y Mercadeo .(Agosto de 2008). Centralmorfosis. Revista PyM, 76-78.

Revista Publicidad y Mercadeo .(Agosto de 2008). Directorio Centrales de Medios. Revista PyM, 90.

Revista Publicidad y Mercadeo .(Agosto de 2008). El día después de mañana. Revista PyM, 80-81.



Revista Publicidad y Mercadeo .(Febrero de 2008). Los nuevos campos de la batalla.  
Revista PyM, 68.

Revista Publicidad y Mercadeo. (Agosto de 2003). ¿Creativos en las centrales?. Revista  
PyM, 73.

Revista Publicidad y Mercadeo. (Agosto de 2003). De la planificación a la estrategia.  
Revista PyM, 68-69.

Revista Publicidad y Mercadeo. (Agosto de 2003). Introducción. Revista PyM, 66.

Revista Publicidad y Mercadeo. (Agosto de 2003). Las centrales: entre la espada y la  
pared. Revista PyM, 70-72.

Revista Publicidad y Mercadeo. (Agosto de 2003). Marketing alternativo y nuevos  
medios: un reto para las centrales. Revista PyM, 76-78.

Revista Publicidad y Mercadeo. (Septiembre de 2004). Socios estratégicos, el ideal.  
Revista PyM, 72.

Revista Publicidad y Mercadeo. (Septiembre de 2006). Las centrales de la mesa  
redonda. Revista PyM, 42-48.

Rivera,P. (s.f .) *Marco Teórico, Elemento Fundamental en el Proceso de Investigación  
Científica*. Recuperado el 29 de abril de 2010, de:

[http://produceideas.googlepages.com/Marco\\_Terico\\_Referencial.pdf](http://produceideas.googlepages.com/Marco_Terico_Referencial.pdf)

Rojas, R. (1995) *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdes

Sabino, C. (1992) *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo

The Bedford Group. (Mayo de 2002). *Client- Agency Relationship Sustainability*. Recuperado el 8 de Junio de 2010, de: [http://www.risesociety.net/sandbox/wp-content/themes/bedford/uploads/Client\\_Agency\\_Relationship.pdf](http://www.risesociety.net/sandbox/wp-content/themes/bedford/uploads/Client_Agency_Relationship.pdf)

Vavra, T. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000 (2ª Ed.)*. Madrid: FC Editorial

Wise, T. (1994) *Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes*. Bueno Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.

## 8. ANEXOS

### ANEXO N°1

#### Centrales de Medios en Colombia

**Tabla 2: Listado revista PyM Centrales de Medios**

<b>Central</b>	<b>Ciudad</b>
Acomedios Publicidad y Mercadeo	Bogotá
Analista de Medios Táctica	Medellín
Beat	Bogotá
Central Promotora de Medios	Bogotá
Central Regional de Medios	Bogotá
Consortio Nacional de Medios	Bogotá
Corporación Publicitaria de Colombia	Bogotá
J.H. Hoyos y Asociados	Bogotá
Grupo Havas Media	Bogotá
Arena Communications Colombia	Bogotá
Media Planning Group	Bogotá
Media Contacts	Bogotá
Initiative Media Colombia	Bogotá
Marketmedios Comunicaciones	Bogotá
Massive S.A.	Bogotá
Mediaedege:cia	Bogotá
Mediawise Colombia	Bogotá
Mediavest	Bogotá
MindShare Colombia	Bogotá
OMD Colombia	Bogotá
Optima TM	Bogotá

Partner Media	Medellín
PHD Colombia	Medellín
Starcom	Bogotá
Servimedios	Bogotá
Somos Medios de Comunicación	Bogotá
Universal McCann	Bogotá
ZenithOptimedia	Bogotá

**Fuente:** Revista Publicidad y Mercadeo, 2008

## ANEXO N°2

### Ranking de inversión por centrales de medios y holdings

**Tabla 3: Ranking de inversión por centrales de medios**

Junio/2009 – Miles (\$)

Rk	Central	Prensa	Pub. Exterior	Radio	Revista	Tv Int	Tv Nal	Tv Reg	Inversión
1	OMD COLOMBIA	3,137,142	1,129,880	16,590,790	2,868,807	335,261	26,676,677	1,079,468	51,818,025
2	UNIVERSAL M	4,644,790	826,780	16,474,632	1,167,383	286,833	14,488,260	1,150,112	39,038,790
3	INITIATIVE GROUP	3,111,190	912,480	3,870,371	2,250,042	344,338	14,270,684	1,084,111	25,843,216
4	MEDIAEDGE: CIA	1,789,076	206,020	9,073,830	1,281,279	406,085	10,518,699	1,169,076	24,444,065
5	STARCOM	1,183,929	571,260	5,244,017	1,143,923	307,411	13,384,549	589,768	22,424,857
6	MINDSHARE	4,223,193	470,820	6,268,436	1,489,829	169,195	6,062,340	861,134	19,544,947
7	ARENA COMMUNICATIONS	2,883,518	110,700	4,641,801	198,557	211,099	10,552,226	479,819	19,077,720
8	MPG	2,447,618	131,360	3,186,900	469,367	302,470	4,681,273	248,851	11,467,839
9	BEAT	1,427,347	190,820	3,351,041	807,236	365,000	3,896,623	250,560	10,288,627
10	MEDIAWISE	639,230	179,100	2,234,501	451,504	164,887	5,653,162	288,270	9,610,654
11	PUBLICITARIA	207,555	10,560	2,467,585	104,420	20,376	1,879,805	238,997	4,929,298
12	PHD COLOMBIA	759,139	30,800	694,768	150,383	8,808	2,578,538	98,450	4,320,886
13	MASSIVE	149,140	63,800	233,676	299,458	22,428	3,183,469	204,777	4,156,748
14	MEDIAVEST	1,412,322	162,600	429,017	409,036	8,808	1,071,447	124,194	3,617,424
15	RPM	1,794,707	32,480	0	208,541	0	0	0	2,035,728
16	CPM	426,616	29,000	674,149	72,297	93,392	136,583	21,054	1,453,091
17	JUA	42,116	0	1,014,405	44,326	0	0	2,382	1,103,229
18	CONSORCIO NAL MEDIOS	244,401	66,100	340,537	68,785	0	168,711	84,252	972,786
19	METS	63,118	9,100	627,371	74,672	0	13,764	76,239	864,264
20	ZENITHOPTIMEDIA	172,474	13,200	202,830	78,938	209,560	128,634	6,122	811,758
21	OPTIMA	57,958	8,500	317,656	89,919	41,271	157,431	9,590	682,325

**Fuente:** IBOPE, (2009)

**Tabla 4: Ranking de inversión por centrales de medios**

Acumulado Junio/2009 – Miles (\$)

Rk	Central	Prensa	Pub. Exterior	Radio	Revista	Tv Int	Tv Nal	Tv Reg	Inversión
1	OMD COLOMBIA	23,034,862	5,259,060	101,029,494	12,450,860	1,474,974	138,545,394	4,348,744	286,143,388
2	UNIVERSAL M	22,704,096	4,673,060	93,538,980	8,126,693	1,339,326	80,435,386	5,222,544	216,040,085
3	INITIATIVE GROUP	13,480,047	3,468,120	17,887,653	9,008,669	1,151,435	74,620,290	5,584,093	125,200,307
4	STARCOM	7,951,554	3,508,960	33,038,180	4,830,929	800,230	70,403,328	2,227,203	122,760,384
5	ARENA COMMUNICATIONS	18,571,972	1,479,080	32,515,841	1,302,113	897,358	53,371,989	3,279,074	111,417,427
6	MEDIAEDGE: CIA	16,584,736	978,180	38,294,857	4,095,673	2,180,937	43,914,836	4,149,032	110,198,251
7	MINDSHARE	13,059,261	2,651,480	33,237,859	4,776,467	870,130	35,159,776	3,085,203	92,840,176
8	BEAT	7,277,020	1,423,200	17,487,007	3,049,048	788,576	27,407,455	1,967,083	59,399,389
9	MPG	10,995,686	984,240	17,857,969	3,092,831	1,444,236	18,571,731	1,336,351	54,283,044
10	MEDIAWISE	3,574,552	572,900	7,244,613	1,892,834	406,516	35,999,123	1,303,522	50,994,060
11	MEDIAVEST	6,403,446	704,120	2,220,022	2,071,138	34,025	10,859,174	1,297,806	23,589,731
12	MASSIVE	1,876,478	706,060	1,881,168	1,253,340	144,580	16,802,332	900,769	23,564,727
13	PUBLICITARIA	825,720	72,160	10,292,889	243,600	77,477	4,892,238	667,461	17,071,545
14	RPM	8,369,768	198,260	1,739,113	1,633,948	136,189	2,832,701	676	14,910,655
15	PHD COLOMBIA	1,291,828	115,280	1,165,470	630,022	77,289	10,150,165	966,825	14,396,879
16	CONSORCIO NAL MEDIOS	2,059,935	418,660	4,101,472	605,842	7,209	4,961,912	886,979	13,042,009
17	ZENITHOPTIMEDIA	3,584,100	51,920	1,860,207	968,380	1,540,560	4,169,883	241,899	12,416,949
18	CPM	1,506,705	179,500	3,683,702	424,569	185,389	989,700	101,540	7,071,105
19	JUA	155,822	8,800	5,290,482	346,002	6,064	541	11,480	5,819,191
20	METS	128,902	9,100	3,836,484	164,552	0	1,052,033	143,449	5,334,520
21	OPTIMA	575,273	8,500	1,402,867	403,635	74,805	763,296	81,353	3,309,729

**Fuente:** IBOPE, (2009)

**Tabla 5: Ranking de inversión por holdings**

Junio/2009 – Miles (\$)

Rk	Holding	Prensa	Pub. Exterior	Radio	Revista	Tv Int	Tv Nal	Tv Reg	Inversión
1	INITIATIVE-UNIVERSAL	9,183,327	1,930,080	23,696,044	4,224,661	996,171	32,655,567	2,484,783	75,170,633
2	OMG	3,776,372	1,308,980	18,825,291	3,320,311	500,148	32,329,839	1,367,738	61,428,679
3	GROUPM	6,075,387	685,940	15,969,637	2,845,780	575,280	16,594,803	2,106,449	44,853,276
4	HAVAS MEDIA	7,125,843	274,540	7,828,701	876,465	513,569	15,233,499	728,670	32,581,287
5	PUBLICIS GROUPE M	2,768,725	747,060	5,875,864	1,631,897	525,779	14,584,630	720,084	26,854,039
6	JUA	801,255	30,800	1,709,173	194,709	8,808	2,578,538	100,832	5,424,115
7	PUBLICITARIA	207,555	10,560	2,467,585	104,420	20,376	1,879,805	238,997	4,929,298
8	MASSIVE	149,140	63,800	233,676	299,458	22,428	3,183,469	204,777	4,156,748
9	OPTIMA TM	302,359	74,600	658,193	158,704	41,271	326,142	93,842	1,655,111
10	CPM	426,616	29,000	674,149	72,297	93,392	136,583	21,054	1,453,091

**Initiative-Universal** = Initiative group, Universal Media, Beat.

**OMG** = OMD Colombia, PHD Colombia, MediaWise.

**GroupM** = Mediaedge:cia, Mindshare.

**Havas Media** = Arena Communications, Media Planning Group (MPG), RPM.

**Publicis Groupe Media** = Starcom, MediaVest, ZenithOptimedia.

**Optima TM** = Consorcio Nal. de Medios, Optima.

**Fuente:** IBOPE y elaboración propia, (2009)

**Tabla 6: Ranking de inversión por holdings**

Acumulado Junio/2009 – Miles (\$)

Rk	Holding	Prensa	Pub. Exterior	Radio	Revista	Tv Int	Tv Nal	Tv Reg	Inversión
1	INITIATIVE-UNIVERSAL	43,350,053	9,564,380	128,906,574	20,174,560	3,279,337	182,457,240	12,767,233	400,499,377
2	OMG	26,498,304	5,831,960	108,267,041	14,333,844	1,881,490	174,538,626	5,645,779	336,997,044
3	GROUPM	29,772,899	3,638,760	75,369,200	9,036,692	3,051,067	80,126,645	7,377,684	208,372,947
4	HAVAS MEDIA	37,937,426	2,661,580	52,112,923	6,028,892	2,477,783	74,776,421	4,616,101	180,611,126
5	PUBLICIS GROUPE M	17,939,100	4,265,000	37,118,409	7,870,447	2,374,815	85,432,385	3,766,908	158,767,064
6	MASSIVE	1,876,478	706,060	1,881,168	1,253,340	144,580	16,802,332	900,769	23,564,727
7	JUA	1,447,650	124,080	6,455,952	976,024	83,353	10,150,706	978,305	20,216,070
8	PUBLICITARIA	825,720	72,160	10,292,889	243,600	77,477	4,892,238	667,461	17,071,545
9	OPTIMA TM	2,635,208	427,160	5,504,339	1,009,477	82,014	5,725,208	968,332	16,351,738
10	CPM	1,506,705	179,500	3,683,702	424,569	185,389	989,700	101,540	7,071,105

**Initiative-Universal** = Initiative group, Universal Media, Beat.

**OMG** = OMD Colombia, PHD Colombia, MediaWise.

**GroupM** = Mediaedge:cia, Mindshare.

**Havas Media** = Arena Communications, Media Planning Group (MPG), RPM.

**Publicis Groupe Media** = Starcom, MediaVest, ZenithOptimedia.

**Optima TM** = Consorcio Nal. de Medios, Optima.

**Fuente:** IBOPE y elaboración propia, (2009)



## ANEXO N°3

### Principales hallazgos, estudio imagen de las agencias de medios en España

Tabla 7: Datos Técnicos. *Cargos de los entrevistados (%)*

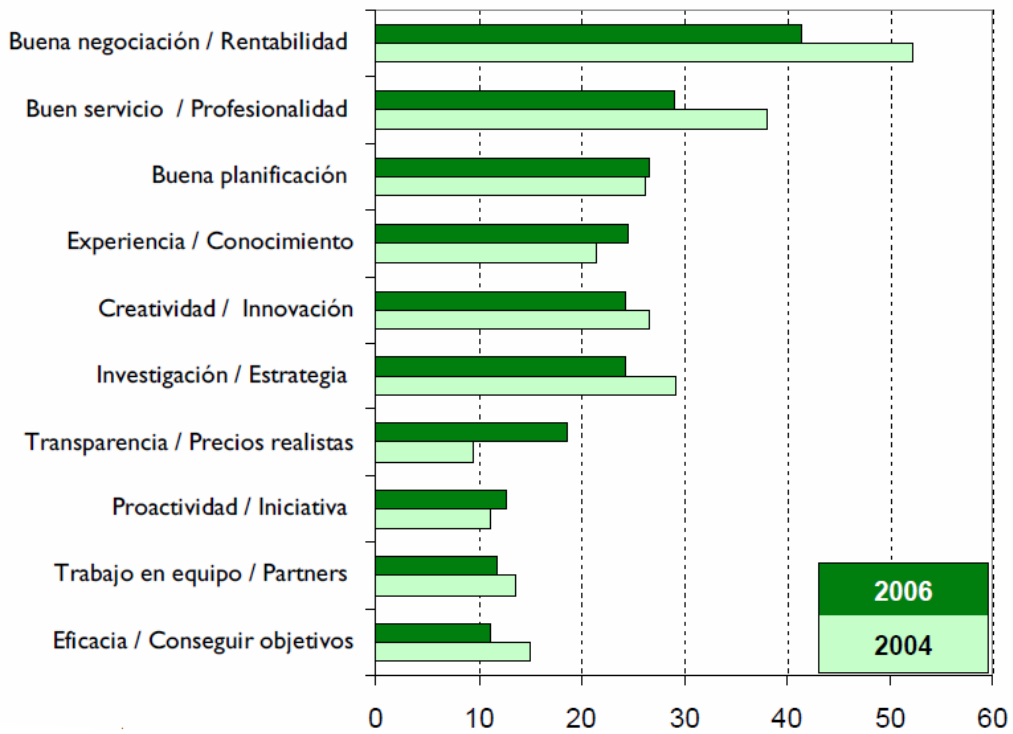
	2006	2004
DIRECTOR DE MARKETING	39,5	41,8
DIRECTOR DE PUBLICIDAD	22,5	18,0
GROUP / BRAND / PRODUCT MANAGER	14,7	13,0
DIRECTOR DE MEDIOS	6,9	10,4
DIRECTOR COMUNICACIÓN	10,5	10,4
DIRECTOR GENERAL / PRESIDENTE	1,2	0,9
DIRECTOR COMERCIAL	0,6	1,9
OTROS CARGOS	3,6	3,2

2006: 334 entrevistas

2004: 316 entrevistas

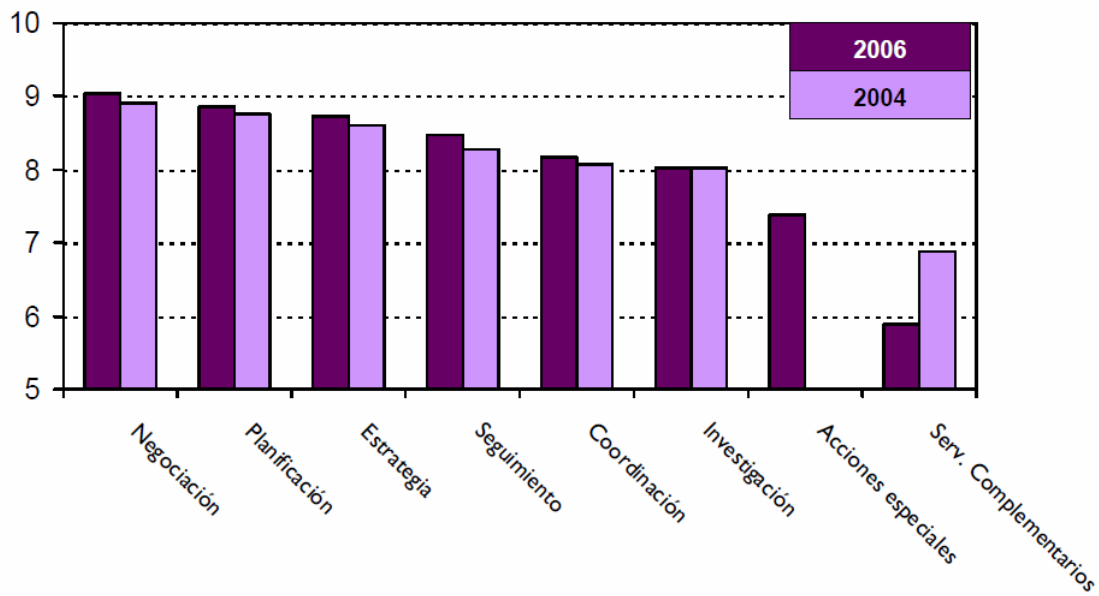
Fuente: Grupo Consultores, (2006)

**Gráfico 6. Características agencia ideal**



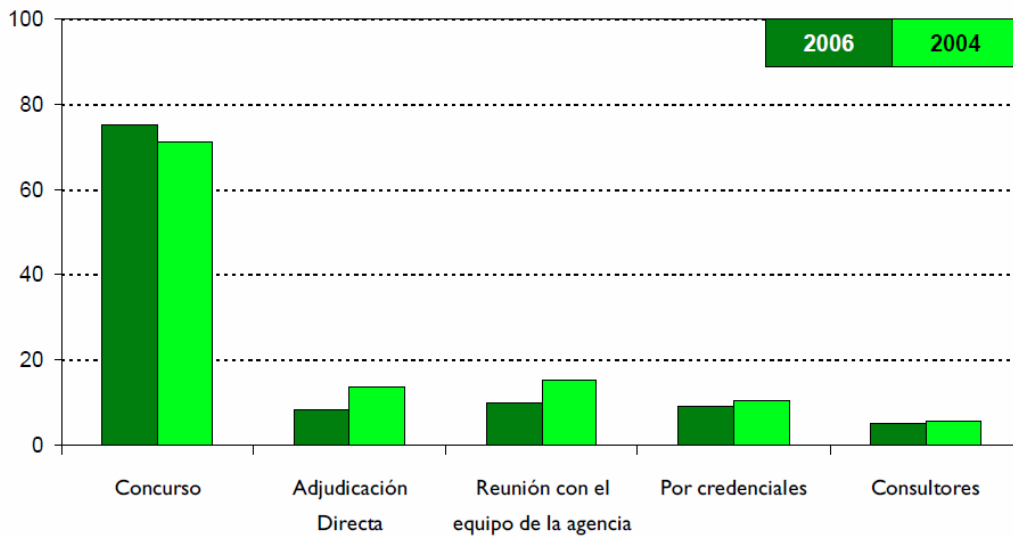
**Fuente:** Grupo Consultores, (2006)

**Gráfico 7. Importancia de atributos de servicio (1-10)**



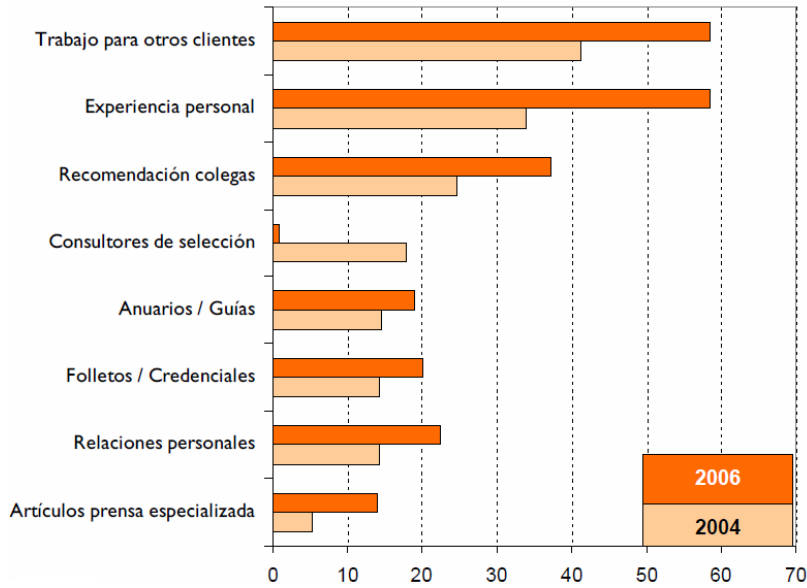
**Fuente:** Grupo Consultores, (2006)

**Gráfico 8. Método de selección de agencia (%)**



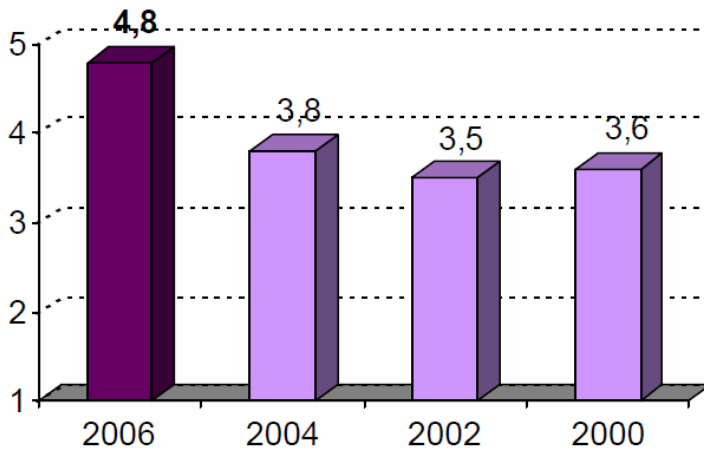
**Fuente:** Grupo Consultores, (2006)

**Gráfico 9. Herramientas utilizadas en la selección (%)**



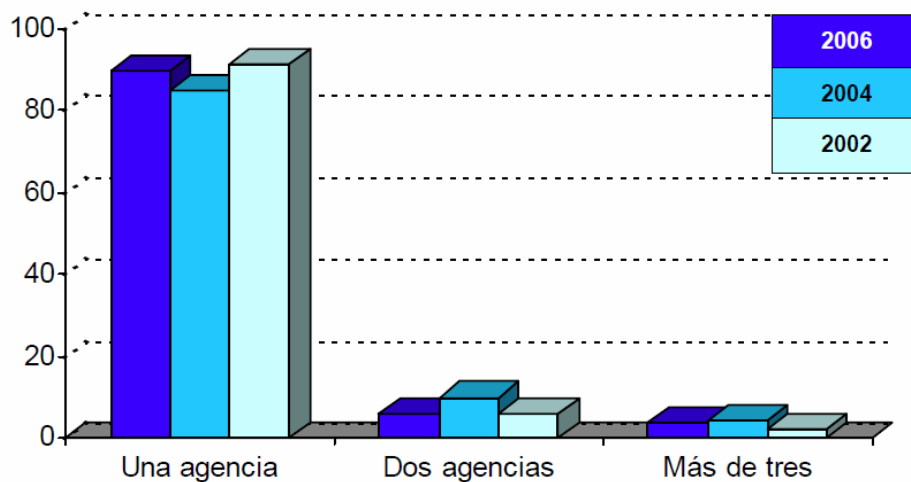
**Fuente:** Grupo Consultores, (2006)

**Gráfico 10. Duración de la relación agencia-anunciante (Años)**



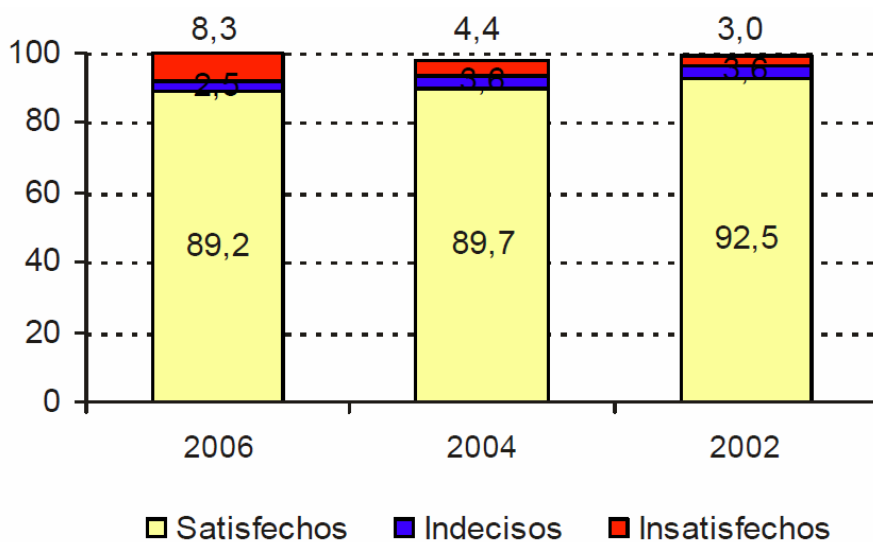
**Fuente:** Grupo Consultores, (2006)

**Gráfico 11. Número de agencias con las que trabaja**



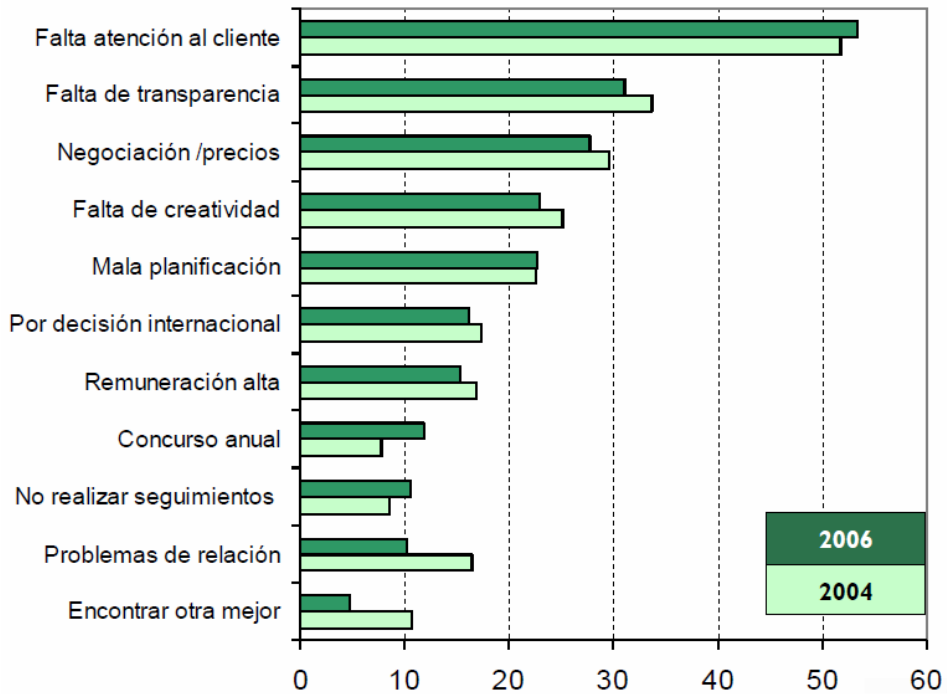
**Fuente:** Grupo Consultores, (2006)

**Gráfico 12. Nivel de satisfacción actual (%)**



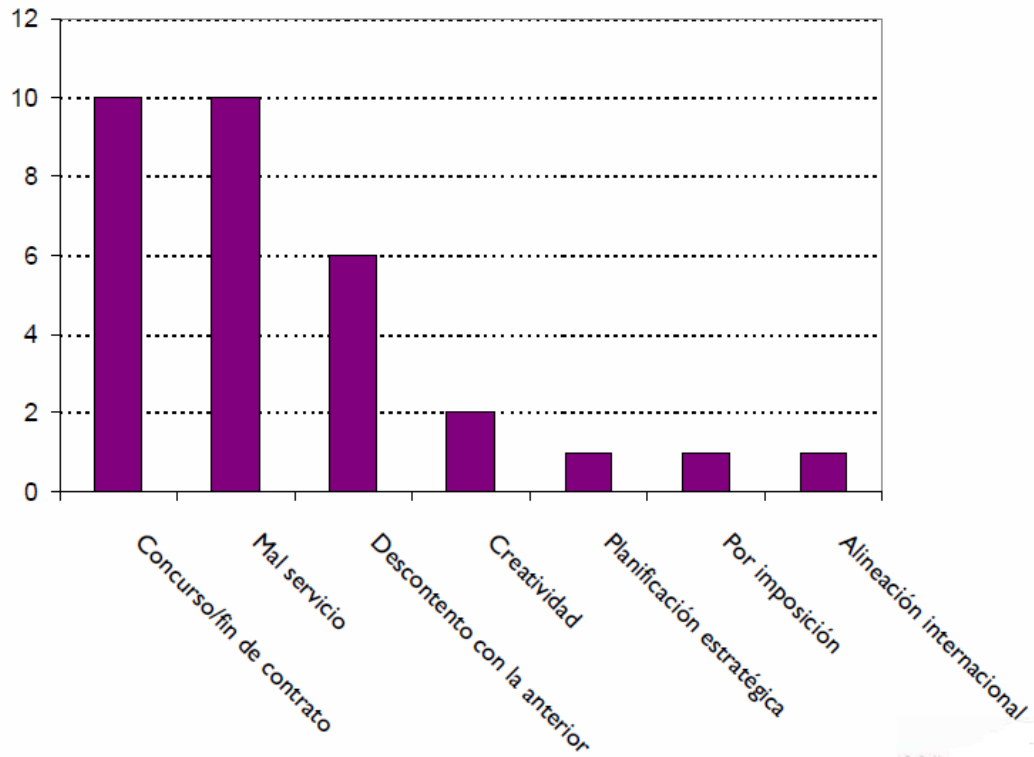
**Fuente:** Grupo Consultores, (2006)

**Gráfico 13. Motivos hipotéticos para el cambio de agencia (%)**



**Fuente:** Grupo Consultores, (2006)

**Gráfico 14. Motivos reales para el cambio (34 anunciantes que van a cambiar de agencia)**



**Fuente:** Grupo Consultores, (2006)