

Conflictos, crisis y abandonos en relaciones contractuales entre clientes y agencias de comunicación de marketing

Claudia Gómez R.

Borrador de administración # 44

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá D.C., abril de 2011

Bogotá, D.C., abril de 2011

Corrección de estilo: María José Díaz Granados

Diagramación y diseño: Diego E. Romero V.

Impresión: -----

Comunicaciones

Cra. 6 No. 35 - 28 Casa Lleras

comunicaciones@cesa.edu.co

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVO	6
3. METODOLOGÍA	7
4. RESULTADOS.....	7
4.1. CONCEPTUAL Y TEÓRICO	7
4.1.1. Relación vendedor-comprador en mercados empresariales	7
4.1.2. Proceso de las relaciones contractuales B2B.....	7
4.1.3. Situaciones de conflictos, crisis y abandonos en las relaciones empresariales.....	9
4.1.4. Cambios de agencia.....	12
4.1.5. La Gerencia de clientes	13
4.2. Trabajo de campo – Agencia de marketing promocional en Colombia	14
4.2.1. Razones fundamentales de la pérdida de clientes	14
4.2.2. Situaciones en que se pueden presentar conflictos, crisis y abandonos en la relación agencia proveedor-cliente	15
4.2.3. Motivos que generan situaciones de conflictos	16
4.2.4. Motivos que generan situaciones de crisis	16
4.2.5. Motivos que generan situación de abandono	16
5. CONCLUSIONES PRELIMINARES.....	17
6. REFERENCIAS	20

Conflictos, crisis y abandonos en relaciones contractuales entre clientes y agencias de comunicación de marketing

Claudia Gómez R.¹

RESUMEN

La relación cliente-agencia ha sido una de las más complejas en el entorno de los negocios, exigiendo un alto nivel de colaboración efectiva entre las partes. Al respecto, el Grupo Bedford afirma que las sociedades de negocios exitosas han sido construidas sobre confianza, comprensión y mutuo éxito con esfuerzo sostenido para el crecimiento futuro (The Bedford Group, 2002).

La colaboración efectiva implica que las partes estén interesadas en la relación que nace de un beneficio para ambas y así lograr de manera exitosa el intercambio entre éstas. Requiere entonces de un manejo particular para cada tipo de relación que exige un acercamiento diferente pues cada uno tiene un potencial totalmente distinto.

Tanto en el acercamiento como para mantener una relación sana y con buenos resultados en lo económico y en la interacción entre las partes, es necesaria una total apertura en la comunicación. Ésta, como parte de la administración del negocio entre los socios, es vital puesto que la naturaleza humana tiende a evitar conflictos o discusiones difíciles. En este caso se está explorando el tema puntual de los conflictos, las crisis y los abandonos que se presentan en las relaciones business to business (B2B) entre agencias y clientes.

Palabras clave: Conflictos, crisis, abandonos, relaciones B2B, agencia-cliente.

Agradezco los aportes de los pares lectores anónimos pues enriquecieron este documento.

1 Andrea Samper y Daniela Rodríguez Nassar, asistentes de investigación de pregrado. Andrea Jiménez Valencia, asistente de investigación de Especialización de Mercadeo Estratégico 2010.

1. INTRODUCCIÓN

En las relaciones comprador-vendedor se debe buscar la creación, el fortalecimiento y el mantenimiento de los vínculos comerciales a largo plazo, en este caso específico, entre las agencias de comunicación de marketing y sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

De acuerdo con Kotler (2006), para lograrlo se requiere desarrollar ventajas competitivas constantemente, cada vez que el ciclo de la dinámica cambiante lo exija, con el fin de ser perdurables y por tanto sostenibles en el tiempo. Kotler define la ventaja competitiva de una empresa como “su capacidad de lograr resultados que, de una u otra manera, sus competidores no pueden alcanzar”.

Por tanto, es imperioso conocer a fondo el comportamiento del cliente, especialmente en detalle el proceso de compra tanto nueva como repetitiva, con el fin de anticiparse a sus deseos, necesidades y temores, de tal forma que se puedan plantear estrategias exitosas para cautivar y retener clientes, usuarios y compradores de un mercado específico. Dentro de ellas han de crearse relaciones más estrechas con algunos, esto lo determinan las expectativas de venta que se tengan sobre determinado cliente, puesto que hay una relación directamente proporcional entre las posibles ventas con un cliente y la cercanía de la relación con estos.

Las relaciones duraderas están basadas en un plano más emocional, donde hay un sentido de pertenencia y un compromiso de colaboración entre las partes; además, la relación cliente-empresa normalmente está fundada en los mismos valores, y hay similitudes en las metas de las partes a fin de trabajar para un mismo fin.

Por otro lado, siendo vital para la relación la comunicación y la planeación del trabajo, cualquier deficiencia en estos factores genera insatisfacciones con efecto acumulativo que dan cabida al desorden, a la improvisación y un hábito de trabajo de tipo reactivo que finalmente lleva al desgaste de la relación.

Es así como en una relación de este tipo, en donde están presentes el sentimiento de pertenencia, el compromiso, la colaboración, la comunicación, las metas de cada parte y las conjuntas, es viable que se presenten conflictos y crisis que, de no entenderse y tratarse a tiempo, pueden llevar hasta el abandono de la misma y, por tanto, la pérdida del cliente. En síntesis, lo que define el planteamiento del problema de la investigación base para ese artículo es responder a la pregunta ¿cuáles son los factores que inciden en los conflictos, las crisis y los abandonos de los clientes en el proceso de venta y compra en una agencia de comunicación de marketing en Colombia?

2. OBJETIVO

Determinar las razones fundamentales de la pérdida de clientes, e identificar tanto las situaciones o los momentos en que se generan los conflictos y las crisis, como las señales de alerta que indican el inicio de estas situaciones en las relaciones entre agencias de comunicación de marketing y sus clientes.

3. METODOLOGÍA

La investigación base del presente artículo se desarrolló en dos fases, a saber: la primera contempló la consulta de fuentes secundarias mediante la revisión de bibliografía referente al tema, y la segunda una exploración de campo de tipo cualitativo mediante entrevistas en profundidad a clientes de una agencia promocional con operación a nivel nacional.

4. RESULTADOS

4.1. CONCEPTUAL Y TEÓRICO

En este aparte se presentan las bases de este tipo de relaciones, su proceso de evolución, aspectos referentes a los conflictos, crisis y abandonos para finalizar con la Gerencia de clientes.

4.1.1. Relación vendedor-comprador en mercados empresariales

La gente compra o toma una decisión de compra, cuando los beneficios esperados de la compra son mayores que lo que tiene que pagar, mientras que tales beneficios sean menores que los que tiene que pagar o ellos no sean claros, el cliente no tomará dicha decisión (Kotler, 2006). A lo que se tiene que llegar es a una venta consultiva, uno a uno, lo cual establece una relación comercial muy estrecha entre el vendedor y el comprador.

De acuerdo con Kotler (2006), esta relación puede darse para productos de baja o alta implicación, para productos de tipo transaccional de baja complejidad, o para productos y servicios de alta complejidad. Este tipo de venta depende mucho de la estrategia de la empresa y está determinada por el grado de cubrimiento y desarrollo que el vendedor quiera darle a los diferentes segmentos de clientes. En este tipo de venta el vendedor se convierte en un consultor especializado que está en capacidad de asesorar y ayudar al cliente a ser más efectivo en su negocio. De esta manera, la relación comercial se basa en brindar valor agregado, no solo en el suministro de un producto o servicio. Se habla más de soluciones que de productos, el vendedor apoya al cliente de forma integral, incluso ayudándole a incrementar los beneficios de su operación y a minimizar costos de los mismos.

Este enfoque conlleva el desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes y puede ser la mejor manera de defenderse de los ataques de la competencia y del ritmo acelerado del cambio en el ambiente (Ferrell y Hartline, 2006).

4.1.2. Proceso de las relaciones contractuales B2B

Los estudios sobre el tema comprueban que la relación entre agencia y clientes cubre ciertas etapas en su ciclo de vida. Fam y Waller (2008), han determinado cuatro etapas la relación empresa-cliente: 1) comienzo, 2) evolución, 3) desarrollo, y 4) terminación, como se ilustra en la figura 1.

1. *Comienzo*: es el momento en que las dos partes empiezan a conocerse y a establecer los términos de la relación. Cuando la empresa se aproxima al cliente poten-

cial con el fin de crear un vínculo relevante con éste, hay muchos que dicen que esta es la parte más importante del ciclo de las relaciones pues es cuando el cliente tiene la primera impresión de la empresa y es cuando decide si quiere fortalecer la relación con la misma.

2. *Evolución*: una vez comienzan a trabajar juntos la relación va madurando. En esta segunda etapa de la relación el intercambio de la información, el trabajo conjunto entre las partes, la empatía, la comunicación efectiva, el manejo de conflictos, la satisfacción, los beneficios y la fuerza de la relación son los valores o las habilidades que el cliente busca en este punto de la relación.

3. *Desarrollo*: la relación es estable y ya cada parte conoce los atributos y defectos de cada una. Se trabaja mucho en la comunicación y se intenta solucionar los problemas de inmediato. La cercanía, la dependencia del cliente y la creación de vínculos son los valores que más buscan los clientes en el momento. De igual manera, los clientes se sienten más cercanos a una empresa cuando ésta, al tener contacto con ellos, es completamente honesta y regular.

4. *Finalización*: se acumulan los problemas y llega un punto donde es más saludable terminar con la relación que seguir forzando una situación donde ya no hay buena comunicación y no se presentan buenos resultados debido a los conflictos anteriores. Una de las razones principales por las cuales se termina una relación cliente-empresa se debe al hecho de quebrar la relación interpersonal (Fam y Waller, 2008).

Figura 1



Fam y Waller (2008).

Por otro lado, tal como se observa en la figura 2, Dwyer, Schurry y Sejo (1987) describen el proceso de desarrollo de las relaciones entre empresas destacando cuatro fases de la relación, a saber: conciencia, exploración, expansión y compromiso. Todo el proceso como tal lleva finalmente a la dependencia del vendedor sobre el comprador o, al contrario, a la dependencia del comprador sobre el vendedor.

Figura 2. Profundización de la dependencia de los subprocesos



Fuente: Dwyer, Schurry y Sejo (1987).

4.1.3. Situaciones de conflictos, crisis y abandonos en las relaciones empresariales

En las relaciones comerciales se presentan situaciones y puntos de discusión de diversa índole, tanto acerca de la prestación del servicio como tal, como en lo técnico y lo económico. Estas diferencias pueden presentarse en los diversos momentos de la relación y por los variados aspectos comunes de interés entre las partes. Generalmente, cuando en la relación no existe la suficiente apertura hacia las agencias, estas situaciones se presentan afectando el valor de la relación y los resultados. Esa apertura implica ser directos en la comunicación, a pesar de los temores que pueden desencadenarse en un daño a la cuenta. Sin embargo, puede ser más dañino que la agencia y el cliente no pongan sobre la mesa los hechos, dado que la siguiente llamada puede consistir en comunicar la terminación de la relación en lugar de generar un vínculo duradero entre las partes. Hay que ofrecer un servicio completo durante el proceso, donde un cliente pasa de ser potencial a comprador y finalmente se convierte en cliente.

La relación cliente-empresa debe ser tan sólida que el primero no decida marcharse al primer inconveniente que se le presente, y la segunda debe estar pendiente de los gustos y las necesidades del cliente para poder satisfacerlo. Es importante tener en cuenta que los permanentes cambios en los gustos de los consumidores

hacen que cambien de opinión de manera muy rápida y es por esto que hay que estar adaptados al mundo cambiante.

A continuación se relacionan diversas definiciones y características de conflictos, crisis y abandonos.

Conflicto

1. “Apuro, situación desgraciada y de difícil salida”.
2. “Problema, cuestión, materia de discusión”.
3. “Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos”.
4. “En las relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios”.

(RAE, 2001)

A menudo los desacuerdos entre las partes son generadores de conflicto, ya sea por factores interpersonales o dentro de la organización. Una vez surge el conflicto, algunos optan por irse a la competencia.

Es importante motivar al cliente a que notifique su inconformidad pues es la única manera en que la empresa puede notar sus falencias, si el cliente prefiere no hacerlo, se seguirán viendo las mismas debilidades, cosa que es percibida de manera negativa por el cliente y por supuesto se va a ver reflejado en las ventas. El problema radica en dos hechos, por un lado, diligenciar una queja formalmente toma tiempo y la gente no está dispuesta a gastarlo en esto, y por otro, muchos de los que se quejan no creen que van a ser tomados en cuenta, pues es la percepción que tienen de la agencia o por experiencias vividas anteriormente, pero no están conscientes del daño que hacen a la agencia al no hacerlo.

Crisis

1. “Momento decisivo y grave de un negocio y de consecuencias importantes”.
2. “Juicio que se hace de algo después de haberlo examinado cuidadosamente”.
3. “Situación dificultosa o complicada”.

(RAE, 2001)

En una crisis se presentan limitaciones a la relación, emociones intensas, cambios de percepción de algunas situaciones específicas como proceso no habitual de pensamiento y, por tanto, parece que va más allá de los límites de la experiencia ordinaria. Como aspectos previos a una crisis se presentan sentimientos crecientes de

insatisfacción, de carencia, de que falta algo, vacío, sensación de impotencia, desesperanza, desmoronamiento y desintegración.

El nivel de la crisis obliga a una transformación que puede implicar ruptura de patrones inherentes al comportamiento de la relación que tenderían a regresar a su estado anterior, o solo una neutralización temporal en donde permanece un modelo ideal o sentido de dirección, o ser tan insuficiente que solo permite el reconocimiento de obstáculos que deben ser superados. Es así que implica una transmutación en el comportamiento de la relación en donde se eliminan obstáculos, o se desarrollan funciones que han permanecido latentes.

En síntesis, la crisis representa una oportunidad de transformación y mejora, puesto que implica la liberación de una situación incómoda, y de factores que atan o limitan. Obliga a un periodo de transición, a una salida de la vieja condición sin haber entrado aún a la nueva, y es una fuente de orden en los cambios de la vida de la relación. Se transforma en una experiencia positiva que lleva a sentimiento(s) de unidad, de una mayor sensación de bienestar que conlleva un nuevo equilibrio con ajustes en creencias y funcionamiento acorde a una nueva dimensión.

Abandono

1. “Acción y efecto de abandonar o abandonarse”.
2. “Renuncia sin beneficiario determinado, con pérdida del dominio o la posesión sobre cosas que recobran su condición de bienes *nullius* o adquieren la de *mos-trencos*”.

(RAE, 2001)

A nivel comercial se usa el término de *churn*, que indica la tasa de deserción o abandono de los clientes (Daemon Quest). El *churn* se clasifica de dos maneras, voluntario e involuntario:

- El voluntario ocurre cuando el cliente decide cambiar de proveedor.
- El involuntario ocurre cuando la empresa decide terminar el contrato por factores relativos al cliente. Entre las causas pueden ser falta de pago, incumplimiento de contrato, mal uso del producto o servicio, entre otros.

Entre los voluntarios se encuentran como factores por considerar en los movimientos del *churn* las quejas, los cambios de precio, la frecuencia de compra. Algunas empresas consideran que el precio es una de las principales causas de abandono y olvidan que el Servicio al Cliente pudiera ser una causa más importante que el precio.

En el cuadro 1 se resumen estos conceptos presentes en una relación comercial entre una agencia y un cliente.

Cuadro 1. Situaciones de conflictos, crisis y abandonos

Conflictos	Trances negativos de tipo esporádico y solucionables, durante la relación agencia-cliente.
Crisis	Dificultades, alertas de que algo anda mal en la ejecución de la relación agencia-cliente, generan enfrentamientos entre las partes, pero pueden llegar a una solución
Abandonos	No volver a trabajar con esa(e) Agencia (Cliente) debido a inconvenientes no solucionables o con solución, pero molestos entre las partes.

4.1.4. Cambios de agencia

Acorde con investigaciones previas sobre el tema (Gómez, 2006, 2009, 2010), existen motivos para el cambio de agencia ajenos a la voluntad del cliente local o funcional como son decisiones de la casa matriz (lo que implica alineamiento internacional), decisión de la alta gerencia o reducción de presupuesto.

Cuando el cambio no se ha generado por las razones anteriores, las razones pueden ser el desgaste tanto en el servicio como tal, como en la relación. En lo que a servicio se refiere, se mencionaron aspectos como propuestas repetitivas en creatividad, falta de sustento estratégico en la comunicación, falta de agilidad en la respuesta, falta de compromiso y dedicación a la marca a largo plazo, errores de negociación o repetitivos de ejecución. En síntesis, no hay suficiente apoyo ni asesoría para solucionar el problema de la marca. En cuanto a la relación se refiere, se encuentran aspectos como pérdida de la confianza, falta de empatía, dificultad en las comunicaciones, cambio de ejecutivo responsable de mercadeo o simplemente por preferencias personales, falta de personal calificado y mutua competencia profesional.

Por ejemplo, cuando el ejecutivo profesional clave responsable de la decisión de contratación de servicios para apoyo en marketing del cliente cambia —que por cierto es la razón más común para revisar una cuenta—, y éste cree que las tarifas son muy altas, puede presentarse un desacuerdo hasta llegar a la finalización de la relación entre las partes. Igualmente, cuando se ha producido el cambio de este ejecutivo y la agencia accede a reducir las tarifas a un nivel que no le provee el retorno adecuado sobre la inversión, al cabo de un tiempo el equilibrio financiero de la agencia se resiente y ésta termina buscando formas para lograr la rentabilidad perdida. Estas acciones forzadas no contribuyen a la relación construida sobre la confianza, y empiezan a enviarse señales a los involucrados tales como que no se aprecia la cuenta y, por tanto, que si el negocio se pierde no es tema de preocupación.

La idea consiste en que quede clara la posición de continuar haciendo negocios bajo las condiciones que hacen parte de los términos “correctos” que implica la responsabilidad de proteger los intereses del cliente que serán los mismos de la agen-

cia (Gómez, 2006). La ruptura de la relación entre agencias y clientes puede tener un gran costo en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo. Así haya incumplimientos en las entregas de los proyectos, es más rentable solucionar el problema con la agencia actual, que buscar una nueva, pues evaluar el proyecto de nuevo y la pérdida de tiempo pueden costar mucho más dinero del presupuestado.

Para los clientes es crucial que las agencias estén constantemente innovando y ajustando el plan de comunicación integral de marketing; a su vez, para las agencias es mejor mantener el mismo plan a fin de evitar costos extras y tomar riesgos altos por cambios.

En algunos casos es la agencia la que se cansa, ya que el cliente comienza a molestar mucho y ésta ve que ya no es una relación rentable y que es más conveniente buscar otro cliente más competitivo; la razón es el cambio en las políticas y los términos de negociación de los clientes.

4.1.5. La Gerencia de clientes

Se ha hablado de la Gerencia de clientes, pero es más la Gerencia de las relaciones con los clientes, pues es a través de ellas que se logra la retención de los mismos. Por ello, a continuación se exponen diversas definiciones y conceptos al respecto, tales como Gerencia de clientes, Marketing relacional, y aspectos o requisitos para su funcionamiento.

La Gerencia de clientes es definida por Serna (2007) como “el conjunto integral y global de estrategias orientadas hacia la anticipación y satisfacción de las necesidades de los clientes, buscando mantener y consolidar su lealtad, permanencia y, por tanto, la estabilidad, crecimiento y rentabilidad de la organización”.

Por su parte Abad (2003) lo trabaja, desde el concepto de mercado relacional, como aquel que “busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos”. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a largo plazo.

Por su parte, Day (1999) “considera la fidelidad como algo más que una larga relación de un cliente con una compañía determinada o las visitas frecuentes de un cliente a una tienda: *es una sensación de afinidad o adhesión a los productos o servicios de una firma*”. Al respecto, Kotler (2006) afirma que para tener clientes seguidores de la firma y sus productos, la clave está en tenerlos totalmente satisfechos. Es necesario recalcar, con Jeffrey Gitomer, que el reto no consiste exclusivamente en satisfacer a los clientes, muchos competidores pueden hacerlo. El desafío consiste en deleitar a los clientes para que sean leales.

Sin embargo, no se trata solamente de los clientes, sino por supuesto de las agencias y por ello, para que las relaciones entre empresas sean benéficas, deben proporcionar valor para ambas partes, este es uno de los requisitos básicos del intercambio. En este valor es importante, por tanto, que la individualización sea un tema para tener en cuenta puesto que cada cliente es único y se pretende que el

cliente así lo perciba. La comunicación debe ser directa y personalizada. De acuerdo con (Ferrell y Hartline, 2006):

El proceso holístico de identificar, atraer, diferenciar y retener clientes comprende algo más que escuchar a los clientes u ofrecer mejores productos y servicios; significa integrar toda la cadena de abastecimiento de una empresa a fin de crear valor para el cliente en cada uno de los pasos, ya sea a través de mayores beneficios o de costos más bajos. Da como resultado utilidades más altas debido a un incremento en los negocios con la base de clientes de la empresa.

Es primordial trabajar con los clientes actuales y entablar una relación diferente a la que se venía manejando, pues ahora la idea es tenerlos más cerca de la empresa para que sientan que pertenecen a ésta. Las operaciones deben ser continuas, esto significa que cuando la empresa hace un intercambio con el cliente esta no cierre aquí, sino que tenga continuidad, que no sea sólo un evento, sino una serie de eventos que giren en torno a la transacción, de esta manera se le hace un seguimiento al cliente y su satisfacción con la transacción realizada.

4.2. Trabajo de campo – Agencia de marketing promocional en Colombia

A continuación se presentan los principales resultados del primer acercamiento exploratorio aplicado del tema. Se inició con una agencia nacional de marketing promocional que presta sus servicios a clientes con operación nacional, que manejó en el año 2010 un presupuesto anual de ventas de alrededor de \$7.500 millones, y para este año 2011 será del orden de \$11.000 millones, encontrándose dentro de las agencias medianas en esta categoría. Se aplicaron 30 entrevistas en profundidad a sus clientes. Se espera, en un futuro próximo, poder ampliar el trabajo de campo a otras agencias de comunicación de marketing que pueden contemplar exclusivamente o la publicidad, o las relaciones públicas o los eventos.

4.2.1. Razones fundamentales de la pérdida de clientes

Los clientes han trabajado con varias empresas durante los últimos cinco años. La gran mayoría trabaja en un rango que oscila entre tres y seis agencias de elementos promocionales.

Dentro de las causas o los motivos por los cuales ya no trabajan con las mismas agencias con las cuales venían trabajando anteriormente se encuentran:

- Las relaciones se van enfriando.
- En otras ocasiones, el distanciamiento en la relación entre empresas se debe a la gran rotación de las personas del área de mercadeo. Esto en la gran mayoría de los casos implica iniciar la relación de cero, consolidar las cuentas de nuevo exigiendo esfuerzos de tiempo, dinero y paciencia.
- Las exigencias de los mercados, puesto que las marcas van creciendo y estas agencias se quedaron atrás sin actualizarse.

- El incumplimiento en las entregas fue la variable que más mencionaron después de que muchos expresan no haber tenido ninguna clase de problema grande con las agencias.
- Los clientes manifestaron que han dejado de comprar porque sienten que han dejado de ser atractivos para la agencia que ha crecido y que al tiempo ha modificado sus condiciones y sus políticas.
- Perciben que las agencias están interesadas en cuentas que compran de manera constante, y las empresas que no les estén comprando continuamente se presentan menos atractivas. Asimismo, por el mismo hecho de no estar en contacto permanente se vuelven más vulnerables para comprar a muchas agencias y deciden no casarse con una en especial, por tanto, la relación comercial es bastante frágil.
- En algunas oportunidades los requerimientos de los clientes son puntuales y no tan seguidos, hay años que a nivel promocional no hacen actividades de producto sino de extra contenidos o concursos de aspiraciones. Esta falta de continuidad no permite construcción en la relación y, por tanto, se dan cambios muy frecuentes de agencias.

4.2.2. Situaciones en que se pueden presentar conflictos, crisis y abandonos en la relación agencia proveedor-cliente

En cuanto a situaciones de conflictos, los clientes manifestaron que en los últimos cinco años se han presentado de forma esporádica algunos. Es importante recalcar que los conflictos deben entenderse como trances negativos de tipo esporádico y solucionables, donde con un correcto manejo de éste se puede llegar a una solución viable para evitar una crisis durante la relación agencia-cliente.

En lo referente a situaciones de crisis fueron pocos los entrevistados que declararon haber presentado tales situaciones durante la relación agencia-cliente. Nuevamente se recalca que por crisis debe entenderse como dificultades, alertas de que algo anda mal en la ejecución de la relación agencia-cliente generando enfrentamientos entre las partes, aunque pueden llegar a una solución.

Finalmente, respecto a la situación de abandonos, esta ha sido poco frecuente, y estos casos se han dado porque no se comparte la forma de manejar la relación. Por abandonos deben entenderse como no volver a trabajar con esa agencia debido a inconvenientes no solucionables, o con solución pero molestos entre las partes.

Cabe resaltar que dentro de la muestra, ocho clientes manifestaron que no han presentado ninguna de las situaciones anteriormente expuestas.

La tendencia indicó que por lo general el cliente manifiesta sus insatisfacciones en la relación agencia-cliente cuando presenta situaciones de conflictos, crisis o abandono.

4.2.3. Motivos que generan situaciones de conflictos

Los clientes manifestaron haber tenido pequeños conflictos con las agencias o proveedores con los cuales trabajan, pero estos conflictos fueron catalogados como pequeños impases de la relación, asuntos a los que en su momento se les dio una solución y no pasaron a mayores.

La gran mayoría de los entrevistados coinciden en afirmar que el principal motivo por el cual se crean conflictos en la relación agencia-cliente es el incumplimiento en las entregas acordadas una vez se cierran las negociaciones, seguido por las diferencias entre los elementos comprados y los que finalmente se entregan.

Las diferencias se han solucionado hablando y actuando, tratando de que estas situaciones en la gran mayoría de los casos no vuelvan a suceder. Por lo general, las iniciativas para la solución son de la agencia, en un porcentaje menor de ambas partes, y en un porcentaje casi que mínimo del cliente.

De los clientes que confirmaron haber presentado situaciones de conflicto durante la relación, en la gran mayoría de los casos la situación no se volvió a repetir. En dos casos la situación se volvió a repetir, pero ellos manifiestan haber encontrado un punto de equilibrio para ser mejorada casi que totalmente.

4.2.4. Motivos que generan situaciones de crisis

Sólo seis de los entrevistados han presentado situaciones de crisis de este estilo durante la relación agencia-cliente entre las partes, pero llegaron a una solución. Dentro de los motivos se encontraron: incumplimiento en entregas con perjuicios serios, falta de entendimiento con el ejecutivo de cuenta, incumplimiento de condiciones inicialmente pactadas.

En la gran mayoría de las oportunidades los problemas presentados se tratan de solucionar con el diálogo, la solución debe venir en un principio de la agencia, pero de acuerdo con los testimonios de los entrevistados, por lo general las agencias están atentas a ayudar al cliente en lo necesario. Los participantes de esta investigación afirman que las soluciones de las dos partes, tanto de la agencia como del cliente, vienen en el mismo porcentaje.

Después de solucionar la crisis presentada, esta situación se volvió a repetir con un cliente.

4.2.5. Motivos que generan situación de abandono

Los motivos que generaron el abandono son:

- Falta de honestidad de la agencia, ofreciendo a dos clientes al mismo tiempo el mismo elemento, el cual fue comprado por las dos empresas, pero finalmente una de ellas se dio cuenta y suspendió la actividad.
- Incumplimiento severo en las entregas, de tal manera que causaron perjuicios serios a la actividad que se tenía en el momento.

- Falta de entendimiento con la agencia, que inició con quejas leves que no se lograron solucionar, y día a día se agrandó más el problema hasta tomar medidas definitivas.
- Entrega de elementos en mal estado, sin control de calidad previo –estos eran de fabricación china–, para una campaña que ya estaba casi al aire, con comercial de TV y toda la estrategia montada. Provocó serios problemas a toda la campaña y a la reputación e imagen de la marca.
- La venta de un elemento de ciertas características, y la entrega de uno totalmente diferente al vendido pues era un 60% más pequeño del que inicialmente se había aprobado y comprado. Cliente y agencia intentaron solucionar la crisis, pero las dimensiones de los perjuicios fueron tan grandes para el cliente como para considerar no continuar con el servicio de la agencia. Cuando el cliente definitivamente decidió abandonar a la agencia, le informó a ésta.

En algunas oportunidades el cliente comunica la inconformidad y en otros casos no se manifiesta nada. En todos los casos la agencia los buscó y trató de solucionar el tema pero fue imposible pues ya las decisiones estaban tomadas.

El cambio de agencia trajo como consecuencias posteriores de sobre costo, inconvenientes a nivel de logística, inconvenientes en ventas por unos días, y clientes finales insatisfechos.

Todos coinciden en que *no* invirtieron ningún recurso para conseguir la nueva agencia de elementos promocionales.

5. CONCLUSIONES PRELIMINARES

- La retención hace referencia a una acción proactiva de una agencia por evitar la pérdida de un cliente adecuando el servicio o la oferta como medida para aumentar las “barreras al cambio”, generando ventajas competitivas para diferenciarse de sus competidores.
- Las agencias de elementos promocionales no presentan a sus clientes ventajas competitivas reales, y es por ello que no se encuentra una diferenciación clara en el mercado.
- Las acciones han de servir para crear un clima de confianza que favorezca la resolución de los conflictos que puedan existir. Por esto resulta básico en una planificación de la retención de clientes conocer de alguna forma cuáles son las causas que originan la pérdida de estos.
- Para las agencias se plantea que es indispensable estar atentas a señales tales como: acciones de la competencia para mejorar su situación actual, quejas y reclamos, nivel de atención de las mismas, desvinculación progresiva generada por una relación sin incentivos, acumulación de situaciones no favorables sin generar quejas directas, errores en los procedimientos de comunicación necesarios para crear vínculos entre la agencia y los clientes.

- Para gestionar situaciones de crisis o abandono se recomienda:
 - Establecer procedimientos automatizados que permitan señalar los puntos críticos de la relación. De esta manera la agencia podrá centrar recursos en un menor número de clientes aportando calidad y profundización en la demanda de los mismos.
 - Realizar un análisis histórico para establecer el proceso que finalmente produjo el abandono. Esta evaluación permite de forma anticipada, crear adaptaciones y ajustes que impidan el inicio del proceso de abandono.
 - Elaborar una categoría de los clientes según estén propensos al abandono. Esto permitirá aplicar un programa de seguimiento en función del riesgo de abandono y del valor del cliente.
- Aunque el objetivo final es la retención de clientes, la empresa debe valorar la situación donde no hayan perdedores ni ganadores. Identificar dónde aparece un problema, independientemente de cómo se solucione, debe ser considerado como una oportunidad, ya que todo proceso conlleva un aprendizaje que representará para las empresas un cambio de visión más agradable.
- La resolución del problema comienza por contar con gestores calificados, con capacidad de decisión y capacitados para aportar soluciones rápidas y definitivas.
- Las soluciones deben ser flexibles y totalmente pactadas por el cliente, así se podrá dar por finalizado el problema que generó el conflicto. Ante otros procesos de mayor complejidad será necesario realizar en forma metódica supervisiones y a su vez mantener informado al cliente sobre los avances de éste, con el fin de una pronta solución.
- Con miras a trabajar sobre la relación se puede “relanzar” la misma periódicamente, con el objeto de protegerse de amenazas porque refuerza la importancia de eliminar malentendidos y da un enfoque para desarrollar un mayor entendimiento en las comunicaciones para mejorar la relación.
- El aspecto económico es también un punto en el cual frecuentemente se deterioran o rompen las relaciones, por tanto, las agencias deben recordar siempre que los clientes encaran presiones muy grandes en lo referente a presupuestos y retornos de estos servicios.
- Los clientes deben recordar que cuando solicitan trabajos a la agencias no hay posibilidad de arrepentirse, una vez contratado se debe proceder con la respectiva contraprestación. Un modelo de negocio de agencia está basado en seguimiento del *staff* y la facturación del tiempo invertido para obtener una utilidad.
- Los clientes tienden a pensar que las agencias son costosas, pero deben tener conciencia de que estas les ofrecen los recursos necesarios tales como el talento y el cerebro requeridos para el exitoso funcionamiento como socio estratégico creativo en la comunicación.
- Una fuerte relación financiera con una agencia se logra cuando no hay sorpresas.

- Una relación transparente, respetuosa y honesta permitirá un trabajo agradable y productivo para las partes.
- Como acciones y factores para retener clientes y crear lealtad entre los mismos se encontró que resulta importante generar:
 - Un vínculo emocional y profesional entre los integrantes del equipo involucrado en los diferentes niveles de las dos organizaciones.
 - Una total claridad desde el inicio sobre compromisos realizados por las dos partes de la relación de negocio (actividades, responsabilidades, tarifas, servicio, entre otras).
 - Mecanismos formales para retroalimentación que agreguen valor para el cliente sobre el servicio recibido y prestado así como de los resultados obtenidos y los derroteros que se deben seguir.

6. REFERENCIAS

- Abad (2003). *Marketing relacional, futuro relacional*. Espasa-Calpe, Barcelona.
- Alcaide (2003). Alta fidelidad. Recuperado el 22 de marzo de 2010 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extaut?codigo=340365>
- Brands at Work (1998). *Brandweek*. Recuperado de: <http://webpace.ship.edu/cg-boer/maslowesp.html>
- [Corriveau](#), Sheila (2008, diciembre). [Full Disclosure to Agencies Will Enhance Relationship and Results](#). AgencyLink Inc. Recuperado el 10 de julio de 2009 de: www.agencylink.ca <http://www.princanada.com/full-disclosure-to-agencies-will-enhance-relationship-and-results>
- Day, G. S. (1999). *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes. The market driven organization*. Gestión 2000, Barcelona.
- Daemonquest.com (2004). “Churn”: cómo reducir el abandono de clientes. Recuperado el 20 de abril de 2008 de: <http://www.daemonquest.com/book/print/377>
- dinero.com (2009): Desarrollar su proveedor es un buen negocio. Recuperado el 2 de abril de 2010 de: http://www.dinero.com/administradores/recursos-humanos/desarrollar-su-proveedor-buen-negocio_58692.aspx de <http://www.google.com.co/imgres?imgurl=http://www.dinero.com>
- Doyle, P., M. Corstjens, P. Michell (1980, septiembre-noviembre). Signals of vulnerability in agency-client relations. *Journal of marketing*.
- Dwyer, F. R., Paul H. Schurry, Oh. Sejo (1987, Abril). Developing Buyer – Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51. pp. 11-27.
- Fam, K.-S., D. S. Waller (2008). Agency-Client relationship factors across life-cycle stages. *Journal of Relationship Marketing*, www.haworthpress.com.
- Ferrell, O. C., Michael D. Hartline (2006). Administración de las relaciones con los clientes. En *Estrategia de Marketing*. 3 ed. México D.F.
- Gómez R., C. (2006, 17 de Noviembre). *Diseño de un Programa de Retención de Clientes para una agencia de publicidad*. Informe Final Trabajo de Grado Maestría en Gestión de Organizaciones- Universidad de Québec a Chicoutimi. Bogotá, D.C. Colombia
- Gómez, C. (2009). *La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes*. [Videodisco digital]. Memorias del Primer Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Universidad Libre, Bogotá.
- Gómez, C. (2010). La relación cliente-agencia: Visión de los clientes. *Pensamiento y Gestión*, 25-53.
- Henke, L. (1995, marzo-abril). A longitudinal analysis of the ad agency-client relationship: predictors of an agency switch. *Journal of advertising search*.
- Jiménez Valencia, A. (2010, julio). Análisis de la relación comprador vendedor en una agencia de marketing promocional en Colombia. TG – 340110 – EME. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá.

- Jiménez, M. (2008, septiembre). Churn: ¿Por qué se van los clientes? *KPI, Tech & Biz*. Recuperado el 10 de diciembre de 2008 de: http://www.gravitar.biz/index.php/tecnologia_negocios/churn-decepcion-abandono-cliente/
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. 12 Edición. Pearson Education, México.
- Martínez, E. (2001). Gerencia de clientes: estrategias de marketing para la fidelización de clientes. Editorial Oveja Negra, Bogotá.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. Recuperado el 22 de marzo de 2010 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow
- Perreault, W., E. J. McCarthy (1999). *Marketing un enfoque global*. 13 ed. Mc-Graw Hill, México.
- Ortega, E., M. Recio (1997). Fidelización de clientes y marketing de relaciones. *Investigación y Marketing AEDEMO*, 57.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*, vigésima segunda edición. Espasa, Madrid.
- Serna, H. (2007). Del servicio al cliente a la gerencia de clientes. En *Monografías de administración*. 6 ed. Proeditor, Bogotá.
- The Bedford Group (2002, May). Client-Agency Relationship Sustainability: A look at industry trends and relationship behaviors.
- Waller, D. (2008). Agency-Client Relationship Factors Across Life-Cycle Stages. *Journal of Relationship Marketing*.

