

Caso Agencia y Asociados

La agencia de publicidad Agencia y Asociados (AA) es la más grande en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, con una trayectoria de más de 15 años se ha posicionado como líder de la industria de la publicidad del norte del país gracias a la aplicación de metodologías científicas que permiten lograr mayor efectividad en las campañas que maneja para sus clientes. Sin embargo, está atravesando por una de sus peores crisis debido a un mal manejo de cuentas, combinada con cambios organizacionales entre las empresas clientes de la agencia.

Una agencia de publicidad **full service** normalmente cuenta con tres departamentos base: el departamento creativo, donde se generan y producen las ideas y los mensajes para las campañas de publicidad; el departamento de medios, que planea y negocia la contratación de espacios publicitarios en los medios masivos de comunicación; y el departamento de cuentas, que se encarga de administrar los servicios que se dan a los clientes de la agencia, usualmente grandes anunciantes.



Agencia y Asociados tiene un portafolio de cuentas variado donde mezcla anunciantes nacionales, regionales y locales. El director de la agencia tiene la filosofía de concentrar el servicio en cuentas altamente rentables, en su plan de negocios contempla contar siempre con un cliente muy grande, dos clientes grandes, cuatro clientes medianos y ocho pequeños. Esta mezcla permite cierta estabilidad para no depender de una sola cuenta para cumplir con los compromisos de la agencia.

Las agencias de publicidad crecen o decrecen según ganen o pierdan cuentas publicitarias, la frase más común en esta situación es: “Contrata gente cuando ganes una cuenta y despídela cuando la pierdas”.

Actualmente la agencia cuenta con 50 personas para atender aproximadamente las 15 cuentas siguientes:

Cuenta	Tamaño	Estatus	Ganancia anual	Porcentaje de facturación
Cervecera	Muy grande	En revisión	2 millones	30%
Lámina de acero	Grande	Cambio de gerente	0.6 millones	9%
Aerolínea	Grande	Reducción de presupuesto	0.6 millones	9%
Cementera	Grande	Estables	0.6 millones	9%
Sorteo	Mediana	Concurso anual	0.4 millones	6%
Restaurante	Mediana	Estable	0.3 millones	5%
Tienda de colchones	Mediana	Estable	0.3 millones	5%
Acumuladores	Mediana	Concurso anual	0.3 millones	5%
Clínica dental	Chica	Estable	0.25 millones	4%
Agencia automotriz	Chica	Cambio de gerente	0.2 millones	3%
Desarrolladora urbana	Chica	En cobranza	0.2 millones	3%
Camisas	Chica	Concurso anual	0.2 millones	3%
Software	Chica	Rentabilidad negativa	0.15 millones	2%
Productora de minerales	Chica	Estable	0.1 millones	2%
Televisora	Chica	Estable	0.1 millones	2%
Línea transporte	Chica	Estable	0.1 millones	2%
Otras cuentas varias			0.25 millones	4%

La función de los ejecutivos de cuenta en una agencia de publicidad consiste básicamente en dos grandes tareas, la primera **es la adquisición de cuentas nuevas**, a través de una red de relaciones personales que les permite enterarse qué anunciantes están buscando cambiar de agencia. Curiosamente las agencias de publicidad no hacen publicidad para atraer clientes, pues dependen más de las relaciones de los ejecutivos con tomadores de decisiones en la industria. Usualmente hay eventos como desayunos, conferencias, donde los ejecutivos conocen a sus potenciales clientes y se usa principalmente un sistema de referencias personales. Además la reputación de la agencia y de sus campañas de publicidad atrae a los anunciantes a buscar los servicios de la empresa.

Usualmente los anunciantes concursan la cuenta en los llamados *pitch* de agencias, es política de muchas empresas considerar al menos tres opciones antes de tomar una decisión. La mayoría de las veces estos *pitch* se presentan ante comités ejecutivos que usualmente incluyen al dueño, director general, director de *marketing*, gerente de publicidad, que en forma colegiada deciden qué agencia se queda con la cuenta. Usualmente el mejor equipo de la agencia participa en el desarrollo de estas presentaciones especulativas y la creatividad de la misma es un factor muy importante para capturar el negocio. Algunas agencias tienen un departamento especializado en nuevas cuentas únicamente para este propósito.

La segunda tarea fundamental que los ejecutivos de cuenta desempeñan **es la administración o gestión de las cuentas ya ganadas**, ésta es una tarea cotidiana que implica detectar o definir las necesidades del cliente, lo que se traduce a órdenes de servicio, por ejemplo diseñar un folleto, que se tienen que cumplir en tiempo y calidad para mantener a la cuenta. Agencia y Asociados, en este caso, maneja **2 mil** órdenes de servicio al año para su principal cliente en la industria cervecera.

Para hacer bien su trabajo, el ejecutivo tiene que ser muy organizado y contar con habilidades estratégicas para resolver las necesidades de sus clientes. Cuando el servicio es malo en cuanto a tiempos, calidad de la producción, los clientes no dudan en cambiar de agencia. Por eso en la industria es común escuchar: **“Las cuentas se ganan por creatividad y se pierden por servicio”**.

Por cuestiones personales el director y dueño de la agencia ha decidido delegar el manejo de la empresa a un nuevo director, quien cuenta con una trayectoria de manejo de agencias muy exitosa. En este momento la agencia cuenta con tres ejecutivos de cuenta que se reparten el manejo de las diferentes cuentas.

El estilo del nuevo director es muy controlador, en contraste con el del dueño de la agencia que por estar dedicado a otras actividades, les daba mayor libertad a los ejecutivos. La reacción del equipo de trabajo a esta nueva forma de administrar la agencia ha resultado ser muy negativa. Los ejecutivos resienten el control que el nuevo director les impone y con el cual está de acuerdo el dueño de la agencia.

Esta situación acarrea una mala comunicación interna y externa, algunas órdenes contienen múltiples errores y los tiempos de entrega se han estado alentando. Algunos clientes han empezado a quejarse del mal servicio de la agencia.

De igual manera se están dando cambios en las empresas de los clientes:

Cervecera



La alta dirección de la empresa cervecera ha decidido transferir el poder de decisión sobre quién debe ser la agencia de publicidad al departamento de compras, a pesar de que durante muchos años el departamento de mercadotecnia elegía su proveedor de publicidad. Este cambio modificó el enfoque de selección, pasando de uno de calidad en el servicio a otro estrictamente al precio de los servicios.

Desafortunadamente para Agencia y Asociados una agencia competidora presentó una cotización 70% más económica y ha perdido la cuenta para este año. Los usuarios del servicio del departamento de *marketing* de la compañía cervecera manifiestan su desencanto con la nueva agencia y se sabe que ésta se ha dado cuenta que cotizó de forma errónea y que no puede dar servicio a las 2 mil órdenes sin perder dinero por el monto de la iguala que recibe que recibe cada mes.

Agencia y Asociados han retenido algunos proyectos de la compañía y está buscando la manera de recuperar la cuenta el siguiente año. Cabe mencionar que la pérdida de este ingreso afecta las finanzas de la agencia de publicidad de forma seria.

El dueño le ha pedido al nuevo director de la agencia una estrategia para recuperar la cuenta lo más pronto posible.

Esta cuenta tiene múltiples ejecutivos que ordenan múltiples servicios a la agencia desde diferentes departamentos de la compañía.

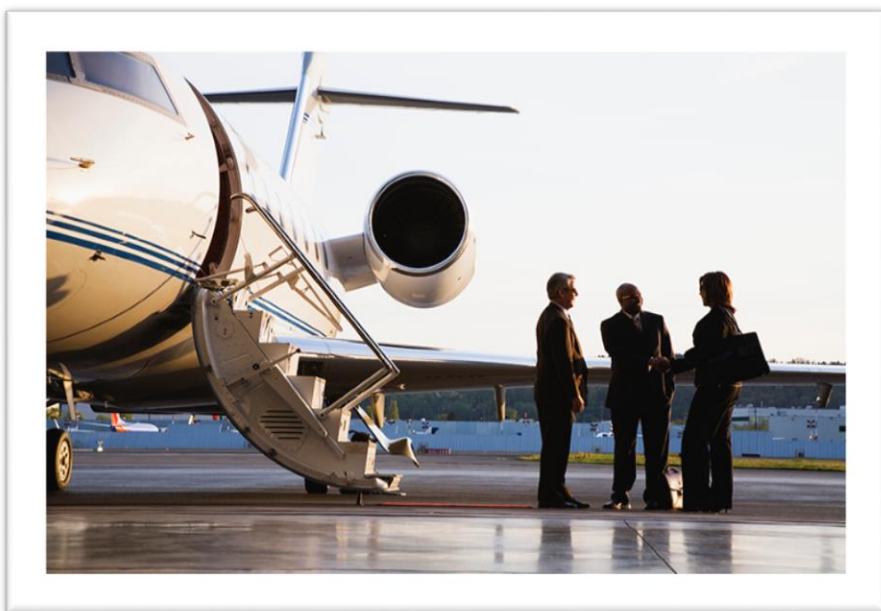
Lámina de acero

Después de 14 años de manejar la cuenta en forma eficiente, los problemas internos de la agencia han ocasionado quejas de este cliente respecto al servicio que se le brinda, simultáneamente se ha dado un cambio en el gerente de mercadotecnia, responsable de elegir a la agencia. Estos cambios siempre representan un peligro para las agencias de publicidad, pues es muy común que los nuevos gerentes tengan preferencia por una agencia distinta. Por lo mismo siempre es importante que la agencia demuestre su valor ante el nuevo gerente para evitar la posible pérdida de la cuenta.

Aerolínea

Este cliente se encuentra contento con los servicios de la agencia, pero recientes cambios internos de la aerolínea han reconcentrado el presupuesto de publicidad en la ciudad de México, lo que ha llevado a que desaparezca prácticamente el esfuerzo publicitario de la marca. Algunos proyectos remanentes permanecen, pero el ingreso de esta cuenta ha bajado a menos del 20% del año anterior.

En esta cuenta se atiende principalmente al director de mercadotecnia y jefe de publicidad.



Cementera

Esta cuenta ha tenido un problema permanente desde su inicio, porque a pesar de contar con el apoyo del gerente de mercadotecnia, la gerente de publicidad es una persona sumamente conflictiva, que a raíz de los problemas de servicio que los clientes están experimentando, ha aprovechado la situación para cuestionar la continuación de los servicios de Agencia y Asociados para el año que entra.

Una estrategia típica de ejecutivos que buscan sabotear a las agencias de publicidad consiste en pasar órdenes equivocadas que terminan en malos trabajos de la agencia, para luego exhibirla ante los superiores. La gerente de publicidad hace esto últimamente con el objetivo de quitar a la agencia de la cuenta.

Sorteo

Esta cuenta conlleva una revisión anual que implica que se tienen que presentar *pitch* para cada campaña publicitaria. Aunque se han ganado los últimos tres siempre existe el riesgo de perder el negocio.

En esta cuenta usualmente se presentan las campañas a comités de 12 a 15 ejecutivos de diferentes niveles de la organización y se toman las decisiones por consenso.

Restaurante

Esta cuenta no tiene problemas, genera pocas órdenes de servicio, pero también poco ingreso para la agencia. Sin embargo, es una cuenta muy prestigiosa porque es el mejor restaurante de la ciudad, donde usualmente comen los clientes de una agencia de publicidad.

Se atiende directamente al dueño del negocio.

Tienda de colchones

Es una cuenta estable con un ingreso relativamente bueno, pero con un gran problema de cobranza. Este cliente llega a pagar las facturas de la agencia, hasta 120 días después, además de siempre estar cuestionando los servicios para obtener descuentos. Es un cliente que genera un considerable volumen de servicio, pero con mucho retrabajo, lo que ha llevado al director de la agencia a cuestionar la rentabilidad de la cuenta.

Existe una gerente de publicidad que opera la cuenta, pero el dueño de la cadena está involucrado directamente en la aprobación de la creatividad de la agencia



Acumuladores

Es una campaña anual de concurso, es la primera vez que se ha ganado y el cliente se encuentra satisfecho con el trabajo realizado, pero por política debe consultar la cuenta cada vez que se abre una campaña.

En esta cuenta la decisión se toma entre el director de mercadotecnia, el gerente de publicidad y el director de ventas.

Clínica dental

Es una cuenta nueva con potencial de crecimiento, siempre y cuando las campañas de publicidad que la agencia realice generen mayores ventas. En el último año este crecimiento se ha dado, pero recientemente las ventas se han estancado y están pidiendo nuevas soluciones para retomar dinamismo, exhibido en las primeras campañas de publicidad.

Se trata directamente con los dos socios de la empresa que tienden a estar siempre en desacuerdo entre ellos.

Agencia automotriz

Esta cuenta ha sido manejada durante 14 años por Agencia y Asociados, que ha producido una de las campañas más exitosas y de mayor prestigio para la agencia automotriz, trayendo como beneficio la incorporación de varios clientes importantes. El dueño de AA considera que por la libertad creativa que le ha dado el propietario de la agencia automotriz, éste ha sido indudablemente su mejor cliente.



Sin embargo, recientemente el mayor de los hijos del propietario de la agencia automotriz se ha graduado y lo ha puesto a cargo de la publicidad. Desafortunadamente para AA, al joven nunca le ha gustado la campaña que por 14 años le ha dado excelentes resultados al negocio de su padre, y ha exigido cambios inmediatos. Por tal motivo, el dueño de la agencia automotriz le ha solicitado al encargado de Agencia y Asociados que eduque en mercadotecnia a su hijo, pero éste insiste en abandonar la exitosa estrategia.

En ese sentido, la agencia automotriz se encuentra en un vaivén, pues mientras el padre busca algo, el hijo quiere todo lo contrario. Este año el hijo ha puesto en revisión la cuenta, la cual está en peligro de perderse.

Desarrollador urbano

Es una cuenta reciente que aunque ha permitido hacer un buen trabajo creativo y se ha hecho una campaña exitosa, hasta la fecha no ha liquidado las facturas de AA y no parece ser una buena cuenta en términos de cobranza. En el pasado, AA ha tenido casos en que la agencia no ha podido cobrar nunca sus servicios a ciertos clientes.

Camisas

Ha sido este año una cuenta ocasional porque la compañía no había hecho publicidad en más de 20 años. En el ámbito del conflicto interno de la agencia, la directora de medios ha cometido un garrafal error al programar una campaña de publicidad en horarios equivocados. En esta cuenta se atiende directamente al dueño y su familia, todos involucrados en el proceso de aprobación de las campañas.

El dueño personalmente monitoreó la publicidad y al no verla en el horario esperado ha pensado que la agencia cometió un fraude, en este caso existe la posibilidad que la agencia tenga que reembolsar el presupuesto y asumir el costo de la campaña, que ha sido de 3.5 millones de pesos.

Software

En esta cuenta se atiende al dueño del negocio, una persona sumamente exigente y disgustada con todo lo que se le presenta. Esto implica que la agencia invierta demasiadas horas de trabajo en relación al ingreso percibido en esta cuenta.

El dueño de AA ha hecho un análisis de rentabilidad y aunque significa un flujo de ingreso, al contabilizar las horas y los retrabajos la cuenta arroja resultados negativos.



Productora de minerales

Es una cuenta estable que consume fundamentalmente la producción de video industrial, en esta cuenta se atiende a la encargada de recursos humanos que solicita básicamente videos de capacitación.

Televisora

Es un cliente de servicios de investigación de mercado que ha hecho grandes avances en sus *ratings* de televisión al basar sus estrategias en las recomendaciones de la agencia. Es una cuenta estable, pero esporádica.

Transporte

Esta cuenta es similar a la productora de minerales, pues sólo consume videos para comunicación interna y externa. Es un cliente satisfecho que aprecia los buenos precios que la agencia da en el renglón de producción de video.

Demás cuentas

Los demás clientes de la agencia son contrataciones esporádicas de folletería, producción de video, campañas de publicidad ocasionales. En total son aproximadamente 10 cuentas.

El equipo de cuentas está integrado por tres personas, entre ellos se incluye al director de la agencia, que atiende personalmente a las cuentas más grandes. Como apoyo estratégico, los dos directores de cuenta restantes conducen la operación regular y diaria de servicio al cliente.

Uno de los directores de cuenta tiene gran habilidad para conseguir nuevas cuentas, debido a su excelente relación con clientes potenciales. Además tiene una trayectoria de aproximadamente 20 años en el medio publicitario y ha trabajado en las grandes agencias de la Ciudad de México por mucho tiempo. Entre las cuentas que maneja está la cervecera, la aerolínea, acumuladores, desarrolladora urbana, camisas y línea de transporte. Sin embargo, su gran habilidad para las relaciones públicas es eclipsada por su falta de organización, por lo que son comunes los retrasos en los servicios que maneja. El salario del director está basado en comisiones por las cuentas nuevas que ha generado y llega a ganar hasta 90 mil pesos al mes.

La otra dirección de cuentas está a cargo de una ejecutiva relativamente joven que lleva cuatro años en la agencia, siendo éste su primer trabajo. Ella es muy organizada y responsable, incluso se adelanta a las necesidades de los clientes. Su punto débil son las relaciones públicas, ya que prácticamente no genera cuentas nuevas y todas tienen que serle asignadas a partir de contactos del otro director de cuenta, el director general y el dueño de la agencia. Las cuentas que maneja son lámina de acero, la cementera, el restaurante, tienda de colchones, clínica dental, software y productora de minerales. Uno de los problemas que afronta la agencia es que esta ejecutiva le ha notificado al dueño de la agencia que planea dejar el empleo para dedicarse a su pasión, la dirección de cine. Aunque aún no define la fecha de salida, el dueño de la agencia está haciendo gestiones para que no abandone la empresa. Recibe un salario base más comisiones, menores a la del otro director, pues ella no ha generado cuentas, ganando alrededor de 40 mil pesos mensuales.

Por cuestiones de amistad, el dueño sigue manejando el sorteo, agencia automotriz y la televisora. A las juntas de trabajo con los clientes se invita ocasionalmente al director creativo para que presente sus ideas a los clientes, en más de una instancia este director ha entrado en conflicto directo con los clientes cuando éstos rechazan sus ideas.

En medio de este panorama, donde teme perder la principal cuenta y otras importantes, **el dueño de la agencia se pregunta si debe hacer cambios importantes en el manejo de cuentas de su empresa.**

