

Retención de clientes en agencias de eventos

Claudia Gómez-Ramírez¹

Resumen

Como componente de la mezcla de comunicación efectiva para las marcas se encuentran los “Eventos”², que hoy en día exigen una gestión estratégica. Resulta clave, para las organizaciones especializadas en la prestación de este servicio, aplicar herramientas que les permitan ser competitivas a largo plazo gracias a la diferenciación. Para ello, el CESA ha estudiado la relación cliente-agencia de comunicación de marketing, fundamentalmente respecto a la importancia de la retención de clientes en relaciones B2B, como las que se llevan a cabo entre agencias de eventos y sus clientes.

En el presente artículo se exponen los principales hallazgos de una investigación de tipo exploratorio acerca del tema de retención de clientes, que incluye perfiles, elementos claves para la satisfacción y factores relevantes de la relación cliente-agencia de eventos como elementos fundamentales de la gestión empresarial.

Al tener un mayor conocimiento del perfil de los clientes, las agencias podrán ser más productivas y competitivas, pues estarán en capacidad de ofrecer iniciativas de servicios con características particulares.

Palabras clave: agencias de eventos, cambios de agencia, Eventos, perfil clientes de agencias de eventos, relaciones cliente-agencia, retención de clientes.

Client Retention in Events Agencies

Abstract

“Events 5” are part of the mixture of effective communication for brands, and today, they demand a strategic management. It is important for the specialized organizations that provide this service, to implement tools that enable them to be competitive in the long term through differentiation. To this end, the CESA has studied the client-agency of marketing communications relationship, primarily on the importance of the retention of clients in B2B relations, as the ones that have been held among events agencies and their clients.

Para citar este artículo
To reference this article
Para citar este artículo

Gómez Ramírez, C. Diciembre de 2011. Retención de clientes en agencias de eventos. 14 (2), 325-342.

1 Magíster en Gestión de Organizaciones. Profesor investigador, Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, Bogotá, Colombia. cgomez@cesa.edu.co

2 En el texto se hablará de Evento- con mayúscula- como “Suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportivo” para diferenciarlo del evento como “Eventualidad, hecho imprevisto, o que puede acaecer” (rae.com, agosto 2011).

Recibido: 12/06/11
Aceptado: 29/07/11

This article presents the main findings of an exploratory research on the issue of client retention, which includes profiles, key elements for satisfaction and relevant factors of the client-events agency relationship as fundamentals of business management.

By having a better understanding of the clients profiles, agencies can be more productive and competitive, because they will be able to offer initiatives of services with particular characteristics.

Key words: Events agencies, changes of agency, events, events agencies clients profile, client-agency relations, client retention.

Retenção de clientes em agências de eventos

Resumo

Como componente da mistura de comunicação efetiva para as marcas, encontram-se os “Eventos”, que hoje em dia exigem uma gestão estratégica. Torna-se chave, para as organizações especializadas na prestação desse serviço, aplicar ferramentas que lhes permitam ser competitivas em longo prazo graças à diferenciação. Para isso, o CESA tem estudado a relação cliente-agência de comunicação de marketing, fundamentalmente a respeito da importância da retenção de clientes em relações B2B, como as que se levam a cabo entre agências de eventos e seus clientes.

No presente artigo, expõem-se os principais achados de uma pesquisa de tipo exploratório sobre o tema de retenção de clientes, que inclui perfis, elementos-chave para a satisfação e fatores relevantes da relação cliente-agência de eventos como elementos fundamentais da gestão empresarial.

Ao ter um maior conhecimento do perfil dos clientes, as agências poderão ser mais produtivas e competitivas, já que estarão em capacidade de oferecer iniciativas de serviços com características particulares.

Palavras-chave: agências de eventos, mudanças de agência, eventos, perfil dos clientes de agências de eventos, relações cliente-agência, retenção de clientes.

Introducción

Por años, los eventos consistieron en congregar a un grupo de personas en actividades sociales tales como fiestas, ceremonias, bodas, festivales, encuentros de música y artísticos en general, entre otras. Estas concentraciones de personas específicas, en espacios y tiempos determinados, tomaron mayor auge en el ámbito profesional y empresarial con actividades como compartir y socializar conocimiento especializado; con difusión, transferencia e intercambio de tecnologías, metodologías y experiencias, y presentación y promoción de bienes y servicios, entre otras (Arias de Poli, 2001). Este crecimiento requirió clasificar los eventos de acuerdo con su especialización: sociales, socio-institucionales, artísticos, deportivos, reuniones gremiales, políticas y gubernamentales; conferencias, congresos y seminarios, ferias y reuniones corporativas. Toda esa evolución exigió el nacimiento y la consolidación de empresas con conocimiento especializado en el manejo de este tipo de reuniones, identificadas como agencias de eventos.

A medida que estas agencias crecieron, los profesionales del marketing encontraron un apoyo para diversificar sus estrategias de comunicación, especialmente cuando el mercado exige una forma de comunicación de mercadeo no masiva, que logre dirigir un mensaje y conectar una marca a un segmento específico. Priorizar el aspecto emocional y experiencial en la toma de decisiones de compra de clientes ha redimensionado el uso de los eventos como forma de comunicación. Esto aumenta significativamente su importancia y uso, ya que actualmente un evento representa para el marketing una comunicación en vivo que permite, a través de experiencias, una conexión o vínculo emocional, lo que se convierte en una gran ventaja, pues puede ser la base para generar relaciones perdurables.

Fue precisamente en la última década cuando se comenzó a hablar del *Below The Line* (BTL),

concepto del que entran a formar parte los eventos. Esta situación impulsó el papel protagónico de comunicación efectiva para los eventos, tanto que se han convertido en una tendencia fuerte en el marketing. En palabras de Eric Mottard (2008): “Los eventos eran poco más que la fiesta con los clientes cuando se lanza un nuevo producto, se han convertido en una herramienta de marketing seria, estratégica en muchos casos, y que forma parte de cualquier plan de marketing serio”. Por otro lado, las compañías colombianas distribuyen su inversión en la comunicación de mercadeo en: 41% *Above The Line* (ATL), y 59% BTL (Revista P&M, 2008).

Este resultado económico se debe, especialmente, a la respuesta que dan las compañías a sus clientes a través de formas de comunicación de marketing con mensajes que van más allá del producto como tal, de su función o uso. Consiste en ofrecer una experiencia “única”, en “hacer vivir”, en crear “impactos vivenciales” a las personas en un entorno rico en estímulos dirigidos hacia los cinco sentidos. Dentro de las diversas opciones que existen en la mezcla de comunicación de marketing, solo el evento permite este contacto directo y emocional con los clientes, con alta diferenciación e impacto memorable en la mente de los consumidores.

Tal como se mencionó, las agencias de eventos están especializadas en el diseño y la ejecución de los mismos, aunque hoy en día este servicio también es prestado por agencias de publicidad, de relaciones públicas y las identificadas actualmente como agencias de BTL. Para efectos del presente artículo se tomó como agencia de eventos cualquier organización independiente que presta servicios profesionales de diseño, planificación y realización de eventos integrales, masivos o enfocados a grupos específicos por cuenta de un anunciante o cliente. En Colombia se encuentran tanto personas jurídicas como naturales prestando este tipo de servicios.

Con miras a que estas empresas especializadas cuenten con herramientas que apoyen su gestión estratégica y den respuesta a los requerimientos del actual mundo cambiante, se llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio que persiguió identificar elementos clave en la relación cliente-agencia de eventos que favorecen la retención de los primeros. Se hace un análisis del perfil de los clientes que usan los servicios de agencias de eventos, sus percepciones, los elementos claves para la satisfacción y para la relación cliente-agencia de eventos como elementos fundamentales en la estrategia de la gestión empresarial.

Marco teórico

Retención de clientes

Keller y Kotler (2006) afirman que el marketing gira alrededor de construir y administrar relaciones de largo plazo y rentables, de modo que es necesario mantener clientes rentables. A su vez, mantener implica impedir, evitar o reducir el abandono. En cuanto a la retención de clientes, Pereira (2009) y González (2006) afirman que está asociada a evitar su abandono. Pereira plantea que la suspensión de servicios prestados puede evitarse manteniendo el servicio con lo mínimo básico a cambio de una reducción en el pago respectivo. Mientras que González recalca que mantener al cliente implica menores costos que atraer nuevos, y evitar el descrédito tanto del servicio, como de la empresa prestadora del mismo.

El marketing gira alrededor de construir y administrar relaciones de largo plazo y rentables, de modo que es necesario mantener clientes rentables. A su vez, mantener implica impedir, evitar o reducir el abandono.

Este enfoque busca lograr relaciones duraderas, fortaleciendo especialmente las que están vigentes con los mejores clientes. Las relaciones duraderas permiten que el proveedor invierta en nuevos productos o servicios para sus clientes actuales, y así disminuya la inversión que requiere la captación de nuevos clientes, y minimice clientes, actividades y servicios poco rentables (Keller y Kotler, 2004; Daemonquest, 2005).

Para que las relaciones puedan ser duraderas son necesarios varios factores tales como:

- Profundo conocimiento del cliente (Branderburger y Nalebuff, 1998) y su rol predominante en el servicio, lo que influye directamente en los resultados de la agencia (Agencylink, 2009).
- Satisfacción del cliente (Beard, 1999) y dinámicas propias de la operación en un servicio creativo (Hill, R., Johnson, L. W., (2004).
- Mantenimiento de las cuentas para sobrevivencia de la agencia (Michell, Cataquet y Hagus, 1992; Michell y Sanders, 1995, Beard, 1996).
- Valoración que hace el cliente sobre la retención por parte de la empresa (Zapata, 2006).
- Una mayor eficiencia y productividad del servicio usando métricas desde el inicio (Baxter, 2007; Sharma, 2007).

El adecuado manejo de los factores claves de retención de clientes conlleva definir: los clientes por servir, los servicios que se deben prestar y el manejo de las relaciones con los clientes en donde se entreguen soluciones asesoradas. Esta gestión permite entregar diferenciación, calidad del servicio, manejo óptimo del tiempo y esfuerzos sin sobrecargas por parte de la agencia.

Perfil del cliente

Con base en la teoría de retención de clientes y los resultados obtenidos por los estudiosos

del tema, es necesario definir los perfiles de los clientes. Dicho perfil consiste en una descripción concreta y detallada de los rasgos particulares de las personas naturales o jurídicas que compran y consumen determinados productos o servicios y que las caracterizan y, por supuesto, las diferencian de otros. En marketing esas características se agrupan en variables de diferentes tipos: demográficas, psicográficas o comportamentales, denominadas bases de segmentación (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Aplicándolas a este caso específico, se pueden tomar las variables demográficas como la antigüedad de las empresas en el mercado, el nivel de ingresos y de presupuestos de inversión en el rubro de la comunicación; las variables psicográficas como los intereses o las motivaciones, los gustos, las percepciones; y las variables comportamentales como la frecuencia de compra —esporádico, periódico o continuo—, la forma de compra —concursos/licitaciones o no—, el cambio de agencia previo o no, y la intención de continuar o no la relación.

Dado que el interés consistió en la retención del cliente, se buscó información sobre variables que tuvieran incidencia sobre la misma, tales como cambios de agencias, estabilidad o rupturas de las relaciones. Murphy y Maynard (1996) compararon perfiles de decisión basados en si el cliente había cambiado anteriormente de agencia o no. Buchanan y Michell (1991) demostraron que los aspectos creativos inciden no solo en la obtención de la cuenta, sino en su conservación en el tiempo.

Marco de referencia

Se encontraron estudios internacionales referentes a las agencias de eventos y su relación con los clientes y el entorno, entre los que cabe destacar los siguientes hallazgos:

En Bogotá operan más de 124 empresas que incluyen en su portafolio de servicios o se dedican en forma exclusiva a la realización de eventos empresariales. Una buena parte de ellas son organizaciones locales, pequeñas y medianas, que prestan sus servicios directamente a los clientes o son subcontratadas a través de agencias de medios y publicidad.

- El 40% de las compañías consideran los eventos como estratégicos, y el 63% de las agencias de eventos cree que las compañías deben mejorar la gestión de concursos y la selección de las agencias (Grupo Evento Plus, 2007).
- Independientemente de la situación económica, no se presentan recortes en el número de eventos pero sí en los presupuestos de cada uno (Grupo Evento Plus, 2009).
- El factor de mayor importancia para los clientes es la creatividad, incluyendo el uso de nuevos medios como la Internet (Grupo Evento Plus, 2009).
- El 23% de entrevistados —más de 1000 responsables de marketing de grandes empresas— concluyen que los Eventos tienen el mayor retorno entre todas las herramientas de marketing (Meeting Professionals International - MPI, 2008).
- El 74% de las 1000 empresas con presupuestos de inversión publicitaria más importantes recurren a la realización de eventos cuya inversión se acerca a los 698 mil euros. Persiguen objetivos tales como incremento de las ventas, logro de posicionamiento, dar a conocer la marca, prueba de producto o servicio, generación de demanda y motivación (Assocomunicazione, 2005).

No se encontraron publicaciones nacionales sobre estudios referentes a retención de clientes en agencias de eventos específicamente. No obstante, en Bogotá operan más de 124 empresas que incluyen en su portafolio de servicios o se dedican en forma exclusiva a la realización de eventos empresariales. Una buena parte de ellas son organizaciones locales, pequeñas y medianas, que prestan sus servicios directamente a los clientes o son subcontratadas a través de agencias de medios y publicidad (Ángel y Jiménez, 2010). El potencial de marketing asciende a unos \$50.000 millones, y en las empresas donde tiene cabida maneja más del 50% de los presupuestos de mercadeo (Contreras, 2007). Por último, se destaca que se vislumbra una tendencia de crecimiento dado que actualmente se están incluyendo en las estrategias corporativas de comunicación, mercadeo y relaciones públicas (Guerrero, 2009).

Método

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se llevó a cabo fue exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque se buscó un primer acercamiento para la comprensión de la dinámica de la relación entre los clientes y sus agencias de eventos. Descriptivo debido a que tiene como objetivo llegar a conocer características básicas, situaciones, hábitos y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de un grupo homogéneo. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Técnicas de investigación

En primera instancia, se realizó una búsqueda bibliográfica del tema incluida en el marco teórico, enfocada en cómo los clientes y las agencias inician, mantienen y terminan sus relaciones comerciales. Al respecto se encontraron varios artículos basados en estudios desarrollados en varias

partes del mundo desde 1980: Holanda, Estados Unidos, Canadá, Australia, Polonia, Francia entre otros. Igualmente, se estudiaron artículos tanto científicos como empresariales referentes al sector de comunicación integrada de marketing y eventos especialmente, y del contexto colombiano incluidas en el marco de referencia.

En la segunda fase se procedió a realizar trabajo de campo cuantitativo, contactando clientes de agencias de eventos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado para analizar las variables establecidas. Esto con el fin de identificar, clasificar y correlacionar el comportamiento de los clientes de tales agencias.

Universo y muestra

El universo estuvo compuesto por los clientes de agencias de eventos que cumplieron con los siguientes criterios: primero, tener contrato vigente con una agencia que tuviera mínimo cinco años en el mercado colombiano para el 2009; segundo, que el cliente tuviera experiencia en el manejo de agencias; tercero, que estuviera activo por lo menos el último año con la misma agencia y, finalmente, que la agencia se promocionara en medios masivos o selectivos.

Marcos muestrales. Para los clientes de agencias de eventos no se encontraron marcos muestrales existentes, por tanto, fue necesario construirlos. Se partió del listado de clientes suministrado por estas agencias como universo previsto; sin embargo, algunas no los suministraron aduciendo razones de confidencialidad.

Los elementos de muestreo fueron los presidentes, gerentes generales o de mercadeo (detalles en el anexo).

Tamaño de muestra y procedimiento de muestreo. La muestra fue no probabilística por conveniencia, y participaron 26 clientes de agencias

de eventos. Este tamaño obedeció básicamente a la colaboración y el interés de participar en el estudio por parte de las empresas objeto de investigación.

Instrumento de recolección de información. El cuestionario constó de 23 preguntas en total y estaba estructurado en cuatro partes, a saber: características de la empresa y de la relación con la agencia actual, expectativas de servicio de los clientes, percepción del desempeño de la agencia y, finalmente, implicaciones del proceso como tal en situaciones de insatisfacción, cambios de agencia y costos de búsqueda de una nueva agencia.

Para lograr la participación de las agencias se garantizó total confidencialidad y anonimato de quien respondía y, por tanto, en la encuesta no se solicitaron ni firmas ni identificación de las empresas.

Limitaciones. La mayor limitación de este estudio fue la tasa de respuesta de la muestra y, por tanto, un periodo superior al previsto en la recolección de la información; se inició en octubre 2009 y se terminó en diciembre del mismo año.

Resultados

Partiendo del perfil deseado de los clientes que se han seleccionado para prestar el servicio, es necesario analizar el portafolio actual e identificar aquellos que están satisfechos, los que no lo están y los que se han alejado.

Perfil de la muestra

En este factor se agruparon las siguientes variables: antigüedad de la empresa, tipo de empresa y cantidad de agencias con las que trabajan. El perfil predominante de la muestra está compuesto por:

- El 69% de las empresas de trayectoria y experiencia, con más de 20 años de operación en el país —lo que permite a la investigación tener información de clientes con experiencia en la industria de las agencias de eventos—.
- El 40% de las empresas encuestadas son multinacionales con lineamientos de la casa matriz, seguidas por el 24% multinacional con flexibilidad de operación y 24% de operación local.
- El 63% de las empresas tienen relación solo con una agencia.

Perfil de la relación

En este factor se agruparon varios aspectos de la relación como duración, términos de negociación, cambios de agencia, recomendaciones y selección de la agencia.

- El perfil predominante estuvo compuesto por 46% de empresas que llevan una relación de entre 4 a 5 años con su agencia —el 38% de 2 a 3 años—, lo que da indicios de que las empresas buscan una agencia para establecer una relación duradera, que vaya acorde con sus objetivos y estrategias, sin que sea solo un servicio esporádico.
- En cuanto a cambios de agencia en los últimos 3 años, 69% de las empresas no han cambiado su agencia de eventos y el 35% solo ha trabajado en el mismo lapso de tiempo con una sola agencia; un 57% ha trabajado con 2 o 3 agencias.
- Respecto a recomendación de su agencia a otros clientes, se registró que aunque el 62% de las empresas han recomendado su agencia, solo lo han hecho entre 1 a 3 clientes.
- Respecto a la forma de negociación, se puede destacar que la más importante es por honorarios (58%).
- El 64% de las empresas hace una selección de agencia por licitación mínimo una vez al año.

Análisis comparativo entre clientes que han y no han cambiado de agencia

Buscando variables o características que permitan identificar diferencias y similitudes entre perfiles de clientes, se procedió a analizar el comportamiento declarado según si el cliente había cambiado de agencia o no en los últimos tres años.

El perfil de los que han cambiado de agencia de eventos comprende empresas que han tenido entre 2 y 3 agencias en los últimos 3 años. El principal motivo aducido para el cambio (50%) fue por falta de resultados esperados. Otros motivos, con frecuencia menores a 25%, comprenden falta de apoyo en marketing, de creatividad, de proactividad, de servicio esperado y cambios de los profesionales.

Se resalta que trabajar con más de una agencia permite las comparaciones y conlleva un nivel de exigencia más alto por parte del cliente, puesto que en su mente construye un imaginario en donde une lo mejor de cada una de las experiencias y las quiere en una sola agencia.

Se hizo un análisis cruzado entre variables con miras a encontrar segmentos resultantes por diferencias y similitudes en comportamientos entre clientes. Se encontró que para los clientes que **no** han cambiado de agencia, además del "core" del negocio lo que valoran es (cuadro 1):

Se resalta que trabajar con más de una agencia permite las comparaciones y conlleva un nivel de exigencia más alto por parte del cliente, puesto que en su mente construye un imaginario en donde une lo mejor de cada una de las experiencias y las quiere en una sola agencia.

- La estrategia.
- La experiencia.
- El trabajo en equipo.
- El uso del conocimiento que se tiene de la marca.
- La óptima administración financiera.
- La coordinación y la claridad.
- La confianza, tal que comparten las estrategias.
- La buena metodología de trabajo.
- El cumplimiento.
- El apego a la marca.

Respecto a las similitudes y, por tanto, a los factores que se deben controlar por parte de cualquier agencia con todos sus clientes de forma indiscriminada, vale la pena destacar (cuadro 2):

1. Dentro de las expectativas sigue primando la creatividad, pero acompañada de experticia y estrategia. Esto involucra entonces como requerimiento fundamental tener trayectoria en la especialización del servicio.
2. Parece que los clientes no encuentran mucha dificultad en conseguir quién les preste el servicio, ya que hay mucha competencia y posiblemente el servicio prestado no se diferencia lo suficiente entre lo que entregan unas y otras.
3. El hábito de hacer varias licitaciones al año sugiere que buscan alternativas de propuesta para los proyectos, lo que puede deberse a políticas internas de los clientes o podría estar demostrando de una u otra forma algún grado de insatisfacción con la agencia actual.
4. En cuanto a este último aspecto de la satisfacción, a pesar de que declaran estar satisfechos, parece que puede elevar su nivel debido a que cada día los clientes son más exigentes, ya que su público lo es también al estar más expuestos a mayor cantidad y variedad de eventos que los sorprenden.

5. En cuanto a situaciones que generan insatisfacción con un impacto definitivo se encuentran los errores frecuentes en la ejecución. Esto, unido al hecho de que perciben a los ejecutivos de cuenta como profesionales con falta de “*seniority*”, hace pensar que vuelve a presentarse el factor de “*experiencia*” como básico para la satisfacción.

Análisis comparativo entre clientes que están y no están dispuestos a cambiar de agencia de eventos

Profundizando en el perfil comportamental de los clientes, se procedió a encontrar variables o características que permitieran identificar diferencias y similitudes entre clientes según si manifestaban o no disposición a cambiar su agencia el siguiente año.

En cuanto al perfil de aquellos que *no* tenían intención de cambiar a su agencia actual se pueden describir como empresas que tienen más de veinte años en el mercado colombiano, en su mayoría multinacionales que sostienen relaciones con agencias a nivel regional, trabajan con una agencia, y han sostenido su actual relación con la agencia en su mayoría por 4 a 5 años.

Mientras que las que manifestaron tener intención de cambiar su agencia tienen una menor antigüedad en el mercado colombiano (entre 13 y 20 años), son nacionales (50%), han cambiado de agencia (50%), hacen más de dos licitaciones al año (50%), y han sostenido su actual relación con la agencia en su mayoría por 2 a 3 años. Sin embargo, se resalta que en este grupo se encuentran empresas multinacionales (50%), que no han cambiado de agencia (50%) y que no hacen licitaciones (50%).

Del análisis cruzado de variables, nuevamente con miras a encontrar segmentos por diferencias en comportamientos, se encontró que para los

La buena metodología de trabajo, la generación de confianza y de propuestas estructuradas y estratégicas, la experiencia, el tamaño y la capacidad para hacer las cosas bien son los aspectos positivos que perciben de sus agencias actuales.

clientes que *no* pretendían cambiar de agencia el siguiente año, lo que valoraban era (cuadro 3):

- La creatividad, la planeación estratégica, las propuestas de consultores y el costo de compensación como principales criterios en el proceso de selección. Sin embargo, también tienen en cuenta los servicios integrales, el tamaño de la agencia y el apoyo con el que cuentan como parte de una red internacional.
- Adicionalmente, la eficacia y el impacto son características que la agencia ideal debe tener.
- La óptima administración financiera como factor definitivo en la prestación del servicio.
- La buena metodología de trabajo, la generación de confianza y de propuestas estructuradas y estratégicas, la experiencia, el tamaño y la capacidad para hacer las cosas bien son los aspectos positivos que perciben de sus agencias actuales.

En síntesis, quieren creatividad y cumplimiento como características del servicio, lo que obedece a un proceso de administración estratégica y financiera cuyos indicadores han de ser la eficacia y el impacto logrados. En cuanto a la relación, quieren básicamente confianza. Están satisfechos en su mayoría con la agencia actual y lo verifican con reuniones periódicas y juntas de revisión. Consideran dentro de los mayores costos al cambiar de agencia el reentrenamiento de la nueva, especialmente en el conocimiento de la marca y de la imagen corporativa.

Por otro lado, al profundizar en las similitudes se encontró que la selección de una agencia se define por creatividad y por costo. Mientras que para la evaluación del desempeño son la experiencia en comunicación, la adaptación a la cultura organizacional del cliente, el uso del histórico de la marca y un proceso de administración estratégica (cuadro 4).

Conclusiones

Hoy en día, la tendencia en la gestión consiste en retener clientes y construir relaciones duraderas y rentables con los mismos. Esto obliga a que las agencias definan sus prioridades tanto de clientes como de servicios, y su estrategia competitiva, puesto que al intentar satisfacer todas las necesidades de todos los clientes se genera confusión interna debido a que falta un punto de referencia. Este último debe construirse con la delimitación de lo ofrecido por la agencia, de modo que deliberadamente se hayan definido los *trade-offs* (servicios que no se ofrecen intencionadamente).

Si lo que quieren los clientes es un socio creativo, se requiere entonces que las agencias definan estrategias para lograr relaciones a largo plazo que permitan un conocimiento y una comprensión profunda tanto de la cultura del cliente, como de la marca; lo anterior no se logra con proyectos esporádicos.

Hoy en día, la tendencia en la gestión consiste en retener clientes y construir relaciones duraderas y rentables con los mismos. Esto obliga a que las agencias definan sus prioridades tanto de clientes como de servicios, y su estrategia competitiva.

Cuando un evento se asocia a un acontecimiento, esto no implica que un cliente piense en una agencia de eventos de manera esporádica. Ciertamente, un acontecimiento tiene algunas características de producto de vida útil corta puesto que su diseño y ejecución ocurren en tiempos muy breves en cuanto a servicio como tal; pero si cumple su principal objetivo de comunicación de marca, como es el de ser memorable e inolvidable, la marca tendrá una vida muy larga en el corazón y en la mente de los usuarios o consumidores finales; el recuerdo inolvidable de una experiencia feliz. Este último aspecto implica para un cliente elegir muy bien a su agencia de eventos, pues se convierte en corresponsable de la huella que la marca deja en el público y, por tanto, repercute en los resultados financieros de la marca o cliente.

Para que las agencias aumenten el valor percibido por parte de sus clientes es necesario que entiendan claramente y en forma detallada lo que estos identifican y asocian con creatividad, especialmente en el dominio de las comunicaciones.

El estudio registró que las variables que han afectado en mayor índice la duración de las relaciones, dando como resultado los abandonos, son: la falta de coordinación, la falta de claridad y los errores en la ejecución.

Los clientes satisfechos realizan reuniones periódicas y juntas de revisión con sus agencias, práctica que los ha llevado a mantener una comunicación armónica compartiendo el lenguaje empresarial. Apoyan así un incremento de su productividad y pueden fortalecer su competitividad.

Agradecimientos

La autora agradece la colaboración de las agencias de eventos y la participación de sus clientes, que aportaron su interés para la recolección de la información.

Igualmente, a los pares evaluadores anónimos, que con su retroalimentación ayudaron a enriquecer y dar mayor claridad a este artículo.

Referencias

- Abascal Rojas, F. (2002). *Consumidor, clientela y distribución: para la economía del futuro: estudio del consumidor, análisis y valoración de la clientela: su política y política de la distribución*. Madrid: ESIC.
- AgencyLink, SCAN International (February, 2009). A Global Voice for Marketing Agency Leaders. *Client – agency relationships*. Recuperado el 31 de julio de 2011: <http://client-agencyrelationships.com/?p=36#more-36> y de <http://www.agencylink.ca/documents/clientqualitysurvey.pdf>
- Arias de Poli, C. (2001). *Turismo de negocios en Chile*. Santiago: Servicio Nacional de Turismo, Departamento de Planeación.
- Asociación Colombiana de BTL (2009). Cómo hacer parte de ACBTL. Recuperado el 14 de mayo de 2009 de: www.acbtl.org.
- Assocomunicazione (2005, diciembre 13). Il Marketing Relazionale e “I Top Spender” della pubblicità. Milano. Recuperado el 15 de mayo de 2009 de: http://www.assocomunicazione.it/media/download/ricerche/mkt-relazionale_13_12_05_sito.pdf
- Baxter, M. (2007). Magie et logique : Redéfinir des pratiques commerciales durables pour les agences, les services de marketing et les services des approvisionnements. *Value Framework Steering Group*, avec la permission du Institute of Practitioners in Advertising (IPA), de la Incorporated Society of British Advertisers (ISBA) et du Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS). Recuperado el 13 de agosto de 2009 de: http://www.ica-online.com/Publications/Magic_Logic_0707_FR.pdf
- Beard, F. (1999). Marketing Client Role Ambiguity as a Source of Dissatisfaction in Client-Ad Agency Relationships. *Journal of Advertising Research*, 36 (September/October 1996): 9-20.
- Bowers, M. R., Martin, C. L. y Lucker, A. (2009). Trading Places: Employees as Customers, Customers as Employees. *The Journal of Services Marketing*, 4 (2): 55-69.
- Brandenburger, A. y Nalebuff, B. (1998). *El arte de la guerra, Sun Tzu*. Fraternal/Andrúmeda.
- Buchanan, B. y Michell, P. C. (1991). Using Structural Factors to Assess the Risk of Failure in Agency-Client Relations. *Journal of Advertising Research*, 31: 68-75.
- Bureau de convenciones y visitantes de Bogotá (2007). Ferias, eventos y congresos. Bogotá como sede de eventos. Recuperado el 24 de junio de 2009 de: www.bogotacvb.com.
- Contreras, J. C. (2007, septiembre 15). Se activaron las movidas. *Revista Dinero*, 160: 7-11.
- Cortiñas, M., Elorz, M., Goñi, P. y Villanueva, M. L. (2001). “La heterogeneidad de la productividad del marketing”. *Documento de trabajo Working Papers Series*. Pamplona.
- Daemonquest.com (2005, noviembre 6). ‘Churn’: cómo reducir el abandono de clientes. Estrategias para prevenir la fuga y planes de retención. *The Marketing Intelligence*, 6. Recuperado el 20 de septiembre de 2006 de: <http://www.daemonquest.com/book/print/377>
- Doyle, P., Corstjens, M. y Michell, P. (1980). Signals of Vulnerability in Agency-Client Relations. *Journal of Marketing*, 44: 18-23.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Sejo, O. (April 1987). Developing Buyer-Seller. *Relationships Journal of Marketing*, 51: 11-27.

- Eventview (2008). Meeting Professionals International. *MPI*. Recuperado el 15 de febrero de 2009 de: <http://www.mpiweb.org/Archive/235/72.aspx>
- Eventview (2008). Annual Report and Webcast Reveal Increasing Importance of Events in Brand Communications. Recuperado el 15 de febrero de 2009 de: <http://www.mpiweb.org/Archive?id=15018>
- Fahny, D. (2009, enero 24). *Event Planner Spain*. Recuperado el 28 de marzo de 2009 de www.eventspain.com
- Ferrel, O. C. y Hartline, M. D. (2008). *Estrategia de Marketing*, 3 edición. México: Thomson Paraninfo.
- Ferrero, M. (2006, enero 7). Marketing Relazionale e i "Top Spender" della pubblicità. *Mymarketing.it*, Blog de marketing. Recuperado el 20 de junio de 2009 de: <http://www.mymarketing.it/dblog/articolo.asp?articolo=298>
- Fradela, A. (2008, diciembre). Las ventas en el Negocio B2B. *Revista Organiza*. Recuperado el 10 de marzo de 2009. Disponible en: www.revistaorganiza.com/noticia.asp?ref=667.
- Friego, E. (2004, enero). Consiguiendo lo imposible. Recuperado el 11 de marzo de 2011: http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/adm_5219
- Frontal, M. (2007, enero). La importancia del factor sorpresa en los eventos. *Revista Organiza*. Recuperado el 10 de marzo de 2009. Disponible en: <http://www.revistaorganiza.com/noticia.asp?ref=100>
- Giraldo, L. G. (2009, febrero). La Nota Económica: eventos y negocios, especial, p. 6.
- Gómez R. C. (2008, abril). Cuando un cliente se va ocurre una tragedia. *Publicidad y Mercadeo P&M*, 326.
- Gómez R. C. (2009). La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes: visión de las agencias. Primer Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables – Investigación, Economía y Sociedad (Ponencia). Bogotá, 15, 16 y 17 de octubre, Universidad Libre, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.
- González Recuenco, J. (2004). *Personalización: más allá del CRM y el marketing relacional*. Madrid: Pearson Educación.
- González, C. (2006). La retención del cliente. La "revalorización" del mismo y del producto ofrecido. Recuperado el 20 de mayo de 2009 de: <http://www.estrategia.com.ar/ediciones/edicion0068/marketing.asp#descarga>
- Grupo Evento Plus (2009). El estudio de mercado del Grupo Evento Plus. Recuperado el 10 de mayo de 2009 de: <http://www.somostuimagen.com/informes/e470924393cffe30f0841c4424575358.pdf>
- Grupo Evento Plus (2007, noviembre). Las relaciones entre los actores del sector eventos. Recuperado el 5 de mayo de 2009 de: <http://www.somostuimagen.com/informes/61e7a20c0c29c91a69f341c85341d0b4.pdf>
- Guerrero, M. (2009, febrero). La Nota Económica: eventos y negocios, especial.
- Hill, R., Johnson, L. W. (2004). Understanding creative service: a qualitative study of the advertising problem delineation, communication and response (APDCR) process. *International Journal of Advertising*, 23: 285-307.
- Hill, N. (2001). *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. Madrid: Aenor.

- Keller, K. y Kotler, P. (2006). *Marketing Management*. 12 ed. Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I. (2004). *Marketing*. 10 ed. Pearson, Prentice-Hall.
- Labbe, J. C. (s. f.). Concepto BTL. Recuperado el 16 de enero de 2009 de: <http://www.conceptobtl.com/btl/>: <http://www.conceptobtl.com/btl/>
- Legis (2007-2008). Directorio de Productos y Servicios. *M2M Marketing to Marketing*. 2 ed. Bogotá: Legis.
- Lichtenthal, J. D. y Shani, D. (1999). *Fostering Client. Agency Relationships: A Business Buying Behavior Perspective Institute for the Study of Business Markets*. The Pennsylvania State University.
- López, A. (2006, agosto). El futuro está bajo la línea. *Revista P&M*, 306: 74-75.
- Luque, C. N. (2007, junio). *Marketing News*. Recuperado en marzo de 2009 de: www.360media.com.co
- Medina, N., Villate, N. y Vives, M. (2009). *Encuesta retención de clientes*. Bogotá: CESA.
- Michell, P. C. N. (1988). The influence of organizational compatibility on account switching. *Journal of Advertising Research* (June/July), 33-38.
- Michell, P., Cataquet, H. y Hague, S. (1992). Establishing the Causes of Disaffection in Agency-Client Relations. *Journal of Advertising Research*, 32 (March/April), 41-48.
- Michell, P. y Sanders, N. H. (1995). Loyalty in Agency-Client Relations: The Impact of the Organizational Context. *Journal of Advertising Research*, 35 (March/April), 9-22.
- Mottard, E. (2008, enero 14). Los eventos y las tendencias de marketing. Columna Marketing-directo.com. Portal para marketing, publicidad y los medios. Recuperado el 20 de mayo de 2009 de: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-eventos-y-las-tendencias-de-marketing-eric-mottard/>
- Murphy, P. y Maynard, M. L. (1996). Using Judgement Profiles to Compare Advertising Agencies' and Clients' Campaign Values. *Journal of Advertising Research*, 36 (March/April), 19-27.
- Ocaña, C., Polo, Y, y Sesé, F. (2006). Cómo retener a los clientes. *Revista de Empresa*, 15. Recuperado el 10 de agosto de 2009 de: [http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Private.nsf/VPDFArt/CAF413A6D844645CC125711E0037D34C/\\$file/RDE15-oca%C3%B1a_polo_sese.pdf](http://www.revistadeempresa.com/REVISTA/Private.nsf/VPDFArt/CAF413A6D844645CC125711E0037D34C/$file/RDE15-oca%C3%B1a_polo_sese.pdf)
- Oñate, S. (2006, agosto). Vidas de Promociones. *Revista P&M*, 306: 90-92.
- Revista Organiza (2007). Reporte especial. La mala denominada fidelización. *Revista Organiza*. Recuperado el 10 de marzo de 2009 de: <http://www.revistaorganiza.com/noticia.asp?ref=96>
- Revista P&M (2007-2008). Coleccionable. Agencias de Publicidad Directorio.
- Revista P&M (2008-2009). Coleccionable. Agencias de Publicidad Directorio.
- Revista P&M (2008-2009). Guía P&M de Proveedores y Servicios Publicitarios.
- Revista P&M (2006-2007). Guía P&M de Proveedores y Servicios Publicitarios.
- Revista P&M (2005-2006). Guía P&M de Proveedores y Servicios Publicitarios.
- Revista P&M (2009). Indicadores Inversión publicitaria bruta en Colombia. Los 25 mayores anunciantes, XXIX (336).

Revista P&M (2008). Empresas de eventos.

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

Seto Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.

Sharma, A. (2007). The Metrics of Relationships: Measuring Satisfaction, Loyalty and Profitability of Relational Customers. *Journal of Relationship Marketing*, 6 (2).

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. E14. México: McGraw-Hill.

Zapata, Y. (2006). *Un nuevo enfoque en la fidelización del cliente*. Recuperado el 8 de marzo de 2009 de: http://www.wikilearning.com/monografia/un_nuevo_enfoque_de_la_fidelizacion_del_cliente-retencion_de_clientes/14664-15

360 Media Ltda. (2008). Directorio Oficial para Eventos Oficiales. *Punto D Evento*, VIII.

360 Media Ltda. (2007). Directorio. Directorio Oficial para Eventos Oficiales. *Punto D Evento*, VII.

360 Media Ltda. (2006). Directorio Oficial para Eventos Oficiales. *Punto D Evento*, VI.

360 Media Ltda. (2005). Directorio Oficial para Eventos Oficiales. *Punto D Evento*, V.

Anexo. Listado de empresas clientes

Amway	Fox
Arturo Tejada	IBM
Azul K	Mabe
Banco de Bogotá	Meteeno
Bavaria	Microsoft
BBVA	Monsanto
Carbones del Cerrejón	Oracle
Codensa	Philip Morris
Diageo	Procter & Gamble
Distoyota	Publicaciones Semana
Ecopetrol	Quala
Federación Nacional de Cafeteros	Servientrega
	Syngenta
	Top Medical

Cuadro 1. ¿En qué se diferencia el comportamiento?

Cientes que han cambiado de agencia	Cientes que no han cambiado
Cantidad de licitaciones que hacen al año	
Máximo una.	Hacen más de dos.
Actividades de mayor importancia en el servicio que presta la agencia	
No hay actividades identificadas con mayor importancia.	La estrategia.
Características de la agencia de eventos ideal	
La creatividad, la investigación, la estrategia, seguido en segundo término por la eficacia.	La creatividad, la experiencia y el trabajo en equipo. Para estos clientes registró menor importancia la estrategia.
Factores definitivos para generar satisfacción en el servicio percibido	
Dedicación al cliente y a la marca, el vínculo cercano y profesional, el uso del conocimiento de la marca.	El uso del conocimiento de la marca y la óptima administración financiera.
Situaciones que generan mayor nivel de impacto por la insatisfacción	
Falta de claridad en la negociación inicial, falta de creatividad y declive en el servicio entregado a medida que pasa el tiempo.	Falta de coordinación y claridad.
Factores involucrados en el costo de cambio de agencia	
Conocimiento del trabajo conjunto.	Reentrenar a la nueva agencia y la confidencialidad de las estrategias.
Percepciones positivas y negativas de su agencia actual	
Aspecto positivo más importante: expertos y conocedores del tema (43%).	Aspecto positivo: la buena metodología de trabajo (33%).
Aspectos negativos más incidentes: insuficiente iniciativa y la inestabilidad de los ejecutivos.	Los aspectos negativos más incidentes: demora e incumplimiento, y falta de apego a las marcas.

Fuente: Medina, Villate y Vives (2009).

Cuadro 2. ¿En qué se comportan igual?

Clientes de agencias de eventos
<p style="text-align: center;">Proceso de selección</p> <p>Los criterios de mayor importancia al momento de escoger una agencia son: planificación y costo, seguido por servicio y tamaño. Quien realiza la selección de la agencia sigue siendo en mayor proporción el director de Marketing.</p>
<p style="text-align: center;">Negociación</p> <p>Por honorarios.</p>
<p style="text-align: center;">Expectativas</p> <p>Dentro de las expectativas más importantes que las empresas tienen hoy día son la experticia en la creatividad, contar con un socio estratégico y el dominio de conocimiento del consumidor final.</p>
<p style="text-align: center;">De la satisfacción</p> <p>El nivel de satisfacción por el servicio prestado por su actual agencia es satisfactorio. Ambos tipos de empresa realizan en una misma proporción la evaluación a través de entrevistas, seguidos de evaluaciones informales.</p>
<p style="text-align: center;">Situaciones que generan mayor nivel de impacto por la insatisfacción</p> <p>Errores frecuentes en la ejecución.</p>
<p style="text-align: center;">Percepciones positivas y negativas de su agencia actual</p> <p>Insuficiente apoyo estratégico y falta de seniority de los ejecutivos.</p>
<p style="text-align: center;">De los costos de cambio de agencia</p> <p>El factor de menor importancia en el costo de perder una agencia, para ambas, es la consecución de proveedores, es decir, agencias.</p>

Fuente: Medina, Villate y Vives (2009).

Cuadro 3. Las diferencias

Clientes con disposición a cambiar	Clientes que no cambian de agencia
Factores en la selección	
Creatividad y costo los más importantes; planificación estratégica y servicio integral en menor prioridad.	Creatividad y planificación estratégica, propuesta de consultores y costo los más importantes; servicios integrales, tamaño y red internacional en menor prioridad.
Expectativas	
La agencia como un socio estratégico, confiable, sólido, con respaldo, confidente, con dominio sobre el conocimiento del consumidor final.	Que responda a tiempo y cumplidamente con sus responsabilidades, negociación con medios, confianza y solidez.
Actividades en orden de importancia	
Seguimiento, coordinación y planificación del trabajo.	Estrategia, planificación del trabajo, seguimiento, cumplimiento y negociación.
Características de agencia ideal en su orden	
Estrategia y eficacia en consecución de objetivos.	Eficacia e impacto.
Factores definitivos	
Vínculo cercano y profesional, seguimiento a resultados y presentación proactiva de propuestas.	Óptima administración financiera.
De la satisfacción con el servicio actual	
El 50% están insatisfechas.	El 80% están satisfechas.
Acciones para la detección temprana de dificultades	
Comunicación escrita y reuniones.	Reuniones periódicas y juntas de revisión.
De los factores con mayor costo por cambio de agencia	
Pérdida de agencia actual implica pérdida del conocimiento de trabajo conjunto. Los costos de definir una nueva agencia son búsqueda de prospectos, consecución de citas, reuniones de presentación de credenciales y diseño del concurso.	Pérdida de la agencia actual implica reentrenamiento de la agencia nueva. El mayor costo de definir una nueva agencia es el entrenamiento en la marca y la imagen corporativa.
Percepción de aspectos positivos y negativos de su agencia actual	
Aspectos positivos: experiencia y conocimiento del negocio, tamaño y estructura, servicio oportuno y buena metodología de trabajo. Aspectos negativos: falta de apoyo estratégico, inestabilidad de ejecutivos de cuenta, incumplimientos y falta de seguimiento.	Aspectos positivos: buena metodología de trabajo, generación de confianza, propuestas bien estructuradas y estratégicas, experiencia, tamaño y capacidad de hacer las cosas bien.

Fuente: Medina, Villate y Vives (2009).

Cuadro 4. Similitudes en el comportamiento

En qué se comportan igual
<p>Proceso de selección</p> <p>La creatividad y el costo del servicio como primeros criterios de selección de agencia.</p>
<p>Expectativas</p> <p>La de mayor importancia para los clientes es la experticia en creatividad y comunicación, y en segundo lugar la adaptación a la cultura organizacional del cliente.</p>
<p>Actividades</p> <p>La planificación del trabajo y el seguimiento se encuentran dentro de las tres más importantes.</p>
<p>Características de la agencia ideal</p> <p>Creatividad e innovación, eficacia para conseguir los objetivos, experiencia y proactividad se encuentran dentro de las cinco primeras.</p>
<p>Lo definitivo</p> <p>El uso del histórico de la marca.</p>

Fuente: Medina, Villate y Vives (2009).