

GESTIÓN DE MARKETING DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES. EL CASO DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD ESPAÑOLAS

MÉNDEZ, Montserrat Díaz; CASQUET, Clementina Galera

RESUMEN

Las empresas de servicios profesionales han mostrado, tradicionalmente, una reticencia notoria a adoptar un enfoque de marketing en su gestión. Poco a poco, servicios profesionales concretos como la abogacía o la consultoría, conscientes de la utilidad del marketing van favoreciendo su postura hacia esta disciplina. Sin embargo, en un sector profesional como las agencias de publicidad llama especialmente la atención la falta de profesionalización de su gestión de marketing, pues el servicio que prestan contribuye a la profesionalización de esta gestión en los anunciantes. Este trabajo, a través de un estudio basado en la metodología de los casos múltiples analiza la gestión de marketing de veinte agencias de publicidad ubicadas en España que representan cerca de un 50% del mercado. Y pondrá de manifiesto la falta de orientación al cliente de este tipo de empresas y la necesidad de adoptar un enfoque relacional.

PALABRAS CLAVE

Gestión de marketing, servicios profesionales, agencias de publicidad.



GESTIÓN DE MARKETING DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES. CASO DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD ESPAÑOLAS

1. Introducción

Dentro del sector servicios se engloban los servicios profesionales¹ que han experimentado un crecimiento paralelo al de los servicios en general. La representatividad de este sector en la riqueza del país hace interesantes los estudios centrados en la mejora de su rendimiento. En este sentido, el presente trabajo pretende realizar su aportación buscando mejorar el rendimiento de un tipo concreto de empresas de servicios a través de una gestión más profesionalizada del marketing basada en la calidad. Estas empresas son las dedicadas a los servicios profesionales, y más en concreto, las especializadas en servicios publicitarios.

La elección de este sector viene justificada por el interés que reviste su actividad respecto al tema objeto de estudio, la gestión de marketing, y por la escasez de investigaciones centradas en la gestión de las agencias de publicidad, y en concreto en su gestión comercial.

El servicio que prestan las agencias de publicidad es un servicio de naturaleza comercial, y puede tratarse de la realización de una campaña publicitaria o bien del diseño de una campaña de comunicación integral, abarcando distintas disciplinas del marketing. El dominio de éstas por la agencia hace presuponer que su propia gestión estará impregnada del mismo nivel de profesionalización que el que ofrecen a sus clientes (Waller *et al.* 2001). El hecho de que la gestión de marketing de las agencias esté profesionalizada no implica que no posean dificultades en el ejercicio de su actividad. Sin embargo, aporta seguridad, sobre todo, en épocas de crisis.

Este estudio analiza la gestión de marketing de las agencias de publicidad desde el prisma de la agencia.

¹ En este artículo se entenderá como servicio profesional a aquél servicio de naturaleza eminentemente intelectual consistente en un consejo, opinión o actuación por parte de un profesional que posea la cualificación apropiada a la categoría de servicio que se trate.



2. Las empresas de servicios profesionales y su situación frente al marketing

A pesar de las ventajas que posee la adopción del marketing por parte de los profesionales, en la realidad se sigue desconfiando bastante de este concepto, en la mayoría de los casos, debido a la implícita relación que posee con el término *vender* (Kotler y Connor, Jr., 1977; Schimmel y Davis, 1995).

Este rechazo natural a vender viene motivado muchas veces por la percepción de que se trata de una tarea de *bajo status* (Ferguson, 1996; Grande, 2005). El profesional, por estar considerado como un experto, cree que su única misión consiste en la aplicación de sus conocimientos y habilidades al caso que le presente el cliente, pero en ningún momento considera competencia suya tener que buscarlo o incluso mantenerlo. Crane (1993: 4) dice a este respecto que “sólo porque los profesionales tengan el talento técnico para suministrar un servicio, no significa que los clientes vayan a consumir dicho servicio. Pero para muchos profesionales, el marketing es todavía una palabra sucia, y la noción de marketing de los servicios profesionales es rápidamente rechazada”.

Ante esta situación hay que tener presente que el objetivo último de toda acción de marketing va enfocado a la captación o bien retención de un cliente rentable, y esto se consigue, principalmente, a través de la gestión de la relación proveedor-cliente. El servicio profesional, por su propia naturaleza, lleva a la empresa y al cliente a un contacto más cercano y prolongado que en el caso de otro tipo de servicio (Alreck, 1994), por tanto, el proveedor del servicio debe asumir su parte de responsabilidad de la función de marketing.

Otra creencia muy arraigada dentro del mundo profesional que elude la responsabilidad de realizar actividades de marketing es la asunción de que “si hacemos un buen trabajo, nos darán más trabajo, lo que significa mayores ingresos sin tener que invertir tiempo del profesional en otras actividades” (Ferguson, 1996: 50) y aunque, a veces, esto pueda ser cierto, habrá muchos productos que el cliente actual no adquiera por no conocer la existencia o las características de los mismos.

Schimmel y Davis (1995) señalan diversos factores que motivan la resistencia a la aplicación de programas de marketing dentro del sector de servicios legales. Muchos de ellos pueden hacerse

extensibles al resto de las profesiones reacias a la adopción de estos programas, dado su carácter genérico; otros son específicos de la profesión de la abogacía. Uno de los factores que destacan estos autores es la falta de enseñanza de marketing en los centros de formación. Este aspecto, de solución aparentemente tan sencilla como incorporar un curso de marketing en las facultades que forman a profesionales, es de gran importancia ya que de este modo se conseguiría paliar en mayor o menor medida la cultura adversa al marketing que existe en el mundo profesional y que no hace más que dificultar su acceso y permanencia en el mercado. Crane (1993), en una de sus publicaciones, preveía que para el momento actual este problema ya estaría resuelto o al menos en proceso de resolución, pero la realidad muestra que, aunque existen algunos intentos, todavía queda un largo trayecto para conseguir una óptima formación en marketing de los profesionales.

Una vez que estos autores ponen de manifiesto la reticencia de los profesionales hacia el término “marketing” y la necesidad de acogerlo, cabe explicar qué enfoque dentro de esta disciplina sería conveniente aplicar en la gestión del marketing de estas empresas.

3. Hacia un enfoque relacional

Al contrario que el marketing transaccional, el marketing relacional se caracteriza por implicar una alimentación y enriquecimiento de las relaciones con los clientes en una búsqueda de beneficios mutuos a largo plazo, tanto para el proveedor como para éstos.

Brentani y Ragot (1996) describen los beneficios de aplicar un enfoque relacional señalando, por un lado, que la ventaja que obtiene el cliente de una relación duradera satisfactoria se puede traducir en la mejora de la calidad de los servicios ofertados (Berry y Parasuraman, 1991, Halinen, 1997) y en la reducción del riesgo percibido, es decir, en la existencia de una necesidad menor de cambio y una menor incertidumbre a la hora de adquirir un nuevo producto. Y por el otro, que la empresa proveedora refleja su beneficio en la posibilidad de poseer una carga de trabajo más estable, de reducir sus costes de marketing al generar referencias (Grönroos, 1990; Halinen, 1997) y de aprovechar el menor riesgo percibido del cliente para presentarle nuevos servicios con una mayor garantía de éxito.



Otro aspecto positivo es la posibilidad de crear una ventaja competitiva al construir barreras para el cliente a través de vínculos fuertes a la hora de cambiar de proveedor (Halinen, 1997).

En la prestación de un servicio profesional tiene lugar una fuerte interacción cara a cara con el cliente (Alreck, 1994; Filiatrault y Lapierre, 1997; Laing y McKee, 2000) consecuencia de la necesidad de su cooperación (Crane, 1993; Laing y Mckee, 2000). Esta cooperación consiste principalmente en el suministro de información al profesional, información que, a veces, es de tipo confidencial, por lo que se hace necesaria la involucración de ambas partes en el proceso para lograr el clima de confianza requerido en estas situaciones. Además, la prestación de un servicio profesional se singulariza por abarcar un período de tiempo más o menos largo, lo que refuerza el hecho de que la implicación de las partes sea fuerte, resultando como consecuencia de este proceso el establecimiento de una relación.

Por otra parte, la alta *customización* del servicio que caracteriza a este sector (Alreck, 1994; Filiatrault y Lapierre, 1997) implica que cada cliente reciba un trato individualizado adaptado a sus requerimientos y características propias. Por tanto, podemos decir que no existen dos servicios profesionales iguales, ya que su prestación vendrá determinada por el tipo de relación existente entre cliente y proveedor.

Tras estas reflexiones tiene sentido pensar que el enfoque relacional es el más idóneo en el contexto de las empresas de servicios profesionales.

4. Variables clave en la gestión del marketing de las empresas de servicios profesionales.

Aplicación al caso de las agencias

El sector de las agencias de publicidad presenta unas características que le han llevado a desempeñar un rol de “segunda categoría” en el mercado (Halinen 1997; Duncan, 2002; Medina, 2005). Entre estas características o dificultades se pueden señalar, por ejemplo, la versatilidad de los presupuestos publicitarios de los anunciantes. Es decir, las agencias dependen del presupuesto destinado a la publicidad de sus clientes, y hay que tener en cuenta que en épocas de recesión



económica la primera partida que se suele recortar es la publicitaria, con lo que el impacto de las crisis económicas se acentúa en las agencias (Medina, 2005). Otra nota característica es la pérdida de valoración de la publicidad, lo que lleva a los clientes a subestimar el valor añadido que el servicio de la agencia puede aportar al negocio del anunciante. Este fenómeno de la pérdida de valor ha tenido un carácter progresivo, ya que hace unos años la consideración de la publicidad era muy superior a la actual. El sector publicitario se particulariza también por las escasas barreras de entrada que permiten la constante introducción en el mercado de nuevas agencias². Estos son algunos de los factores que han llevado a las agencias de publicidad a una situación de desventaja frente al anunciante. El punto de partida de este estudio es, pues, que éstas y otras dificultades a las que se enfrenta la agencia requieren a largo plazo una mejora de su gestión de marketing.

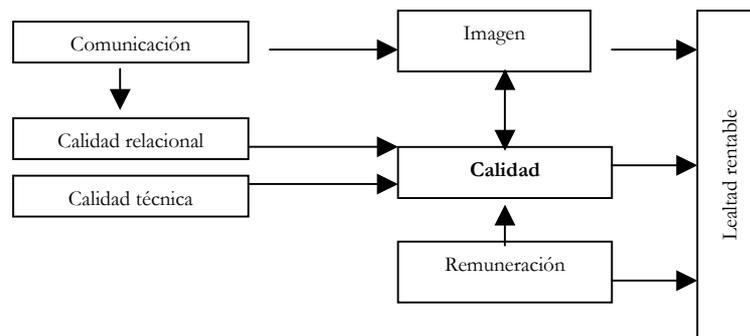
El negocio de las agencias está basado, principalmente, en las relaciones. La naturaleza del servicio que prestan hace necesaria la interacción continua con el cliente para conseguir un producto de calidad. Es decir, el cliente representa una parte fundamental de la calidad del servicio de la agencia, por tanto, la relación con éste constituye una variable cuya gestión se antoja básica (Halinen, 1997). Además, la agencia en su día a día se relaciona con otros agentes como pueden ser otras agencias especializadas (ej. agencias de medios) o proveedores (ej. productoras). Y, por supuesto, se deben considerar las relaciones internas de la agencia inter e intradepartamentales. Este conjunto de relaciones conduce la gestión de marketing de las agencias de publicidad hacia el marketing relacional.

Con el fin de compilar las variables clave en la gestión de marketing de las empresas de servicios profesionales se realizó un análisis teórico profundo cuyo eje doctrinal lo representaron los principales autores de la Escuela Nórdica del marketing de servicios (Gummeson, 1978-2003; Grönroos, 1982-2000; Håkansson, 1982; Halinen, 1997, 2002). Como resultado de este análisis se identificaron estas variables y se configuró un haz de relaciones (ver figura 1) donde se establecen las diversas

² Sin embargo, cabe señalar respecto a esta última característica que existe una diferencia marcada entre las agencias de capital español y las multinacionales.

interacciones que tienen lugar entre ellas en la persecución de un objetivo de lealtad rentable de los clientes. La variable central es la calidad en sus dos dimensiones principales: técnica y relacional. El resto de variables, remuneración, imagen y comunicación, son denominadas condicionantes de la calidad. Así, los distintos tipos de comunicación (personal y no personal) favorece o perjudica (p.ej. *publicity* negativa) a la imagen corporativa y a la percepción de la calidad, a través de la calidad relacional. A su vez, la imagen y la remuneración actúan como filtros de la calidad. En función del signo de la percepción global de ésta la empresa se aproximará al logro del objetivo de fidelidad de sus clientes.

Figura1: Variables clave en la gestión del marketing de las empresas de servicios profesionales



5. Objetivos y metodología

Este estudio, que pretende analizar la gestión de marketing de las agencias de publicidad, desde la perspectiva de la agencia parte de la hipótesis que sostiene que “gran parte de la responsabilidad de la situación de desventaja de la agencia frente al anunciante recae sobre ella misma. Es decir, si la agencia gestionara su propio marketing con la dedicación con la que gestiona el de sus clientes se hallaría mejor posicionada”.

Con el fin de analizar la gestión de marketing de las agencias de publicidad es necesario buscar información sobre los siguientes aspectos:

1. Necesidad de las agencias de adoptar un enfoque de marketing en su gestión.
2. Percepción de la agencia del valor que sus clientes le otorgan a sus servicios.
3. Causas que han producido la actual situación de infravaloración y posibles soluciones.

4. Identificación de las variables clave que hay que considerar en la planificación y gestión del marketing de las agencias de publicidad para lograr la lealtad de los clientes, y su forma de interactuar.

Dada la escasez de estudios que versan sobre la gestión de marketing de este tipo de empresas se hace necesario acudir a fuentes primarias para la obtención de información. Para ello se realizó un estudio empírico basado en la metodología de los casos múltiples (Yin, 1994), cuyo proceso se describe a continuación.

Para determinar la muestra del estudio se acudió a la base de datos más relevante del sector, Infoadex, y a otras de menor notoriedad. Así, se tomó como muestra a las 40 agencias que representan en torno al 85% del mercado. Con las consiguientes dificultades que implica lograr la participación de las empresas en las investigaciones académicas, finalmente, 20 agencias, gestoras de aproximadamente el 50% de la inversión en publicidad, se mostraron dispuestas a participar.

La metodología del estudio de casos múltiples se justifica como metodología más adecuada por varios motivos: por la importancia del entorno en este estudio, el elevado número de variables, el exhaustivo análisis teórico de partida y el número manejable (y relevante) de casos elegidos que, de acuerdo a la lógica de repetición, permite la generalización de los resultados.

El instrumento principal de la investigación fue la entrevista en profundidad y el sujeto de la misma un director de cuentas de cada agencia, por ser los interlocutores de la agencia con el cliente y representar un cargo de dirección. Las entrevistas se realizaron en el año 2005 en las oficinas de cada agencia situadas en Madrid, Barcelona y San Sebastián, tuvieron una duración media de 1 hora y 35 minutos y todas, excepto dos, fueron grabadas.

6. Algunos resultados

Respecto al objetivo de lealtad rentable del esquema de relaciones propuesto cabe destacar que el estudio concluyó que las agencias de publicidad se encuentran excesivamente orientadas hacia los objetivos económicos en detrimento de los objetivos de marketing. Es decir, el horizonte de los



gestores de las agencias se limita en exceso al corto plazo. Sin embargo, la agencia de publicidad no puede perder de vista que su principal activo lo constituyen sus cuentas. La característica concentración de la facturación en un número reducido de cuentas convierte la gestión de la lealtad en objetivo prioritario. Para ello, es fundamental que la agencia se oriente con más claridad hacia el cliente. Un dato esperanzador en este sentido es la creciente implantación de la figura del planificador de cuentas o *planner* (Steel, 1998) en los organigramas de las agencias, que hace pensar en una mayor concienciación sobre esta cuestión. Aunque también cabe señalar que, de acuerdo a los resultados del estudio realizado, su función no está claramente definida en muchas agencias.

Del resto de relaciones cabe comentar algunos aspectos. Así, si la relación teórica sostiene que la imagen corporativa y la remuneración de los servicios de la agencia actúan como filtros de la calidad, en la práctica es necesario realizar algunos matices, sobre todo, respecto a la remuneración. Del trabajo de campo realizado se deduce que el principal inconveniente que plantean las agencias en torno a la misma está más relacionado con la cuantía de la remuneración que con el sistema. De esta forma, aunque consideran que el sistema ha mejorado, manifiestan su malestar por el hecho de que los ingresos por servicios se reducen de forma alarmante. Probablemente, esa menor remuneración de los anunciantes a las agencias se justifica por la incertidumbre mencionada sobre la percepción del valor que les aportan. Es decir, esta relación teórica se ve mermada en la práctica por otro problema de fondo: la insuficiente valoración por parte del cliente del beneficio que le aporta el servicio de la agencia.

De los diversos resultados interesantes revelados en el estudio merece la pena destacar la importancia que los directores de cuentas entrevistados atribuyen a las relaciones personales del presidente y el director general de la agencia para la atracción de nuevas cuentas. Ocupando un segundo puesto después de la imagen corporativa en la valoración de distintos tipos de comunicación para atraer a nuevos clientes. Este resultado apoya la necesidad de asumir un enfoque relacional en la estrategia de marketing de la agencia.



La centralidad de la variable calidad se reforzó al ponerse de manifiesto algunas deficiencias de gestión. En efecto, la calidad constituye el eje fundamental de la gestión del marketing de las agencias. Esa calidad, en los servicios profesionales, tiene dos manifestaciones: calidad técnica y calidad relacional. La primera hace referencia a los aspectos relacionados con los resultados y a las características técnicas de los procesos del servicio; la segunda, tal como expresa su denominación, abarca todos los aspectos vinculados al contacto entre el cliente y el proveedor, y adquiere un papel especialmente relevante dentro del enfoque del marketing relacional.

La calidad se erige en un activo fundamental para las agencias en su intención de superar esos problemas de percepción de valor que se dan en el sector publicitario. La calidad del producto creativo y la calidad de la relación son sus dimensiones básicas en el caso de las agencias de publicidad.

En este trabajo se ha revelado cómo dadas las características de este servicio profesional, la evaluación de los resultados obtenidos con el mismo, como consecuencia sobre todo de la calidad creativa, se antoja una tarea muy compleja. En este sentido, la calidad relacional puede asumir un papel decisivo en la continuidad de la relación del anunciante con la agencia. Los principales factores que determinan una relación (atracción, compromiso y confianza), se adquieren con el tiempo y su pérdida supone elevados costes de cambio para el cliente. Por este motivo, si el anunciante se sintiera seguro con su agencia, algo grave tendría que suceder para que la relación terminase.

Sin embargo, el estudio empírico pone de manifiesto que los directores de cuentas entrevistados relegan la calidad relacional a un segundo plano. Este dato contrasta significativamente con el peso que en la teoría y en la práctica tiene la calidad relacional en la gestión de marketing de otros servicios profesionales.

7. Conclusiones e implicaciones

Los siguientes pasos de este estudio para analizar la gestión de marketing de las agencias de publicidad son: (1) Añadir otras variables al modelo, como por ejemplo, el marketing interno o la evidencia física. (2) Analizar la gestión de la agencia desde la perspectiva del anunciante. De esta

forma se conseguirá una visión más completa y global del objetivo general del estudio teniendo en cuenta la escasez de investigaciones que se centran en la gestión de marketing de este sector. Hay que tener presente que las agencias de publicidad prestan a sus clientes un servicio básico en sus estrategias de marketing. Y, sin embargo, la percepción de bajo valor añadido que los anunciantes otorgan al servicio de la agencia hace que las agencias se estén centrando en exceso en el corto plazo y en los objetivos económicos y esto puede repercutir negativamente en la calidad del producto publicitario. Es decir, se está generando un círculo vicioso que perjudica tanto a las agencias como a los anunciantes. Los resultados de la investigación completa podrían arrojar luz sobre las posibles formas de romper este círculo que, *a priori* y en base a los resultados del estudio llevado a cabo, apuntan a una profesionalización de la gestión de marketing de las agencias. A su vez, proporcionarían un conocimiento muy útil para las empresas del sector en aras de mejorar sus resultados tanto económicos como de imagen y satisfacción de los clientes.

Este artículo ha puesto de manifiesto la centralidad de la variable calidad en la gestión de marketing de las agencias de publicidad, y ha destacado la función que desempeña su dimensión relacional en la valoración de la calidad total del anunciante. De acuerdo con esto, cabría esperar que la calidad relacional tuviera la oportunidad de desempeñar un papel de “fidelizador” de las cuentas.

Otra implicación importante para la gestión del marketing de las agencias es que el estudio sitúa a la imagen corporativa y las relaciones personales de la alta dirección en los primeros puestos en cuanto a la capacidad de atraer nuevos clientes. Es decir, se confirma que tanto la comunicación, en este caso, personal, como la imagen corporativa constituyen variables clave en la estrategia de marketing de las agencias.

Como conclusión final, se puede afirmar que la gestión de marketing en el caso de las agencias de publicidad no se trata de una cuestión opcional sino de una necesidad.



Referencias bibliográficas

ALRECK, P. "Professional Services Clients' Interaction Styles". The Journal of Services Marketing. Vol. 11, nº. 1, 1994, pp. 143-159.

BERRY, L.L Y PARASURAMAN, A. "Marketing Services: Competing Through Quality". 1991, New York: The Free Press.

BRENTANI, U. Y RAGOT, E. "Developing New Business to Business Professional Services: What Factors Impact Performance?" Industrial Marketing Management. Vol. 25, 1996, pp.517-530.

CRANE, F. G. "Professional Services Marketing in the Future: Challenges and Solutions". Construction Management and Economics. Vol. 9, nº. 1, 1993, pp. 3-12.

DUNCAN, T. (2005). "Principles of Advertising & IMC", McGraw-Hill, New York, 2a. ed.

FERGUSON, C. J. "'Selling' Professional Services: a Practical Approach- Part I". Management Decision. Vol. 34, nº. 3, 1996, pp. 49-54.

FILIATRAULT, P. Y LAPIERRE, J. "Managing Business to Business Marketing Relationships in Consulting Engineering Firms". Industrial Marketing Management. Vol. 26, 1997, pp. 213-222.

GRANDE ESTEBAN, I. "Marketing de los servicios". 2005, 4ª Ed. ESIC.

GRÖNROOS, C. "Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition". 1990, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA.

GUMMESSON, E. "Toward a Theory of Professional Services Marketing". Industrial Marketing Management. Vol. 7, 1978, pp. 89-95.

- "The New Marketing - Developing Long-term Interactive". Long Range Planning. Vol. 20, nº. 4, 1987, pp. 10-20.

- "Service Management: An Evaluation and the Future". International Journal of Service Industry Management. Vol. 5, nº. 1, 1994, pp. 77-96.

- "Total Relationship Marketing. Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy". 2002, Butterworth Heinemann. Oxford.
School of Business. Universidad de Estocolmo.



- HÅKANSSON, H. (Ed.). “International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach”. 1982, Wiley. Chichester.
- HALINEN, A. “Relationship Marketing in Professional Services. A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector”. 1997, Routledge. Nueva York.
- KOTLER, P. Y CONNOR, R. A. JR. “Marketing Professional Services”. Journal of Marketing. Vol. 41, nº. 1, enero, 1977, pp. 71-76.
- LAING, A.W. Y MCKEE, L. “Structuring the Marketing Function in Professional Service Organisations”. European Journal of Marketing. Vol. 34, nº.5-6, 2000, pp. 576-597.
- MEDINA LAVERÓN, M. Estructura y gestión de empresas audiovisuales. 2005, 1ª ed. EUNSA. Pamplona.
- SCHIMMEL, K. E. Y DAVIS, T. R.V. “Implementing Strategic Marketing Programs in Law Firms”. Journal of Professional Services Marketing. Vol. 11, nº. 2, 2005, pp. 75-93.
- STEEL, J. “Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning”. 1998, Adweek Books, John Wiley & Sons, NY.
- WALLER, D. S.; CUSICK, D. J.; MATHESON, H. D. Y MILLER, M. K. “Advertising Agency Activities Used to Attract New Clients in Australia”. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 16, nº. 2, 2001, pp.129-140.
- YIN, R.K. “Case Study Research. Design and Methods”, 1994, 2ª Ed. Newbury Park, Sage Publications.

AUTORES

Dra. Montserrat Díaz Méndez. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología. Universidad de Extremadura. E-mail: mdmendez@unex.es

Dra. Clementina Galera Casquet. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología. Universidad de Extremadura. E-mail: cgalera@unex.es