



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**La importancia del Servicio al Cliente dentro de la agencia de
publicidad, mucho más que contestar el teléfono.
(Caso Mas Manos)**

TESINA
que para obtener el título de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación
presenta

Elizabeth Ramírez Flores



Asesora: Mtra. Xóchitl Andrea Sen Santos

Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

.....	3
Capítulo 1 ¿Qué es el servicio al cliente?	
1.1 La estructura de la actividad publicitaria	7
1.2 El anunciante o cliente	17
1.3 El departamento de Servicio a Clientes o Cuentas	20
1.4 Los elegidos	22
1.5 El liderazgo de una agencia	23
Capítulo 2 Cuentas, customer service, atención a clientes.	
2.1 Panorama actual	25
2.2 <i>Frenemies</i> : los Call Center	28
2.3 Calidad, calidad y calidad	30
2.4 El factor humano	34
2.5 La relación con el cliente	38
2.6 Premisas para la mejora de la calidad en el servicio al cliente	41
2.7 Beneficios de la mejora en la calidad del servicio al cliente	42
Capítulo 3 Caso de análisis: Personas, servicio y cumplimiento en Mas Manos.	
3.1 Mas Manos	46
3.1.1 ¿Cómo se trabaja en esta agencia?	50
3.1.2 Calidad ante todo	54
3.1.2.1 Copa Amadeus – Starwood Golf vs <i>e-mailings</i>	55
3.1.2.2 <i>Pitch</i> Walmart “ <i>Hoy México</i> ”	57
3.2 La teoría funcionaba, pero... ..	58
3.2.1 Errores bajo la forma de retrasos y negligencia	60
3.3 Clientes difíciles	62
3.4 Conflictos	64
3.5 Cuando no queda más que decir adiós	66
3.6 Dirigir el producto a alguien que no lo necesita	67
3.7 Renovarse o morir	69
Conclusiones	71
Fuentes	74
Anexos	78

INTRODUCCIÓN

El área de cuentas dentro de una agencia de publicidad es el vínculo fundamental para mantener una relación adecuada con los clientes, sin la cual no se puede conservar ni expandir el negocio. Requiere de profesionales preparados, capacitados, enfocados y con habilidades específicas de administración de las relaciones públicas, comerciales y financieras *hacia, para y por* el cliente.

Tan sólo en México existen más de 50 empresas identificadas como Agencias de Publicidad y servicios asociados. Si a ello sumamos la amplia variedad de servicios adicionales que pueden ser contratados para “vender algo” entonces es claro que el mercado está ampliamente variado y disputado por decenas y decenas de ofertas empresariales profesionales que prometen ser “las mejores”. “El reto que enfrenta la industria publicitaria es mostrar lo mejor de sí e innovar en modelos y medios, para que las marcas confíen en las agencias regionales y no *jalen* (se lleven consigo) a sus agencias con las que han trabajado en otras naciones”.¹

De acuerdo con Peter Mayle, autor y publicista por más de 20 años, la publicidad se ha definido como “un arte, un oficio, e incluso un instrumento siniestro de adoctrinamiento de masas y un derroche extravagante de dinero. Se mueve en los márgenes de los grandes negocios y espectáculos, del deporte y la política, de lo ruin y lo respetable, todo a la vez”². En efecto, la industria de la publicidad en nuestro país y en el mundo teje sus redes de acción en cualquier ámbito que pueda contabilizarse económicamente, es decir, en todos. Por ejemplo, en estimaciones realizadas en 2013 existió el temor de que la industria publicitaria decrecería un 1.5% en 2014 si México no asistía como participante al Mundial de Fútbol de la FIFA para este año³.

Esta industria genera tan sólo en México más de 90 mil millones de pesos, con un crecimiento de 6.8% de 2012 a 2013⁴. A pesar de que los segmentos de mayor crecimiento

¹ <http://www.merca20.com/ranking-agencias-de-publicidad-2013/> - consultado el 16 de noviembre de 2013.

² Peter Mayle. *Viva la agencia*. Editorial Eresma & Celeste Ediciones. España, 1990. Pág 13.

³ <http://www.merca20.com/la-industria-publicitaria-decrecera-un-1-5-en-el-2014-si-mexico-no-va-al-mundial/> - Consultado el 20 de diciembre de 2013.

⁴ *Ibid.*

de 2011 a 2012 fueron el de las relaciones públicas con 26% de incremento, Diseño Gráfico con 18.5% y promociones con 13%, el segmento de publicidad sigue siendo el de mayor participación de mercado con 45% de la inversión económica en nuestro país⁵ tan sólo en los rubros de televisión abierta y de paga, Internet, radio, revistas y diarios. Esto que llamamos publicidad rodea, permea y coexiste con nosotros y es nuestra realidad todos los días.

Esta industria multimillonaria es un fenómeno muy potente, es “motor de la economía, es un arma de información, de seducción y de venta”⁶, puede tener miles de propósitos, o ninguno, banales, ingenuos, loables o censurables, es decir tan nobles o deleznable como sea posible: motivar, cambiar o reforzar hábitos de consumo, disminuir o incrementar la obesidad o alguna adicción, recaudar dinero para alguna fundación o promocionar algún idílico y paradisiaco destino.

La publicidad es información, es comunicación y es poder. De ahí que nos encontremos que la publicidad tiene características propias, pues por sí sola constituye un fenómeno económico, social, cultural y científico. Tan así, que incluso algunos autores la han llegado a llamar “el quinto poder” (obviando los tres primeros e integrando a los medios de comunicación como el cuarto). Vender es una actividad económica tan antigua como el ser humano mismo, está dentro de nuestra naturaleza. La publicidad ha encontrado la forma de hacerlo, además, para que lo que consumimos muchas ocasiones nos defina, nos clasifique, catalogue y etiquete para que nunca dejemos de consumir.

Pero la publicidad por sí sola no es la que mueve millones de pesos (dólares, yenes, libras, euros, etc.), viene acompañada de anunciantes, agencias de publicidad, centrales de medios, consumidores, medios de comunicación convencionales –radio, prensa, televisión, cine, publicidad exterior-; medios no convencionales –marketing directo, marketing en Internet, telemarketing, POP (*Point of Placement*: punto de venta en sus siglas en inglés), patrocinios, etc.-; servicios auxiliares –casas productoras, estudios de sonido, iluminación, fotografía, actores, modelos, edecanes, agencias de investigación de mercados-; universidades -estudiantes, investigadores, docentes-; medios de regulación y

⁵ Reflejado en el Estudio del Valor del Mercado de la Comunicación Comercial en México 2012 elaborado por Confederación de la Industria de la Comunicación (CICOM).

⁶ Mariano R. Castellblanque. *Estructura de la actividad publicitaria. La industria de la publicidad de la A a la Z. España: un caso extrapolable*. Paidós Papeles de la Comunicación 33. España, 2001. Pág. 23.

autorregulación impuesta por la propia industria (AMAP, CICOM, el Consejo de la Comunicación, por ejemplo), asociaciones de profesionales, congresos nacionales e internacionales y festivales. Representan miles de empleos a nivel local y global y tiene repercusión –por supuesto- en todas las industrias que necesitan vender algún producto o servicio, reitero: en todas.

En resumen, el ejercicio de la publicidad como actividad profesional ha supuesto una continua evolución hacia una realidad cada vez más compleja. Resulta imposible operar y gestionar la publicidad en su totalidad si no se cuentan con considerables equipos humanos y técnicos para poner *la comunicación al servicio del anunciante*⁷.

En el primer capítulo de este trabajo se aborda lo que es el Servicio al Cliente dentro de la Agencia de Publicidad remarcando por qué es la parte esencial de esta actividad, identificando el área dentro de la estructura publicitaria; se especifica, además, las características de la misma como un posible estandarte de la Industria de los Servicios. Se plantea un panorama general de la actividad publicitaria, el andamiaje e infraestructura que hacen posible a dicha industria multimillonaria ser más que un simple intermediario entre un anunciante y los consumidores finales. Finalmente, se comienza a presentar la importancia del cliente y del área de Cuentas, como una relación fundamental, estrechamente relacionada y que basa en ambos elementos el éxito o fracaso de cualquier negocio emprendido en el mundo de la publicidad.

En el segundo capítulo se profundizan las funciones, perspectivas y alcances del departamento de Cuentas. Se presentan varias premisas para analizar y mejorar la calidad en la atención al cliente, independientemente del tamaño de la agencia, basados en el factor humano, mismo que será determinante para el éxito o fracaso del negocio. Por ello, a lo largo de dicho apartado, se fundamenta por qué es vital el mantenimiento, seguimiento y adecuada preparación del equipo destinado a estar en contacto con el otro elemento vital de esta actividad: el cliente.

⁷ Juan Salvador Victoria, et. al. *Reestructura del sistema publicitario*. Editorial Ariel. España, 2005. Pág. 101.

En el tercer capítulo se presenta el caso vivencial de mi experiencia en la agencia de publicidad Mas Manos, donde se materializaron las teorías que se exponen en los dos capítulos anteriores; elegí este caso además de ser algo muy personal y cercano, porque analizado desde un punto de vista más objetivo y con la prudente perspectiva que da el tiempo, puede desmenuzarse mejor cómo una agencia que lo tenía aparentemente “todo” para ser la mejor, se acercó precipitadamente a su declive al dejar de tomar en cuenta al cliente, priorizando la parte económica, en detrimento de las relaciones que deberían haberlo llevado a la cúspide.

Este trabajo se presenta con la finalidad de ser una asesoría introductoria, accesible a los lectores para darse idea de un panorama real y reciente de la industria de la publicidad en nuestro país, analizando una alternativa muy pocas veces considerada por los jóvenes publicistas egresados quienes nos dejamos cegar por el glamour y la vanidad que se maneja para los creativos, siendo reales otras posibilidades más amplias, con más matices y con otro tipo de retos profesionales que a la par brindan grandes satisfacciones a través del contacto humano, tal como lo es el Servicio a Clientes.

CAPÍTULO 1

¿QUÉ ES EL SERVICIO AL CLIENTE?

1.1 La estructura de la actividad publicitaria.

En este apartado se visualizará la estructura base que usualmente tiene una agencia dedicada a la publicidad⁸. Dependiendo del tamaño y renombre de la empresa, en ocasiones algunas actividades son realizadas por una o dos personas, mientras que en otras es todo un departamento conformado por 6 o más personas, o incluso sucursales de la matriz específicamente enfocadas a una actividad, a veces bajo otro nombre para identificar la especialización.

Ejemplo de lo anterior es el caso de *Comunicaciones Alazraki*, fundada por el empresario mexicano Carlos Alazraki y cuyo *slogan* es “Creamos todo tipo de cosas aquí”. Y su menú de opciones, evidentemente incluyendo el elemento creatividad es: Publicidad, Arte, Cine, Experiencias, Estrategia, Fotografía, Libros, Tacos, Diseño, Mezcal y Rock’n’Roll⁹. Las *networks* de la empresa ya sea por subdivisión o por alianzas estratégicas son Publicidad, Creatividad Tecnológica (implementaciones y activaciones basadas en la tecnología), Planeación Estratégica, Relaciones Públicas, Publicidad para empresas PyME y activaciones BTL.

A nivel internacional tenemos otro ejemplo: la empresa *Ogilvy & Mather*, que ostenta el apellido de uno de los hombres más reconocidos a nivel mundial por sus aportes al mundo de la publicidad, y que cuenta con sucursales en México, pero también a nivel mundial tiene presencia en los cinco continentes. Y las subdivisiones son tan variadas como se espera de una agencia de este nivel¹⁰: aceleración de ventas, comunicación interna, CRM¹¹, diseño creativo, diseño en *retail*, entretenimiento de marca, identidad de marca, marketing digital, marketing directo, marketing experiencial, medios digitales, mercadotecnia de contenido, mercadotecnia de lealtad, mercadotecnia en punto de venta, mercadotecnia de relaciones,

⁸ Conforme a la bibliografía consultada.

⁹ <http://www.alazraki.com.mx/web/>- consultado el 10 de enero de 2014.

¹⁰ Considerada tan sólo en México como una de las 5 mejores agencias a nivel nacional, revista Merca2.0.

¹¹ CRM es un término que se usa en el ámbito del marketing. Este término traducido al castellano significa Gestión de Relaciones con Clientes, es una estrategia orientada a la satisfacción y fidelización del cliente, hoy en día principalmente utilizado para la gestión, segmentación y seguimiento de los clientes a través de las redes sociales.

mercadotecnia en redes sociales, mercadotecnia móvil, social, promocional y viral, planeación estratégica, promoción de ventas, publicidad, relación con medios, relaciones públicas e incluso sustentabilidad¹².

Hago hincapié en el hecho que, sin importar el tamaño de la empresa, finalmente la publicidad hoy en día extiende sus ramas hacia muchos horizontes, pero no olvidemos el punto central de la cuestión: en todas las áreas se necesita de personas que operen de manera realmente capacitada y profesional la atención al elemento básico, la materia prima de esta industria multimillonaria: los clientes.

Podemos identificar siete áreas de acción que coadyuvan a la puesta en marcha del aparato publicitario¹³:

- Anunciante (o Cliente) de cualquier producto o servicio
- Agencias de publicidad
- Medios publicitarios (convencionales y no convencionales)
- Consumidor
- Empresas de servicios auxiliares
- Estructura legal y regulatoria
- Académica (estudiantes, académicos e investigadores)

La palabra agencia proviene del latín *agentia*, que se deriva de *agens –entis*, que significa “el que hace”. Un agente, por lo tanto, es el que hace algo por alguien, es decir, un intermediario¹⁴, en el caso de la publicidad entre el cliente y su necesidad (vender algo a un consumidor final), cobrando una comisión por su trabajo. Es entonces también una vía, un acceso, un facilitador.

Como se planteó en párrafos anteriores, hoy en día la actividad publicitaria se ha diversificado y especializado de manera exponencial, añadiendo labores que dan un valor agregado a su actividad para convertirse en proveedores de *todo lo necesario* para que el cliente cumpla su cometido final: vender.

¹² Sin autor. <http://www.ogilvy.com.mx>. Consultado el 10 de marzo de 2014.

¹³ *Op. Cit. Estructura de la actividad publicitaria...* Pág. 35.

¹⁴ *Ibidem.* Pág. 65.

“Las primeras agencias de publicidad iniciaron su actividad a mediados del siglo XIX casi como simples intermediarias entre los anunciantes y los periódicos. Hoy son el verdadero *cerebro especializado* en comunicación al servicio de los anunciantes y en todos los medios y técnicas de comunicación”¹⁵.

En la evolución que ha tenido la industria publicitaria en el mundo entero, la sola palabra agencia ha quedado desbordada en tanto que se han integrado también funciones de venta a los clientes de otros servicios en los cuales la agencia tradicional puede ser o no intermediaria: centrales de medios, investigación de mercados, agencias de activaciones, etc. Y que incluso ha hecho que las propias agencias incorporen dentro de su definición y presentación de servicios como empresas que ofrecen “el paquete completo” con promesas de venta como: “... el grupo de comunicación líder en el mercado” (JWT), “Transformando marcas & haciendo crecer negocios¹⁶” (McCann WorldGroup), “Somos una boutique global¹⁷” (Young & Rubicam); “... Amamos resolver complejos problemas de negocios, llevarnos sus preocupaciones, y divertirnos mientras lo hacemos¹⁸” (DDB), “... *dedicamos el 99.9% de nuestro tiempo a construir las marcas de nuestros clientes y 0.1% a construir la nuestra*” (Lowe); “Ser lo que tú necesitas” (Pauta Creativa), por citar algunos ejemplos.

Por lo anterior, algunos autores¹⁹ sugieren que gracias a las actividades adicionales que han surgido o integrado en esta industria a lo largo de sus años de existencia se modifica el concepto tradicional hacia Empresa de Servicios de Comunicación, porque el concepto ha crecido, variado y enriquecido, agregando el valor de gestionar la comunicación más allá de sólo ser un intermediario.

Sin embargo, estos monstruos de la publicidad son el ejemplo de empresas que cuentan con más de 50 años de historia dentro de la industria. Existen por supuesto aquellas que deciden enfocarse en uno o dos servicios en específico, por lo general más allá de la publicidad y

¹⁵ *Ibidem*. Pág. 60.

¹⁶ En el idioma original: “*Transforming Brands & growing businesses*”.

¹⁷ En el idioma original: “*We are a global boutique*”.

¹⁸ En el idioma original: “... *we love to solve complex business problems, take away your worries, and have a lot of fun doing it*”.

¹⁹ Joseba A. Etxebarria. “Las empresas publicitarias” en Juan Salvador Victoria Mas (coord.) *Reestructuras del sistema publicitario*. Editorial Ariel. España, 2005. Pág. 102.

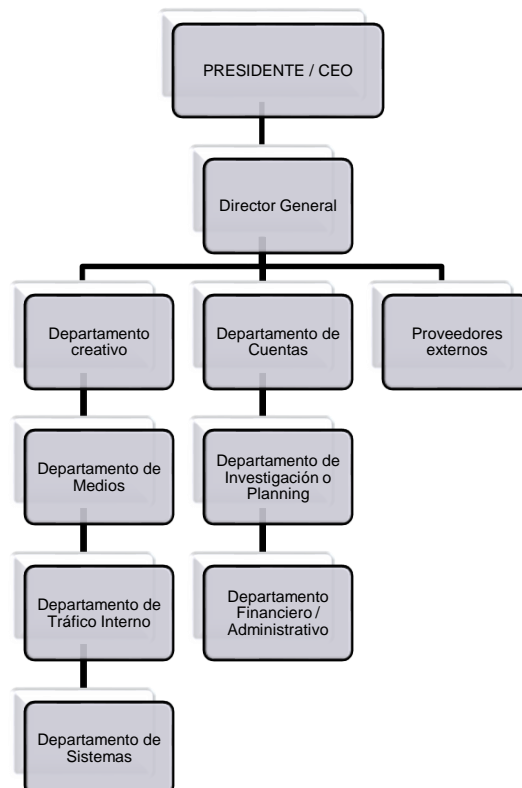
dedicadas a los servicios auxiliares de los que se sirve la mercadotecnia para completar su funcionamiento:

- Agencia de servicios completos (clásicas o tradicionales). Se ha mencionado algunos ejemplos de agencia de este tipo, donde intermedian todos o casi todos los servicios posibles, mediante la subcontratación, pero con la supervisión de la empresa que da la cara ante el cliente.
- Agencias de marketing directo. Realizan acciones en contacto directo con los consumidores finales mediante procedimientos de investigación y bases de datos.
- Agencias de marketing promocional. Activaciones, promociones y muestreo. Idean, diseñan y sobre todo implementan acciones con el cliente para que el consumidor final conozca y experimente con el producto o servicio.
- Agencias de comunicación digital. Especializadas en implementar estrategias a través de Internet, las redes sociales y todo lo relacionado con la tecnología.
- Agencias de patrocinios. Enfocadas en buscar y proponer patrocinadores para algún evento de tipo cultural, deportivo, de beneficencia, artístico, etc.
- Agencias de Relaciones Públicas. Idean, organizan y ejecutan acciones que contribuyen a mejorar, consolidar o iniciar la buena imagen del cliente, de la naturaleza que éste sea (empresa, persona o institución).
- Centrales de medios. Planifican y contratan para el cliente los medios de comunicación que resulten más convenientes dependiendo del producto o servicio que se trate. Algunas de las grandes agencias antes mencionadas hoy en día establecen alianzas con las grandes centrales de medios con la finalidad de compartir clientes y generar el máximo costo-beneficio no sólo para el cliente sino para ambas empresas con contratos anuales o por montos predeterminados.

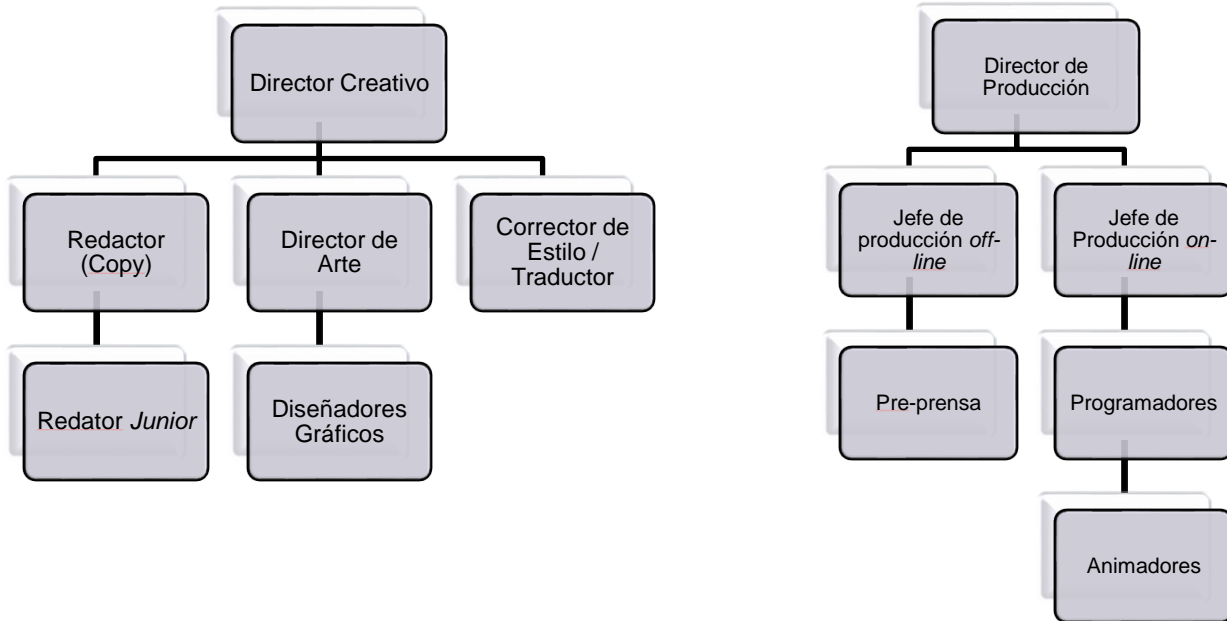
- Agencias internas o integradas. Como se mencionó anteriormente, algunas empresas desarrollan divisiones con independencia para que al tener una estructura propia puedan funcionar de modo más eficiente: por la flexibilidad, la rapidez, el costo o la discreción de las estrategias del anunciante.
- Agente autónomo o *free-lance*. Profesionales dedicados o especializados en diversas actividades de la publicidad como diseño, planeación, creatividad, redacción, etc., que son contratados de forma eventual o por proyectos en concreto por las agencias para desarrollar una función muy específica por un tiempo determinado.

Normalmente todas estas empresas, estén o no integradas a una superestructura (*holdings* o corporativos internacionales) a excepción quizá de la figura del freelance, tienen una estructura base. Por supuesto que las variaciones en dicha estructura llegan a ser tan variables como la cantidad misma de empresas que existen, sin embargo, autores como Mariano Castellblanque y Juan Salvador Victoria proponen estructuras para la agencia de servicios completos que integradas pueden concretarse de la siguiente forma:

Fig. 1.1 Organigrama general de una agencia de publicidad (de servicios completos)

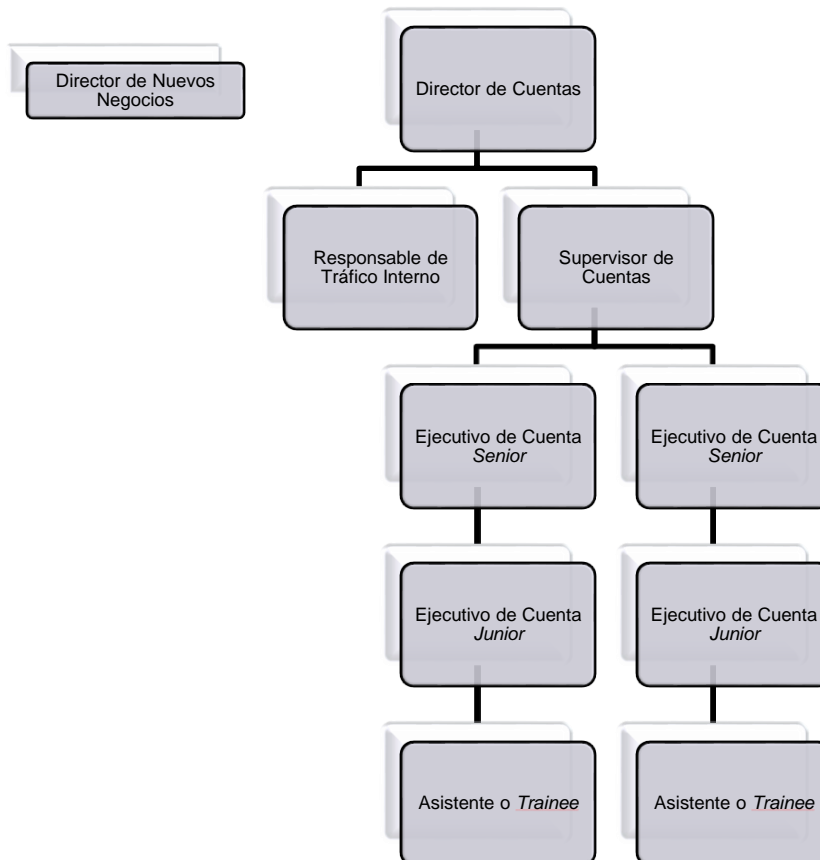


Figs. 1.2 y 1.3 Estructura General del Departamento Creativo y de Producción



Trabajando con empresas como imprentas, productoras de cine y video, fotógrafos, empresas de promocionales, modelos, etc., en conjunto con el departamento de compras.

Fig. 1.4 Estructura del Departamento de Cuentas



El número de Ejecutivos en los diferentes niveles dependerá de las cuentas que tenga la agencia y el personal que designe para cada uno. El Director de Nuevos Negocios colabora estrechamente con el Director de Cuentas debido a la constante reasignación de personal o de actividades de los ejecutivos cuando se trata de participar en algún concurso o alguna presentación especial para atraer nuevos clientes al negocio; y cuando éstos llegan, al asignar al equipo que los atenderá.

Fig. 1.5 Estructura del Departamento de Planeación e Investigación

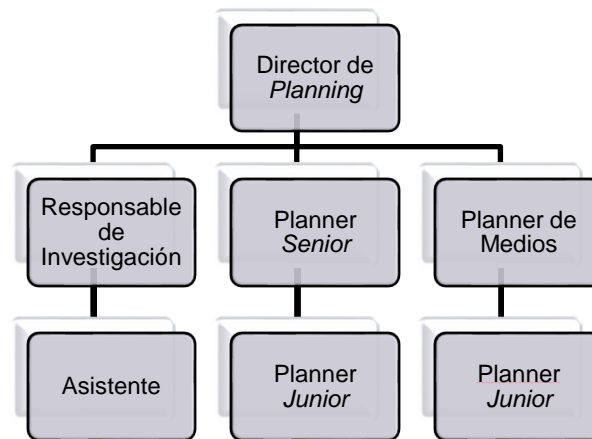
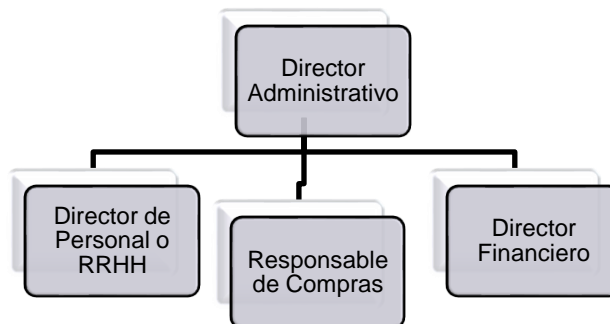


Fig. 1.6 Estructura del Departamento de Administración



Debo señalar que una agencia de publicidad es fundamentalmente una agencia de conocimiento. Y el conocimiento se encuentra en las personas. Por lo tanto, en la agencia de publicidad el recurso más valioso es el capital humano. La gestión adecuada del personal se perfila como el activo que dará la oportunidad para la competitividad. Como señala la experta

María Ángeles González Lobo²⁰: “el trabajo de la agencia es producir ideas y todavía no se ha inventado una máquina que lo consiga con mayor perfección que el cerebro humano”.

El mundo de la publicidad tiene como regla no escrita estar regido por los contactos y las relaciones que se hacen entre los miembros del gremio. Es una realidad que muchos negocios, sobre todo en las empresas pequeñas, comienzan a partir de los conocidos del Director General o dueño de la empresa quienes se convierten en los primeros clientes. Sin embargo, existen varias condiciones que implican que un cliente elija a una agencia o a otra para llevar a cabo la publicidad de sus productos o servicios, dependiendo de la experiencia, la especialidad de la agencia (existen las que eligen un rubro en específico para desarrollarse: turismo, servicios financieros, consumibles, intangibles, etc.), el perfil de los creativos, e incluso los premios, concursos o reconocimientos que ha recibido o en los que ha participado. También si es una agencia que cuenta con toda la infraestructura necesaria para brindar el servicio requerido o deberá acudir a la subcontratación, por supuesto con un costo diferente para el cliente. Se valora asimismo los clientes con los que ha trabajado y los actuales, sus recursos humanos y financieros, quiénes son sus creativos y su personal de atención para las cuentas.

Por otra parte, existen mecanismos que el cliente pone en marcha para elegir entre una preselección a su agencia. Éstos, conforme al mismo autor, pueden resumirse en:

- a) Por concurso de agencia. Comúnmente llamado *Pitch*, el cliente invita a tres o cuatro agencias que ya conoce, que le han sido recomendadas o que se acercan porque tienen conocimiento de la necesidad del cliente. Éste da un *briefing*²¹ general de lo que necesita para que las agencias desarrollen propuestas teóricas (en diseño, proyecciones, bocetos o maquetas) para presentar por separado al cliente, realizando también un presupuesto por sus servicios por el proyecto completo o por una *iguala*²² mensual.

²⁰ María Ángeles González Lobo. *Curso de publicidad*. Editorial Celeste. Madrid, 2009. Pág. 392.

²¹ De acuerdo con Juan Salvador Victoria Mas, *Op. Cit.*, Pág. 124: “Es el documento mediante el cual se recoge la necesidad comunicativa del anunciante (...) es una herramienta importante para el correcto desarrollo de la campaña”. Los encargados del departamento de cuentas regularmente son quienes obtienen esta información sistematizada en formatos predeterminados para tal fin.

²² Pago regular por un período predeterminado por contrato para prestar servicios varios y bien delimitados a un cliente por uno o varios proyectos.

- b) Por análisis de *book*²³. Las agencias presentan al potencial cliente muestras de los trabajos más sobresalientes realizados para otras marcas, a fin de que las evalúe y conozca su desempeño.
- c) Por elección directa. Dependiendo de la magnitud del proyecto, algunos anunciantes adjudican directamente sus campañas a agencias con las que ya han realizado algún trabajo previo o por el reconocimiento que la misma tenga en su trayectoria.

Cabe señalar que en muchos casos la creatividad y el costo son los elementos determinantes en la elección de agencia, pues si bien no están directamente relacionados, algunos anunciantes no tienen la capacidad económica para elaborar una campaña de gran impacto o bien, el producto o servicio que ofrecen no es el idóneo para elaborar estrategias alternativas en cuanto a creatividad.

Existe una extensa bibliografía acerca de los medios de comunicación empleados por la publicidad para dar a conocer un producto o servicio, su clasificación, utilidad, aplicación y conveniencia; con el fin de que este trabajo los integre de forma sucinta, se enlistan de forma enunciativa, mas no exhaustiva, los medios que forman parte de la actividad publicitaria:

- Medios convencionales o ATL (*above the line*). Acaparan tradicionalmente la mayor parte de la inversión económica de los clientes.
 - a) Prensa: revistas, periódicos, dossiers gratuitos, etc.
 - b) Radio
 - c) Televisión
 - d) Cine
 - e) Medios exteriores (espectaculares, parabuses, vallas, carteles, mobiliario urbano, transportes, etc.)
- Medios no convencionales o BTL (*below the line*). Son un conjunto heterogéneo pues pueden abarcar desde lo más común hasta donde la imaginación de los creativos llegue.
 - a) Marketing directo (correos, *e-mailings*, flyers y folletería, etc.)

²³ Es la carta de presentación de la agencia, su *currículum* con los trabajos más destacados, reconocidos, premiados o creativos que sirven para mostrar al cliente sus capacidades y cualidades como agencia.

- b) POP (*point of placement* o publicidad punto de venta)
- c) Patrocinios
- d) Ferias y exposiciones
- e) Regalos y merchandising
- f) Relaciones públicas
- g) Internet y redes sociales

En nuestros tiempos, cada vez más se recurre a las ventajas de inmediatez y amplísima cobertura que implica el *World Wide Web*, por lo que me atrevo a pronosticar que todo el rubro relacionado con el Internet y los recursos digitales deberá ser estudiado como una categoría de publicidad por sí misma. Recordemos que el progreso histórico de la publicidad ha sido determinado por la evolución de los anunciantes y sus necesidades de comunicación.

El consumidor final en publicidad está al mismo nivel de importancia que el anunciante ya que ambos son clientela de un producto o servicio: el consumidor final de lo que sea que el anunciante ofrezca y el cliente del servicio de publicidad que la agencia elabore y dependerá de la forma en que es ofrecido su éxito o fracaso en el mercado. Sin embargo, para los fines específicos de este trabajo, el consumidor final queda relegado debido a que es labor de otras áreas de la agencia el enfoque en éste. La atención al cliente desde una agencia de publicidad se centra específicamente en el Anunciante.

Sin embargo, no se menosprecia el papel del consumidor final, como lo dice Mariano Castellblanque: “estamos en la época donde el consumidor puede elegir entre miles de productos para satisfacer sus necesidades. De ahí que los fabricantes (los anunciantes y clientes de la agencia) quieran conocer su comportamiento” pues es “el objetivo último de cualquier empresa, tanto en la fabricación y distribución de sus productos como en la eficacia de su comunicación”²⁴.

Es necesario precisar que, debido a este enfoque, la autora de este trabajo apuntará hacia el análisis de las tres áreas que considera más relevantes: el cliente y, dentro de la agencia, el departamento de atención a clientes, y la dirección general o cabeza de la empresa.

²⁴ Mariano R. Castellblanque. *Op. Cit.* Págs. 220, 221.

Quienes cierran esta estructura de la publicidad son las empresas auxiliares, es decir, todas aquellas empresas que proveen ayuda especializada y están dotadas de tecnología y personal capacitado en producción audiovisual, posproducción, sonido y locución, diseño gráfico, fotografía publicitaria, agencias de edecanes y modelos, traducciones y regionalizaciones, y todos aquellos servicios necesarios para la ejecución de una campaña.

Sin embargo, no hay que olvidar el producto del trabajo de toda esta estructura: la campaña. Es decir, el conjunto de anuncios que se difunde por los diferentes medios disponibles y seleccionados por el anunciante basados en la estrategia recomendada por la agencia y que transmiten en teoría el mismo mensaje (el tema de la campaña) de formas distintas y que son el objeto de la planeación, creatividad, innovación y todos los esfuerzos del aparato publicitario para que sea efectivamente entregado a quien se supone va dirigido, es decir el *target*, y sobre todo que funcione. También la campaña y sus operadores son los que esperan ser premiados ya sea en el *Lion* de Cannes, los EFFIE Awards o *The New York Festival*, todos ellos valorando el mensaje, la efectividad, la creatividad o a la trayectoria de las agencias.

1.2 El anunciante o cliente

Si no hay alguien que tenga la necesidad de anunciar algo, no hay publicidad. La publicidad nace con el anunciante y muere con el anunciante. De acuerdo con la RAE, anunciante viene de la palabra *anunciare*, y entre sus significados están anunciar (evidentemente), dar noticias de una cosa, proclamar, hacer saber algo. Un cliente, por otro lado, y de acuerdo con la misma fuente, es una persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o de una empresa, o que acostumbra ir a una misma tienda²⁵.

Podemos entonces inferir que el anunciante se vuelve cliente en el momento de solicitar un servicio. Esto por supuesto implica una inversión económica que se determina en función de qué es lo que quiere, qué es lo que necesita y, sobre todo, cuánto está dispuesto a pagar para obtenerlo. El espectro de posibilidades de quién puede ser un anunciante es tan amplio como objetos y servicios hay para ofrecer: productos de consumo masivo, consumo

²⁵ Real Academia Española. www.rae.es, consultado el 20 de marzo de 2014.

minoritario o exclusivo, actividades gubernamentales o aspiraciones a ellas, comerciantes locales o globales, organizaciones caritativas, individuos, grupos, personas, objetos, alimentos, animales, ONG's, y un larguísimo etcétera. Sin embargo, es tan vasto como objetos creados por la naturaleza o el hombre, existan o lleguen a existir. De hecho, "cualquier persona puede utilizar la publicidad para conseguir sus fines, y convertirse así en anunciante"²⁶.

Como término es, evidentemente, uno de los más utilizados en la publicidad, pero también la figura central de todo este negocio que ha sido "tan vilipendiado como cortejado"²⁷. Numerosas son las anécdotas de personas implicadas en la actividad publicitaria que se quejan de los clientes. *"Todo lo que hacen es quejarse. Nada, nunca es suficientemente bueno. Piden mucho y pagan poco. Al final siempre quieren que se haga lo que ellos dicen"*. Mentirá aquel publicista –en cualquiera que sea el departamento en el que se desempeñe– que diga que nunca se ha encontrado con un cliente complicado.

Y es una realidad que los anunciantes en su gran mayoría no son lo que uno esperaría. Por supuesto que no lo son y pensándolo bien, dado que todos en miles de momentos de nuestra vida nos convertimos en clientes (consumidores) de algún producto o servicio, sabemos que siempre queremos lo mejor a cambio de nuestro dinero: muy bien elaborado en el caso de un producto, y rápido, en el caso de un servicio. Esto es lo que se debe saber y tener presente al tratar con un cliente, que al conocer mejor sus necesidades tenemos la oportunidad para perfeccionar nuestro propio servicio y por lo tanto el negocio.

Se remarcó al inicio del capítulo: los clientes son el activo más importante de la empresa. Sin su inversión no tendríamos ninguna razón para existir en el negocio, y desde luego no sería remunerable. La relación con los clientes, por ello, tiene un ciclo que debe comprenderse, y es a partir del esquema propuesto por Stanley Brown²⁸ que se comprende el proceso por el cual un cliente elige a un proveedor de servicios:

Expectativa → Adquisición → Juicio → Retención

²⁶ Mariano R. Castellblanque. *Op. Cit.* Pág. 35.

²⁷ Peter Mayle. *Viva la agencia*. Editorial Eresma & Celeste Ediciones. España, 1990. Pág. 16.

²⁸ Stanley A. Brown. *Breakthrough customer service. Best practices of Readers in customer support*. John Wiley & Sibs Canad Ltd. Canadá, 1997. Pág. 92.

- a. Expectativa: ¿Quién es el cliente?, ¿Qué es lo que realmente quiere? Y corroboramos al responder esta pregunta que se coincide en varios aspectos: reconocimiento, excelente servicio, productos y servicios de calidad, valor agregado y satisfacción. Es importante siempre apuntar por superar las expectativas del cliente, ya que cada vez que no se hace se corre el riesgo de perder no sólo a ese cliente sino a cualquiera que por su recomendación podría llegar a contratar el servicio.
- b. Adquisición. Si un cliente compra, habrá beneficio para la empresa. Si es un cliente que ya contrató un servicio, aún puede hacer mucho más por el negocio contratando un sinnúmero de otros servicios y productos proporcionados por la agencia. No hay más: comprar significa dinero, y dinero significa que la empresa siga existiendo. ¿Es necesario decirlo de nuevo?
- c. Juicio. En esta etapa del ciclo el cliente se está preguntando si hizo o no una buena compra, lo ideal es ofrecer incentivos adicionales para convencerlo de que así fue. En el rubro de la venta de servicios, es aquí donde el profesional del servicio a clientes debe hacerse notar, recordar y verdaderamente convencer al cliente de *la necesidad* de volver, si es necesario a través de un servicio de postventa adecuado.
- d. Retención. Si lo anterior se hizo correctamente, entonces el cliente volverá, comprará de nuevo, solicitará algo más. Si un cliente se pierde en esta etapa todo el esfuerzo anterior se va a la basura, porque si el resultado no fue mantenerlo con la agencia, entonces no sirvió. Debe quedar claro que no sólo se retiene al cliente, sino la oportunidad de volver la inversión en un beneficio traducido en dinero para la empresa.

¿Por qué se pierde a un cliente? Stanley Brown²⁹ nos indica lo que en el mercado estadounidense se reporta como el porcentaje de motivos por los que el cliente no vuelve a realizar la compra de un producto o servicio:

²⁹ Stanley A. Brown *Op. Cit.* Pág. 97.

- 3% se muda de localidad
- 5% desarrolla relación con otras empresas
- 9% se aleja por razones de competitividad (problemas económicos)
- 14% están poco satisfechos con el producto o servicio
- 68% se van por la indiferencia del dueño, el gerente o algún empleado con el que han tenido contacto
- 1% por muerte

Lo que estas estadísticas nos reflejan, aplicándolo al mercado mexicano, es la enorme posibilidad de que un cliente se vaya porque no lo atendieron como esperaba, y también representa que, aplicando las estrategias correctas, el beneficio será igualmente proporcional.

Es una conseja popular y que normalmente aplicamos cuando estamos en la posición de consumidor que dice: “*El cliente siempre tiene la razón*”. Pero ¿en verdad la tiene, siempre? No. Esa es tal vez “una de las peores mentiras jamás dichas. El cliente casi nunca tiene la razón. El cliente normalmente está equivocado. El cliente requiere orientación sobre lo que necesita”³⁰, en especial en el ámbito de la publicidad. El cliente está a cargo de la situación, es el dueño de la necesidad. Si uno le dice al cliente que no, normalmente éste se irá para no volver.

Pero si el profesional a cargo de atender al cliente lo entiende, lo asesora y lo acompaña durante la travesía de descubrir la diferencia entre lo que quiere y lo que necesita, verá la satisfacción de saber que ese cliente será leal, y estará convencido de que nadie más puede atenderlo como lo hacen ahí donde lo escuchan y apoyan. Sabrá que acudió a un lugar donde cuidan de él y buscará más oportunidades para hacer negocios con esa empresa.

1.3 El departamento de Servicio a Clientes o Cuentas

Las funciones, perspectivas y alcances de este departamento se abarcarán con mayor profundidad en el capítulo 2 de este trabajo. En este apartado se hace una aproximación a lo que el Departamento representa dentro de la agencia de publicidad.

³⁰ Hal Becker. *At your service. Calamities, Catastrophes, and other curiosities of Customer Service*. John Willey & Sons, Inc. USA, 1998. Pág. 19.

El trabajo que el cliente encomienda a la agencia se llama cuenta. Dependiendo de la dimensión de dicho trabajo y las capacidades de la agencia, lo dirige un alto cargo de la empresa cuando es de magnitud suficiente ya sea por el cliente o por el tipo de proyecto de que se trate económicamente hablando; de lo contrario lo dirige hacia el Director de Cuentas. “Por debajo de éste, se apiñan varias capas de supervisores de cuentas, ejecutivos de cuentas y ayudantes”³¹ o *trainees* de cuentas. La función del ejecutivo de cuentas es convertir las necesidades promocionales del cliente en anuncios que las satisfagan.

Como en cualquier ámbito laboral, existen aquellas personas que al realizar su trabajo se encuentran realmente comprometidos con él. Los mejores ejecutivos de cuentas son hombres y mujeres astutos, conocedores del valor y la importancia de sus funciones, y se convierten en asesores y acompañantes del cliente. Los peores, se vuelven únicamente transmisores bien vestidos de los encargos del cliente, “mensajeros de ida y vuelta entre la agencia y el cliente dotados de todas las habilidades de interpretación de un yoyo”³².

La agencia de publicidad es una empresa de servicios, por lo que el elemento básico para la oferta es la persona que produce y brinda el servicio y que debe desarrollar su labor en estrecho contacto con el receptor del mismo, es decir, el cliente. El personal que primordialmente está presente con el cliente es a la vez ejecutor de servicio y representante o imagen de la empresa. Al contrario de lo que sucede en una empresa de productos (o consumibles) “el contacto con el cliente es directo, por lo que la aportación del personal y su colaboración para la calidad del servicio que recibe es mayor que en otras empresas”³³.

Ya se ha mencionado la importancia del cliente dentro de todo el proceso publicitario, pero cuando se trata del trabajo cotidiano dicha importancia se eleva aún más ya que el cliente está presente en todo el proceso de producción: es decir, desde la concepción de la necesidad hasta la entrega del trabajo, su posterior implementación y la medición del impacto o éxito del mismo. Esto no sucede con los consumibles, ni siquiera con algunos otros servicios (como los financieros o los turísticos) donde el cliente consume algo que ya está

³¹ Peter Mayle. Viva la agencia. Pág. 18.

³² *Ibidem*.

³³ Juan Salvador Victoria Mas. *Reestructuras del sistema publicitario*. Editorial Ariel. España, 2005. Pág. 122.

producido, pensado y elaborado con antelación para ofrecerlo al cliente. Esta situación, donde el cliente existe como un ente omnipresente en toda la labor publicitaria, especialmente en el área que está en permanente contacto con él, supone niveles de incertidumbre excesivos sobre la validez del trabajo que se hace y una cierta incomodidad respecto a la relación con el cliente.

1.4 Los elegidos

En la búsqueda de por qué realizar este trabajo, salió a la luz un prejuicio que pocos se atreven a mencionar en el ámbito de la publicidad, pero que es real, tangible e ineludible: muchos son los llamados, pero pocos los elegidos para formar parte de las filas de una agencia. La que sea. No importa el tamaño, la ubicación o la paga, cada año miles de egresados de las diferentes universidades de nuestro país buscan ubicarse en un lugar donde puedan explotar todo ese potencial que han desarrollado en los cuatro años y medio que estudiaron, esperando llegar a ser *EL* publicista que México esperaba, el nuevo Alazraki, la nueva Olabuenaga, y ¿por qué no?, el nuevo Ogilvy. Sin embargo, la realidad es diferente.

Es necesario hacer hincapié dentro de este trabajo ya que es una realidad ineludible a la que se enfrentan los nuevos publicistas: no todos pueden ser “creativos”. Se nace para ello, es muy difícil *hacerse* creativo. Este trabajo en su primer apartado presenta el amplio abanico de posibilidades que es posible encontrar bajo la premisa de *Agencia*, el punto es conocerlos, enfocarlos y sobre todo disfrutarlos si se ha decidido por convencimiento o por resignación estar dentro de uno de esos ámbitos.

¿Qué buscan las agencias de un recién egresado? La revista Merca2.0, reconocida dentro del ámbito publicitario mexicano como referente para la actualidad de esta industria, y el autor del artículo hacen un compendio sobre lo que ellos como concedores del tema pueden reconocer como lo más necesario para distinguirse y ser parte de los elegidos³⁴.

El artículo enlista como el perfil más deseable, que los egresados cuenten con:

- Disciplina y constancia
- Entusiasmo direccionado

³⁴ El artículo completo puede consultarse en el Anexo 1.

- Creatividad aplicada
- Visión y objetivos claros
- Ser autodidacta

Se podrían verter muchas opiniones sobre el tema, los colegas de la profesión sabemos con claridad que esto es una mirada un poco superficial, dado que son requisitos que seguramente se deben solicitar en prácticamente cualquier empleo al que un profesional aspire. Sin embargo, es claro que omite un rasgo implícito: la calidad en el trabajo realizado. Ya sea que paguen mucho, poco o nada, podemos coincidir con lo que varios autores indican: sin calidad en el trabajo no hay satisfacciones personales y profesionales, no sólo para la empresa para la que se trabaja sino para el profesional mismo. El profesional que entregue calidad en su trabajo será reconocido siempre, o buscará hacerse por sí mismo el camino dentro de su campo de acción.

Cabe señalar que en el campo de la publicidad se ha legitimado de cierta forma, que los profesionales en las agencias tengan que trabajar jornadas extenuantes con tal de cumplir con un *deadline* autoimpuesto o pactado con el cliente, que hace que los empleados trabajen 12, 14 o incluso hasta 24 horas sin descanso para entregar una campaña ya se aporque así lo prometió la agencia o porque debido a la ineficiencia de procesos, no se previó el tiempo suficiente para realizarlo, esto demerita en alto grado la calidad del trabajo que el empleado entrega, pero además lo desgasta física y mentalmente, teniendo una sensación de ser explotado y lejos de sentirse satisfecho comienza a minar la relación del empleado con la empresa, su fidelidad y compromiso con su empleo.

1.5 El liderazgo de una agencia

Cuando hablamos del puesto de máxima responsabilidad dentro de una agencia, es evidente que nos referimos a los primeros responsables del éxito o fracaso de toda la empresa ya que de su gestión depende la dirección, administración, organización y resultados del trabajo. Cuando se trata del Presidente o CEO, normalmente no asumen funciones directamente ejecutivas sino más estratégicas como el mantenimiento de las relaciones comerciales y sociales. Conforme baja el organigrama, normalmente el liderazgo en cuanto a la ejecución lo asume el Director General con actividades más organizativas, de planeación estratégica y operativa.

Es innegable que un verdadero líder está presente dentro de su equipo de trabajo. No es una persona inalcanzable, intangible, que sólo los directores de área conocen y a quienes da indicaciones impersonales desde sus lujosas oficinas ubicadas en un destino diferente de donde deben llevarse a cabo. Al contrario: debe saber las necesidades tanto de su agencia como de sus clientes de primera mano, sin perder de vista, desde luego, el objetivo financiero de *su* empresa.

Cuando el Director General resulta ser también el dueño o fundador de la agencia, ese liderazgo se hace aún más necesario, contando con que debe engrasar diariamente la maquinaria, hacerla funcionar a la par de sus empleados con el fin de motivarlos, guiarlos y asumir la responsabilidad de los fracasos, mucho más que de los éxitos, que se obtengan como agencia.

En los siguientes apartados de este trabajo, se podrá revisar cuál es el papel de los líderes de la agencia, quienes también atienden a un cliente interno y uno externo, y cómo su nivel de involucramiento se relaciona directamente con el destino que se va trazando todos los días para la agencia y sus clientes.

CAPÍTULO 2

CUENTAS, CUSTOMER SERVICE, ATENCIÓN A CLIENTES.

2.1 Panorama actual.

Desde que el capitalismo nació, creció y llegó para quedarse en nuestras vidas a partir del siglo XV, los negocios alrededor del mundo están dirigidos por la competitividad. Es simple: las compañías capaces de competir se quedan en el mercado; aquellas que por algún motivo dejan de ser aptas se rezagan y son desplazadas, reemplazadas o devoradas por aquellas cuya idoneidad ha sido comprobada. Esto no es nuevo. Lo que sí es nuevo, es “la actitud de las compañías que lideran la carrera. Su filosofía es ‘si no está roto... rómpelo’³⁵”; en otras palabras, si no se ha hecho, hay que hacerlo.

El mundo de los negocios cambia rápidamente y es evidente que las organizaciones que quieran seguir en la carrera deberán estar dispuestas a adaptarse a lo que la misma dinámica económica está solicitando. Es una época de cambios constantes y vertiginosos, eso lo escuchamos en todas partes: lo que hoy nos diferencia de otros y nos pone a la vanguardia, mañana será obsoleto y pasado de moda. De acuerdo con el panorama mundial, las empresas deberían enfocarse en cambiar no solamente su estructura interna, sino a toda la industria en general en la que se desenvuelven.

Desde luego, se necesita una estrategia novedosa para alcanzar y permanecer en la cumbre, las empresas lo saben. Una estrategia que se fundamente en bases sólidas pero que al mismo tiempo tenga ese grado de diferenciación que lleve al éxito a largo plazo. De acuerdo con Stanley Brown, las organizaciones deben transformarse. ¿Pero en qué área?, ¿producto? No totalmente, pues es tremendamente susceptible de ser copiado o emulado en el corto plazo. ¿Precio? No, tampoco se trata de ser el que ofrece lo más barato (además que la calidad por lo general va implícitamente asociada al costo). La respuesta es el Servicio al Cliente³⁶.

³⁵ Stanley A. Brown *Op. Cit.* Pág. 10. En el idioma original: “*If it ain't broke... break it*”.

³⁶ *Ibidem* Pág. 12.

Pero muchas empresas no toman en serio al Servicio al Cliente. Stanley Brown nuevamente nos señala lo que NO es el servicio a clientes:

- Un título
- Un grupo
- Entrenamiento para sonreír
- Un cambio de una sola vez
- Un slogan para vender
- Un grupo para atención a quejas
- Ser “buena onda” con los clientes
- La última ocurrencia del jefe
- Un departamento para entrenamiento de atención a los clientes
- Gastar mucho dinero en servicio
- Unos pocos y sencillos cambios en la empresa³⁷

Y al listado anterior, agrego: no es contestar el teléfono cada vez que suena, con una voz amable, un guión preestablecido y nada de voluntad del empleado por resolver el problema del cliente; tampoco es lo que, en el peor de los casos se ha optado por implementar una grabación fría, neutral, impersonal y que no siempre da solución a la necesidad de quien realiza la llamada, enviando al usuario, cliente o comprador de un menú a otro sin encontrar rápido y fácil lo que requiere.

Este trabajo desde luego no pretende convertirse en un manual para transformar las empresas enunciando las máximas necesarias a fin de que se haga una metamorfosis de raíz. Para ello existe literatura especializada en el tema, ampliamente recomendable, que sin embargo sí nos sirve para enfatizar el nivel de importancia que varios autores dan al área de atención a clientes.

Las agencias de publicidad se insertan dentro del Sector de los Servicios como servicios a empresas junto con muchas otras (servicios bancarios, educativos, turismo, gastronomía,

³⁷ Stanley A. Brow. *Op. Cit.* Pág. 12.

salud, transporte, ventas, entre otros); conforme a lo expuesto por A.C. Rosander³⁸, cerca del 60% de la fuerza laboral está empleada en el sector de los servicios abarcando las industrias antes mencionadas, por lo que se puede deducir fácilmente que la calidad en este rubro no puede verse como algo de menor importancia o algo que despersonalice el servicio, ya que existen relaciones cara a cara entre el cliente y el empleado, los servicios se caracterizan porque en ellos ocurre un encuentro entre el cliente y el empleado, entre el vendedor y el comprador y no debe haber intermediarios.

Por lo anterior, en el empleado se ve reflejada la responsabilidad directa de gestionar las relaciones humanas entre el cliente y la empresa antes de cualquier requerimiento estrictamente laboral que el primero realice al segundo.

Al conocer el gran número de personas que se ven involucradas en este sector, conocemos la preeminencia de conocer las preferencias de los clientes, lo que les agrada, sus gustos, sus deseos y necesidades y la gran variedad de esas demandas, en específico con las agencias de publicidad, porque, por ejemplo, existen tantos clientes como anuncios de televisión.

En otras palabras, tomando en cuenta que tan sólo en México, por cada programa de 60 minutos transmitido por televisión abierta a la cual tienen acceso 92 de cada 100 hogares mexicanos³⁹, existen hasta 20 minutos de comerciales, dividiendo este número entre las pautas de 30 segundos -aproximadamente- dicha variedad se multiplica hasta 40 comerciales tan sólo en una hora de programación. No sólo hacemos énfasis en los estímulos recibidos por los televidentes, sino en la amplia gama de posibilidades que los anunciantes han convertido en necesidades de comunicación que –por el momento- sólo pueden ser resueltas por las agencias de publicidad.

³⁸ A.C. Rosander. *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Editorial Díaz de los Santos. España 1992. Pág. 37.

³⁹ INEGI <http://cuentame.inegi.gob.mx/economia/terciario/comunica>, consultado el 13 de febrero de 2014.

2.2 *Frenemies*⁴⁰: los *Call Center*

El nuevo siglo trajo un ambiente muy competitivo, con nuevas tecnologías y el vertiginoso ascenso de Internet. Con tantos negocios enfrentando la competencia, la demanda de tener un *call center* (el contacto primario de la mayoría de los clientes y consumidores de una gran cantidad de productos y servicios) está elevándose⁴¹.

Los *call center* surgen de la necesidad y la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través de una línea telefónica. Dentro de la múltiple gama de prestaciones que hoy en día se pueden brindar a través de este instrumento, inicialmente surgió como un servicio informativo con carácter de accesorio adicional a la oferta principal de un producto. Posteriormente, debido al éxito de la técnica, y a la fuerte competencia entre las empresas que surgían y ofrecían el servicio, de ser un servicio de lujo pasó a convertirse en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.

El mercado de los centros de atención a clientes operados vía telefónica es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad: estamos hablando de la falta de formación de los equipos de trabajo, de la elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente y el *offshoring*⁴² o deslocalización.

A este hecho se ha unido que la consolidación de Internet, y por tanto del comercio electrónico, ha originado la aparición de los *call centers* virtuales, que permiten a los internautas, a través de un clic, entablar una conversación directa con la persona que se encuentra en el centro de atención telefónica. Con este *call center* se superan dos obstáculos: el temor de los internautas que todavía se resiste a comprar a través de Internet

⁴⁰ De *frenemy*: la combinación o fusión de los términos del inglés "*friend*" (*amigo*) y "*enemy*" (*enemigo*), y se refiere a un enemigo disfrazado como amigo, o a alguien que es tanto amigo o colaborador como rival o competidor. El término es usado para describir tanto situaciones en lo personal, como situaciones vinculadas con la geopolítica o con las relaciones comerciales, y se aplica tanto a individuos como a grupos o a instituciones. Esta palabra fue usada en forma impresa por primera vez en 1953 por Walter Winchell –periodista estadounidense considerado el inventor de la *columna de sociedad* actual en "*How about calling the Russians our Frenemies?*", *Nevada State Journal*, mayo 19 de 1953, leído en www.wikipedia.com el 10 de enero de 2014.

⁴¹ Janice Reynolds. *A practical guide to CRM. Building more profitable Customer Relationships*. CMP Books. Madrid, 2009. Pág. 139.

⁴² Las compañías trasladan costos laborales o condiciones económicas más favorables para la empresa. Consultado en <http://www.princeton.edu/ceps/workingpapers/149blinder.pdf>, el 15 de febrero de 2014.

y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.

De momento, el *call center* virtual se va implantando lentamente, pero existe otra fórmula más arraigada que es la voz sobre *Internet Protocol* (IP) que permite al internauta, a través de un clic, ponerse en contacto telefónico con el operador que le va a resolver todas sus dudas, con el consiguiente ahorro telefónico, aprovechando las ventajas –una vez más- de la tecnología. Gracias a todos estos avances tecnológicos, el *call center* ha dejado de ser un mero gestor de llamadas para poder convertirse en un estratégico elemento del sistema CRM (*Customer Relationship Management*) de las empresas.

Es en este punto donde el *call center* y el servicio a clientes uno a uno de una agencia de publicidad, comparten características: el mercado tan competitivo en el que se mueven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a ambos tipos de servicio (telefónico y personalizado) tradicionales a integrar diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, *e-mail*, SMS y más recientemente, a través de las redes sociales, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

Se puede deducir entonces, que sea lógico que se piense que los *call center* y el servicio a clientes personalizado tengan una fusión en cuanto al cometido principal: el cliente y sus necesidades son tomadas en cuenta al saber que se goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre. Esto, unido a la fuerte innovación tecnológica disponible en telecomunicaciones, apoya al sector en general con un brillante porvenir.

Y, sin embargo, el servicio personalizado se diferencia y despega a un parámetro diametralmente opuesto cuando se encuentra que no es sólo dar atención masiva a los clientes, como lo realiza el *call center*, sino que va más allá: si la tecnología es importante, lo deben ser aún más las personas, convertidas en la pieza clave y en el eje central de los esfuerzos.

Por ello, se debe priorizar la satisfacción de los clientes frente a la reducción de gastos y, en este aspecto, los equipos humanos tienen una gran responsabilidad que cubrir. No olvidemos

que la imagen y la supervivencia de la compañía están en juego. Compañías exitosas tienen una cultura orientada hacia el cliente en toda la organización, independientemente del cometido a realizar, y eso se transmite al cliente.

Por ello, se anima a las empresas a que no centren únicamente su estrategia en la reducción de costos para poder competir, sino que inviertan en los equipos humanos para profesionalizar su gestión y así poder realizar el cambio cultural que está demandando el mercado, y alcanzando así la competitividad que el cliente solicita. Tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro del contacto con los clientes para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

2.3 Calidad, calidad y calidad

“La calidad es una función permanente que redundando en todos los aspectos del trabajo de una organización”⁴³. La calidad, como lo indica el autor A.C. Rosander, está presente en toda la estructura de una empresa: desde los colaboradores hasta los productos realizados, los procesos con los que se elaboran, a los datos empleados y la forma de obtenerlos, a las instalaciones, a cada elemento que conforma el conjunto. Pero en efecto, principalmente en los trabajadores de dicha empresa: el factor humano.

La calidad es gestionada por el personal de la empresa independientemente de para qué objetivo vaya aplicada (en el caso de consumibles), por lo tanto, es aplicada desde el comportamiento, a actos y decisiones, independientemente del nivel en el que trabajen.

La calidad es una función permanente en una organización que proporciona servicios, y las personas determinan si la función de calidad se está llevando a cabo o no, en este caso son los jefes y mandos superiores quienes a partir de la observación detallada y permanente podrán determinar si la función de la calidad se está llevando a cabo o no de una forma aceptable, pues ellos establecen los parámetros con los que se mide (manuales

⁴³ A.C. Rosander. *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Editorial Díaz de los Santos. España, 1992. Pág. 1.

organizacionales, certificaciones ISO⁴⁴, regulaciones propias establecidas por asociaciones nacionales e internacionales del sector, etc.); sin embargo, es el cliente, y sólo el cliente quien juzga finalmente si la calidad de esos bienes y servicios es satisfactoria y aceptable para sus necesidades específicas.

Coincidamos en que no todas las organizaciones son iguales, eso es verdad, y tampoco todos los consumidores de productos o los clientes lo son. Pero el factor de que cualquier persona, empresa u organización buscan calidad en lo que consumen es real, verdadero e incluso tangible.

Los clientes de las agencias de publicidad siempre buscarán la calidad. Es muy mexicano y bien sabido la máxima popular que resalta el empeño por lo “bueno, bonito y barato”, sin embargo, no se olvida que lo “barato sale caro” y que “no todo lo que brilla es oro”, y no olvidemos que “si quiere azul celeste, que le cueste”; todo lo anterior demostrando que no siempre por ser de bajo costo será de buena calidad y mucho más conocido en el ámbito comercial es que el costo refleja la calidad, o expresado mejor: la calidad cuesta.

La alta calidad en el servicio al cliente no es solamente destinar más dinero al servicio, es dar un servicio *diferente*⁴⁵. No es solamente enviar al equipo de atención y contacto con clientes a una o dos capacitaciones rápidas, es cambiar la organización desde la cabeza hasta el más humilde de los empleados. Implica entonces que toda la estructura de la empresa se involucre en la mejora de la calidad en la atención a los clientes.

Se trata, además, no solamente de implementar tecnología para conocer más y mejor al cliente -como sistemas CRM, gestión de bases de datos, etc. que es evidente que proporcionan información valiosa, pero no es lo fundamental-, sino también que los datos obtenidos se gestionen para mejorar la relación con el cliente.

⁴⁴ ISO (International Organization for Standardization) es la desarrolladora más grande del mundo de Estándares Internacionales Voluntarios. Proporcionan los parámetros y especificaciones para el desarrollo de productos, servicios y bienes, ayudando a las empresas e industria a ser más eficientes y efectivas. Desarrollados a través de consensos internacionales, ayudan a romper barreras para el comercio internacional.

⁴⁵ Stanley A. Brown *Op. Cit.* Pág. 12.

Es hacer la relación con el cliente amigable, y volver a la empresa una compañía con la que sea sencillo hacer negocios, en un modo tal que la diferenciación sea al corto plazo tan notable que no sea copiado por la competencia porque se han cambiado las reglas del juego adaptándose y haciendo propias las necesidades del cliente. Esto repercutirá en retención de clientes, por lo tanto, en beneficios económicos para la compañía al conservar e incrementar la inversión que éstos realizan y en la compra de más servicios proporcionados por la misma agencia y un mayor *market share* sobre compañías con una calidad inferior de servicio, aunque igualen o rebasen en tamaño a la empresa misma.

Es pertinente e importante aclarar que, además, estos sistemas funcionan cuando se trata de recuperar información sobre clientes en masa, es decir en cantidades grandes para reinterpretar a fin de vender un producto o servicio masivo.

El enfoque de este trabajo no está encaminado hacia esa gran industria fabricante de jabones o pañuelos, limpieza para el hogar o electrodomésticos, sino para aquellos que están detrás de esos productos, las empresas fabricantes que son los clientes y necesitan un servicio *diferente*.

Es decir, nos enfocamos hacia los Clientes -así, con mayúscula-: aquellos que contratarán a una agencia para obtener un servicio de publicidad con sus múltiples implicaciones y prestaciones adicionales, para poder vender esos jabones, pañuelos, aromatizantes y automóviles al gran mercado al que van dirigidos.

La calidad de los servicios tiene que convertirse, entonces, en una tarea de dedicación plena para todos los empleados en gestión, supervisión, los de bajo nivel y cargos de personal especializado. Como se ha mencionado al inicio de este apartado, se debe prestar la misma atención y dedicarle el mismo tiempo tanto a la idea de calidad de los servicios según los clientes, como a la idea de calidad en los servicios según los profesionales de la organización, porque es en la conjunción de ambos lo que dará una visión 360° de lo que hay que entregar al cliente, y estar seguros que al estar satisfecho volverá por más, realizará una recomendación y, por tanto, cerrará el ciclo de lo que una agencia necesita: más clientes para mejorar el negocio y sobrevivir.

La meta es clara, pero no se puede realizar una mejora en la calidad del servicio a clientes sin una base firme en cuanto a lo que es aceptable o no dentro de la empresa. Es así como retomamos lo que Rosander identifica como *formas de cimentar la calidad*⁴⁶, entre las más destacadas:

- Frenar el error humano. En muchas situaciones no se puede pasar por alto ni tan siquiera un error. En otras situaciones los errores no se han de justificar como inevitables, ningún tipo de ahorro es imposible mediante la prevención del error.
- Deshacerse de los servicios de poca calidad comunicados por los clientes (servicios de terceros, proveedores, intermediarios e incluso personal no calificado).
- Definir la calidad en términos de cada uno de los clientes que se atienden, no sólo en términos de aquellos que se quejan.
- Eliminar ideas sobre *el cliente* como: es irracional, un “maldito fastidioso”, un “imbécil” y por ello debe ser ignorado; y sobre *la empresa*: nosotros sabemos lo que es mejor para el cliente, nuestras percepciones son las correctas y las del cliente no. Y, sobre todo: el pensamiento de que vender es más importante que la calidad.

La calidad de cualquier servicio es real, observable, identificable y por supuesto mejorable. Los errores, la pérdida de tiempo y conductas incorrectas deben reducirse a cero en beneficio de la empresa, el cliente y el servicio en sí mismo.

Finalmente, en el cuadro siguiente se presentan, conforme a Rosander⁴⁷ indica, cuáles son las razones dadas para considerar la poca calidad en los servicios, a través de una encuesta llamada Gallup⁴⁸:

⁴⁶ A.C. Rosander. *Op. Cit.* 1992. Pág. 5.

⁴⁷ *Ibidem.* Pág. 54.

⁴⁸ Una encuesta Gallup es un sondeo de opinión frecuentemente usado en los medios de comunicación para representar a la opinión pública. La encuesta lleva el nombre de su inventor, el matemático estadístico George Gallup. Consultado en <http://www.gallup.com/corporate/177680/gallup.aspx> el 31 de julio de 2017.

Cuadro 2.1 Razones para la poca calidad de los servicios

1. Trabajo incorrecto	39 %		
2. Demasiado lento	30		
3. Demasiado caro	20		
4. Empleados indiferentes	20		
5. Personal no cualificado	12		
6. Falta de cortesía	10		
7. Servicio incompleto	10		
8. Falta de personal en la empresa	5		
9. Poca planificación	5		
10. Otras	16		
Total	166 %		

<i>Cuadro abreviado</i>			
Conducta del empleado, competencia		81 %	
Tiempo (demasiado lento)		30	
Precio (demasiado caro)		20	
Todo lo demás		35	
Total			166 %

Esta información “debería acallar la insistente pretensión de que los servicios y la calidad de los servicios son intangibles y están más allá de la observación humana y la identificación que los clientes tienen dificultades para apreciar la calidad de los servicios, que los empleados tienen ninguna o muy poca responsabilidad de la calidad de los servicios que prestan; y que los servicios y los productos son idénticos”⁴⁹.

Se observa que la causa número uno es el trabajo incorrecto, y éste es atribuible al ejecutor de dicho trabajo; es decir, el prestador del servicio, se suman además las razones 4, 5 y 6, en el factor tiempo; y los puntos 2, 7 y 9 tendrá una parte de la responsabilidad (tomando en cuenta que el desarrollo de, por ejemplo una campaña, es un trabajo en equipo) y únicamente en el factor precio y falta de personal se puede responsabilizar más a la estructura de la empresa que al propio prestador del servicio. En el siguiente apartado se abordará con mayor precisión la importancia del factor humano y su vital papel en la entrega de calidad en su desempeño, dicho en otras palabras, el comportamiento y las actitudes de los empleados son el alma de la calidad de los servicios.

2.4 El factor humano

Es posible identificar a una persona que aplica en su actuar las mejoras en el servicio: es cortés, amable, considerado servicial y correcto. Pero va más allá: es amistoso, cuidadoso, puntual y formal y ante los ojos de los clientes es productivo, innovador, inquieto, honrado,

⁴⁹ *Ibidem*. Pág. 56.

recto y por lo tanto digno de crédito pues su actitud servicial da la impresión de tratar con un profesional equilibrado, capaz y eficiente, competente para lo que está llevando a cabo y a partir de esto, entenderá lo que el cliente necesita y lo convertirá en un beneficio para la empresa y para el mismo cliente.

El empleado que directamente actúa con los clientes es el responsable inicial, la primera impresión, ésta que nunca se olvida, y que definirá en gran medida lo que el cliente puede esperar del servicio que la agencia ofrece. “Una empresa u organización está basada en la asunción tácita de que el empleado que sirve al cliente prestará un servicio satisfactorio. Claramente fueron contratados para esto y para nada más”⁵⁰. Por ello, el cliente no tiene otra alternativa sino considerar al empleado responsable de la calidad del servicio recibido. El cliente que recibe un mal servicio directamente entenderá que es el empleado (y no el directivo de la empresa) el primer responsable del “cumplimiento o el no cumplimiento de la calidad”⁵¹. Por lo anterior, el cliente podrá identificar a la persona que presta un buen servicio inicialmente por la sencilla razón de que el servicio adecuado que ha tenido en esa o en otra empresa, es muy escaso.

De acuerdo con el autor citado, es de vital importancia el hecho de que la dirección de la empresa determine cuál es el estándar de calidad deseado por la empresa, y deberá predicar con el ejemplo, inicialmente no reclutando empleados que se excusen bajo el argumento de que “errar es humano”, pues bajo este pretexto es común que trabajadores y operarios justifiquen errores que signifiquen un alto costo, o incluso la pérdida de alguna oportunidad de negocio o un cliente actual.

Entonces, la dirección no deberá admitir errores, pérdida de tiempo o conductas inadecuadas y en el caso de que algún empleado esté presente en la empresa, se deberá identificar y capacitar en un curso donde se le indique claramente que no es aceptable ni justificable el error.

Todo lo que los empleados hagan o digan puede influir en la percepción que se tiene de la organización, remarcamos el hecho que soportan otros autores de que si los empleados son

⁵⁰ *Ibidem* Pág.20.

⁵¹ *Ibidem* Pág.22.

poco profesionales o hacen comentarios groseros a los clientes o acerca de ellos por cualquier medio (son conocidos casos donde los empleados son despedidos de sus empleos por externar en sus redes sociales opiniones sobre sus clientes, sus jefes o sus compañeros de trabajo⁵²) la empresa sufrirá la percepción de los consumidores.

La necesidad de que los empleados de atención a clientes mantengan todo el tiempo la actitud adecuada se equipara con lo que otras industrias, sobre todo la del entretenimiento, requieren de sus empleados al momento de estar frente a sus clientes (o público), por ejemplo los parques temáticos de la internacional multimillonaria *The Walt Disney Company*, donde los empleados el 100% del tiempo están enfocados en brindar no sólo un servicio sino una experiencia completa, comprometidos con el negocio, los compañeros y sobre todo los consumidores del servicio; se insta a los empleados a ejercer los valores de integridad, confianza, trabajo en equipo, honestidad, apego a las reglas y respeto, con estándares claros, inalienables y enfocados a la satisfacción del cliente interno y externo⁵³.

En el caso mencionado, todos los empleados -todos- conocen el código de conducta, lo asumen y actúan en consecuencia ya que cada elemento integrante de la empresa (independientemente de su tamaño y aún más impresionante por el mismo motivo) sabe que la ineficacia en su actuar repercutirá en un daño irreparable para su fuente de trabajo. Asumen la cultura de servicio y saben que los empleados *son* la marca.

La premisa de la importancia que tiene crear una cultura de servicio en la que proporcionar un servicio excelente a los clientes debe ser una forma de vida. Hay concordancia entre los autores A.C. Rosander, Valarie Zeithaml, M.J. Bitner y Dwayne Gremler⁵⁴ en cuanto a que no entregar el servicio como fue especificado por el cliente, puede deberse a diversos factores de los trabajadores y del desempeño humano: reclutamiento ineficaz de empleados orientados al servicio, pero añaden además el factor de la ambigüedad y el conflicto de

⁵² Ver anexo 2 con ejemplos de empleados del rubro *Servicios* que insultaron a clientes, su jefe o la empresa para la que trabajan.

⁵³ Los “Lineamientos de Conducta Empresarial”, pueden ser analizados en <http://cdn.media.ir.thewaltdisneycompany.com/forms/DIS-SBC-CM.pdf>, consultado el 15 de febrero de 2014. También se pueden consultar testimonios en http://journalism.nyu.edu/publishing/archives/livewire/archived/the_secret_behind_the_magic_of/.

⁵⁴ Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler. *Marketing de Servicios*. Mc Graw Hill. México, 2009.

funciones entre los empleados de contacto, mala compaginación entre el empleado y la tecnología (aun en nuestros días, y en este sector), sistemas inapropiados de evaluación y compensación, y falta de motivación (*coaching* por parte del líder del equipo) y trabajo en equipo.

Es importante señalar elementos adicionales que intervienen en la actuación cotidiana de las personas de servicio a clientes; el comportamiento de los empleados en una organización estará fuertemente influido por la cultura organizacional imperante en la empresa, las normas, valores e incluso las costumbres que dominan y moldean el comportamiento individual y del grupo, es decir una cultura del servicio. Podrá parecer redundante decir que una *cultura de servicio* existe si hay una valoración por el buen servicio, pero no lo es; significa que dentro de una empresa la gente debe saber que el buen servicio no sólo se aprecia, sino que da una plusvalía a quien lo ejerce.

Aquí se introduce un factor más que se convierte en primordial: el cliente interno. Los autores antes mencionados introducen este concepto al referirse a los compañeros de trabajo y todos los integrantes de la compañía, sin importar el tamaño de ésta. El buen servicio se da no solamente a los clientes externos, pues no es suficiente prometer un servicio excelente a clientes finales sin que todas las personas dentro de la organización obtengan merecidamente el mismo tipo de servicio.

Es evidente que bajo toda esta responsabilidad, los puestos de servicio demandan inversiones significativas de responsabilidad y equilibrio, sin dejar de mencionar que los ejecutivos de atención al cliente enfrentan una diversidad de conflictos.

En ocasiones los empleados se encuentran personalmente incómodos con las funciones que se les pide realizar, sobre todo al enfrentar a un cliente exigente cuyo enfoque es únicamente el del beneficio de *su* negocio; otras veces los requerimientos de la organización pueden entrar en conflicto con las expectativas de los clientes, ejemplo de esto es cuando el cliente requiere una entrega rápida aunque la calidad creativa no sea merecedora de algún premio, y por otra parte que la organización tenga como estándar que cada trabajo que salga de la agencia -independientemente del tipo de cliente o el medio en el que será implementado- deba tener una muestra de creatividad ostentosa aunque esto requiera más tiempo de

elaboración y entrega y, por lo tanto, exceda de lo que el cliente originalmente solicitó; el ejecutivo debe intermediar en este punto para no quedar mal con ninguno de los clientes, el interno y el externo, y deben resolver el dilema en el momento. Estresante.

En otro momento, el conflicto surge cuando hay necesidades simultáneas de varios clientes atendidos por el mismo ejecutivo. Esto es una lucha cotidiana que el personal de atención debe resolver una y otra vez -en ocasiones más veces de lo necesario- a lo largo de su desempeño en la empresa. “Con base en esta comprensión de la importancia de los empleados de servicio y de la naturaleza de sus papeles en la organización...⁵⁵” se pueden implementar estrategias para integrar prácticas apropiadas en las empresas de publicidad enfocadas en permitir a los empleados satisfacer a los clientes de manera eficaz, así como a ser eficientes y productivos en sus puestos; en el siguiente apartado se examinarán algunas estrategias para que esto sea posible.

2.5 La relación con el cliente

La contribución que hacen los clientes leales a un negocio de servicios puede ir más allá de su impacto financiero directo en la empresa (atrayendo más oportunidades de negocio). El comportamiento del cliente repercute en primer término a través de la recomendación *boca a boca*, y en el mundo de la publicidad se ha observado que quien funge como representante por parte del cliente, generalmente el Director o Gerente de Marketing o Publicidad de alguna empresa, cuando esa persona abandona dicha compañía en búsqueda de oportunidades, lleva consigo a la agencia de publicidad con la que se sintió cómodo trabajando, generando así que la agencia conserve al cliente anterior y genere potencialmente uno nuevo cada vez que dicho representante se movilice en el ámbito laboral, considerando siempre y cuando que haya sido efectivamente tratado con eficiencia durante su relación con la agencia proporcionado así su aval ante nuevas compañías y otros conocidos con el mismo nivel con poder de decisión.

Esta forma de promoción puede llegar a ser más efectiva que la que los directivos realicen mediante sus relaciones dentro del medio o incluso cualquier publicidad pagada y claro que tiene el beneficio agregado de reducir los costos de atraer nuevos clientes.

⁵⁵ Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler. *Op. Cit.* Pág. 377.

“Los clientes se vuelven socios a través de este mecanismo, y las empresas deben hacer compromisos a largo plazo para mantener esas relaciones con calidad, servicio e innovación”⁵⁶. Existe una estrategia llamada *marketing de relaciones* (o gestión de relación) enfocada a administrar el mantenimiento y la mejora de las relaciones con los clientes actuales en lugar de adquirir clientes nuevos.

Dicha herramienta proporcionaría a las empresas y los clientes tener una relación de negocios continua, en vez de cambiar continuamente de proveedores en su búsqueda de valor agregado. Basados en esto, se puede sugerir que por lo general es mucho más barato conservar a un cliente actual que atraer uno nuevo, por lo que los teóricos de esta filosofía se encuentran desarrollando en estrategias efectivas para retener a los clientes.

Es evidente al poner al cliente en un primer plano como atracción y después como retención no es un proceso que ocurre progresivamente: la relación de intercambio entre cliente y proveedor (en este caso la agencia) tiene el potencial de evolucionar de “extraños a conocidos, de amigos a socios”⁵⁷.

En el recuadro de la siguiente página -basado en el propuesto por Valarie Zeithaml, M. J. Bitner y Dwayne Gremler- sobre la “Tipología de relaciones de intercambio” proporciona una visión en la que se analizan los niveles antes mencionados dependiendo de siete factores que representan las principales áreas del área de servicios.

Puede observarse que el incremento de confianza en la relación beneficia mucho más a la agencia, y esto se verá potencializado con cada cliente que se logre llevar al nivel de socio. Sin embargo, la empresa deberá analizar si le es conveniente o no tener a todos sus clientes dentro de dicho nivel, y sobre todo si su estructura lo permite. Como se ha mencionado con anterioridad, el ejecutivo de cuenta deberá estar preparado para tomar su responsabilidad y papel principal en este aspecto; así como la empresa para capacitarlo y dirigirlo en caso de no estarlo.

⁵⁶ *Ibidem*. Pág. 176.

⁵⁷ *Ibidem*. Pág. 177.

Cuadro 2.2 Una tipología de relaciones de intercambio⁵⁸

Cientes como...	Extraños	Conocidos	Amigos	Socios
Oferta de producto	Atractiva en relación con las ofertas de la competencia.	Paridad del producto como una forma estándar de la industria.	Producto diferenciado adaptado a segmentos del mercado específicos.	Producto personalizado y recursos dedicados adaptados a un cliente.
Fuente de ventaja competitiva	Atractivo.	Satisfacción.	Satisfacción + confianza.	Satisfacción + confianza + compromiso.
Actividad de compra	Interés, exploración y prueba.	La satisfacción facilita y refuerza la actividad de compra y reduce la necesidad de buscar información de mercado.	La confianza en la empresa es necesaria para continuar la actividad de compra del servicio.	Es necesario un compromiso en forma de compartir información e inversiones idiosincrásicas para lograr un servicio personalizado y ajustar el servicio en forma continua a las necesidades y situaciones cambiantes.
Enfoque de las actividades de venta	La conciencia de las ofertas de la empresa (alentar la prueba) facilita la venta inicial.	La familiaridad y el conocimiento general del cliente (identificación) facilitan la venta.	El conocimiento específico de la necesidad y la situación del cliente facilitan la venta.	El conocimiento específico de la necesidad y la situación del cliente y las inversiones idiosincrásicas facilitan la venta.
Horizontes de tiempo de la relación	Ninguno: El cliente puede no tener interacciones previas o conocimiento de la empresa.	Corto: Generalmente corto porque el cliente con frecuencia cambia de agencia sin mucho esfuerzo o control.	Medio: Generalmente más largo que las relaciones de conocidos porque la confianza en una posición diferenciada toma más tiempo para construirse e imitarse.	Largo: Generalmente largo porque toma tiempo construir (o reemplazar) actividades interconectadas y desarrollar un conocimiento detallado de las necesidades de un cliente y los recursos únicos de un proveedor para comprometer recursos a la relación.
Sustentabilidad de la ventaja competitiva	Baja: Generalmente baja, ya que la empresa debe encontrar en forma continua modos de ser atractiva, en función del valor ofrecido, para inducir la prueba.	Baja: Generalmente baja, pero los competidores pueden variar en cómo construyen valor único en la venta y servicio aun si el servicio es una forma estándar de la industria.	Media: Generalmente media, pero depende de la capacidad de los competidores para entender la heterogeneidad de las necesidades y las situaciones del cliente y la capacidad de transformar este conocimiento en servicios significativos diferenciados.	Alta: Generalmente alta, pero depende de qué tan únicas y efectivas estén organizadas las actividades interconectadas entre el cliente y el proveedor.
Meta primaria del marketing de relación	Adquirir el negocio del cliente.	Satisfacer las necesidades y los deseos del cliente.	Conservar el negocio del cliente.	Mejorar la relación con el cliente.

⁵⁸ El cuadro original puede consultarse en Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler. *Op. Cit.* Pág. 180.

2.6 Premisas para la mejora de la calidad en el servicio al cliente

Las estrategias para realmente aplicar un servicio al cliente de calidad y con máximos beneficios para la empresa consisten en acciones sencillas, pero profundas ya que es de raíz y con convencimiento que dichas acciones repercutirán positivamente en los números de la agencia.

Stanley Brown indica un modelo básico:

- Establecer estándares mínimos para el servicio al cliente
- Comunicar los estándares a todos los empleados
- Siempre recuperar el *feedback* del cliente
- Tener presente y ser realistas en cuanto a que nunca se tiene el 100% de satisfacción
- Responder a todas las quejas de los clientes y conversar aquellos poco satisfechos para tratar de comprender el motivo de la insatisfacción y así tratar de recuperarlos
- Analizar los resultados mensualmente y compararlos con los previos para contabilizar de forma visible los avances o retrocesos
- Dar a conocer los resultados con todos los empleados de la empresa
- Recompensar a los empleados que cumplan con la excelencia

Si bien estas acciones aparentemente son desde la cúspide del organigrama, se ha remarcado el hecho de que es el líder de la compañía, sin importar el tamaño de la misma, quien debe iniciar con el modelo y aun cuando se trate de un empleado de niveles más básicos, lo importante es actuar como lo que somos: el jefe de nuestro puesto y por lo tanto el ejecutor de este cambio.

Para ser más efectivos, los directivos han de tener un conocimiento adecuado de las operaciones, de cómo se dirigen, de los procedimientos, relaciones profesionales, trámites, leyes, regulaciones, funciones, organización, y los canales de comunicación⁵⁹. Ya se ha mencionado con anterioridad que la dirección de la empresa es responsable si en la compañía existen empleados que incurren en errores, sobre todo si éstos son graves, y especialmente es responsable si mantiene o pasa por alto dichas personas. La dirección es

⁵⁹ A.C. Rosander. *Op. Cit.* Pág. 3.

responsable de las acciones cuando se aplica mala calidad, al emplear a personas no cualificadas y, además, al tener conocimiento de ello, no hacer nada al respecto.

Como se ha señalado en el apartado anterior, la cultura del servicio es una visión más global dentro del campo de la atención a clientes. Comienza con líderes en la organización que demuestren pasión por un servicio excelente, tengan valores firmes como integridad, alegría y respeto, sobre todo que dichos valores los prediquen y los apliquen en todo momento ejemplificando dentro de la organización y ante todos los empleados y clientes, internos y externos. La actitud de liderazgo adecuado debe demostrarse constante y permanentemente debe permear, ser visible, tangible y admirable, para poder ser replicada.

En una adecuada cultura organizacional los empleados percibirán e integrarán de mejor forma dichos valores y apego a la alta calidad cuando lo perciben como lo que la dirección *realmente* cree, porque actúa en consecuencia. Cabe señalar que no se trata de un proceso automático o que de la noche a la mañana podrá ser implementado, se requiere de prácticas constantes, pequeños y múltiples factores de años de esfuerzo consistente y concertado en la directiva de la empresa con enfoque a hacer negocios de una forma diferente.

Las empresas que tienen una gran cultura del servicio ponen énfasis en el cliente y en su experiencia. Para hacer esto, las empresas deben también crear un ambiente que respalde incondicionalmente al empleado responsable del contacto con el cliente, porque esta persona en la agencia de publicidad es la encargada de asegurarse que el pedido del cliente se entrega como fue diseñado, independientemente del nivel de responsabilidad directa que tenga sobre la campaña (ejecutivo junior, senior, supervisor o director de cuentas).

2.7 Beneficios de la mejora en la calidad del servicio al cliente

La vanguardia en la calidad del servicio al cliente se trata siempre de buenas prácticas. Con anterioridad retomamos el concepto de Stanley Brown sobre lo que *no* es el buen servicio a clientes; nuevamente retomamos el listado sobre lo que sí es un Servicio a Clientes con calidad:

- Invisible
- Sinérgico

- Enfocado en el cliente, no en el producto o servicio que se les está vendiendo
- Orientado a la gente y a los procesos
- Implica a toda la organización
- No es magia
- Es el resultado de inversión, paciencia, trabajo duro y compromiso
- Innovador (por lo tanto, basado en las mejores prácticas)⁶⁰

Tratar de emular las mejores prácticas es sencillo. Realmente aplicar los elementos de mejora es lo difícil ya que es necesaria, como se ha comentado a lo largo de este capítulo, la combinación de elementos que lleven a lo distintivo, a que la compañía destaque.

“En una organización de servicio, si usted no está atendiendo al cliente, más vale que atienda a alguien más”⁶¹, es una máxima predicada por los teóricos del marketing de servicios enfatizando que las personas son muy importantes para el éxito de cualquier organización de servicio pues son todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que, por lo tanto, influyen en las percepciones del cliente.

Ahora bien, ¿quién se beneficia de la mejora de la calidad? La respuesta es evidente: todos. Cliente, empresa, profesionales del servicio y empleados en general, proveedores y todos aquellos prestadores de servicios auxiliares (mencionados en el capítulo uno de este trabajo). Eliminando todos los tipos de fallos internos, errores, defectos y pérdidas de tiempo, los costos de la compañía se reducirán porque aumentan los beneficios, pueden incrementarse los sueldos y la reputación de la empresa. Los clientes pueden recibir un mejor producto (su campaña) probablemente sin un incremento de costos, menos problemas y lo más importante, una mayor satisfacción por lo que está recibiendo a cambio, y se refiere evidentemente, no sólo a la campaña sino en efecto al servicio recibido en general, desde la solicitud hasta la implementación de su campaña.

La satisfacción del empleado es la satisfacción del cliente, y si el cliente está satisfecho y lo expresa, el ejecutivo de atención tendrá un refuerzo positivo y seguridad en su puesto y las actividades que realiza. Se crea una cadena de utilidad en el servicio que autores como

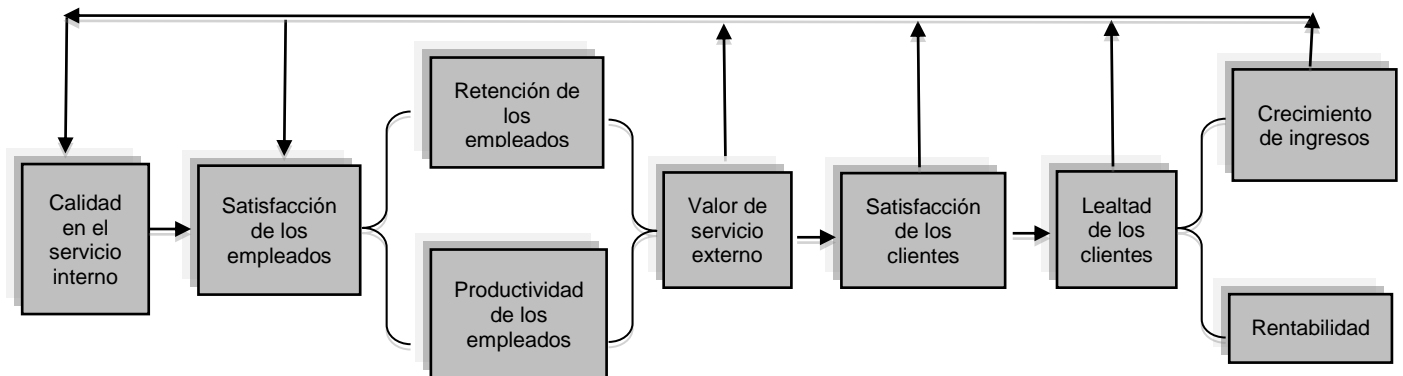
⁶⁰ Stanley A. Brown. *Op. Cit.* Pág. 16.

⁶¹ Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler. *Op. Cit.* Pág. 351.

Valarie Zeithaml, M.J. Bitner y Dwayne Gremler sugieren crea vínculos tan importantes entre la calidad interna del servicio, la satisfacción de los empleados y la productividad, el valor de los servicios prestados al cliente y, por último, la satisfacción y la retención de los clientes y las ganancias.

El cuadro siguiente, sugerido por dichos autores⁶², lo ilustra de forma esquemática:

Cuadro 2.3 La cadena de utilidad de servicio



Al interpretar el flujo de los elementos del cuadro no se debe pensar que la satisfacción del empleado es causal de la satisfacción del cliente, ambos elementos están relacionados y se retroalimentan entre sí. De acuerdo con los autores mencionados, las compañías que administran bien a su personal tendrán un desempeño superior⁶³ que las compañías que no lo hacen. Entregar el servicio como se prometió depende prácticamente al 100% de los empleados de primer contacto, es decir, los ejecutivos de atención a clientes aportan el factor de la confiabilidad a la *confianza* del cliente.

Igualmente, importante es el hecho de dar *seguridad* a los clientes y que también dependerá de la capacidad del ejecutivo para ofrecer al cliente un voto de confianza y credibilidad hacia la empresa. Cuando una persona de atención al cliente puede ofrecer seguridad al cliente se ve respaldado por la reputación de la empresa, pero al final es el ejecutivo quien hace el trabajo *rudo* a través de la interacción cotidiana, misma que construye y confirma la

⁶² *Ibidem*. Pág. 354.

⁶³ *Ibidem*. Pág. 355.

confianza en la organización o, por el contrario, a través de sus actos puede dejar a desear mucho, y que el cliente definitivamente asociará a la generalidad de la empresa.

Finalmente, el factor de sensibilidad y empatía que el ejecutivo debe desarrollar proporcionará al trabajo con el cliente una relación más estrecha. Que el cliente sienta que su ejecutivo (y por lo tanto la empresa) le presta atención, lo escucha, se adapta y muestra flexibilidad al entregar lo que solicitó hace que el cliente, sin inversión mayor por parte de la empresa, se sienta identificado y bien tratado por lo que evaluará el servicio mucho mejor y será más probable que la fidelización se incremente y haya recomendaciones o mayor consumo de los servicios ofrecidos por la agencia.

Se ha expuesto así que el cliente debe ser el factor a través del cual el negocio debe funcionar, no supeditándose a éste, sino rodeándolo y ajustando su estructura, acompañándolo con la mejor herramienta con la que cuenta: el ejecutivo de Atención al Cliente.

En el siguiente capítulo, analizaremos con un poco más de profundidad, la experiencia práctica de los fundamentos presentados en este apartado, a través de cómo fueron puestos en acción -en varias ocasiones no de forma consciente y en muchas otras, con poco éxito- en una agencia de publicidad considerada “pequeña”, que, no obstante su tamaño, contó con clientes de renombre quienes, independientemente del tamaño de su proveedor, realizaron las mismas peticiones y exigencias que harían a cualquier otra agencia.

CAPÍTULO 3

CASO DE ESTUDIO: PERSONAS, SERVICIO Y CUMPLIMIENTO EN MAS MANOS.

Lo que tenemos que aprender lo aprendemos haciendo.

Aristóteles.

La teoría suena bien hasta que llega el momento de su comprobación práctica. En este capítulo se presenta el análisis de la situación de una agencia real, mexicana, de relativo éxito durante algunos años y el por qué de su estrepitoso final se basó principalmente en el fallo de la aplicación de las premisas presentadas con anterioridad.

¿Un servicio excelente es rentable para una organización? Se reunió la presente investigación y la experiencia de una empresa para responder esta pregunta. Aquí se presentan ejemplos de cómo funcionó de forma interna una agencia joven y considerada microempresa⁶⁴ llamada Mas Manos durante el período de 2005 a 2011 y cuyos clímax y declive se vieron determinados por la forma en la que se manejó la relación con los clientes a través de sus empleados y del Director General, fundador y principal tomador de decisiones de dicha compañía.

3.1 Mas Manos



Las cosas que incitan a fundar una agencia son el *ego* y el *dinero*, probablemente en ese orden. Y no es que esto sea algo malo, pues está en la naturaleza del ser humano buscar más de todo, de lo que sea: más dinero, más amor, más pertenencias, más compañía, más felicidad. En lo positivo y en lo negativo que esto se pueda interpretar, Ramiro Crespo, Director General de Mas Manos decidió salir de su estado de confort como Director Creativo, Director de Nuevos Negocios y Director de Cuentas; dejar el trabajo por el que miles

⁶⁴ Clasificación de las empresas conforme al sitio del INEGI: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf, consulta realizada el 2 de marzo de 2014.

matarían dentro de agencias internacionales como TERAN/TBWA y Young & Rubicam, coordinando estrategias para marcas de nivel mundial: Roche, MTV, Chivas Regal, Absolut Vodka y otras de consumo masivo y gran prestigio, para entonces crear una agencia donde él pudiera ser la cabeza creativa, quien buscara las oportunidades, quien definiera a cuáles clientes atender y sobre todo, cómo atenderlos.

“La razón por la que yo vivo, lo que quiero que sea la aventura de mi vida, es ayudar. En mi trabajo decidí abocarme también a ayudar. Por eso le puse a este negocio Mas Manos. Aunque sea una campaña extenuante, me gusta ayudar. Porque si lo logras, los resultados son definitivos [sic]. Esos resultados son gratificaciones para toda una vida.”

*Ramiro Crespo,
Director General de Mas Manos.*

Algunos de los primeros clientes de Mas Manos (así, sin acento) llegaron a través de la amistad de Ramiro Crespo con el recién nombrado Director de Marketing de la cadena hotelera *Starwood Hotels and Resorts* y amigo personal de Crespo, Federico Isuani quien tuvo la oportunidad de escoger a la agencia que regionalizaría⁶⁵ los materiales promocionales impresos y digitales para México; así como las recomendaciones que éste hizo a otros representantes del área de marketing de empresas como Profuturo y Turissste; y otras marcas que el mismo Crespo logró llevar consigo, gracias a la relación con sus clientes en sus empleos anteriores en grandes agencias: Tequila Olmeca, The Sharper Image, Pinturas Acuario, Editorial Taschen, Curvoisier, Chivas Regal, entre otros.

Algunas marcas dejaron de trabajar con Mas Manos porque únicamente hicieron pequeños proyectos de corto plazo, ya que, por políticas de sus oficinas matriz, deben trabajar con ciertas agencias que llevan la cuenta global. Los primeros clientes que la agencia se dio el lujo de “dar de baja” fueron las marcas de bebidas alcohólicas. Por el estilo de vida que Crespo adoptó, apegado a la filosofía del budismo tibetano, decidió que ya no era coherente

⁶⁵ Los lineamientos de fotografías, textos, colores, tipos de fuente, etc., son determinados por el *Holding* estadounidense y la agencia con la que el cliente trabaja en su país de origen, y todas las agencias alrededor del mundo deben seguirlos, son *guidelines* oficiales que sin embargo deben ser adaptados a cada mercado donde tengan propiedades. Pueden ser una o varias agencias las encargadas de dicho trabajo.

trabajar con dichos productos; y decidió practicar con mayor rigurosidad los preceptos de sus convicciones⁶⁶, por lo que no renovó contratos con ninguno de ellos.

Inició en 2005 con diez personas aproximadamente, alguien para cada área principal y con un par de jóvenes *trainees* que expresamente sabían que no recibirían paga, pero sí experiencia; y una “sucursal” en Argentina -país donde Ramiro Crespo ejerció casi quince años en el ámbito publicitario-: una oficina con un redactor y traductor publicitario, y un diseñador, amigo de tiempo atrás. Los clientes que se atendían tenían un equipo compacto, concentrado en el trabajo, que, al no ser abundante, se realizó con meticulosidad, apego y sobre todo la creatividad que sólo puede aportar el espíritu emprendedor en conjunto con las mentes jóvenes de estudiantes deseosos por descubrir cómo funcionaba el mundo de la publicidad.

En los años de mayor abundancia, la agencia tuvo hasta cuarenta integrantes además de algunos *freelances* que se contrataron para proyectos extraordinarios que llegaron a rebasar la capacidad humana y administrativa; entre ellos se contaban asesores financieros externos, despachos de diseño, proveedores, y algún expleado cuya relación continuaba en buenos términos con la empresa.

Hacia 2011, ya cerca del declive, Mas Manos estaba integrado por quince personas en los siguientes Servicios Profesionales:

- Departamento de Atención al Cliente
- Redacción Publicitaria
- Dirección de Arte Publicitaria
- Diseño Editorial
- Corrección de Estilo
- Redacción Bilingüe

⁶⁶ La base del budismo es conseguir una mayor claridad y comprensión, el consumo de bebidas alcohólicas y de drogas provoca exactamente lo contrario. Cuando uno se convierte al budismo se aceptan ciertos preceptos y uno de ellos es que no deben utilizar el alcohol o las drogas como forma de nublar su juicio y dado que es para lo que se emplean, la mayoría de los budistas se mantienen alejados de ellos, y no promueven su consumo. Consultado en <http://www.casatibet.org.mx/nosotros/preguntas-frecuentes> el 8 de marzo de 2014.

- Diseño Digital
- Departamento de Planeación Estratégica

Cabe señalar que muchos de estos servicios recaían en una sola persona; por ejemplo, el redactor bilingüe era una sola persona, colaborando desde Argentina que debido a la diferencia horaria sólo podía ser *utilizado* hasta las 16:00 horas de cada día. Una miseria en términos de eficiencia hombre-hora y que, sin embargo, lograba hacer efectivas para todas las cuentas de la agencia, aquellas que para ese momento contrataban los servicios de Mas Manos:

- Profuturo
- Hotel Presidente Santa Fe
- Shyeld
- Televisa TV de paga

Como puede verse, eran ya muy pocas las empresas que para los últimos días de la agencia trabajan con ellos, e incluso algunas redujeron sus presupuestos para los materiales elaborados en Mas Manos, eliminaron su iguala o simplemente decidieron que su estrategia comercial podía ser mejor apoyada con otra agencia.

En su mejor momento el número de marcas y proyectos manejados ascendía a más de veinte: Amadeus, Starwood (con más de seis propiedades hoteleras en México) y Turissste entre las más grandes y que destinaban una cuota fija mensual mínima de cincuenta mil pesos tan sólo como iguala por servicios creativos, además de invertir en producciones impresas, organización de eventos, inserciones en medios impresos, y otros servicios adicionales que representaron un beneficio económico que no fue permanente. Otras cuentas fueron: Hankö, Editorial Agueda, Metamanagement Coaching, Walmart, Safe Kapital, TBK, Rutas de México, Campus Party, Hasbro, Colegio de Médicos Internistas de México, CINIF, CrediAcción, entre otras.

3.1.1 ¿Cómo se trabajaba en esta agencia?⁶⁷

De acuerdo con su propia declaración de atributos, la forma de trabajo de Mas Manos está basada en valores y mucho trabajo, poniendo al cliente en el primer escalón de prioridad, pero no solo, sino con el equipo de trabajo a un lado equiparando el peso de dichos elementos para que el trabajo funcionara.

La agencia se conformó sobre una serie de valores que implican varios conceptos: el seguimiento de uno lleva al siguiente y cada uno de ellos contiene elementos que van entrelazados entre sí, con una continuidad e inherentes los unos a los otros. ¿Para qué? Siempre se ha resaltado dentro de la filosofía de su fundador, y externado en un sinnúmero de ocasiones, que es necesario resaltar que la excelencia moral es resultado del hábito, el cual practicado a diario, de forma cotidiana, se reflejará en el del trabajo. Los resultados son la carta de presentación de una empresa. Deberían haber sido con esta empresa.

Basados en la información analizada en los capítulos anteriores, podemos ver que esta empresa pone en marcha y aplica en efecto lo que los autores consideran el buen camino para una empresa de servicios exitosa, expresada en la frase “Una buena reputación también es un buen patrimonio”.

¿Qué más profesa esta empresa?, ¿qué tan en serio se tomaba la moralidad de sus acciones?, ¿cómo lo presentaba a sus empleados? Mas Manos siempre tomó en cuenta al cliente interno: sus empleados. Importó ante todo que cada empleado conociera desde su entrada a la agencia cuáles valores componían a la compañía:

- 1. AYUDA - Compañerismo.** Trabajo en equipo. El trabajo que crece entre todos, con aportaciones de cada uno de los integrantes / participantes de cada proyecto. Ninguna parte del equipo se puede separar de la anterior o la subsecuente en el proceso. Reflejar el resultado del trabajo en equipo y cómo crecen, se suma algo de todos.

⁶⁷ Toda la información de este apartado está basada en la que presentan los documentos internos como el *Kit de Mas Manos*, los manuales de procesos, la Carta de Servicios y múltiples declaraciones realizadas por el propio Director General, Ramiro Crespo.

- 2. EMPATÍA.** Estar en el lugar del otro. En Mas Manos sabemos ponernos en lugar del otro, escucharlo y concentrarnos en hallar la comunicación más adecuada para cada circunstancia, y los mensajes más efectivos en el corto y en el largo plazo. Esta actitud va más allá de conocer las necesidades prácticas; busca tender puentes y crear códigos que refuercen la capacidad de comunicación de cada uno de nuestros preciados clientes. Nuestra aspiración es para construir, multiplicar actos, ser el ejemplo y que la gente se contagie de lo bueno no de lo malo.
- 3. GENEROSIDAD.** Capacidad de proveer a la persona lo que necesita porque ya te pusiste en el lugar de él y eso te hace estar contento. Cuando piensas menos en ti y piensas en lo bien que le fue a nuestro cliente. Es un gozo empático. No esperes a que tu (cliente, compañero, jefe, etc.) venga a exponerte su necesidad, ayúdale antes, incluso a descubrirla.
- 4. SOLIDARIDAD.** Es la síntesis de lo que significa Mas Manos. Una organización que establece vínculos sólidos tanto con sus clientes como en su comunicación interna, y que procura sembrar para el futuro. Nos importa hacer negocios, pero también nos importa enaltecer nuestro rol como personas. Invocar todos los medios posibles para alcanzar el resultado. Es una invitación para saber cuál es el resultado esperado. **"La respuesta es sí ¿qué necesita?"**
- 5. TOQUE HUMANO.** Es el valor agregado. Qué es lo mejor que se puede hacer por tal persona. Como el "Yo necesito". Frescura. Espontaneidad. Es algo muy sano que puede proveer ese toque humano. Que las personas estén conectadas con tu aflicción, con lo que te preocupa. Tratas con personas, queremos siempre hablar con valores humanos. Querer hacer crecer las cosas y no empobrecerlas. La solidaridad (con el cliente) no es un fin, es un medio encaminado a lograr que se cumpla con la misión de negocios. Es trabajar en equipo.

6. APRENDIZAJE. Convicción, impulso, confianza, toque humano. Es vincular y generar actitud de respeto y confianza. Confiar en lo que ya aprendimos y saber que lo sabemos y nos hace estar seguros. Capitalizar lo aprendido: generar más recursos. Es un mejor enfoque gracias a lo que he aprendido. No es más simple, es más rico gracias a lo ya vivido. Hemos crecido, evolucionado. Relacionarlos entre sí, sacarles provecho a todos los conocimientos que hemos adquirido. De esto crece la agencia y las personas que colaboramos. Gracias a lo que aprendí puedo impulsar las cosas. Tener la **convicción** de lo que somos capaces. Que lo desarrollemos por complejos, no por imitación sino por convicción. Darse cuenta de mí y llevarlo a una meta. La base del aprendizaje es la experiencia, sea la propia o la de los demás, aquí no aplica eso de “en cabeza ajena no entran razones”. Una meta de enseñar a los otros debe ser el crear a personas, compañeros, colaboradores capaces de hacer cosas nuevas por sí mismos, no repetir o imitar comportamientos de las generaciones anteriores; crear personas capaces de crear, descubrir y proponer. El conocimiento generado en el proceso de aprendizaje brinda seguridad sobre lo que se dice y lo que se hace, por lo que se genera una autoconfianza de que, si hago bien mi trabajo, porque confío en mí, “el trabajo sale”.

7. EJEMPLIFICAR. Ser un ejemplo. Soy solidario y encarno los buenos modos que alguien espera de esa cultura solidaria. Arquetipo diferencia. Paradigma. Las características son para los que vienen detrás. Representar un ejemplo significa responsabilidad, y saber diferenciar que aquello de lo que eres ejemplo (puntualidad, orden, eficacia, compañerismo, trabajo en equipo) es susceptible de ser juzgado y criticado, pero también de ser respetado. Un ejemplo lo puede dar quien tiene experiencia, hay que escucharlo. "No busques la luz, sé la luz".

8. EVOLUCIÓN. Cambios constantes. Continuidad de lo que es el pasado a lo nuevo. Tener disposición al cambio y marcar a las personas porque no necesariamente es malo. Nunca es malo, un cambio siempre representa una renovación a algo, perder algo es un cambio y lo que siempre representa es una oportunidad. Cuando el contexto es dinámico el cambio es muy necesario e incluso deseable. Lo único permanente es el cambio.

9. RACIONALIDAD. ¿Qué esperabas?Cuál es ese reto, cuál es la esencia que buscabas. Así estamos por arriba del promedio. Hay un nuevo posicionamiento de la agencia. Es lógico, es racional que crecimos todos juntos. El patrón es el sistema de trabajo que se incorpora por cada uno de los que hacemos en la agencia. Cada persona tiene su perfil, su reconocimiento, su identidad. Todos pueden ser diferentes. Nosotros tenemos valores que queremos aportar a la organización, podemos ser diferentes. Eso que hiciste, ¿sirvió para vender? El objetivo está puesto en que se cumplan los planes de crecimiento, en ayudar al cliente. Saber que las cosas están funcionando es lo que nos mueve.

10. RESPONSABILIDAD / COMPROMISO. El compromiso por hacer algo bien, brinda satisfacciones. La responsabilidad es un instrumento de cada individuo. Depende del grado de compromiso el nivel y calidad de satisfacciones que se van a obtener. Es una variable completamente dependiente de lo que se busca: si se tiene un objetivo claro, el compromiso será intrínseco. Eres lo que haces, no lo que dices. La responsabilidad implica saber lo que hay que hacer y llevarlo a cabo, y si no se sabe es responsabilidad preguntarlo. Es algo que todos los colaboradores deben poseer para poder cumplir con sus obligaciones y tareas.

La exposición en este trabajo de la filosofía de Mas Manos tiene por objeto presentar al lector que esta agencia, independientemente de ser pequeña en muchos sentidos, cuenta con estándares de calidad de nivel internacional que no están enfocados en hacer negocio *per se*, sino además, en hacer saber a los empleados que su trabajo tiene sentido, que dar lo mejor de sí mismo tiene satisfacciones, recompensas, y como fin último generar algo que perdure más allá del trabajo en sí: la calidad de lo que *estamos* haciendo.

Incluso aunque sonase utópico, inalcanzable o irreal, las personas que laboraron en Mas Manos y que permanecieron durante más de seis meses⁶⁸, asumieron -al menos en la práctica- estos preceptos, contribuyeron a ellos y demostraron durante su estancia que

⁶⁸ La rotación de personal en Mas Manos era una constante, por lo que permanecer seis meses era considerado un logro entre el personal, pocos fueron los empleados que superaron el año de estancia en la agencia y hubo quienes permanecieron menos del mes de prueba inicial, y la anécdota graciosa es aquella persona que en su primer día de trabajo salió a tomar su hora de comida y no volvió más.

comulgaban ampliamente con el espíritu de poner primero al trabajo y al cliente, sus necesidades y el cumplimiento a cabalidad de lo que *debía hacerse*.

El papel del reclutamiento –que también se ha revisado en este trabajo- sin duda fue clave para encontrar a los recursos humanos que dieron vida a las convicciones de Ramiro Crespo. Él mismo expresa siempre y con firmeza su creencia de que nadie es indispensable, pero quienes están lo harán convencidos de poner en práctica estos valores. El equipo de Mas Manos durante mucho tiempo se conformó de profesionales jóvenes con mucho talento, la mayoría con poca experiencia, pero con la actitud correcta para cumplir sus obligaciones como el Director General las guiaba. El problema comenzó cuando la guía, la directiva se convirtió en imposición.

3.1.2 Calidad, ante todo

Tomemos como cierto lo que indica el autor Luis Castañeda acerca del “empresario excelente: tiene un respeto absoluto por sus clientes, sabe que su bienestar personal y el de su empresa y su gente depende de lo que sus clientes piensen de los servicios obtenidos, de la atención que les brindan y de la empresa toda”⁶⁹. Basados en lo anterior, incluso Mas Manos aplicaba una evaluación de agencia para ser contestada por los clientes con diferentes parámetros que medían la calidad de los servicios obtenidos: un *performance* general, el *Management* de la cuenta, la atención, calidad de los entregables, los servicios de producción, el apoyo al plan de negocios del cliente y, muy importante, el tema administrativo de la facturación, mismo al que varios clientes daban mucha mayor relevancia de la que podría pensarse.

Es decir, nuevamente vemos que se aplica lo que los autores revisados indican acerca de medir la opinión del cliente para formarse una idea de dónde se encontraban las áreas de oportunidad o debilidades con el fin de encontrar en qué ámbitos había un desempeño sobresaliente, buena, satisfactoria, insuficiente o inaceptable y realizar los cambios pertinentes. Además, dicho sea, la mayoría de estos parámetros corresponde a la interacción

⁶⁹ Luis Castañeda. *Las 4 dimensiones de la Excelencia Empresarial y Directiva*. Editorial Poder. México, 1996. Pág. 88.

con el cliente, sus intereses y la afinidad de las personas encargadas de atender la cuenta porque actúan en dos frentes: clientes y el equipo interno.

En Mas Manos la calidad se convirtió en la bandera enarbolada en cada proyecto desde que se recibía; esto implicó que el departamento de Atención a Clientes se viera involucrado con mayor profundidad en el conocimiento de cada cuenta y que cada pedido fuera tratado como prioridad uno. Esto, por supuesto, ocasionó a la larga (y en realidad en un breve período de tiempo) que los recursos humanos y materiales se vieran invertidos de la misma forma en la elaboración de un sencillo envío de *e-mailing* que en la organización de un torneo de Golf biempresarial.

3.1.2.1 Copa Amadeus – Starwood Golf vs e-mailings

En marzo de 2010 Mas Manos propuso a dos de sus mayores clientes la organización de un evento de élite que repercutiría en oportunidades de negocio entre los altos cargos de ambas empresas: por una parte, Amadeus y por la otra Starwood.

Ya se ha mencionado que Starwood fue uno de los primeros clientes en llegar a Mas Manos debido a la amistad y -por qué no decirlo- buena voluntad de Federico Isuani, cuando él era Director de Mercadotecnia de la empresa hotelera. Starwood, una cadena hotelera de nivel internacional que encargaba a Mas Manos la comunicación interna, digital e impresa de los hoteles Sheraton María Isabel, Sheraton Santa Fe, The Westin, St. Regis Ciudad de México y Punta Mita, W y Four Points. Ya para el momento que aquí abordamos, Rachel Ryerson ocupaba el cargo de Directora de Mercadotecnia en Starwood y heredó de Isuani la amistad y la relación comercial con Crespo y Mas Manos.

Amadeus es un proveedor de servicios tecnológicos para la industria del turismo, tales como motores de búsqueda y reservación de vuelos, hoteles y automóviles en tiempo real y en todo el mundo, dirigido exclusivamente a agencias de viaje. Cuando Federico Isuani se convirtió en Director de Marketing y Nuevos Productos de Amadeus, nuevamente representó el mejor gestor de nuevos negocios para Mas Manos: solicitó a la agencia convertirse en el proveedor de la comunicación desde Amadeus hacia las agencias de viajes de México, Centro América y Caribe, una gran oportunidad para Mas Manos.

La propuesta del torneo fue bien recibida por ambas partes e incluso destinaron un presupuesto de más de \$400,000.⁰⁰ para llevarlo a cabo. Dada la magnitud del proyecto los ejecutivos de cuentas de ambos clientes, junto con su equipo creativo (diseñador, redactor, corrector de estilo, programador y pre-prensa) vieron inmerso el 80% de su tiempo en este proyecto durante casi dos meses, la jefa del área, la supervisora de cuentas casi el 50% y el Director General más del 25%, en términos de responsabilidades de cada nivel, el tiempo usado fue enorme, sin incluir el de las personas de administración, compras y mensajería.

Para ambas marcas, sin embargo, el torneo solamente era uno de los proyectos en curso, y ni siquiera el más importante. Los directivos de mercadotecnia de ambos clientes requerían más entregas y pequeñas necesidades que debían ser cubiertas con más inmediatez, y por lo tanto con un proceso más mecanizado y sencillo. Pero he aquí el ejemplo del fallo: el ejecutivo de atención al cliente, en aras de la eficiencia debía atender todos los pedidos como prioritarios; así se tratase de un envío que implicaba solamente introducir un texto en un formato predeterminado y enviarlo a una base de datos predeterminada, con un programa computacional ya implementado en múltiples ocasiones; y que aun así, por el pánico extremista de caer en un error por parte de la supervisión de Cuentas y la Dirección General, el envío se retrasó casi 24 horas y el cliente lo hizo notar enseguida, aun así el argumento del retraso fue que no estaba listo ni aprobado⁷⁰. Esto sucedió en más de una ocasión, y el cliente por supuesto siempre lo tuvo en cuenta y manifestó su descontento -evidentemente- a veces intentando penalizar económicamente a la agencia, pues en Amadeus toleraban más una falla ortográfica o de diseño que un retraso en la comunicación con *sus* clientes.

El torneo fue un éxito en términos generales, sin embargo, el costo a la larga fue una fractura en la relación con ambas empresas porque la operatividad de sus otros pedidos se vio alterada y el cliente permaneció insatisfecho mucho tiempo.

⁷⁰ En Mas Manos cada material elaborado, cada pieza creativa, y todos los originales listos para entrega al cliente debían ser revisados **siempre** por el Director General. En este caso, ya había pasado por el control del diseñador, del director de Arte, del director Creativo y el Redactor, así como el ejecutivo de cuenta, el *planner* y el supervisor de cuentas; sin embargo, si no estaba firmado y aprobado por Ramiro Crespo, el material no era entregado al cliente.

3.1.2.2 Pitch Walmart “Hoy México”

Otro ejemplo de priorizar la calidad en todos los proyectos ocurrió cuando Mas Manos tuvo conocimiento de dos clientes que estaban en búsqueda de agencias. Como cada vez que esto ocurría, desde la dirección general se determinó que durante dos semanas para el proyecto Walmart y cuatro semanas para IFE (tiempo extraordinariamente amplio tratándose del mundo publicitario) el equipo Senior de la agencia se enfocaría casi totalmente en preparar la participación para dichos concursos.

Walmart de México y Centroamérica necesitaba un medio de comunicación interno para llegar a sus asociados (empleados) en todo el país, dando a conocer las noticias relevantes de la empresa y de cada uno de sus formatos de negocio; integrando al personal y manteniéndolo al tanto de las metas de cada tienda. El trabajo de Mas Manos se enfocó en darle continuidad a la publicación del Periódico *Walmart Hoy* agregándole valor editorial y visual a las noticias más importantes para los asociados, creando notas con mayor relevancia para cada segmento y haciendo más visibles los beneficios concretos para el “asociado”, en cada una de las noticias, conforme a lo solicitado por Walmart.

La agencia preparó tres propuestas creativas, empleó además de los directores de cada área al 50% de los diseñadores, dos *planners* junior y dos ejecutivos de cuenta. Muchas personas durante mucho tiempo para un proyecto que en realidad no representaría un gran beneficio económico, aunque sí de reputación para que la agencia se jactara de trabajar para una marca internacional. Y el equipo trabajó sin cesar durante las dos semanas siguientes para presentar internamente hasta 8 propuestas creativas a petición de Dirección General con la finalidad de ofrecer variedad al cliente.

Cuando llegó el día de la presentación, la calidad creativa, por una parte, y argumentativa por el equipo de Cuentas encargado de *vender* el proyecto por otra, fueron muy bien recibidos por el cliente. Pero ¿qué sucedió?, que la agencia se enfocó en la parte humana más que en la parte técnica. En otras palabras, resolvió al equipo que se encargaría de dar vida al proyecto: los mejores creativos, el ejecutivo de cuenta más eficiente y la agilidad requerida, pero no contempló cómo se procesaría la parte técnica digital y de programación del sitio web con la inmediatez necesaria (al menos 3 veces por semana) recursos con los que la agencia no contaba.

Esto se consideró un fallo de planeación estratégica, pero sobre todo del área de atención al cliente: durante todo el proceso del proyecto no contempló ni remarcó la importancia de este aspecto que el cliente desde que realizó el pedido indicó que era lo más relevante por resolver. El resultado, se puede deducir, fue desastroso para el ánimo de la agencia

En el caso del IFE fue a través de sus contactos, que el Director General supo que era muy posible que ese organismo del gobierno realizara una búsqueda de agencia para reemplazar a quienes hacían su propaganda en el tiempo entre épocas electorales.

Y nuevamente se repitió la historia: se decidió enfocar al proyecto al mejor equipo de la agencia, se barajó la posibilidad de contratar personal adicional (y se invirtieron recursos humanos y materiales en su búsqueda, incluso), se hicieron números, peloteos creativos, inversión de tiempo y dinero... y el Director General al abarcar en este tipo de proyectos el control total de la relación con el cliente, omitió reforzar con él mismo las características del pedido, y el resultado fue el mismo que en el caso anterior pues hubo tiempo, esfuerzo y dinero invertidos para un proyecto que nunca se concretó, y la moral de la agencia, la relación con los otros clientes que se descuidaron, pendiendo de un hilo.

3.2 La teoría funcionaba, pero...

Cuando un servicio es realizado por empleados que encuentran un significado en su trabajo, inevitablemente será un servicio de calidad. En el apartado anterior se apuntó que varios empleados de Mas Manos en efecto realizaban con gusto su trabajo a través de asumir la filosofía de calidad ante todo y aplicarla a su trabajo. Esto se cumplía al menos al inicio del tiempo de estancia de la mayoría de los empleados, tomando en cuenta que la excesiva rotación de personal fue una característica que permeó durante todo el tiempo de vida de la agencia, al menos el 80% de aquellos colaboradores que renunciaban -de improviso, de un día para el otro, anunciando un par de días antes o incluso los que dejaban de asistir sin dejar rastro-, argumentaron que el motivo de su salida fue el nivel de exigencia, rayando en la insensatez, del Director General y el equipo directivo; en ninguna cifra se considera el despido dado que una de las estrategias administrativas para que los empleados se retiraran era hacerles firmar –evidentemente mediante engaños- una renuncia para liberar de los cargos patronales que esto conlleva. Un 15% por mejores oportunidades de trabajo y el 5%

restante por desacuerdos directos con el Director General ⁷¹. Esto nos indica que el trabajo en sí no era el factor de renuncia, sino el clima laboral y la filosofía aplicada al servicio con férrea convicción y poca flexibilidad, muy necesario en múltiples ocasiones.

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, una fuerte cultura de servicio comienza con líderes en la organización que demuestren una pasión por el servicio excelente. Valarie Zeithaml, M.J. Bitner y Dwayne Gremler (basados en los que Leonard Berry sugiere) indican que “los líderes de las empresas de servicio exitosas tienden a tener valores centrales similares, tales como integridad, alegría y respeto, e infunden esos valores a la organización”⁷².

Sin embargo, analizando el caso de Mas Manos, se llegó a un límite de tolerancia cero respecto al no cumplimiento de esta cultura de servicio, como se ha mencionado, equiparando proyectos que daban cierto margen de flexibilidad con grandes cuentas de mayor importancia; al concentrar las funciones directivas y de liderazgo en una sola persona. La pasión por el servicio excelente se desvaneció rápidamente convirtiéndose en un resentimiento hacia los procesos, los valores, los atributos y todo aquello que aparentaba ser un excelente lugar de trabajo. La motivación desapareció y la frustración inundó cada proyecto emprendido, incluso antes de comenzar.

El peor momento, si es que se podía llegar a él, fue cuando esta situación se trasladó a los clientes. Los contactos de las cuentas comenzaron a darse cuenta de que Mas Manos tenía situaciones internas que en mayor o menor medida se vieron reflejadas en la calidad de los servicios que recibían: retrasos, cambio constante de ejecutivos de cuenta y del equipo creativo (diseñadores, sobre todo), falta de seguimiento estricto a cada pedido del cliente, variación en la calidad y creatividad a la que el cliente estaba acostumbrado, olvidos, errores mínimos totalmente prevenibles, y un largo etcétera.

A pesar de todos estos errores, la Dirección General siempre brindó apoyo a su personal de atención a clientes para justificar, enmendar o compensar los errores que su gente más

⁷¹ Cifras tomadas de la estadística administrativa y de recursos humanos de Mas Manos, misma a la que tuve acceso desde el puesto en el que me desempeñé durante cuatro años.

⁷² Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler. *Op. Cit.* Pág. 349.

inexperta cometía. De cierta forma, y apegado a la filosofía de la enseñanza-aprendizaje, convenció a los clientes de que “cuando uno trabaja de verdad, siempre se cometerán errores de los cuales se puede aprender”.

Así, errores tales como el cambio de color de un logotipo del hotel St. Regis que se imprimió en una revista de tiraje nacional de color verde en lugar de dorado; un *e-mailing* con una promoción de Amadeus exclusiva para agencias de ciertos países del Caribe que se envió a la base de datos de todo México; por mencionar algunos, fueron reducidos y controlados sin que se tuviera que despedir al ejecutivo responsable (como en ocasiones lo llegaron a solicitar algunos clientes en el fervor de su enojo) o cobrarle la inserción de más de \$60,000 pesos al diseñador que olvidó modificar un filtro en Photoshop, o cada promoción que las agencias mexicanas exigieron, por ese ejecutivo que pasó mal la base de datos.

Pero en el largo plazo, las cuentas más antiguas o que representaban un ingreso mayor para Mas Manos como Turissste, Starwood o Amadeus tuvieron cada vez menos tolerancia hacia los errores, y lógicamente fueron atraídos por otros proveedores de servicio que prometían lo que alguna vez fue novedad en Mas Manos: frescura, bajos precios -aunque no siempre-, alta calidad, muchas creatividad y compromiso. En Mas Manos ya no lo veían así y ese fue el factor de que buscaran cualquier excusa para dar las gracias (y en ocasiones, ni eso) y retirarse.

3.2.1 Errores bajo la forma de retrasos y negligencia

En casos donde la situación que se presenta con los clientes requiere acción y en dicha ejecución se comete un error en forma de retraso: incapacidad de actuar, respuesta lenta, falta de resolución, dudar a la hora de tomar una decisión, miedo de aceptar una responsabilidad, necesidad de celebrar una reunión, necesidad de aclarar antes algo con el jefe o con los clientes. Como lo indica A.C. Rosander⁷³., “los retrasos pueden ser costosos, peligrosos e incluso fatales, dependiendo de las circunstancias”, propone un cuadro de parámetros que adaptado al caso que estamos analizando, puede ser aplicado de la siguiente forma⁷⁴:

⁷³ A.C. Rosander. *Op. Cit.* Pág. 129.

⁷⁴ El cuadro original puede ser consultado en: A.C. Rosander. *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Editorial Díaz de los Santos. España 1992. Pág. 129.

Cuadro 3. Retrasos tolerables dependiendo de una situación determinada

Duración del retraso	Situación
Ninguna / segundos	Situación de emergencia: el cliente solicita de forma inmediata un envío electrónico masivo (<i>e-mailing</i>), una corrección tipográfica o de tarifas antes de salir a prensa.
Minutos	Tiempo necesario para responder un llamado a junta con cliente, envío de materiales digitales finales una vez aprobados.
Días	Importantes: todas las campañas de mediana a alta prioridad.
Semanas	Situaciones no críticas: las campañas de baja prioridad o importancia.

Como se puede apreciar dentro de los retrasos ocasionados por el factor humano se incluyen aquellos por pérdida de tiempo, la negligencia, defectos en la planeación e incluso aquellos que parecerían una plusvalía ofrecida por la agencia (servicio excesivo o innecesario), éstos últimos realizados en un afán por superar las expectativas del cliente, pero que significan entregar después del tiempo solicitado y pactado, lo cual prácticamente ningún cliente de Mas Manos toleró al 100% como se mencionó en el apartado anterior.

Los errores por pérdidas de tiempo (en múltiples variantes y aplicaciones) representan la causa más importante de mala calidad en las agencias de publicidad pues constantemente se trabaja contra reloj, con fechas límite muy estrictas y tiempos de entrega muy cortos. Es ampliamente conocido dentro del mundo de la publicidad que los clientes tienen emergencias en diversas ocasiones y que deben ser resueltas en el tiempo más breve: entregas de anuncios a las centrales de medios (mismos que tienen límites muy estrictos, en especial los impresos), a imprentas, a casas productoras, envíos masivos a correos electrónicos (*e-mailings*); e incluso productos no terminados: propuestas, guiones, bocetos, animaciones, etc. Las pérdidas de tiempo no sólo son costosas sino también un factor que repercute directamente en la productividad. La pérdida de tiempo se incorpora también con el factor negligencia: una forma deliberada de espera hasta realizar el trabajo necesario, cuando no queda más remedio que comenzar a hacerlo.

Por otra parte, cuando se trata de gente poco experimentada en el ámbito publicitario surge un error muy común al no calcular correctamente el tiempo o costo real que tomará realizar un pedido del cliente en particular. Los ejecutivos jóvenes desconocen por simple

inexperiencia los parámetros de negociación con el cliente y aceptan las exigencias de éste sin contemplar todo lo que implica la promesa y al final el error se refleja en que tomó más tiempo o más costo la entrega con las características requeridas.

Existen, si es posible, agravantes de esta situación cuando el ejecutivo de atención, al ser quien recibe el pedido del cliente, desconoce las peculiaridades del cliente por su juventud o por su reciente ingreso a la empresa, las agencias de publicidad más pequeñas -sobre todo- tienen un índice de rotación de personal muy elevado⁷⁵, por lo que conocer al cliente y poder predecir su comportamiento ante las urgencias y los retrasos será complicado tanto para los ejecutivos como para los supervisores o directores de cuentas que deberían capacitarlos para tal tarea o ellos mismos asumir dicha función, con el consecuente incremento de costos para la empresa.

Cuando el error es más grave los resultados se traducen en operación ineficaz de la campaña, pérdida de tiempo, incremento de costos que el cliente no está dispuesto a asumir, una percepción de mal servicio y finalmente, un cliente insatisfecho. A. C. Rosander⁷⁶ cita ciertos ejemplos:

- Mala sincronización, planificación y coordinación de operaciones y secuencias,
- Calendario de trabajo defectuoso,
- Mal cálculo de los participantes para cierto proyecto y las horas de trabajo-hombre que se debían invertir,
- Cuánto dinero realmente debía cobrarse para que el proyecto fuese rentable.

3.3 Clientes difíciles

Ya hemos mencionado que la máxima sobre que “el cliente siempre tiene la razón” no es del todo cierta, por mucha que sea la frecuencia con que se haya repetido por los trabajadores de la industria de los servicios. Pero ha quedado claro que sin importar la frecuencia con la que se diga, el cliente NO siempre tiene la razón, y los empleados de servicio lo saben, o deberían saberlo y tenerlo presente en todo momento.

⁷⁵ Thomas Stringham. “A fresh look at turnover in small agencies” en *Ad Age* <http://adage.com/article/small-agency-diary/advertising-dealing-turnover-small-ad-agencies/145882/> consultado el 19 de febrero de 2014.

⁷⁶ A.C. Rosander. *Op. Cit.* Pág. 129.

En muchas situaciones, las empresas tienen servicios que fallan debido a clientes disfuncionales⁷⁷: se comporta de forma que cada encuentro con las personas de servicio a clientes que lo atienden terminan odiando y renegando cada vez que deben entrar en contacto con él. Y se hacen ineficientes reuniones que por lo demás deberían ser totalmente funcionales. Tales clientes han sido descritos por incontables participantes de las agencias como “clientes del infierno”⁷⁸, y su comportamiento disfuncional puede llegar a afectar a los empleados, a otros clientes y a la empresa misma. La investigación realizada por los autores mencionados “sugiere que la exposición al comportamiento del cliente disfuncional puede tener efectos psicológicos, emocionales, conductuales y físicos en los empleados”.

Sin duda es muy difícil trabajar con tales clientes y con frecuencia causan estrés a los empleados, y cuando éstos atienden a más de un cliente, la tendencia de mala disposición se traslada a esos otros contactos y potencialmente puede dañar las relaciones de la empresa con otros clientes. El peor de los escenarios es cuando el comportamiento disfuncional del cliente crea costos para la empresa, incluyendo en el caso de las agencias que los empleados de diferentes áreas que comparten la responsabilidad de atender al cliente (diseñadores, *planners*, compras y administrativos, por ejemplo) deban laborar horas extra, y éste factor es el que más comúnmente se presenta: aumenta la carga de trabajo del personal requerido para resolver el comportamiento disfuncional e incluso aumento de costos para atraer y retener al personal apropiado.

Aunque se pueden tomar medidas para minimizar el impacto de esta situación como capacitar a los empleados de servicio para tratar de forma apropiada estos casos, la mejor opción puede ser no mantener la relación en absoluto, pues los clientes difíciles paralizan a una agencia en una variedad de ocasiones y motivos: uno de los primeros es cuando solicitan toda una campaña completa y con aplicaciones en diferentes medios en un lapso de pocos días o incluso horas, lo cual es cercano a lo imposible; otros requieren tanto trabajo inicial para elegir a la agencia (en un *pitch*) que en esencia terminan realizando un trabajo gratuito de proporcionar ideas innovadoras. Otros clientes son rematadamente tacaños y

⁷⁷Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler. *Op. Cit.* Pág. 200.

⁷⁸ Incluso existe una cuenta en Twitter y un sitio web denominado “*Clients from hell*: una colección de contribuciones anónimas de historias de horror de clientes ocurridas a diseñadores”; @clientsfh cuenta con más de 49,000 seguidores; www.twitter.com/clientsfh, consultado en marzo de 2014.

exigen que el total de la campaña no rebase el *budget* permitido, exigiendo que la agencia reduzca los más costos posibles, por supuesto, en perjuicio de la agencia.

Amadeus, una empresa mencionada anteriormente, también presentó un ejemplo de esta situación. La cercanía física de las oficinas del corporativo de *Amadeus Your Technology Partner*, ubicado tan sólo a un par de cuadras de Mas Manos, proporcionó la facilidad de contacto que se convirtió en beneficio al principio y en perjuicio después para la agencia.

Carla Trullas, gerente de Marketing y responsable del contacto con la agencia, constantemente requería de las visitas de los ejecutivos de Mas Manos para que recibieran especificaciones muy detalladas (y tardadas) de sus requerimientos y necesidades. Al menos tres veces a la semana solicitaba la presencia de algún miembro del equipo que la atendía; la confianza que se proporcionó para esto llegó al nivel de requerir no sólo la presencia del ejecutivo de cuenta y su supervisora, sino también del diseñador, el planner, el programador on-line, la persona de pre-prensa y el encargado de administración para solventar lo relativo al proyecto que se estuviera gestando en ese momento. Igualmente, debido a que desde el departamento de cuentas no se contó con la preparación suficiente para lidiar con esta situación, el cliente constantemente se presentaba en las oficinas de Mas Manos, en un horario irregular (podía ir de las 16:00 a las 22:00 horas) y pedía trabajar al lado del diseñador para ajustar los “últimos detalles” de su diseño.

Esto implicaba no solamente la incomodidad del resto del equipo y del personal de la agencia, sino saltarse los estrictos procesos de revisión de calidad que en ninguna circunstancia se debían omitir (como la revisión de la redacción, del director de arte y sobre todo la del Director General), y que, sin embargo, el cliente solicitaba que “saliera ¡ya!”, porque al final, si ya se contaba con SU aprobación, qué importaba si nadie más lo había visto.

3.4 Conflictos

El tipo de conflictos más comunes con los que se enfrenta un empleado de servicio que se encuentra en la línea de acción es la lucha entre lo que *debe* de hacer conforme a lo que le pide el cliente y lo que *tiene* que hacer de acuerdo con lo que el jefe le pide que haga. Por lo general, a los empleados de servicio se les recompensa por seguir ciertos estándares, reglas

y procedimientos y cuando no es así o cuando un cliente realiza demandas excesivas, el empleado tiene que elegir entre seguir las reglas o satisfacer las demandas.

El conflicto se convierte entonces en algo de mayor nivel cuando el empleado cree que es la empresa la que está equivocada en sus políticas y debe decidir entre entregar exactamente lo que el cliente quiere y arriesgarse a perder su trabajo o seguir lo que la empresa, o en todo caso su jefe indique. El caso del último anuncio que se trabajó para Hankö es un ejemplo.

Hankö, empresa de muebles de lujo, comandada por empresarios judíos y con base en la zona más exclusiva de Polanco trabajaba con Mas Manos gracias, nuevamente, a la relación amistosa de Ramiro Crespo con algunos de los inversionistas de la empresa. Al ser un negocio en desarrollo, requerían la realización de toda su imagen corporativa: desde el rediseño del logotipo hasta la diferenciación de cada una de sus líneas de productos: tinas y jacuzzis, pisos, lámparas y muebles.

Mas Manos trabajó con un empleado de Hankö dentro de la agencia (un interno), funcionaba a la par como contacto rápido para las aprobaciones del material, como fotógrafo y como ejecutivo de cuenta. Sin embargo, cuando Ramiro Crespo comenzó a exigir más compromiso de dicho empleado, incluso que cambiara su lealtad hacia la agencia y no hacia Hankö, en perjuicio de este último, el cliente decidió retirarlo y limitar el contacto.

Se siguió gestando un complicada relación no sólo en lo creativo: de 5 propuestas diferentes que se presentaban por cada trabajo solicitado y que usualmente eran rechazadas, y asignar al mejor diseñador de la agencia a la atención de esa cuenta, sino también en lo económico, pues se llegó a un punto en el que Hankö se negó a seguir pagando los servicios que Mas Manos ya había proporcionado argumentando falta de calidad, mala atención por parte del área de Cuentas y sobre todo, por qué no, falta de dinero.

El Director General decidió terminar la relación de la manera menos sutil: Hankö solicitó la elaboración de forma urgente de un anuncio para insertar en un periódico de circulación nacional que ellos mismos habían pautado y pagado, mismo que debía diseñarse, prepararse y entregarse al medio en un lapso de menos de 24 horas, en viernes. Ramiro Crespo accionó todo el mecanismo de la agencia para que dicho anuncio se elaborara, se

aprobara internamente por el cliente, se preparara de acuerdo con las especificaciones del medio y se tuviera listo para la entrega una hora antes de que concluyera el lapso. Hankö se encontraba confiado en que el anuncio se entregaría y dejó en manos de la agencia la entrega pues el espacio ya estaba comprado. Pero no se entregó.

En el último momento, Crespo pidió a su Supervisora de Cuentas que informara al cliente que no se entregaría el anuncio al medio a menos que Hankö cubriera su deuda con Mas Manos por los servicios prestados (cuenta que ascendía a más de ochenta mil pesos) o no se entregaría el anuncio. Se puede saber de antemano que Hankö lo consideró una terrible y traicionera jugada por parte de Crespo: a última hora, sin tiempo de pensar un plan B para que ellos entregaran el anuncio -que por supuesto se perdió-, y ahí terminó la ya de por sí fracturada relación con ese cliente. Otra consecuencia de este arrebato emocional más que racional, fue el recorte de personal -ahora forzoso- asociado a esa cuenta.

3.5 Cuando no queda más que decir adiós

Podría pensarse que tener clientes cuya relación con la empresa data ya de varios años atrás es beneficioso siempre y que una empresa no debería reusar el brindar un servicio o incluso terminar una relación con cualquier cliente. Sin embargo, llegan a surgir situaciones en las que la empresa, el cliente o ambos desean y deciden terminar su relación por causas atribuibles a cualquiera de las dos partes, o por factores externos que no dependen directamente de los tomadores de decisión (altos mandos o dueños de las empresas), o incluso, cambio de gobierno federal, como ocurrió en el caso de Turissste.

No es sencillo terminar una relación. Los clientes pueden terminar sintiéndose decepcionados, confundidos o heridos si es la empresa quien desea terminar la relación. El sentimiento de fracaso, sin embargo, se duplica o triplica al interior de la agencia cuando es el cliente quien decide terminar el negocio, sin importar el motivo que lo origine, pues nuevamente reiteramos que un cliente perdido significa menor ingreso económico -aunque fuese temporal- y en un caso extremo la pérdida de empleos.

Los autores manejan que “cualquiera que sea la razón para terminar la relación, las empresas deberían comunicar en forma clara sus razones para desear (o necesitar)

terminarla de modo que los clientes entiendan lo que está ocurriendo y por qué⁷⁹; sin embargo, en el caso de Mas Manos no ocurrió así, como pudimos verlo en el caso del cliente Hankö, donde se delegó a un empleado poco capacitado para ello, la tarea de informar al cliente que la relación comercial entre ellos terminaba y el por qué sucedió de esa forma. Por donde se vea, poco profesional.

Aunque puede sonar como una buena idea “despedir a los clientes” no es tan sencillo y el directivo que tome dicha determinación debe tener en cuenta, como sucede con cualquier empleado que sufre “el recorte de personal”, que existe una gran probabilidad de que el cliente despedido realice una publicidad negativa o boca a boca de la agencia que prescindió de él, por lo que deberán buscarse formas más *elegantes* de informarlo, pero es innegable que deberán ser las personas con la jerarquía suficiente para llevarlo a cabo, en especial cuando se tratan de relaciones donde en directivo tiene una relación personal o de amistad además de la comercial.

3.6 Dirigir el producto a alguien que no lo necesita

Es cierto que una empresa no puede dirigir sus servicios a todos los clientes. En el caso de las empresas de publicidad es posible abarcar un abanico más amplio de opciones, entre más grande la empresa puede tener clientes de diferentes industrias para anunciar: productos de salud, alimentos, higiene del hogar, mascotas, tiendas, restaurantes, etc. En el caso de Mas Manos, la especialidad declarada por el propio Director General era el turismo:

Cuando el turista quiere llegar a un destino, lo primero que hace es buscar cual es el medio de transporte que mejor se adapte a su necesidad. ¿Cómo conviene hacer este viaje?

Nos hemos especializado en la cadena de valor de la industria turística, y esa identificación nos fortalece. El turismo en sus múltiples aspectos exige que la comunicación esté en manos especialistas, llegando al target ideal por medio de la segmentación adecuada, a través de la mezcla inteligente, especialmente preparado a la medida de su presupuesto y de sus objetivos.

⁷⁹ Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler. *Marketing de Servicios*. Mc Graw Hill. México, 2009. Pág. 204.

Entendemos la complejidad del Mercado Turístico. La inmediatez, la tecnología, los cambios en los hábitos laborales y las transformaciones en las economías regionales son algunos de los drivers [sic] de este mercado. Es éste un mercado dependiente de innumerables variables, muchas de ellas totalmente inmanejables e impredecibles⁸⁰.

Algunos segmentos son más apropiados que otros para las empresas, como bien lo indican los autores Valarie Zeithaml, M.J. Bitner y Dwayne Gremler “no sería benéfico para la compañía ni para el cliente que estableciera una relación con el cliente cuyas necesidades no puede cumplir... pero las empresas con frecuencia ceden a la tentación de hacer una venta al acceder a servir a un cliente que sería mejor atendido por alguien más”⁸¹, es decir una agencia que cuenta con mayores recursos humanos, materiales y proveedores con mayor experiencia.

Por lo anterior, para maximizar el servicio a los segmentos centrales que sabe que quiere y puede atender de la mejor forma, las empresas pueden decidir apartarse de los segmentos comerciales que sabe que no le serán rentables. O al menos es lo que la teoría y el sentido común dictan que debería suceder.

Turissste, un área del ISSSTE destinada a prestar servicios turísticos a los empleados y derechohabientes del Gobierno Federal y Estatal, desde el inicio de la relación comercial fue uno de los clientes más importantes de Mas Manos, no sólo por la iguala mensual de más de setenta mil pesos, sino porque consumía frecuentemente productos adicionales: impresiones de revistas y tarifarios, folletos y volantes, productos promocionales turísticos (desde llaveros hasta almohadas para viaje), montaje de stands para exposiciones, etc.

En 2010 Turissste realizó una alianza con una famosa empresa organizadora de eventos masivos⁸² para ofrecer una tarjeta de descuentos en conciertos y funciones de teatro celebrando que los servicios de la agencia gubernamental ya no solamente serían para los derechohabientes sino para el público en general. Mas Manos fue requerida para realizar una

⁸⁰ Tomado del *Kit Mas Manos*, el manual organizacional que concentra la filosofía, misión, visión, valores y lineamientos de trabajo de la agencia. Redactado por el Director General de la empresa.

⁸¹ Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne D. Gremler. *Marketing de Servicios*. Mc Graw Hill. México, 2009. Pág. 198- 199.

⁸² Se omite el nombre de la empresa por un acuerdo de confidencialidad al fracasar el proyecto.

discreta, pero efectiva promoción de las tarjetas -con un costo inicial de cincuenta pesos- para que cien mil piezas fueran vendidas y utilizadas en beneficio de ambos participantes.

Ramiro Crespo aconsejó a Turissste no realizar dicha alianza, reforzando la opinión cada vez que el ejecutivo de cuenta entraba en contacto con las autoridades de Turissste, pues por ningún lado se veía que repercutiera en un beneficio para Turissste, y sí una gran pérdida económica pues las tarjetas serían pagadas al proveedor de inicio y sería problema de Turissste si éste no lograba colocarlas en el mercado.

Sin embargo, la alianza se llevó a cabo y el proyecto de promoción inició. Nuevamente se destinaron los mejores recursos humanos y creativos de Mas Manos, para llevar a cabo el proyecto, pero a los 3 meses se percibió un profundo fracaso no atribuible a la promoción, sino al producto en sí, que no había estado bien pensado de inicio y que la empresa organizadora de espectáculos incluso desconoció. Este fue el punto detonante de la quiebra definitiva de la relación entre Turissste y Mas Manos, ya que, aunque ésta última fungió como un verdadero asesor comercial de su cliente, la oficina gubernamental creyó que no se había aplicado una estrategia adecuada y por lo tanto se responsabilizaba a Mas Manos del fracaso del producto y la pérdida millonaria que ésta implicó.

3.7 Renovarse o morir

Los altos costos que representa estar a la vanguardia en cualquier empresa llevan siempre a replantear en algún momento la conveniencia de tener un socio comercial y conformar una alianza. Sin embargo, como lo indica Luis Castañeda, muchos empresarios de inicio descartan esta idea por miedo a perder el control de su empresa. “Este miedo los puede llevar a perder el control, no del negocio al principio, sino del mercado, lo que, al final, provocará la pérdida total del control de su empresa; esto es, la quiebra”⁸³.

Al inicio del capítulo indicaba que el ego es un motor importante para poder emprender un negocio, y en la publicidad aplica aún más. En el caso de Mas Manos el ocaso llegó a inicios de 2011 por diversos motivos, algunos atribuibles a los clientes como cambios internos del personal que contrató a la agencia originalmente, o reducciones gubernamentales de

⁸³ Luis Castañeda. *Las 4 dimensiones de la Excelencia Empresarial y Directiva*. Editorial Poder. México. Pág. 101.

presupuesto (como sucedió con la cuenta Turissste); otros se refirieron a la salida en masa de los empleados consecuencia del primer factor mencionado, y a la falta de liderazgo claro para enfrentar estas situaciones.

Ramiro Crespo comenzó a buscar diversas alianzas con otros despachos dedicados a ciertos rubros nada más (diseño, creatividad, recursos digitales, social media, etc.) pero ya no como proveedores sino como socios que pudiesen apoyar con la búsqueda de nuevos clientes y aportar su recurso humano en la participación de concursos de agencia para brindar ese valor agregado que Mas Manos ya había perdido, o que quizá nunca tuvo.

Así, a mediados de 2011, Ion, agencia de comunicación especializada en diseño a cargo de Raúl Faustch y Gabriel Ibarra abrieron sus puertas, instalaciones físicas y su personal para integrar a los pocos sobrevivientes de Mas Manos a la nueva etapa donde un jefe se convertía en tres, se sumaban cuentas más *glamoras* como Televisa y Hotel Presidente y la dinámica de atención al cliente pasó a segundo plano por la filosofía de ser creativos sin importar cómo se consiguiera.

En los ejemplos presentados a lo largo del capítulo se plantearon situaciones reales que conflictuaron la relación con los clientes de Mas Manos. Son éstos solo algunas muestras de cómo se manejaba internamente la relación con los diferentes clientes, la gestión del servicio en la cotidianeidad de una agencia, mismos que muchas veces fueron monopolizados, limitados o directamente embargados por la Dirección General, el Ejecutivo más *Senior* de la agencia, y, sobre todo, una relación mal manejada desde las directrices emanadas por la cabeza de la agencia.

Todo lo anterior repercutió en la calificación general del servicio, que a pesar de todo siempre contó con mucha calidad creativa en todas las ejecuciones y propuestas, producto del espíritu innovador y fresco del talento joven que en todo momento conformó la mayor parte de la agencia. Aunque, como se puede apreciar, no fue suficiente para que los clientes se mantuvieran ahí. Se presentó en el capítulo dos de este trabajo: nadie se queda donde lo tratan mal, por muy adornado, maquillado, reluciente o rimbombante que sea el lugar, si no hay buen servicio, no hay clientes y el negocio está destinado al fracaso.

CONCLUSIONES

Podrá parecer utópico, pero creo que una realidad de las empresas es que su futuro está en que puedan retener a sus clientes con gente inteligente, profesionistas en compañías inteligentes que hacen bien las cosas. Las compañías que se rehúsen a realizar las cosas en el canal adecuado y como lo marcan las tendencias están destinadas al fracaso. El caso de Mas Manos lo refleja de forma clara: una empresa que tenía el liderazgo adecuado, la mentalidad y los recursos humanos adecuados, por una dirección a capricho terminó sin clientes, sin empleados, sin alianzas y engrosando las estadísticas de las empresas que desaparecieron sin dejar rastro.

El mañana pertenece a compañías que organicen sus sistemas y entrenen a su personal para entregar un servicio verdaderamente sobresaliente. Además, si existe una competencia basada en esa mejora en la calidad del servicio, los estándares se elevarán repercutiendo directamente en un incremento del consumo de las mejores marcas y empresas, quienes seguirán compitiendo por tener a un cliente satisfecho, al mismo tiempo con ganancias económicas tangibles y perfectamente mesurables; por consiguiente, con un beneficio para los consumidores, los clientes, es decir todos nosotros. Es un ciclo perfecto donde todos resultan beneficiados.

Durante la investigación encontré montones de libros que basaban sus afirmaciones en casos de éxito para las empresas aplicando las enseñanzas retomadas en este trabajo. Decidí que es igualmente importante el hecho de revisar un caso de fracaso para corroborar si se puede aprender también de los errores.

Las tendencias actualmente nos demuestran todos los días que la tecnología ha llegado para quedarse y permear cada vez más todos los aspectos de nuestra vida. Sin embargo, pronostico que hará falta mucho trabajo para sustituir el factor humano del cual depende un servicio adecuado. Con toda la tecnología existente y por venir, aún será necesario tener un excelente servicio a clientes. Las compañías seguramente tomarán conciencia de que no pueden usar la tecnología en un modo que despersonalice a los clientes. La tecnología debe usarse para capacitar a la gente a hacer mejor su trabajo al atender a un cliente. En una coordinación adecuada entre buenos sistemas, personal profesional correctamente

capacitado y políticas y procedimientos que beneficien siempre al consumidor es como se seguirá el camino adecuado para el éxito en las empresas.

Existen libros formados a manera de manuales, donde en 6 sencillas lecciones enseñan lo que hay que saber sobre El Servicio al Cliente: por qué es importante, cuáles son sus necesidades, cómo se interactúa con ellos, y cómo se les debe apoyar, los rasgos de personalidad que deben apegarse a las necesidades, cómo manejar situaciones difíciles y el paso a paso en la construcción de la relación con ellos, cómo debe uno verse, vestirse, actuar, sonreír y hasta comer frente al cliente. Por textos como éste, ideas estandarizadas de lo que se debe o no hacer, es que el servicio al cliente se desprestigia, se banaliza y se convierte en algo que nadie quisiera hacer, al menos, no voluntariamente.

El propósito de este trabajo es conjuntar algunas lecciones de la ejecución de la calidad del servicio. Trata de la manera de mejorar la calidad del servicio conforme a lo que los teóricos opinan al respecto. Así como una orientación a alumnos de la carrera de Ciencias de la Comunicación con especialidad Publicidad sobre una opción que pueden tener para su ejercicio profesional donde no sólo se requiere creatividad, sino pasión, profesionalismo y una ética de trabajo y de responsabilidad muy estrictas para poder cumplir con las exigencias del mercado. Ser ejecutivo de Atención al Cliente en cualquiera de sus jerarquías no es cosa sencilla. No es sólo contestar el teléfono.

En esencia, normalmente obtenemos malos servicios, y cuando nos ofrecen un buen servicio incluso nos sorprendemos. Debería ser al revés. Pero muchas personas que ofrecen servicios a clientes simplemente no lo entienden así, y siguen proporcionando un mal servicio, de cualquier naturaleza que éste sea.

Retomar desde una perspectiva de distancia en tiempo y espacio, me ayudó para analizar desde otro punto de vista, uno teórico y profesional, mi propia experiencia dentro del mundo de la publicidad. Estando inmersa en la vertiginosa dinámica de Mas Manos por supuesto que fue difícil cuando no imposible, que me diera cuenta de las señales que estaban por todos lados demostrando que estábamos cavando nuestra propia tumba.

No me escudo en ello, pero la personalidad dominante y omnipresente del Director General repercutió directamente en que muchos colaboradores omitieran evidenciar dichas alarmas, algo que -como lo mencioné a lo largo de este trabajo- como profesionales que nos consideramos, debimos haber mencionado si de verdad hubiésemos tenido puesta “la camiseta”. El cliente interno falló, y yo me encontré dentro de ellos.

Ahora que observo de forma mucho más tangible lo que pudo haberse corregido a tiempo, gracias a la elaboración del presente documento, puedo aventurarme a decir que no era totalmente complicado ni descabellado, tomar las riendas del área, como muchas veces tuve la oportunidad, y hacer del área de Cuentas un ejemplo y sobre todo la parte fundamental que impulsara el éxito. Supongo que me acobardé ante dicha perspectiva. Espero que, en la siguiente oportunidad, aprendiendo ya, enfrente el reto con más armas, muchas de las cuales surgieron de este trabajo.

FUENTES

Bibliografía

- ABASCAL ROJAS, Francisco. *Consumidor, clientela y distribución: para la economía del futuro: estudio del consumidor*. Editorial ESIC. Madrid, 2002. 323 pp.
- ARUSSY, Lior. *The experience!: how to wow your costumers and create a passionate workplace*. CMP editions. USA, 2002. 130 pp.
- BARLOW, Janelle. *Una queja es un regalo: utilizar el feedback de los clientes como arma estratégica*. Barcelona, 1999. 195 pp.
- BARLOW Janelle, Dianna Maul. *Emotional Value. Creating Strong Bonds with your customers*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. USA, 2000. 310 pp.
- BECKER Hal. *At your service. Calamities, Catastrophes, and other curiosities of Customer Service*. John Willey & Sons, Inc. USA, 1998. 258pp
- BERRY Leonard L. *¡Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1996. 333pp.
- BRUCE Andy, Ken Langdon. *El cliente es primero*. Editorial Grijalbo. México, 2004. 72pp.
- BUCHANAN, Leigh. "A Customer Service Makeover". *Inc. Magazine*. Marzo 2011. Disponible en: http://www.inc.com/magazine/20110301/a-customer-service-makeover_pagen_2.html. Consultado el 16 de noviembre de 2013.
- CASTAÑENDA Luis. *Las 4 dimensiones de la excelencia empresarial y directiva*. Ediciones Poder. México 1996. 116pp.
- CASTELLBLANQUE Mariano. *Estructura de la actividad publicitaria. La industria de la publicidad de la A a la Z. España: un caso extrapolable*. Paidós Papeles de la Comunicación 33. España, 2001. 286pp.
- CASTELLBLANQUE, Mariano. *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Editorial UOC. Madrid, 2006. 278 pp.
- DOMINGUEZ Collins, Humberto. *El servicio invisible. Fundamentos de un buen servicio al cliente*. ECOE Ediciones. Madrid, 2006. 156 pp.
- ELIAS, Joan. *Cientes contentos de verdad: claves para comprender a clientes y usuarios*. Barcelona. Editorial Gestión, 2000. 154 pp.
- ECO, Umberto. *Cómo se hace una tesis*. Editorial Gedisa. España, 2001. 240 pp.
- GROSS, T. Scott. *Why service stinks – and exactly what to do about it!* Kaplan Publishing. USA, 2003. 229 pp.
- KWINGHAM, Timothy. Vavra, Terry. *Cientes enamorados. Sobrepasando las expectativas de los clientes*. Ediciones Deusto. Barcelona 2003. 201pp.
- LEOPARD, John. *Cómo mejorar su servicio al cliente*. Barcelona. Editorial Gestión, 2000. 163 pp.
- MAYLE Peter. *Viva la agencia*. Editorial Eresma & Celeste Ediciones. España, 1990. 101 pp.
- MERCADO, Salvador. *¿Cómo hacer una tesis?: licenciatura, maestría y doctorado*. Editorial Limusa. México, 2008. 376 pp.

- MCKEOWN, Max. *Los nuevos e-clientes*. Pearson Educación. Barcelona, 2001. 280 pp.
- MOUNSEY, Chris. *Ensayos y tesis*. México. Fondo de Cultura Económica. 2007. 146 pp.
- MUÑOZ RAZO, Carlos. *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Editorial Pearson. México, 2011. 297 pp.
- PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. *El servicio en acción: la única forma de ganar todos*. ECOE Ediciones. Madrid, 2005. 116 pp.
- QUIJANO Portilla, Víctor Manuel. *El cliente olvidado... los compañeros de trabajo*. Gasca Sicco. México, 2004. 93pp.
- QUIJANO Portilla, Víctor Manuel. *Calidad en el servicio*. Gasca Sicco. México, 2003. 126pp.
- QUINN, Feargal. *Crowning the Customer: How to become Customer Driven*. Raphel Marketing, Inc. USA, 199. 159 pp.
- RAMOS MUCIÑO, Gerardo. Tesis: *Internet dentro de una agencia de publicidad McCann-Erickson y un cliente: Microsoft*. México. El autor, 2001. 80 pp.
- REINARS Pedro. *Los cien errores del CRM. Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. ESIC. Madrid, 2009
- REYNOLDS Janice. *A practical guide to CRM. Building more profitable Customer Relationships*. CMP Books. USA, 2002. 285 pp. – lo de call center y CRM
- RODRIGUEZ CAMPOS, Ismael. *Técnicas de investigación documental*. Editorial Trillas. México, 2006. 143 pp.
- RODRIGUEZ del Bosque, Ignacio, et. al. Dirección publicitaria. Editorial UOC. Madrid, 2011. 364 pp.
- ROKE, Beverly. *Servicio al cliente*. Editorial Thomson. México, 2004. 166 pp.
- ROSANDER A.C. *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Editorial Díaz de los Santos. España 1992. 652pp.
- SOLANAS GARCÍA, Isabel. *Dirección de cuentas: gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Editorial UOC. Madrid, 2008. 256 pp.
- TATE, Rick; Josh Stroup. *El profesional del servicio al cliente*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid, 2003. 94 pp.
- TSCHOHL John, Steve Franzmeier. *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Ediciones Diaz de Santos. Madrid, 1994.
- URIBE Macías, Mario Enrique. *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. Ediciones de la U. Colombia 2011. 150pp.
- VARGAS QUIÑONES, Marta Elena. *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá, D.C. Universidad de la Sabana, Campus Universitario Puente del Común. 2007. 152 pp.
- VICTORIA MAS, Juan Salvador (coord.) *Reestructuras del sistema publicitario*. Editorial Ariel. España, 2005. 302 pp.
- VROMAN William; Vincent P. *Managing Organization Quality*. Luchsinger. Editorial Irwin. USA 1994. 344pp.

- TSCHOHOL, John. Franzmeier, Steve. *Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Pax México. México, 1997. 350 pp.
- ZEITHAML Valarie A., et. al. *Marketing de Servicios*. Mc Graw Hill. México, 2009. 740pp
- Kit Mas Manos. Ramiro Crespo Rivas. Manual organizacional versión 2011.

Cibergrafía

<http://www.merca20.com/ranking-agencias-de-publicidad-2013/>

<http://www.merca20.com/que-buscan-las-agencias-de-un-recien-egresado/>

<http://www.merca20.com/la-industria-publicitaria-decrecera-un-1-5-en-el-2014-si-mexico-no-va-al-mundial/>

<http://www.alazraki.com.mx/web/>

<http://www.ogilvy.com.mx>

<http://www.rae.es>

<http://cuentame.inegi.gob.mx/economia/terciario/comunica>

<http://www.princeton.edu/ceps/workingpapers/149blinder.pdf>

<http://cdn.media.ir.thewaltdisneycompany.com/forms/DIS-SBC-CM.pdf>

http://journalism.nyu.edu/publishing/archives/livewire/archived/the_secret_behind_the_magic_of/

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

<http://www.casatibet.org.mx/nosotros/preguntas-frecuentes>

<http://adage.com/article/small-agency-diary/advertising-dealing-turnover-small-ad-agencies/145882/>

<http://www.informador.com.mx/economia/2012/390109/6/rotacion-de-personal-representa-perdidas-para-empresas.htm>

<http://adage.com/article/small-agency-diary/advertising-dealing-turnover-small-ad-agencies/145882/>

<http://www.merca20.com/8-de-cada-10-empleados-busca-cambiar-de-trabajo/>

<http://www.the-makegood.com/2012/01/27/solving-advertisings-talent-crisis/>

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/02/02/mexico-primero-rotacion-laboral>

<http://www.altonivel.com.mx/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa.html>

<http://www.efefuturo.com/noticia/un-tribunal-luso-respalda-un-despido-por-insultar-a-la-empresa-en-facebook/>

<http://consumerist.com/2013/01/31/waitress-who-posted-no-tip-receipt-from-pastor-customer-fired-from-job/>

<http://cnews.canoe.ca/CNEWS/Canada/2011/02/21/17353156.html>

<http://www.blackenterprise.com/small-business/bitter-barista-fired-insulting-boss-customers/>

Entrevistas – a personal que laboró en Mas Manos

Jessica de la Cruz, Planner Jr. en Mas Manos de 2007 a 2011 – entrevistada entre julio y diciembre de 2013.

Edith Ortiz, Administradora, Contadora y Asesora Fiscal de 2008 a 2012 – entrevistada entre enero y febrero de 2014.

Luis Enrique Bernal, Asistente Administrativo y Mensajero de 2007 a 2011 – entrevistado en febrero de 2014.

Ana Gabriela Leyva, Asistente de Cuentas de 2010 a 2011 – entrevistada en enero de 2014.

Oscar Luis Ramírez, Asistente de Cuentas de 2010 a 2012 – entrevistado en enero de 2014.

Claudia Ruiz, Diseñadora Gráfica de 2010 a 2012 – entrevistada en enero de 2014.

ANEXO 1

¿Qué buscan las agencias de un recién egresado?

by GUILLERMO PERÉZBOLDE on 7-01-2014 *Este artículo tiene 46,832*

in COLUMNISTAS, GUILLERMO PEREZBOLDE, HOY EN MERCADOTECNIA, MÁS LEIDAS

Podrá sonar cursi, pero es verdad, son muchos los llamados, pero pocos los elegidos para formar parte de las filas de una agencia. Los recién egresados se preguntan frecuentemente que deben hacer, saber o tener para distinguirse entre las decenas de personas, que como ellos están tratando de entrar a trabajar a una agencia de marketing o publicidad.

Cabe mencionar que las agencias necesitan constantemente de gente nueva entre sus filas, no por que salga más barato, sino por las ideas, la frescura y el entusiasmo que las nuevas generaciones traen consigo.

De las decenas de personas que terminan la carrera cada semestre, sólo unos cuantos logran entrar a trabajar a una agencia, y de ellos, muy pocos logran trascender dentro de ésta, y es en gran medida gracias a que no saben de manera clara lo que se espera de ellos.

¿Qué espera una agencia? Sé que no tengo una gran experiencia, pero en mis casi 11 años al frente de *Mente Digital*, he podido determinar algunos factores que influyen para contratar o no a un recién egresado, y a continuación comparto los que considero más importantes.

Disciplina y constancia. En muchas ocasiones me he topado con creativos que parecen desconocer lo que significa la constancia y la disciplina, ya que llegan tarde a trabajar, faltan con frecuencia, buscan trato preferencial, se van temprano, etc. La disciplina es algo de lo que más requiere un recién egresado, ya que también la creatividad puede convertirse en un hábito. No hay nada más desesperante para un jefe, que necesitar algo y que la persona que debe de hacerlo no esté en la agencia para realizarlo, y más aún cuando es un becario o trainee. De ninguna manera estoy proponiendo que por ser el más joven hay que estar eternamente trabajando, por el contrario, yo soy el primer partidario de trabajar las horas necesarias y justas, pero, así como se exige el pago por el trabajo, lo menos que podemos hacer es darle el tiempo que se requiere, en los horarios establecidos, y que el estar o no sea una decisión en consenso con el jefe.

Entusiasmo con dirección. El entusiasmo que tienen los recién egresados es como el elixir de la juventud para las agencias. Ese entusiasmo cuando está bien encaminado puede resultar en algo sorprendente con el paso de los años, ya que es el ingrediente que se requiere para atreverse a lanzar ideas revolucionarias, que se conviertan en acciones trascendentes. Una persona que propone buenas ideas constantemente puede con eso asegurar su permanencia y crecimiento dentro de la organización. El problema viene cuando la persona propone y propone ideas que no tienen la claridad, la calidad o simplemente no cumplen con lo que se requiere. Esto en lugar de ayudarlo, lo va a descalificar, por parecer una pérdida de tiempo el considerarlo.

Creatividad aplicada. Por lo general los creativos piensan que con tener buenas ideas llegarán lejos, y si bien esto puede ser un gran impulso, el saber aplicar esas ideas, el tener visión amplia para saber dónde, cómo y cuándo aplicarlas puede hacer la diferencia. Actualmente, una agencia requiere que las ideas se generen no sólo pensando en aplicarse en una plataforma o medio; hoy se requiere de ideas que trasciendan las pantallas y se puedan aplicar de distintas maneras sin perder su esencia.

Visión y objetivos claros. Para muchos el trabajo de creativo, y recientemente el de Community Manager les resulta muy atractivo y lleno de glamur, y por pensar sólo en estas posiciones, olvidan que hay otros roles dentro de una agencia que pueden ser igual de atractivos e interesantes. Lo mejor que puede tener una persona joven, en su primer empleo, es saber lo que quiere estar haciendo en unos años. El tener claro hacia donde quiere encaminar su desarrollo profesional, le permite planearlo y trabajar hacia allá; pero el aferrarse a una posición, sólo por el glamur que al parecer ofrece, puede impedir que desarrollemos nuestro verdadero potencial, por eso es importante estar abierto para conocer otras áreas, y dar el 100% en cada una para poder en un corto plazo determinar si es lo que realmente queremos.

Autodidacta. Algo que valora cualquier empresa, es que sus empleados se preocupen por auto capacitarse, y una agencia no es la excepción, ya que cuando una persona se preocupa por seguir aprendiendo, independientemente de lo que la organización le pueda dar como capacitación, de inmediato es bien visto por el potencial en el corto y mediano plazo que puede generar este nuevo conocimiento.

El conocimiento que no se comparte, pierde por completo su valor

Fuente: <http://www.merca20.com/category/columnistas/guillermo-perezbolde/>

ANEXO 2

Waitress Who Posted No-Tip Receipt From “Pastor” Customer Fired From Job

By Chris Morran January 31, 2013

Earlier this week, we posted a story about a restaurant customer who not only chose to deny the waitress a tip, but also wrote “I Give God 10% Why do you Get 18?” on the receipt. Now we’ve learned that the server who posted the receipt online has been fired.

“I originally posted the note as a lighthearted joke,” says Chelsea, who was dismissed from her job at Applebee’s on Wednesday, as the story began to spread across the Internet. “I thought the note was insulting, but it was also comical. I posted it to Reddit because I thought other users would find it entertaining.” Chelsea tells Consumerist that the receipt was actually not even for her table. Rather, the server on the receiving end of the note showed it to Chelsea, who snapped a photo of it later that night. As posted originally on Reddit’s Atheist page, the image contained the customer’s full signature. Chelsea says she didn’t think to edit that out because she had assumed the name was illegible. But the Internet is a remarkably curious place, so sleuths began trying to identify the self-described “pastor” on the receipt.

“All throughout the comment thread on the Reddit post, I withheld any identifying information,” Chelsea explains, adding that she provided an inaccurate physical description of the customer just to throw people off. She eventually replaced the image with a version that did not contain the signature, but by that point, people were posting their guesses as to the customer’s identity. “I had already started receiving messages containing Facebook profile links and blogs and websites, asking me to confirm the identity of the customer,” she says. “I refused to confirm any of them, and all of them were incorrect. I worked with the website moderators to remove any personal information. I wanted to protect the identity of both my fellow server and the customer. I had no intention of starting a witch hunt or hurting anyone — I just wanted to share a picture I found interesting.”

Her post immediately became popular on Reddit, and then multiple national news sources began picking up Consumerist’s write-up of the story.

Some time on Wednesday, Chelsea says the customer who had left the receipt contacted her Applebee’s location, demanding that everyone be fired, from the servers involved to the managers.

According to Chelsea, until the receipt story got out there, her time at Applebee’s had been without incident.

“I had been well-liked and respected,” she explains. “My sales were high, my managers had no problems with me, and I was even hoping to move up to management sometime this year.

“When I posted this, I didn’t represent Applebee’s in a bad light,” she continues. “In fact, I didn’t represent them at all. I did my best to protect the identity of all parties involved. I didn’t break any specific guidelines in the company handbook — I checked.

“But because this person got embarrassed that their selfishness was made public, Applebee’s has made it clear that they would rather lose a dedicated employee than lose an angry customer. That’s a policy I can’t understand.”

For someone who makes their living off of tips, it seems like the customer’s note was salt in the wound for Chelsea.

“We make \$3.50 an hour. Most of my paychecks are less than pocket change because I have to pay taxes on the tips I make,” she explains. “After sharing my tips with hosts, bussers, and bartenders, I make less than \$9/hr on average, before taxes.

In her job, Chelsea says she skipped bathroom breaks when things got busy, went hungry when she had to work several tables at a time, would work until 1:30 a.m. and then come back in at 10:30 a.m.

“I am expected to portray a canned personality that has been found to be least offensive to the greatest amount of people,” she tells Consumerist. “I come home exhausted, sore, burnt, dirty, and blistered on a good day. And after all that, I can be fired for ‘embarrassing’ someone who directly insults their server on religious grounds.”

Chelsea agrees with those who argue in favor of a payment system that doesn’t make restaurant servers reliant on tips.

“But the system being flawed is not an excuse for not paying for services rendered,” she adds. “I posted a picture to make people laugh — but now I want to make a serious point. Things like this happen to servers all the time. I’ve had worse tips just in the last month. People seem to think that the easiest way to save money on a night out is to skip the tip. But when you don’t tip a good server, that means that server might move on to a better job. And a worse server might take their place. When you tip a good server well, you are ensuring good service.”

As for the customer’s claim that they “give God 10%,” Chelsea says she’s “utterly baffled” at why someone would try to

make a connection between tithing to one's church and tipping at a restaurant.

"I've been stiffed on tips before," she says, "but this is the first time I've seen the Big Man has been used as reasoning." "I can understand why someone could be upset with an automatic gratuity," she admits. The customer's bill had included an automatic tip of 18% because, according to Chelsea, it had been part of a table of 20. "It's a plainly stated Applebee's policy, and it is company policy for parties over eight. I cannot control the auto-gratuity at all; it's done by the computer that the orders are put into, and the gratuity is not determined by the bill, but by the size of the party." Chelsea says that the customer told her manager that their reputation had been ruined by having the receipt posted on Reddit.

"If this person wrote the note, obviously they wanted it seen by someone," she points out. "It's strange to me that now that the audience is wider than just the server, the person is now ashamed."

Even though she's now without a job, Chelsea claims she has no agenda, nor does she have any interest in exposing the customer's identity to the public.

"I was just trying to make a joke, but I came home today unemployed."

So, for now it's back to the job market to look for a new gig. Chelsea says she's been waiting tables to save money so she could pay for college.

"In the meantime, hopefully I can find a job that pays more than \$3.50/hr," she tells Consumerist, "Or where people are willing to tip well."

We are reaching out to Applebee's for comment and will update if we receive a reply.

UPDATE: The folks at The Smoking Gun have interviewed the pastor who left the receipt.

"My heart is really broken," she tells the site. "I've brought embarrassment to my church and ministry."

The pastor claims that though she scratched out the automatic gratuity on the bill, she left a \$6 cash tip at the table. She also alleges that the restaurant charged her the 18% tip anyway.

In response, Chelsea tells Consumerist:

"Whether or not she left a tip, the note was still offensive. It wasn't my table, it wasn't my tip. I'm not sure who ended up with what money at the end of the night. But you can't really argue with what's plainly written, and what was written was insulting. Insulted or not, I've lost my job over this mess, and that's what I'm concerned with now. The six dollars one way or another wouldn't really affect that situation."

UPDATE PART TWO: Applebee's provided the following statement on the matter —

Our Guests' personal information – including their meal check – is private, and neither Applebee's nor its franchisees have a right to share this information publicly. We value our Guests' trust above all else. Our franchisee has apologized to the Guest and has taken disciplinary action with the Team Member for violating their Guest's right to privacy. This individual is no longer employed by the franchisee.

Fuente: <http://consumerist.com/2013/01/31/waitress-who-posted-no-tip-receipt-from-pastor-customer-fired-from-job/>

'Obscene' nurse fired for insulting patients

QMI AGENCY

Feb 22, 2011,

Last Updated: 7:52 AM ET

MONTREAL - A fired nurse assistant who barraged patients with obscene insults for years at a hospital northwest of Montreal has been sanctioned by his professional order.

Former colleagues of Benoit Raymond say he used words such as "idiot," "fool" and "tart" to describe patients, some of whom were blind, incontinent and up to 90 years old.

Antoine-Labelle Hospital officials fired Raymond in 2007, and Quebec's order of nursing assistants convened a disciplinary hearing that recently heard the incriminating evidence from three former colleagues.

The women all testified that they witnessed Raymond verbally abuse a number of patients, some of whom were mentally ill.

"He had no respect for the clients and had nicknames for them like 'the big idiot' and 'Mr. Vegetable,'" a former colleague said at the hearing.

The woman also said Raymond was particularly cruel to one patient, repeatedly telling him that he was "mongoloid and had a small penis."

Raymond was also observed stealing cigarettes from patients, lighting them and then blowing smoke in their faces.

Colleagues also said they witnessed Raymond tormenting a mentally-ill patient who had become attached to a stuffed animal. The nurse would throw the toy onto a high shelf and then laugh when the client was unable to reach the animal.

The disciplinary committee concluded that Raymond's abusive language created a stressful atmosphere for staff and patients.

"(He) used improper, hurtful, grossly obscene . . . and insulting language towards several clients," the committee concluded.

Raymond was suspended in May 2006 and was later fired. He did not contest the dismissal and was a no-show at his disciplinary hearing.

Fuente: <http://cnews.canoe.ca/CNEWS/Canada/2011/02/21/17353156.html>

Coffee Barista Fired After Insulting Customers and Boss Online

Coffee Barista Fired After Insulting Customers and Boss Online

Barista insists the snarky blog was "satire"

A Coffee barista in Seattle said his blog is tongue in cheek blog, but the snarky site where he insulted his boss and customers still got him fired.

Matt Watson was the author of the blog "Bitter Barista," where he anonymously insulted customers, bragged about not providing the service/coffee customers ordered and belittled his boss.

Matt ran Bitter Barista for about 2 weeks and was receiving only a couple of thousand hits a day. While he never named the shop he worked at, his real name or his boss's name on the site, a rival coffee shop figured out his identity and exposed him, leading to his termination.

While Watson said the blog could give the coffee shop a “little spike in publicity,” his former boss did not agree.

“He was writing about his boss during business hours,” Levy told the newspaper. “I represent the business, the customers and the staff. I can’t endorse what he was saying, whether humorous or not. It puts me in a difficult position, where if I don’t respond, that means I endorse what he’s saying.”

Watson insists that the blog was “satire,” telling the Seattle Times that he had a good personal relationship with “95 percent of customers” and that he thought very highly of his boss.

Fuente: <http://www.blackenterprise.com/small-business/bitter-barista-fired-insulting-boss-customers/>