

ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA REINVENT PUBLICIDAD S.A.

M. Orejuela, D. Orejuela.

Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Pontificia Universidad Javeriana, Cali Colombia

Resumen

El presente trabajo trata la problemática de una agencia de publicidad donde su rentabilidad estaba seriamente afectada por deficiencias en sus procesos de elaboración de propuestas publicitarias y cotización de servicios al cliente. Con el fin de generar soluciones frente a la problemática, se realizó una clasificación de clientes con el fin de identificar las características de los clientes deseables para la agencia, y así concentrar esfuerzos en la consecución de nuevos clientes con estas características, y determinar aquellos que se deberían evadir. Además se realizó una caracterización de procesos y propuestas de mejora que buscan acercar a la agencia hacia una gestión más eficiente. Finalmente se desarrolló una herramienta de cotización con el fin de poder establecer valores de fee más precisos según los costos asociados al atender un cliente con determinadas características y la rentabilidad deseada.

Como resultado se logró determinar que existen características comunes en los clientes que son más rentables para la agencia, sin embargo estas características no aseguran la alta rentabilidad de un cliente. La herramienta desarrollada probó ser adecuada para las necesidades de la empresa, generando un incremento promedio del 81% en el fee mensual de los 5 clientes utilizados como muestra. Finalmente el trabajo constituyó un comienzo para poder generar un enfoque de gestión de procesos para una empresa de publicidad, y generó herramientas útiles para la mejora sustancial de la rentabilidad de la compañía.

Palabras Claves: Rentabilidad, RAI, fee, producción, cliente, cuenta de explotación.

Abstract

This paper deals with the problem of an advertising agency where profitability was seriously affected by deficiencies in manufacturing processes of advertising proposals and pricing of customer services. A customer classification was made in order to identify the characteristics of desirable customers for the agency. In addition, a characterization of processes and improvement proposals were made, seeking to bring the

agency to a better performance. Also it developed a tool for trading in order to establish more accurate values according fee associated costs to meet a client with certain characteristics and desired profitability.

As a result, it was determined that there are common features among the most profitable customers for the agency, however these features don't ensure that a customer would have a high return. The designed tool was proved right for the needs of the company, generating an average increase of 81% in the monthly fee of 5 clients used as a sample for the validation. Finally the work was a first step towards a process management approach for an advertising company, and generated useful tools for substantial improvement in the profitability of the company.

Keywords: Profitability, NIBT, fee, production, client.

I. INTRODUCCIÓN:

A partir de la evolución de los mercados, la globalización y el incremento de la competencia, las empresas han tenido que recurrir a medios que les permitan alcanzar su misión, visión y direccionamiento estratégico. Así como dar a conocer sus productos y servicios en los mercados nacionales e internacionales y motivar a los clientes hacia la utilización y el consumo de los mismos. Al mismo ritmo de los avances de la industria y la tecnología, en la actualidad la publicidad cuenta con herramientas efectivas que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y posicionar sus productos y servicios en el mercado, mediante la aplicación de estrategias creativas utilizando medios, métodos y herramientas de comunicación aptos para impactar al cliente en sus intereses y objetivos.

Según Ignasi Ferrer Lorenzo y Pablo Medina Aguerrebere, en su libro *De director de cuentas a director de agencia 50 casos prácticos sobre agencias de publicidad* (Lorenzo & Aguerrebere, 2014). "En la actualidad, el aporte de la publicidad como industria al PIB mundial se sitúa en un porcentaje de entre 1.5% y el 3%. La cifra total de inversión en publicidad en todo el mundo en el año 2011, fue de \$481.000 millones de dólares. Se calcula que el 12% tienen una rentabilidad sobre los ingresos menor a cero; el 77% tiene una rentabilidad situada entre el 0% y el 15%; y el 11%

restante logra tener una rentabilidad superior al 15% sobre ingresos”.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa cuenta con aproximadamente 40 trabajadores y cerca de 60 clientes, entre los que se encuentran clientes recurrentes, esporádicos y aquellos que cuentan con un fee mensual. De estos clientes, alrededor de 40 presentaron un balance negativo del RAI a lo largo del año 2015. Esto resulta alarmante, pues representan aproximadamente el 70% de los clientes de la compañía.

De acuerdo con la edición de Julio de 2015 de la revista P&M, REINVENT PUBLICIDAD S.A. se encuentra clasificada como la agencia de publicidad número 48, entre las más grandes de Colombia. Con unos ingresos operacionales en el año 2014 de \$1.960.928.000 y una utilidad neta durante ese mismo año de \$81.655.000. Por otra parte el total de las pérdidas de los clientes que generan un RAI negativo asciende a aproximadamente: -\$300.000.000 .

Dado el interés de Reivent, la disponibilidad de datos y el tiempo dispuesto a dedicar al proyecto además del posible impacto que pueda tener la realización de éste, se considera una muy buena alternativa realizar un trabajo de tesis que tenga como punto de partida el análisis de la rentabilidad medida a través del indicador RAI de los clientes.

a) *Objetivo general*

Proponer estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa REINVENT PUBLICIDAD S.A. a través de un enfoque de gestión por procesos que permita un análisis económico de los clientes de la organización.

b) *Objetivos específicos*

- Diagnosticar el estado de las cuentas de explotación de los clientes de la empresa mediante análisis estadístico a fin de priorizar variables de interés e identificar clientes críticos, entendiendo estos últimos como aquellos que presentan anomalía en cuanto a la rentabilidad y comportamiento de los datos.
- Caracterizar los procesos relacionados con los clientes e identificar los elementos que generan diferencias de valor entre clientes, incluyendo alternativas de *outsourcing*.
- Proponer estrategias de mejora sobre los desperdicios mediante métodos de mejora continua con el fin de atacar las causas raíz de dichos desperdicios.
- Diseñar una herramienta de estimación de costos mediante la metodología de costeo ABC (costeo basado en actividades), para obtener valores de RAI más cercanos a los obtenidos por los clientes con mejores resultados en este indicador, con el fin de establecer valores de *fee* más rentables a clientes actuales o futuros.

III. MARCO DE REFERENCIA

La rentabilidad de una empresa de servicios siempre supone un reto importante para la aplicación de técnicas industriales y cuantitativas. Este reto se ve incrementado si el servicio de la empresa es de carácter intangible, o si es susceptible a una serie de factores humanos intrínsecos de un trabajo creativo como es la publicidad. Los siguientes artículos proporcionan diferentes acercamientos a la problemática de la rentabilidad en empresas de servicios que podrían ser de gran interés. Rof (2011), presenta una opción para la adopción e implementación de una nueva herramienta de costeo llamada KAIZEN, en donde el centro de atención es todo el proceso de fabricación de un producto.

Por otro lado Major & Hopper (2015), en su trabajo, Managers divided: Implementing ABC in a Portuguese telecommunications company. Presentan un estudio de la aplicación de Costos ABC en una empresa de Telecomunicaciones Portuguesa. En el se resalta que la Aplicación de esta técnica de Costeo resulto problemática en producción, mientras que en áreas relacionadas con la parte comercial fue de completa aceptación, principalmente porque era más preciso que sistemas anteriores, cumplía con los requisitos de regulación y mitigaba la consolidación de las cuentas. De esta misma forma Medianeira Stefano (2011), presenta una propuesta de gestión de costos basado en el costeo por actividad (ABC), en empresas pequeñas del sector de servicios. Entre las conclusiones de este documento se resalta que este método ayuda a las empresas en cuanto a que les permite ver los procesos y actividades resaltando la información relevante, facilita el examen de costo de participación en el cálculo de costos de actividades y permite calcular con mayor precisión los costos.

Como estos, existen variedad de casos con diferentes direccionamientos hacia un mismo objetivo, la rentabilidad en empresas prestadoras de servicio, resaltando la importancia del costeo de las actividades de la organización.

IV. RESULTADOS

a) *Descripción y clasificación de los clientes*

La clasificación de clientes se realizó con el objetivo de diagnosticar el estado de las cuentas de explotación de los clientes y obtener una distinción clara entre los distintos grupos de clientes con los que cuenta la empresa. Es necesario determinar cuáles son las características principales de aquellos clientes que pueden considerarse importantes, y es probable determinar clientes que estén siendo nocivos para la rentabilidad de la empresa.

Con el fin de generar la clasificación adecuada se buscó contar con la opinión de la junta directiva de la compañía, en conjunto con los autores se decidió dividir la clasificación en dos grandes criterios. El primero hace referencia a la rentabilidad que representa un cliente dentro de la compañía, y es netamente cuantitativo. Para este caso se tomaron datos específicos de cada cliente como los resultados del indicador

RAI para el año 2015. Como se puede ver en la Tabla 1, los puntajes asignados según el RAI por cliente.

Tabla 1. Puntuación según criterio económico (RAI).

| Criterio (\$/año) | Puntuación RAI |
|-------------------------------|----------------|
| < -\$36'000.000 | 1 |
| -\$36'000.000 < -\$24'000.000 | 2 |
| -\$24'000.000 < -\$12'000.000 | 3 |
| -\$12'000.000 < -\$6'000.000 | 4 |
| -\$6'000.000 < \$0 | 5 |
| \$0 < \$12'000.000 | 6 |
| \$12'000.000 < \$36'000.000 | 7 |
| \$36'000.000 < \$60'000.000 | 8 |
| \$60'000.000 < \$96'000.000 | 9 |
| \$96'000.000 < | 10 |

Para el segundo criterio, se consideró la importancia estratégica de los clientes. Para esto se desarrollo un formulario que consta de diez preguntas dicotómicas, las cuales se presentan en la Tabla 2. A cada pregunta que se respondió de manera positiva se le dio un valor de 1, y de ser negativa, de 0. Al sumar los valores para cada una de las preguntas se obtiene como máximo una puntuación de 10, y mínimo de 0 por cliente. Este criterio resulta importante para conocer la percepción de la alta dirección de la empresa frente a la importancia estratégica de sus clientes.

Tabla 2. Preguntas de la importancia estratégica de un cliente

| # | Pregunta |
|----|---|
| 1 | ¿Es una multinacional? |
| 2 | ¿La marca ha sido galardonada con algún premio publicitario? |
| 3 | ¿Es una marca que proporciona exposición a nivel nacional? |
| 4 | ¿Es una marca que genera recordación? |
| 5 | ¿Es una marca innovadora? |
| 6 | ¿Cuenta con una buena reputación? |
| 7 | ¿Pauta usualmente en medios masivos? |
| 8 | ¿Exige creatividad por parte de la agencia? |
| 9 | ¿Tiene influencia en su sector del mercado? |
| 10 | ¿Es una marca con un buen historial financiero? (Paga a tiempo) |

De acuerdo con los criterios expuestos por la junta directiva se decidió otorgar una valoración para el puntaje del indicador RAI, de 70%, y el puntaje arrojado por el análisis cualitativo (Importancia estratégica), tendría la ponderación restante. Al puntaje total ponderado se le llamará "Puntaje total".

Se realizó una clasificación inicial de los clientes mediante un diagrama de Pareto, con el fin de determinar cuáles resultan vitales para la operación de Reinvent. El diagrama de Pareto

es una herramienta principalmente utilizada para la medición y clasificación de datos únicamente cuantitativos. La inclusión de un criterio cualitativo afectó el resultado del ejercicio, pues las fronteras entre las categorías no aparecen de manera muy clara, generando un efecto llamado Pareto plano. En este caso se realizó una segunda clasificación utilizando únicamente el criterio económico, el resultado del RAI de cada cliente para el año 2015, con el fin de verificar la división actual de las categorías para los clientes.

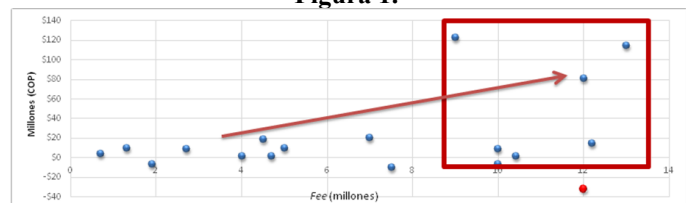
Los resultados demuestran que la mayoría de los clientes seleccionados como tipo A por esta segunda clasificación (el 75%) está presente también en el grupo A la primera clasificación. Esto confirma la importancia del criterio económico y enfatiza la necesidad de integrar ambos grupos de clientes tipo A y partir de ahí concentrar esfuerzos en aquellos clientes que son representativamente positivos y aquellos negativos. Tipo A y C respectivamente. Finalmente, una vez contrastados los resultados de ambas clasificaciones, los resultados obtenidos para cada uno de los tipos de clientes fueron: 7 clientes tipo A, 30 tipo B, y 21 tipo C. Es interesante como los 7 clientes considerados como tipo A, representan el 12% de los clientes de la compañía, y éstos aportan cerca del 80% del valor acumulado por los clientes con RAI positivo. Es preciso aclarar que el porcentaje de contribución de los clientes tipo A, es para todos aquellos que no tienen un resultado negativo en este indicador.

b) Perfil de los clientes.

Dado que no se encontraron resultados determinantes mediante métodos estadísticos que puedan revelar los perfiles de los clientes deseables, se procedió a realizar una comparación analítica a los factores que a juicio de los expertos de la empresa se consideran los más importantes y determinantes. Se encontró que los clientes más representativos de la empresa son aquellos que pueden generar flujo a la compañía, es decir, que cuentan con un *fee* mensual, y hacen un pago de manera periódica a la agencia por recibir sus servicios. Este tipo de clientes por lo general cuentan con contratos de mayor duración (un año aproximadamente) que permiten a la organización generar políticas o estrategias para mejorar su rentabilidad.

Además, gracias al análisis estadístico se corroboró la importancia de la producción en el balance final. Por esto se analizó la información recolectada con anterioridad donde se contrasta de manera directa, los criterios de producción y *fee* con el balance.

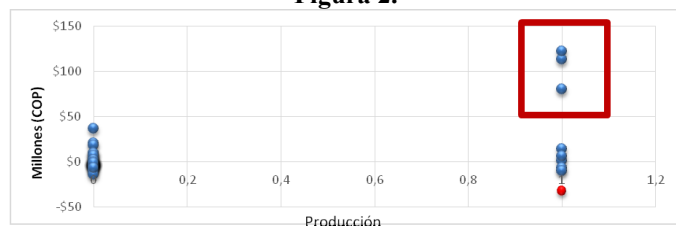
Figura 1.



En la Figura 1 se puede observar como el balance que crece positivamente en el eje Y, parece aumentar de manera proporcional con el valor del *fee* mensual. El cliente

referenciado con un punto rojo, se tratará como un caso particular, pues las condiciones presentes en el contrato de éste, como por ejemplo diferentes y excesivos filtros de aprobación, además de una deficiente comunicación, hacen de este cliente especial y no será tenido en cuenta en este tipo de análisis. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar una tendencia en la que el balance incrementa conforme lo hace el *fee*. Se observa como todos aquellos clientes que representaron las mayores ganancias para la organización, tuvieron necesariamente un *fee* mensual por encima de los 8 millones de pesos.

Figura 2.



La Figura 2, muestra la relación entre el balance y el factor de producción. En este caso cada uno de los clientes que efectivamente requieren de producción tercerizada son aquellos en la parte derecha de la Figura 14, y cuyo valor para el ítem producción es de 1. Se repite el comportamiento del punto particular presente en la Figura 13 y cuyo comportamiento se explicó previamente. Al igual que la característica anterior (*fee*), se puede observar como los clientes más rentables y considerados como deseables, son aquellos que cuentan con producción. Si bien lo anterior es correcto, es incorrecto afirmar que tener producción es exclusivo de aquellos clientes con alta rentabilidad, pues también se aprecian casos donde la rentabilidad es incluso negativa aun cuando se cuenta con producción, incluso excluyendo el punto particular.

Si bien no se encontró ninguna evidencia que sugiera que alguna característica especial haga de un cliente, deseable. Algunas características son comunes en clientes con alta rentabilidad y aquellos que representan pérdidas. Se identificaron entre ellas: *fee* mensual mayor a \$8.000.000 y servicio de producción tercerizada.

c) Caracterización de procesos.

Se identifico que el diagrama de procesos actual carece de un nivel de detalle que permita identificar los elementos que generan reprocesos y fuentes de desperdicios. Por lo que se realizó un trabajo de campo, en donde, se hicieron entrevistas al personal encargado de la consecución de nuevos negocios, directores creativos, ejecutivos de cuenta y arte finalistas. Además se realizó un proceso de observación de los procesos en un lapso de 5 semanas aproximadamente, con lo que se buscaba entender completamente el funcionamiento de los procesos dentro de la organización y su importancia estratégica en el proceso de añadir valor para el cliente.

Una vez finalizado el proceso de observación y entrevistas, se logró identificar los diferentes procesos que añaden valor al proceso creativo, y de manera independiente se realizó el

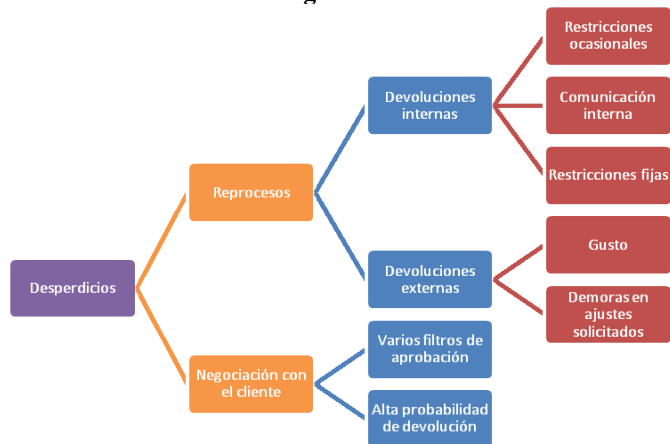
análisis del proceso productivo, pues resultó ser una característica especial como se mencionó anteriormente.

d) Análisis de desperdicios.

Con el fin de proponer estrategias de mejora sobre los desperdicios, se realizó un análisis en el que se consideró como desperdicio a todas aquellas actividades que no agregan valor al producto final y a aquellas que no fueron planeadas o presupuestadas pero que son necesarias para cumplir con las solicitudes del cliente, y que por lo tanto son perjudiciales en el sentido en que tienen un efecto negativo en la rentabilidad de la empresa y que son susceptibles de eliminar con una buena gestión.

Unido al trabajo de campo donde se desarrollaron los diagramas de proceso, se identificaron los siguientes desperdicios que se muestran en la Figura 3.

Figura 3.



Para cada uno de los desperdicios identificados se propusieron mejoras lógicas, que significan un avance hacia un enfoque de gestión por procesos para la organización. La recomendaciones se presentan a continuación:

- Asignar a los ejecutivos según su capacidad de comunicación, argumentación y persuasión, de acuerdo a las tendencias de los clientes a pedir cambios radicales en las propuestas.
- Capacitar al personal de la agencia en herramientas psicológicas para entender mejor las necesidades del cliente y de esa forma direccionar las propuestas publicitarias de acuerdo con el perfil que éste tenga.
- Establecer una cantidad máxima de días hábiles que se puede demorar la corrección de alguna pieza para reducir la posibilidad de que al cliente no le guste la propuesta con los cambios solicitados.
- Realizar un manual de manejo de marca que contemple las restricciones que siempre se deberán tener en cuenta para atender a cada cliente.
- Adicionar un espacio para escribir esas restricciones en el formato de actual de OT que se muestra en el Anexo 11.

- Capacitar tanto a los ejecutivos de cuenta, como al personal creativo sobre la importancia de las restricciones específicas de la campaña o pieza que se deben tener presentes.
- Capacitar al personal creativo para que tan pronto tengan un boceto, éste se valide con el ejecutivo de cuenta y manifieste si se le está dando un direccionamiento acertado a la pieza y así poder continuar trabajando.
- Como apoyo a la fuerza de ventas, sería de gran ayuda utilizar las preguntas cualitativas que se hicieron durante la caracterización de clientes.

e) *Herramienta de estimación de costos.*

Se desarrolló una herramienta en el software Excel, pues se prevé la facilidad y familiaridad en su uso por parte de cualquier persona que vaya a encargarse del proceso de cotización. Se plantea el uso de esta herramienta inicialmente para la cotización de un *fee* o costo mensual, pues sus variables de tipo económicas se calcularon con base en un mes de trabajo. Por lo anterior si el trabajo requerido es menor a un mes, se deberán hacer los ajustes necesarios para determinar el valor esperado.

Para la realización de la herramienta se consideró que la empresa actualmente utiliza un costeo basado en la actividad (costeo ABC) en el que se contempla el porcentaje de tiempo asignado de cada empleado a cada cliente según corresponda, por lo que la herramienta permite ingresar la dedicación porcentual de tiempo de un colaborador a un cliente. También se tuvieron en cuenta aspectos como la composición de los cargos que integran el equipo de trabajo para atender a un cliente o proyecto específico y si hay trabajadores que no estén contratados directamente por Reinvent. Además, se consideró el factor de *Over head* administrativo del 50% pues de acuerdo con un procedimiento interno de la empresa, se ha determinado como política dicho factor mencionado para todas las cotizaciones que se hagan en la compañía. El factor de *Over head* administrativo está compuesto por todos los gastos indirectos que no pueden ser asignados de manera precisa a los procesos de atención de un cliente en específico. Por otro lado, se añadieron 3 inductores de sobre costo, correspondientes a características negativas de los clientes, que hacen más complicado el proceso negativo y por tanto generan un mayor costo a la compañía.

La herramienta finalmente arroja tres escenarios (Optimista, Esperado y Pesimista) con valores de cotización diferentes, de acuerdo con el total de costos calculados y a un porcentaje de rentabilidad determinado por la gerencia para cada escenario.

Para verificar el correcto funcionamiento de la herramienta, además de su impacto en la mejora de la rentabilidad de la empresa, se realizó una prueba piloto con algunos de los clientes que representaban un problema sobre la rentabilidad de la organización. Los resultados de la aplicación de dicho proceso se pueden evidenciar en el Anexo 10.

Los resultados arrojados por la herramienta fueron satisfactorios, generando un crecimiento promedio del 81,2% en el *fee* de los 5 clientes. Es importante destacar la precisión de la herramienta, pues el crecimiento promedio de los clientes con RAI negativo ascendió al 133%, mientras que en los clientes que presentaban rentabilidad, el *fee* creció tan solo un 4%. Esto junto con la proyección del balance, donde los 5 clientes presentarían ganancias una vez finalizado el ejercicio, afirma la importancia de una cotización adecuada y avalan la herramienta para su uso dentro de la organización.

V. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo, es posible llegar a ciertas conclusiones que servirán como guía para la empresa y posibles futuros trabajos que traten esta misma temática.

- No se encontraron variables decisivas, relacionadas con las características del cliente. Sin embargo, se logró determinar variables presentes como común denominador en los clientes deseables. Estas no se consideran predictoras, son necesarias mas no suficientes, pues su presencia no garantiza la rentabilidad de un cliente, aun así, no es posible encontrar altamente rentable a un cliente sin la presencia de éstas. Las variables en cuestión son, un *fee* por encima de 9 millones de pesos mensuales, y que el cliente solicite el servicio de producción tercerizada.
- Se recomienda renegociar de manera inmediata con ayuda de la herramienta de estimación de costos las condiciones estipuladas en los contratos con aquellos que estén próximos a renovar el contrato de trabajo y de esta forma incrementar tanto la rentabilidad.
- Se determinó que la clasificación que se propuso mediante un análisis cuantitativo y cualitativo es útil para poder evaluar de manera integral a un cliente. Pues se encontró mediante análisis estadístico que no existía una correlación significativa entre las variables cualitativas del cliente y el factor cuantitativo del contrato (balance).
- Se identificó que la falta de controles propiciaba la generación de desperdicios y reprocesos. La falta de controles se solucionó con herramientas desarrolladas para la fuerza de ventas y mejoras propuestas en la comunicación interna.
- Se encontraron dos aspectos críticos que no son deseables al hacer la negociación con el cliente: varios filtros de aprobación y una alta probabilidad de devolución de las piezas.
- Con relación a la herramienta de costeo y cotización, se espera que la rentabilidad de la organización mejore considerablemente, si ésta se utiliza como soporte en la toma de decisiones en las negociaciones con clientes actuales y futuros.