

Cravero Lanis Euro RSCG

Introducción

Una tarde de marzo de 1998, Gabriel Maloney, director General de Cuentas de la agencia de publicidad Cravero, estaba reclinado en su sillón, cuando vio llegar a Patricia Martín, directora de Recursos Humanos y Calidad Total, quien le dejó una carpeta sobre su escritorio:

“Gabriel, éste es el documento que resume la gestión de la calidad en la compañía. Te va a servir para realizar un buen diagnóstico y decidir si nos postulamos para el Premio.”

Gabriel se quedó unos minutos con el trabajo en sus manos, recordando sus pasos dentro de la compañía.

Había ingresado en la compañía en 1985, como *trainee* en el área de Coordinación, hoy desaparecida. Al término de ocho meses había sido nombrado Coordinador General, y poco tiempo después pasó al área de Cuentas. En los siguientes doce años se supo ganar el respeto formal y moral de la gente, hecho que lo llevó a ser reconocido como líder natural, y ser promovido al puesto que ocupaba en ese momento.

Luego de ocho años de haber tomado la decisión de trabajar en la búsqueda de la Calidad Total, Gabriel tenía la satisfacción de percibir que la cultura de Cravero estaba empapada con los conceptos perseguidos, desde la satisfacción de los clientes hasta la satisfacción de los empleados, pasando por la excelencia de los procesos y la solidez de los resultados. Patricia Martín colaboraba con él para conseguir un desafiante anhelo: ser la primera empresa de publicidad del mundo que obtenía un Premio Nacional de Calidad. Estaban en plena preparación para postularse.

Gabriel veía, sin embargo, cómo ciertos peligros comenzaban a acechar la prosperidad de la compañía.

La era de la globalización había acelerado sus pasos en los últimos años. Los clientes de Cravero, muchos de origen nacional, habían sido comprados por compañías multinacionales. En este nuevo entorno, el cliente local ya no estaba en posición de decidir quién manejaba su publicidad. Esta decisión había pasado a manos de su Casa Matriz, la cual negociaba con la red de agencias con la que trabajaba en el nivel mundial la publicidad para todas sus sucursales, y obtenía así importantes descuentos.

Caso de la División de Investigación del IAE, Pilar, Buenos Aires, Argentina. – Preparado por Nicolás Luzuriaga y Fausto García, bajo la supervisión del Prof. Roberto Luchi, con fecha noviembre de 2000.

Impreso en ACES (IAE /Universidad Austral) Mariano Acosta s/n – Pilar (Derqui), Pcia. de Bs. As.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin previa autorización escrita del IAE.

ISBN: 950.893.338.0 Copyright © 2000, IAE.

Un proceso similar de compra y fusión sufrieron las agencias de publicidad argentinas, quienes para no perder clientes pasaron a formar parte de redes multinacionales de agencias.

De esta manera, Gabriel sabía que la fuerte imagen de Cravero en el mercado podría no ser suficiente para mantener un número significativo de clientes.

¿Qué hacer entonces? Una de las alternativas que barajaba Cravero era la de postularse para el Premio Nacional de la Calidad, como medio para corroborar y formalizar el compromiso de la compañía con la calidad, aumentando de esta manera el atractivo de la empresa para los potenciales clientes, y reafirmando la fidelidad de los ya existentes.

Todavía sin una respuesta, Gabriel comenzó a leer el informe elaborado por Patricia.

Diagnóstico

La empresa

Cravero era, en 1998, la séptima agencia de publicidad argentina en nivel de facturación⁽¹⁾, y la única de capital estrictamente nacional entre las primeras 15 empresas.

Fundada en 1974, sus mentores lograron formar una agencia que ofreció a sus clientes un servicio diferenciado, ya que trataban de combinar la máxima creatividad con la mayor innovación tecnológica.

Desde sus orígenes, fue la primera agencia en realizar tests previos (*pretests*) a todos los comerciales que proponía a sus clientes.

En 1982, la compañía fundó, con otras grandes agencias del mercado, el primer “pool de compras” de Medios, con el fin de obtener mayores descuentos y ventajas en la compra de espacios publicitarios. En 1998, este “pool” compraba el 30% de los espacios de TV de Buenos Aires.

En 1989, instaló la primera red de computadoras Macintosh para todos los puestos creativos y durante 1990, ya consolidada dentro de las agencias de elite, comenzó a transitar el camino de la Calidad Total como estrategia central del negocio.

Identificada con un espíritu de innovación, en 1994 fue la primera compañía del país en realizar un relevamiento sistemático de capital marcarío (efectividad y recordación de los mensajes en el cliente final) en diez categorías de productos, anticipándose, incluso, a agencias especializadas en investigación de mercado.

⁽¹⁾ Según el *ranking* elaborado por la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad.

En 1996, es también Cravero la primera agencia en realizar una reingeniería buscando ubicar al cliente en el centro de la organización. Transformó así sus departamentos creativos, de atención de cuentas y de planificación de medios en equipos de trabajo interdisciplinarios, organizándolos por grupos de clientes. Ese mismo año, organizó también los puestos de trabajo según una distribución en un piso totalmente abierto, sin paredes, oficinas o boxes.

Cuando eran sólo tres las agencias que tenían unidades de negocio especializadas, Cravero creó las propias, para poder ofrecer a sus clientes comunicaciones integradas. Éstas eran *Cravero Directa*, *Promoción Periodística*, *On Promociones de Contacto*, *Eiffel*, *San Telmo Diseño* y *Web Way*. Esta última fue creada en 1997, y fue la primera unidad de negocios de Servicios para Internet con personal full-time.

La industria publicitaria

La capacidad básica e imprescindible de cualquier empresa de publicidad integral es la creatividad. Podría decirse que la principal razón por la que un cliente contrata a una agencia es la creatividad, y la principal causa por la que la abandona es por el exceso en los tiempos de entrega.

Las agencias más creativas generalmente son vulnerables en el servicio al cliente, y las excesivamente serviciales no son descollantes en su creatividad, muchas veces por ser demasiado complacientes, buscando evitar algún eventual conflicto con quien las contrata.

Cravero definió como misión ser la más creativa de las agencias, pero al mismo tiempo brindando un servicio diferenciado al cliente. A raíz de esto, todo su proceso de calidad tiene un fuerte énfasis en el sistema de medición de tiempos de los distintos procesos vitales para el cliente.

En la búsqueda de un ámbito que favorezca la creatividad, es necesario que los creativos –aquellas personas dedicadas a gestar y proponer las ideas que permitirán desarrollar el producto final– tengan su espacio y la posibilidad de manejar su tiempo para pensar. En Cravero se buscaba desarrollar una cultura donde esto no fuese mal visto. Era común ver, al recorrer la empresa, algunas personas que parecían estar ociosas, pero que más tarde volvían a sus escritorios y volcaban una amplia serie de ideas.

Los creativos son personas con peculiaridades muy marcadas. En primer lugar en cuanto al compromiso que asumen con la empresa, el cual suele ser siempre menor que el de los empleados de otros puestos. Por su propia forma de ser, suelen ser personas difíciles de manejar. Especialmente en lo que implica avenirse a pautas, metodologías y procesos, ya que esto suele contradecir la naturaleza propia de su trabajo: buscar siempre el camino distinto, original, desde cómo viven hasta cómo se visten. Pero no se les puede pedir que cambien, porque podrían verse forzados a perder su capacidad de realizar un trabajo con singularidad e innovación, por el que se destacan y por el que son demandados y contratados. En todas las agencias, éste suele ser también el sector que más rotación tiene.