



## **DIRECCIÓN DE CUENTAS. GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE CUENTAS EN PUBLICIDAD.**

**Isabel Solanas García  
Joan Sabaté López**

Editorial UOC, Barcelona, 2008  
251 páginas

**Reseña por Jorge David  
Fernández Gómez**

Hace algún tiempo tuve la ocasión de coordinar un volumen en el que se analiza la actividad publicitaria: *Aproximación a la Estructura de la Publicidad* (Comunicación Social, 2005). En él me preguntaba –a propósito de las evidentes diferencias de intereses entre lo académico y lo profesional– cuánto tiempo teníamos que esperar para que desde la Universidad se escribiera un libro útil para los futuros ejecutivos de cuentas de las empresas de comunicación. Pues bien, la respuesta a mi pregunta ha llegado tres años después de la mano de la Editorial UOC y de los profesores Isabel Solanas Y Joan Sabaté, ambos docentes de la Facultat de Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull. *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad* es un trabajo que cubre sobradamente todas mis expectativas e imagino que las de otros muchos colegas de profesión, docentes universitarios y en especial alumnos de licenciatura. Se trata de un manual que contribuye de forma generosa a acabar con el vacío bibliográfico existente en el ámbito de la gestión publicitaria con los clientes (un vacío que por qué no decirlo también se aprecia en muchos de los planes de estudios de las facultades de comunicación y marketing españolas). Ésta es una opinión compartida con los autores: “[...] no resulta fácil encontrar un manual de estudio específicamente orientado a esta especialidad [...] curiosamente la dirección de cuentas es una de las áreas menos abordadas desde el punto de vista de su investigación y estudio, realidad que contrasta con su importancia profesional” (p. 20). Pero esta obra no sólo cumple con la premisa básica de utilidad que demandaba tiempo atrás, esto es, una clara vocación instrumental y didáctica con el objeto de mostrar y enseñar lo que supone la tarea de gestión con los clientes en la agencia de publicidad. Sino que asimismo se perfila como un brillante ejercicio conceptual de una claridad expositiva

ejemplar. Ejercicio salpicado de algunos destellos reflexivos (en materias, dicho sea de paso, poco dadas a la teorización) que resultan de los más provechoso.

Esta suma de atributos convierte al trabajo que presentamos en una sólida y estructurada panorámica teórico-práctica al universo publicitario y más concretamente a la actividad de cuentas en las empresas de comunicación. Un libro que amén de ser claro, sobrio y a ratos entretenido, si tiene una cualidad que sobresale, es su carácter pedagógico. A juicio del catedrático Mario Herreros, que prologa el volumen, gracias al carácter didáctico de la obra se “[...] logra transmitir al lector la importancia real que los departamentos de cuentas tienen” (p. 16). Aspecto del que no me cabe ninguna duda los alumnos tendrán la ocasión de disfrutar. Disfrute que compartiremos muchos de nosotros para actualizar conocimientos o recordar máximas que el día a día nos hace olvidar. Los mismos autores así lo reconocen cuando afirman que “este libro se plantea, en primer lugar, como un instrumento para afianzar la formación del profesional de esta área de la publicidad” (p. 21). No obstante, como veremos, la obra tiene otras muchas bondades que pasaremos a describir a continuación.

*Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad* se divide en cuatro capítulos. Los dos primeros, muy específicos en lo que a temática se refiere, abordan prácticamente todo lo referente a la gestión con los clientes desde diversas ópticas, áreas de negocio y departamentos funcionales. Y los dos últimos, más genéricos, estudian materias complementarias aunque íntimamente ligadas a la gestión de una cuenta. A nuestro entender esta segunda parte de la obra goza de menor interés en cuanto a lo que a novedad se refiere. No obstante, en ella se abunda sobre aspectos de gran tradición e importancia de la actividad publicitaria. Aspectos que como los autores dicen, tienen que controlar los ejecutivos para realizar eficazmente su trabajo. Es el caso de las diversas propuestas de estructura que tiene un anunciante: “Este otro tipo de clasificaciones pueden ser útiles para los profesionales de cuentas en la medida que les ayudan a conocer a sus clientes” (p. 151).

El primer capítulo, “Introducción a la dirección de cuentas”, aunque a priori (por lo explícito del título) puede interpretarse como una aproximación al tema sin más, es un verdadero tratado de la gestión publicitaria con los clientes. De ahí que en él se analicen con profundidad la actividad, funciones, fases, tipologías, relaciones etc., de todo profesional del también llamado departamento de atención al cliente. Y es que se trata de una “introducción” que amén de extensa (supone uno de los capítulos más largos del libro), se nos antoja tan rigurosa y completa que al terminarla da la impresión de que ya no vamos a encontrar nada nuevo sobre el tema en los capítulos siguientes. En este capítulo se abordan muchos de los contenidos que todo alumno debe conocer sobre un departamento de cuentas: la historia de estos departamentos; su estructura funcional; la organización, jerarquización y funciones de sus diversos profesionales; e incluso pequeñas biografías de algunas de sus figuras más representativas. Es por ello que cuando Solanas y Sabaté dicen que “en este primer capítulo del libro se mostrarán las funciones profesionales del

departamento de cuentas y el modo y momentos en los que sus miembros intervienen en los procesos de trabajo" (p. 20). Sin duda se quedan cortos.

En efecto, el capítulo comienza enmarcando la actividad en cuestión y recopila definiciones de todos los términos relacionados con el objeto de estudio. En este sentido resulta interesante la diferenciación formal propuesta entre los conceptos "equipo de cuentas" y "equipo de la cuenta" (p. 27). Más adelante se describe la trayectoria histórica de los departamentos de cuentas en las agencias. Es interesante –y no sólo por lo anecdótico– el pasado de los ejecutivos que pasan de comisionistas a publicitarios (tal y como hoy se concibe el término) debido a la progresiva complejidad de la actividad publicitaria (pp. 30-43). Complejidad que hoy se acentúa alarmantemente. Después de un breve (y si me lo permiten prescindible) repaso biográfico por algunos "grandes directores de cuentas" (p. 43), el capítulo se mete de lleno en estructura publicitaria. Tras una breve introducción a los departamentos "clásicos" de las agencias, se analiza pormenorizadamente las funciones de los departamentos de cuentas desde una óptica genérica. El capítulo se cierra con un riguroso recorrido por la organización del departamento. En éste se estudian todas las figuras (directores de servicios al cliente, directores de cuentas, supervisores y ejecutivos) y sus funciones específicas.

Otro acierto del capítulo es que se exponen algunos puntos de vista de gran importancia para acercar al lector al entramado publicitario. De ahí que desde su comienzo se afirme con rotundidad que "el departamento de cuentas, junto al de creación, conforman el eje profesional en el cual, actualmente, reside la actividad esencial de las agencias de publicidad" (p. 19). Una verdad a gritos (casi una perogrullada) en el ámbito profesional, pero verdad que al campo universitario parece no haber llegado con suficiente claridad (a juzgar por los planes de estudio o la bibliografía). Resulta también interesante la definición de servicio como "valor" en las agencias (p. 57) porque revela una realidad que muchas veces desde la dirección de las agencias no se ve (o no se quiere ver): la relación intrínseca entre el servicio y las personas en publicidad es básica: "Los clientes establecen relaciones profesionales con la agencia pero, esas relaciones se establecen entre los profesionales que trabajan en ambas organizaciones" (p. 58). La nota negativa del capítulo son algunas reiteraciones temáticas (como por ejemplo, la repetición de las figuras del departamento de cuentas en dos pasajes cercanos).

El título del segundo capítulo, "Funciones del director de cuentas" resulta un poco redundante si nos atenemos a los contenidos ya desarrollados en el capítulo anterior (máxime cuando, como se ha dicho, lo que precisamente se repiten son las funciones de los diferentes profesionales del departamento, y lógicamente "los directores de cuentas" no faltan). Creo que la palabra "gestión" sería más acertada. Afortunadamente este capítulo ofrece mucho más de lo que su nombre promete. En efecto, se trata de un texto donde se profundiza en las diversas tareas que todo gestor de cuentas debe desempeñar: *management*, estratégica, ejecutiva, coordinadora y de nuevo negocio. Pero analizadas desde una óptica más funcionalista y relacional que la tratada en páginas anteriores. De este

modo, se enumeran las características que convierten al director de cuentas en un buen director de equipos (pp. 76-79) o se defiende la importancia de la estrategia en el proceso publicitario –cuando se afirma que una “agencia sin pensadores, sin estrategias, es una agencia sin rumbo” (p. 80)–. Sin embargo, lo más atractivo del capítulo es la detallada descripción que comprende el pasaje “coordinación del equipo de cuentas”, en el que se repasan todas las relaciones departamentales del director de cuentas. Algunas de estas relaciones ya han sido tratadas en otros trabajos, como las que se refieren al departamento de creación (el famoso cuentas *versus* creativo), pero otras como las que abordan al departamento financiero, gozan del privilegio de la novedad y además son francamente útiles. No recuerdo haber leído con tanta claridad en un libro aspectos que uno aprende al cabo de los años a fuerza de equivocarse en el sector: cómo funciona la cuenta de gastos del cliente; el valor del tiempo de trabajo como medida de rentabilidad; la importancia de los gastos indirectos como servicios generales de la empresa; o las “condiciones de remuneración distintas según la técnica publicitaria empleada” (p. 98). Es decir, el margen que cobramos como agencia si el trabajo es un *spot* o una *promo* en el canal. Muy ilustrativo todo ello.

Decía que en ocasiones este libro presenta reflexiones de una sutilidad inusitada. Pues en este segundo capítulo tenemos buenos ejemplos de ello. De entre todos, me quedo con una premisa que a mi juicio debería ser básica en cualquier equipo de cuentas: “el departamento de cuentas no debe reforzar el tópico de representante del anunciante en la agencia” (p. 100). En efecto, la tarea de cuentas no se puede reducir a la mera relación con el cliente, debe asumir un rol reflexivo que a veces (muchas veces) se obvia. Y así lo sostienen los autores cuando citando al profesor Oliver sostienen: “la brillantez intelectual de las personas de cuentas provoca que las agencias crezcan exponencialmente” (p. 100). Por poner un pero a este capítulo –que, como dije, es uno de los más interesantes del libro– debo decir que me resulta excesiva la información proporcionada sobre fuentes de información, investigación y técnicas de mercado. Máxime cuando se reiteran algunas temáticas como las técnicas de estudio cuantitativas y cualitativas. Creo que una menor dedicación en este sentido, agilizaría la lectura.

La segunda parte del libro, como antes esboqué, aborda asuntos más generales. El capítulo tercero es una introducción a las relaciones entre una agencia de publicidad y un anunciante. Algo que, a decir verdad, es básico para los equipos de cuentas. No obstante creo que hay un problema en la forma de estructurar los contenidos. Bien porque en capítulos anteriores ya se ha analizado lo más relevante de esta relación (y en este caso se repiten contenidos pero con mayor profundidad) o bien porque son temáticas muy generalistas (que el lector no vincula directamente con la gestión de cuentas), el texto no llega a conectar con el lector del mismo modo que los capítulos precedentes (a favor de este capítulo hay que decir que el listón estaba muy alto). El primer punto del capítulo parte de la premisa de que la publicidad es un servicio y que forma parte de las políticas de marketing de una empresa (pp. 141-142). Para después volver a los hitos históricos ya vistos en el primer capítulo, pero esta vez

atendiendo al anunciante. En "Tipologías de anunciantes" se realiza una clasificación de los clientes en función de distintas premisas, con la justificación de que se trata del "elemento motor de la actividad publicitaria" (p. 147). Dentro de este epígrafe, la parte dedicada a la selección de agencias y concursos nos parece descolgada. No obstante se hacen afirmaciones que son verdades como puños, como cuando se advierte del desgaste que suponen para las agencias los (*terribles*) concursos, o las *turbias* relaciones de muchas agencias con la administración pública por la "falta de transparencia" (una forma elegante de dirigirse a los evidentes "tratos de favor") (p. 156). El capítulo se cierra con un epígrafe que conecta al director de cuentas con el anunciante. En él, a modo de cajón de sastre, se analizan desde el concepto de marketing, hasta la historia de Inditex o P&G, pasando por "las extensiones de línea" como decisión mercadotécnica.

El último capítulo, "La planificación de cuentas", es una aproximación eminentemente conceptual a la función agencial más conocida como planificación estratégica. Tras una extensa discusión terminológica mediante la cual se trata de argumentar el uso de "planificación de cuentas" en lugar de "planificación estratégica", el capítulo se centra sobre todo en las figuras de Stephen King y Stanley Pollit como padres del pensamiento estratégico. Tan sólo al final del capítulo se atiende brevemente a las funciones de la figura del *planner* (entiéndase como rol), pero de un modo diferente al resto de la obra; dejando a un lado el carácter pedagógico que predomina en todo el texto y dándose un festín bibliográfico como fin de fiesta.

Con todo esto, y ya para terminar esta reseña, debo reiterar que estamos ante un trabajo útil para publicitarios y docentes universitarios. Pero sobre todo es una oportunidad para los alumnos que quieran enfocar su carrera profesional a la gestión de clientes. Esto, a mi modesto entender, es la principal virtud de este libro, su promesa de venta. Se trata de un trabajo riguroso, ordenado, serio y muy documentado de una de las parcelas más importantes de la actividad publicitaria (así lo afirman los autores en la introducción: "en este libro vamos a aprender porqué los profesionales de cuentas son una de las piezas clave de la industria publicitaria", p. 12), parcela que a su vez, como decíamos al inicio, ha estado profundamente olvidada en la literatura mercadotécnica. En este sentido, como esbozaba antes, el valor pedagógico del presente trabajo es indudable. Y así lo entiende Mario Herreros en el prólogo de la edición cuando sostiene que "[...] los autores han conseguido ofrecer un panorama completo de todas las áreas de actuación de los publicitarios integrados en los departamentos de cuentas de las agencias. Este panorama lo muestran con el pensamiento puesto en el estudiante, para describir y explicar la estructura, las funciones y la importancia que tales departamentos tienen en el ejercicio de la profesión" (p. 16). En efecto, se trata de un manual con un nítido objetivo instrumental que "[...] huye de explicaciones excesivamente abstractas que puedan ser difíciles de entender" (p. 74). Muy al contrario, es un trabajo pretendidamente sencillo por su vocación docente. Y por ello, el lenguaje utilizado es claro y didáctico con el fin de facilitar la comprensión a los alumnos que se acercan al complejo universo de la gestión de cuentas desde cero. Pues visto lo visto,

debo decir a favor de este volumen que nada más terminé de leerlo, lo incorporé a las referencias bibliográficas del programa de la asignatura "Estructura de la Publicidad y las RR.PP." que imparto. Creo que al final este hecho explica mejor lo que pienso de *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*, que todo lo que haya podido contar en este artículo de revisión.