Universitat Ramon Llull

TESI DOCTORAL

Títol Orígenes de la publicidad moderna (1800-1925). Aparición de la dirección y la gestión de cuentas como función profesional en las agencias de publicidad modernas

Realitzada per Isabel Solanas García

en el Centre Facultat de Comunicació Blanquerna

i en el Departament Comunicació

Dirigida per Dr. Joan Sabaté López

C.I.F. G: 59069740 Universitat Ramon Llull Fundació Privada. Rgtre. Fund. Generalitat de Catalunya núm. 472 (28-02-90)

C. Claravall, 1-3
08022 Barcelona
Tel. 936 022 200
Fax 936 022 249
E-mail: urlsc@sec.url.es
www.url.es

Tesis doctoral

Orígenes de la publicidad moderna (1800-1925). La aparición de la dirección y la gestión de cuentas como función profesional en las agencias de publicidad modernas.

Isabel Solanas García
Director: Dr. Joan Sabaté López

Facultat de Comunicació Blanquerna
Universitat Ramon Llull
Grupo de Investigación en Estrategia y Creatividad Publicitarias

2011

Índice

Agradecimientos 8
Introducción 10

Primera parte
1. El objeto de estudio y sus marcos 16
    1.1. El marco teórico 18
        1.1.1. El marco teórico publicitario 22
            1.1.1.1. Algunas consideraciones en torno a la función profesional de la dirección y gestión de cuentas 29
        1.1.2. El marco teórico del marketing 33
            1.1.3. Los marcos complementarios 48
    1.2. El marco conceptual 55
2. Metodología 62
    2.1. Fuentes 64
    2.2. Objetivos de la investigación 69
3. Hipótesis 74

Segunda parte
4. Un contexto para la configuración moderna de la publicidad y de su práctica profesional 79
5. La creación del contexto económico y social favorable al desarrollo de la actividad publicitaria 84
    5.1. El protagonismo de Inglaterra en el escenario europeo 87
        5.1.1. Josiah Wedgwood, un ejemplo de mentalidad industrial avanzada 91
        5.1.2. Inglaterra, cuna de la sociedad de consumo 96
        5.1.3. Demografía, salud y consumo 100
        5.1.4. El desarrollo temprano de la industria del jabón 103
        5.1.5. Las expectativas de crecimiento comercial aumentan 111
    5.2. Estados Unidos, de la emergencia al liderazgo comercial 112

5.2.1. Crecimiento demográfico y dinamismo económico y social 116
5.2.2. Agricultura, industria y crecimiento urbano 120
5.2.3. Evolución y cambios del contexto comercial 129
6. Influencia del progreso científico y técnico en el desarrollo empresarial. Repercusiones en la actividad publicitaria en Estados Unidos y Europa 137
6.1. Avances en el envasado y la conservación de los productos y sus efectos directos en la actividad empresarial y publicitaria 138
6.1.1. El embotellado y la incorporación del tapón dentado en Coca-Cola 142
6.1.2. El envasado de las galletas de National Biscuit Company's 146
6.2. Efectos de los avances tecnológicos en el crecimiento publicitario 150
6.2.1. Los relojes Waltham 152
6.2.2. Las máquinas de coser Singer 154
6.2.3. Kodak: del laboratorio artesano a la industria fotográfica 157
6.2.4. Otros ejemplos de la relación entre la investigación, el avance técnico, el desarrollo empresarial y la actividad publicitaria 162
7. El avance de los medios de comunicación y su incidencia en el desarrollo empresarial y de la actividad publicitaria 170
7.1. La participación de los medios de comunicación en el desarrollo de la industria publicitaria 180
7.1.1. La presencia de la publicidad en las revistas 189
8. El protagonismo de las marcas en la actividad comercial y su contribución en el proceso de construcción de la publicidad moderna 199
8.1. El empleo de las marcas por parte de los fabricantes
Un ejemplo: la industria de jabones. Ivory y Sapolio 203
8.2. El *advertising manager* y su rol en relación con la publicidad y las marcas 212
8.3. El descubrimiento de la importancia de la marca por parte de la distribución y del canal detallista 218

9. De la producción masiva al reto de la distribución. La participación de la publicidad en el crecimiento de la distribución de los productos 228
9.1. Las preocupaciones de los fabricantes crecen 230
9.1.1. Los fabricantes amplían y diversifican los esfuerzos de apoyo a la distribución 241
9.1.2. El desarrollo temprano de la actividad promocional 244
9.1.3. La investigación de la distribución en los fabricantes 248
9.2. Participación de las agencias de publicidad en la expansión de la distribución 251
9.2.1. El interés por la distribución impulsa la creación del servicio de investigación en las agencias de publicidad 259
10. El panorama profesional a finales del siglo XIX: del agente a la agencia de publicidad moderna 263
10.1. Los primeros agentes 282
10.2. Los agentes de publicidad y las primeras agencias 288
10.3 El *open contract* como acelerador del cambio 300
10.4. Las agencias de publicidad modernas 310
10.4.1. Las agencias vuelcan su atención en el servicio al anunciante 320
10.4.2. El descubrimiento de un nuevo centro de atención: el consumidor 346
10.5. Agencias y anunciantes modernos 352
11. La agencia de publicidad moderna y su organización interna: el servicio publicitario, la especialización y la organización departamental 362
11.1. Nuevos cambios: las agencias formalizan la prestación de nuevos servicios a los anunciantes 374
11.1.1. La introducción del servicio de redacción 379
11.1.2. La incorporación del servicio de dirección de arte 396

11.1.3. La incorporación del servicio de investigación 408

11.1.4. La especialización de la agencia bajo criterios de rentabilidad 435

11.2. La organización departamental de las agencias de publicidad y la función de cuentas 443

12. La consolidación de la función de cuentas y de los profesionales de cuentas en la agencia de publicidad 457

12.1. La función de cuentas en relación con el contacto, la interlocución y el servicio a los anunciantes 463

12.2. La función de cuentas en relación con el diseño y la ejecución del plan de acción y el plan de campaña 479

12.3. Los fundamentos y el reconocimiento del ejercicio profesional de la dirección de cuentas 494

13. Resumen, conclusiones y verificación de hipótesis 498

14. Fuentes 544

Casi ningún tiempo pasa enteramente, sino que casi todos tan sólo se esconden para regresar.[1]

De Javier Marías. En: MARÍAS , J. "Mirar lo inadvertido". *El País semanal* [Madrid] (2011), nº 1.788 / 2 de enero, p. 98.

Agradecimientos

Al Doctor Joan Sabaté, director de este trabajo. Estas páginas están impregnadas de sus consejos y de sus ánimos. El valor de su compañía a lo largo de este trabajo ha sido inmenso. Definitivo. A él le expreso públicamente, una vez más, todo mi respeto profesional y toda mi gratitud. Infinitas gracias.

A la confianza que han depositado en mí, y que siempre han mostrado, el Doctor Miquel Altarriba y el Doctor Josep Rom.

A aquellos profesores que se entregan a su trabajo y dan sentido a la docencia más allá del dogma. Y a todos aquellos estudiantes que viven momentos de entrega y apasionamiento en el aula.

A los jovenes profesionales que nos acompañan. A Cristina Martorell, gran compañera, trabajadora excepcional y una de las personas más entrañables que he conocido en los últimos años de labor profesional. También, a Carol Serra, con quien me une el interés por nuestros predecesores profesionales. Y a Gemma Domingo.

También a aquellos colegas que han manifestado su interés por este trabajo y que me han regalado palabras amables que me han ayudado a seguir adelante. Entre ellos, colegas que nos hemos encontrado, o reencontrado, en el trayecto de la tesis, como Silvia Sivera, Sandra Vilajoana, Ester Franquesa y Victor Curto.

Gracias al equipo de profesionales de la biblioteca de la Facultad: Marta Marín, Ester Prats, Anna Ubach, Joaquim Espín, Agnes Salvador, Rosa Moreno y Gemma Ivern. También a Xavi Gimeno, por su disposición para solucionar mis lagunas informáticas.

Infinitas gracias a mi familia. A Siscu, a Sara y a Marina. A su sacrificio, a su comprensión y apoyo. También ellos han tenido que ajustar sus vidas, y sus tiempos, a mi imperativo. A Siscu, por su gran esfuerzo y por haber sabido estar hasta el final. Muchas gracias. A Sara y a Marina, mis dos tesoros.
A mis queridos padres. A mis queridas e insustituibles hermanas, Montse y Olga. Porque son las mejores. También a mi querido hermano. Y a todos los demás. Mi gran familia. Todos, y cada uno de ellos a su manera, están aquí presentes. Porque diariamente me dan razones para seguir adelante. Porque siempre son un motivo para

no desistir de ningún empeño (o de casi ninguno). Una vez más, he tenido su apoyo y su ayuda; algunos han ocupando mi lugar cuando yo he estado ausente y lo han hecho extraordinariamente bien. Son unos campeones. A todos, gracias, gracias, gracias.

A todos aquellos que con su idealismo y su esfuerzo hacen que las cosas sean posibles.

Y a los grandes pioneros de las agencias de publicidad modernas. Ojalá puedan (o pudieran) saber lo mucho que me han enseñado. He pasado muy buenos ratos con ellos. También, muchas gracias.

Introducción

La actividad profesional publicitaria que actualmente se conoce como dirección de cuentas es una de las claves del funcionamiento del sector de las agencias de publicidad. Tal como observa Herreros, esta función profesional está situada en "el centro de la actividad general de la agencia".[2] No deja de ser sorprendente pues, que siendo la dirección de cuentas un aspecto capital de la publicidad no se hayan desarrollado estudios en profundidad sobre el tema. Efectivamente, apenas se ha detectado la publicación de estudios específicos de investigación académica sobre dirección de cuentas en publicidad; y si hay pocos estudios que abordan el estado actual de esta especialización publicitaria, lamentablemente no conocemos ningún trabajo dedicado específicamente a analizar con detalle el origen de esta importante actividad profesional publicitaria. En general, sorprende que la evolución de la publicidad no se haya analizado y estudiado más a menudo desde la óptica de cada una de sus diferentes disciplinas profesionales (dirección de cuentas, redacción publicitaria, dirección de arte, planificación de medios, planificación de cuentas, etc.), elementos todos ellos clave para entender la evolución de la actividad publicitaria de las agencias desde un punto de vista tanto profesional como académico. Al margen de unos escasos libros de historia de la publicidad, de los clásicos manuales de iniciación profesional, y de unas contadas tesis doctorales y artículos académicos, ésta es, aún hoy en día, una línea de investigación en la que queda mucho por explorar. El estudio que se presenta en estas páginas pretende, en la medida de lo posible, contribuir al estudio y a la comprensión de la función profesional de la dirección y la gestión de cuentas publicitaria.

En el presente trabajo de investigación se procederá, fundamentalmente, a analizar los elementos históricos que desembocan en la formalización de la profesión de dirección y gestión de cuentas publicitaria, amparándonos en la consideración de que el estudio de los orígenes de cualquier suceso es esencial para entender su situación actual, dado que normalmente ésta es fruto de un proceso evolutivo. Por ello consideramos que

[2] HERREROS, M. "Prólogo". En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: UOC, 2008, p. 16.

la investigación que va hacia atrás en el tiempo puede ser tan importante como la que va hacia delante, porque, a nuestro juicio -insistimos- lo pasado ayuda a entender mejor los hechos actuales; lo interesante del pasado no es sólo la posibilidad de constatar algunos hechos, y en base a ello comprender lo sucedido, sino también descubrir el potencial proyectivo que tiene para ayudarnos a analizar y explicar los hechos presentes.

La dirección y gestión de cuentas es una de las áreas tradicionales de especialización de la práctica profesional publicitaria que se concreta en el departamento de cuentas de una agencia de publicidad. El departamento de cuentas, junto al de creación, han conformado el eje profesional en el cual, a lo largo del tiempo y hasta la actualidad, ha residido la actividad esencial de las agencias de publicidad. La función de dirección y gestión de cuentas ha tenido su implantación y desarrollo más claros en el modelo de agencia más extendido, la agencia de publicidad de servicios plenos o de servicios completos (*full service agency*). Como es sabido, la presencia habitual del departamento de cuentas en el organigrama de las agencias de publicidad se materializa, fundamentalmente, en el trabajo que desarrollan profesionales como los directores, los supervisores y los ejecutivos de cuentas. Sin embargo su influencia ha sido mucho más extensa. Ha impregnado otros modelos de agencias y ha influido, también, en el modo de trabajar de los anunciantes.

El trabajo desarrollado por el departamento de cuentas debería constituir uno de los objetos de atención fundamentales de la investigación sobre publicidad y sobre la empresa publicitaria. Parece claro que deba ser así, dada la permanencia de esta función profesional, la implicación de los profesionales de cuentas a lo largo de la historia y su participación a lo largo del proceso productivo de la publicidad, en el que están involucrados de diferentes modos, según el momento.

Las siguientes realidades son una constatación de la importancia de esta función profesional:

- La presencia, en la historia de la publicidad moderna, de la función profesional de los directores y ejecutivos de cuentas -sin que con ello olvidemos las figuras del supervisor de cuentas e incluso del director de servicios al cliente, a menudo, también presentes- y su formalización en

los departamentos de cuentas en las agencias, independientemente de que en sus orígenes y primeros estadios de evolución, esta función profesional presente características funcionales y denominaciones distintas a las actuales. Esta circunstancia será, precisamente, uno de los aspectos principales que se abordarán en esta investigación.

- El número de profesionales que trabajan en estos departamentos, muchos de los cuales han llegado a posiciones directivas en grandes agencias del sector publicitario. Por otra parte, si nos remontamos a los orígenes de las agencias de publicidad modernas observamos que los directivos-fundadores de algunas de estas agencias legendarias, ejercían algunas de las funciones clave que caracterizarán a la función de cuentas.
- Desde sus origenes, y hasta la actualidad, las agencias de publicidad han destacado la importancia del trabajo desarrollado por este departamento en sus discursos corporativos y en sus documentos de presentación.
- Los anunciantes utilizan la calidad, la experiencia y la formación de los profesionales de cuentas como uno de los criterios para seleccionar su agencia de publicidad. Podemos afirmar que el servicio prestado por el departamento de cuentas constituye uno de los principales parámetros empleados por los anunciantes para valorar la adecuación de una agencia a sus necesidades e intereses.
- Los anunciantes también recurren al rendimiento y eficacia del departamento de cuentas como criterio para valorar y evaluar los resultados del servicio de una agencia de publicidad.

Por otro lado, no debe olvidarse que la dirección de cuentas no deja de ser un método de trabajo adoptado por las agencias. De acuerdo con éste, los profesionales de cuentas y, de un modo particular, el director de cuentas, están presentes a lo largo de todo el proceso de producción publicitario e incluso, en determinados momentos de éste, ocupan -y, a nuestro juicio, deberían seguir ocupando- un lugar protagonista. En pocos negocios se encontrará un profesional con unas características tan polivalentes como el (buen) director de cuentas de una agencia de publicidad. El hecho de dirigir o gestionar cuentas

publicitarias supone una variedad de conocimientos, capacidades y habilidades profesionales de la más diversa índole, que, además, se han vuelto más complejas a medida que el sector publicitario ha ido evolucionando. En esta tesis trataremos de mostrar su nacimiento como nuevo perfil profesional y cómo progresivamente se van definiendo sus funciones, en un periodo en el que las agencias estaban orientando claramente su actividad hacia el servicio al anunciante. Para ello trataremos de mostrar las circunstancias que propician su aparición y cómo su presencia se consolida en las agencias. Ello debe ayudarnos a entender de qué modo y por qué el director de cuentas moderno actuará como un estratega, un coordinador, un ejecutivo, un gestor, un negociador, un comunicador y un líder de proyectos y equipos de trabajo.

La evolución de la agencia de publicidad ha llevado al departamento de cuentas a ser un equipo profesional que con su labor fragua la agencia de publicidad, la mantiene compacta. A nuestro juicio, esto es así independientemente de que en nuestros días se planteen algunas cuestiones en torno a la permanencia de su liderazgo o en torno a una redefinición de su rol profesional en un momento en el que las agencias parece que también están experimentando nuevos procesos de cambio en la definición no sólo de algunos aspectos de su funcionamiento u organización, sino incluso del modelo empresarial dominante. En nuestro caso, defendemos la función clave que desempeñan estos profesionales y ahí están para demostrarlo las buenas agencias de publicidad, aquellas que junto a la calidad y eficiencia creativa, han sido capaces de estructurar un departamento de cuentas sólido y bien preparado, capaz de ofrecer a los anunciantes un servicio estratégico y de contacto de primera línea -e independientemente de los posibles cambios de denominación adoptados por algunas agencias para referirse a este departamento.

En esta investigación vamos a tratar de mostrar el escenario en el que emerge esta función profesional, abordando su origen y constatando su asentamiento como un departamento consolidado dentro de la agencia de publicidad moderna. Nuestro trabajo nos llevará a explorar los orígenes de la publicidad moderna basándonos en la creencia de que en ellos se hallan los fundamentos de esta especialidad profesional. Llegaremos de este modo a las primeras dos décadas del siglo XX, cuando las agencias ya presentan una

estructura interna definida que constituirá un armazón lo suficientemente sólido como para impulsar su crecimiento y su expansión profesional durante muchas décadas. Llegados a este punto, nuestro propósito será mostrar cómo, en ese armazón, la dirección y gestión de cuentas actuará como columna vertebral del servicio prestado a los clientes.

Primera parte

1. El objeto de estudio y sus marcos

El objeto de estudio de este trabajo de investigación es el establecimiento, durante el siglo XIX, de los entornos, las coyunturas y los hechos que desembocaron, ya en el siglo XX, en el nacimiento de la dirección y la gestión de cuentas publicitaria como una especialidad profesional con entidad propia, integrada de forma estable en la estructura de las agencias de publicidad y con unas funciones específicas y delimitadas. Lo que se pretende con esta investigación es, por lo tanto, y en lo posible, tratar de restaurar desde el principio un proceso evolutivo profesional a través de una diversidad de fuentes dispersas y parciales. Goulemot y Launay, especialistas en crítica histórica, observan al respecto de este tipo de investigaciones: "Las evoluciones son largas, y los conceptos, antes de establecerlos plenamente, hay que rastrearlos y esbozarlos".[3] No obstante, se debe advertir que, a pesar de que esta investigación estudia (rastrea y esboza) los elementos del entorno precedentes a la dirección de cuentas hasta su nacimiento como función profesional publicitaria en las agencias de publicidad, este no es un trabajo estrictamente histórico ya que, más que establecer una cadencia histórica o cronológica precisa y adaptada metodológicamente a los períodos históricos habituales, lo que pretende es rastrear en la historia -o en las historias, ya que se abordarán elementos que pertenecen a la historia de la empresa, a la historia de la ciencia, o a la historia de las ideas, por poner sólo unos ejemplos- aquellos elementos que se pueden considerar indudablemente como antecedentes de la futura configuración de la dirección de cuentas publicitaria.

Las fuentes consultadas a lo largo de este tiempo nos permiten afirmar, sin dudas, que hay un contenido específico sobre la dirección de cuentas publicitaria pero que éste se encuentra muy disperso en diferentes fuentes y publicaciones y que pertenece principalmente al siglo XX. Este contenido específico se limita a escasas publicaciones, ya provengan del mundo académico o del sector profesional de la publicidad, y, en su mayoría no integran la totalidad de la actividad que incluye el departamento de cuentas, los profesionales que lo forman y las funciones de éstos. En España, hemos

[3] GOULEMOT, J. M.; LAUNAY, M. *El siglo de las luces*. Madrid: Guadarrama, 1969, p. 275.

constatado que, hasta la fecha, es muy excepcional la publicación de manuales específicamente orientados a la práctica profesional de este especialidad que tratan de ofrecer una visión sistemática de la misma. Es cierto que en nuestro proceso de búsqueda de fuentes, hemos descubierto con mucho interés, la publicación, en 1970, del manual de Cristóbal Marín, *El ejecutivo de cuentas.* Un manual que se presenta como el primero que se edita en España sobre este tema y que tiene sus orígenes en la celebración, en marzo de 1967, de una jornada profesional, o coloquio, en torno al perfil del profesional de cuentas -tema inédito hasta esa fecha en España- organizada a iniciativa de la revista profesional "I.P.", hoy denominada "IP Mark".[4] Más recientemente, se han sumado a esta línea de estudio el manual *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad* -título ya mencionado-[5] y el trabajo del profesor Pere Soler, *El director de cuentas. Gestión de cuentas en marketing y publicidad.*[6]

No obstante lo anterior, y a pesar de no ser manuales centrados específicamente en la dirección y gestión de cuentas, no podemos ignorar la existencia de numerosas publicaciones que dedican un capítulo a esta especialización profesional y de otras que, de distintas maneras, hacen alusión directa o indirecta a ella. En este sentido, por ejemplo, el manual de Eduardo Liria ofrece una visión de la práctica publicitaria y de la relación profesional entre los equipos de trabajo del anunciante y de la agencia, que contribuye a la construcción de un cuerpo teórico en torno a la práctica profesional de cuentas. Sin embargo, esta publicación sólo nos resulta parcialmente adecuada tanto en su contenido como en su enfoque.[7] El manual de Stephen Baker, también orientado a abordar las necesidades de conocimiento de los anunciantes sobre la dinámica de la actividad publicitaria y la organización y funcionamiento de las agencias, por el contrario, nos resulta un enfoque pragmático más riguroso.[8]

Si en el siglo XX la información es escasa, en el siglo XIX, el siglo del nacimiento de la publicidad moderna, las fuentes aún son más escasas y

[4] MARÍN, C. *El ejecutivo de cuentas.* Madrid: colección temas, 1970.
[5] SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008).
[6] SOLER, P. *El director de cuentas. Gestión de cuentas en marketing y publicidad*. Bellaterra: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona, 2008.
[7] LIRIA, E. *Las relaciones anunciante-agencia. El primer libro escrito por un anunciante explicando cómo sacarle más rendimiento a una agencia de publicidad*. Murcia: Folio, 2000.
[8] BAKER, S. *The advertiser's manual*. New York: Wiley & Sons, Inc., 1988.

menos precisas, porque en este período aún no se hablaba de dirección de cuentas en el sentido que se le da actualmente. Por lo tanto el primer objetivo de fondo de esta investigación se basa en detectar aquellos elementos profesionales que se puedan entender como antecedentes de esta especialización profesional. Una vez que éstos sean detectados, trataremos de mostrar de qué modo emerge y se consolida la función de cuentas en las modernas agencias de publicidad.

A finales del siglo XIX, ya puede hablarse de la existencia de una labor de gestión de cuentas desempeñada por distintos profesionales empleados en las agencias de publicidad, que muestra diversos rasgos comunes al trabajo realizado por los modernos ejecutivos de cuentas. Sin embargo, esa labor gestora, en general, no lleva todavía aparejada -al menos de una forma mayoritaria- una función de conducción y dirección de los procesos de trabajo. Éstos, en gran parte, dependen, directamente, de las directrices de los directores de las agencias que, en buena parte, son sus propietarios y, a menudo, sus fundadores. Efectivamente, la diferencia entre el concepto de gestión de cuentas y el de dirección de cuentas es muy notable y se encuentra, principalmente, en el nivel de estructuración organizativa de esta faceta profesional en la agencia de publicidad, y en la delimitación de sus funciones, más precisa a medida que evoluciona la publicidad. A lo largo de las dos primeras décadas del siglo XX, en efecto, las agencias evolucionarán hacia una estructura organizativa mucho más compleja que contemplará un equipo de profesionales de cuentas con distintas responsabilidades.

En los puntos siguientes se exponen los marcos en los que se desarrollará la investigación sobre el objeto de estudio definido.

1.1. El marco teórico

Un marco teórico de investigación está formado por el conjunto de teorías que tienen una influencia determinante en el objeto de estudio de una investigación. Y según el objeto de investigación el marco teórico puede ser muy preciso o muy amplio. Asimismo pueden establecerse marcos teóricos primarios y secundarios en función del grado de influencia que tenga cada uno de ellos en lo investigado.

Una teoría se define como "un conjunto organizado de ideas referentes a cierta cosa o que tratan de explicar un fenómeno".[9] En el caso que nos ocupa, el "fenómeno" recibe el nombre de dirección y gestión de cuentas en publicidad y para tratar de explicarlo -dada su naturaleza multidisciplinar- se deberá acceder a principios y datos relacionados con un conjunto heterogéneo de elementos teóricos, principalmente procedentes de los territorios de las ciencias sociales y de las humanidades. Sánchez Guzmán lo expone con estas palabras:

> En efecto, el campo de problemas que define la publicidad no es propio y exclusivo de ella, sino que pertenece también a otras disciplinas con él relacionadas, tales como la Economía (…), la Psicología (…), la Semiología (…), la Sociología (…), el Derecho (…), la Antropología (…) y la Historia (…).[10]

Y a esta relación de disciplinas expuesta por Sánchez Guzmán aún deberíamos añadir, actualmente, la Lingüística, las Neurociencias o la Estadística (Matemáticas), entre otras. Evidentemente, no todos los marcos teóricos de estas disciplinas se utilizarán en esta investigación, ya que algunos quedan muy alejados del objeto de estudio propuesto.

Los marcos teóricos de referencia serán, principalmente, el publicitario y el marketiniano, pero este hecho esconde un factor a tener en cuenta: la formulación sólida de ambos marcos teóricos se produce con posterioridad al período estudiado. Ello no debe extrañarnos ya que es habitual que el estudio de un fenómeno, o si se prefiere, de una materia, y, como consecuencia, la publicación de un cuerpo teórico en torno a la misma es, a menudo, posterior a su manifestación, práctica y ejercicio profesional. Precisamente, en relación a la fundamentación teórica de la publicidad, Eguizabal considera que:

> Los primeros esbozos genuinamente teóricos de la publicidad no llegan en realidad hasta finales de los años 60 en los que una serie de pensadores europeos (Barthes, Durand, Eco, Péninou, etc.) van a ocuparse, de forma más o menos circunstancial, del

[9] MOLINER, M. *Diccionario de uso del español*. Madrid: Gredos, 1994, p. 1292.
[10] SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. *Teoría de la publicidad*. Madrid: Tecnos, 1993, p. 33.

> fenómeno publicitario, como parte de un interés general por las expresiones de la llamada cultura de masas: cine, fotografía, revistas gráficas, literatura popular, etc.[11]

No obstante, el empleo de estos marcos teóricos resulta imprescindible como referencia conceptual y ambos nos serán útiles para identificar aquellos elementos que hoy podemos considerar como las bases de la publicidad y del marketing modernos. Así, desde estos marcos teóricos se irá hacia atrás en el tiempo con el objetivo de trazar el escenario en el que aparece la dirección y la gestión de cuentas publicitaria, buscar sus antecedentes y establecer su consolidación como especialización profesional característica de las modernas agencias de publicidad.

Por otra parte, la adopción de estos dos marcos profesionales como marcos principales y de obligada referencia, viene también determinada por el enfoque que queremos dar a nuestra investigación. Así lo consideramos tras recoger de Santesmases la siguiente afirmación:

> El enfoque es el conjunto de aspectos de un fenómeno sobre los que se centra la atención en el estudio de una ciencia. El enfoque determina el objeto de estudio de una disciplina y delimita el campo de investigación de una escuela de pensamiento. [12]

Nuestro enfoque va a estar en gran parte determinado por las relaciones profesionales que, a lo largo del periodo estudiado, se establecen entre las agencias de publicidad, los anunciantes y los medios (la prensa en particular).

En referencia al marco teórico publicitario, partimos de la definición que formula Sánchez Guzmán del sistema publicitario, basándose en la teoría de los sistemas. Para este autor, el sistema publicitario viene determinado por:

> El conjunto de elementos interrelacionados mediante procesos más o menos complejos, claramente jerarquizados y, por lo tanto, fuertemente estructurados, que orientan al sistema hacia un objetivo comercial determinado.[13]

---

[11] EGUIZÁBAL, R. *Teoría de la publicidad*. Madrid: Cátedra, 2007, p. 18.
[12] SANTESMASES, M. *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide, 1996, p. 56.
[13] SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1993), p. 72.

Según se desprende de esta definición, entenderemos que el sistema publicitario está integrado en un sistema más amplio, el sistema marketiniano; que éste, a su vez, está integrado en otro sistema más amplio, el sistema empresarial, y que este último, a la vez, está integrado en el sistema económico. Así, según esta interrelación de sistemas, todo lo que sucede en los sistema económico, empresarial y marketiniano, influye en lo que acontece en el sistema publicitario, y viceversa. Por lo tanto, para entender el sistema publicitario del período investigado será necesario acceder a algunos datos provenientes del campo socioeconómico, como la demografía, del campo empresarial, como la situación de las empresas anunciantes y del marketiniano, como las políticas de distribución, por poner unos ejemplos. Pero todo esto deberá hacerse, como se ha dicho, en una época en la que la teoría de la publicidad, la del marketing, la de los sistemas de gestión empresarial o la teoría de los sistemas no están formuladas o, en todo caso, en algunas de ellas sólo podemos vislumbrar sus inicios. Esto significa que se usarán marcos teóricos modernos para reconstruir y estructurar, según sus principios, aquellos elementos que forman parte de esos marcos teóricos en un período en el cual aún no estaban establecidos. Así, por ejemplo, observaremos cómo la distribución -habitualmente considerada como un elemento moderno del *marketing mix*- ya tuvo una influencia decisiva en la publicidad moderna antes del establecimiento y el reconocimiento de una moderna teoría del marketing. De hecho, en el periodo estudiado, el vínculo entre publicidad y distribución es tan intenso que constituye el elemento clave para el despegue de la publicidad moderna y se alzará como uno de los fundamentos esenciales de su práctica. Una muestra de ello es la argumentación que la IPA (Institute of Practitioners in Advertising) expresaba en 1961:

> Advertising is part of the business of distribution, the business of getting goods and services into the hands of people who need and will use them. Distribution thus holds the key to a prosperous economy and to high employment.
>
> To move goods and provide services, it is first necessary to create demand by finding the customers to buy them.
>
> The function of advertising is to tell people that goods and services are available, the needs they fulfil, how much they cost and where they can be obtained. To reap the benefits of mass production, mass demand must be created. Whereas once a counter

> was all that separated the man who made from the man who bought, today they are separate by cities, countries and often continents.
> Advertising recreates the link. It is a method of communicating with many people at one time, and is the counterpart in modern distribution of mass production in modern manufacturing.[14]

Por otra parte, la distribución será, de una forma específica, el principal fundamento para la formulación de las bases teóricas del marketing.

Además de estos marcos preferentes o primarios, también se harán referencias a otros marcos complementarios o secundarios, que se especificarán más adelante, en el punto 1.1.3.

1.1.1. El marco teórico publicitario

Lógicamente, para esta investigación, el marco publicitario será el marco teórico fundamental, nuestro marco de referencia. Pero al ser la publicidad una actividad de composición multidisciplinar, también la teoría puede ser abordada desde múltiples disciplinas e, incluso, desde puntos de vista parciales de esas disciplinas. El marco teórico publicitario se da, pues, en un entorno de complejidad. De hecho se podría considerar que la teoría de la publicidad es la yuxtaposición de todos estos puntos de vista teóricos que provienen de la sociología, la economía, la antropología, la psicología, el marketing, la lingüística o la estética, por poner unos ejemplos. Respecto al carácter multidisciplinario, tanto de la actividad publicitaria en sí misma como de su investigación, Eguizábal afirma:

> La actividad publicitaria es inseparable y resulta de la confluencia de otras actividades, comunicativas o no, a las que se halla íntimamente ligada.
> El discurso publicitario se caracteriza por su capacidad de absorción, tanto de los discursos sociales como de las modas culturales, estílos artísticos, formas lingüísticas, etc. Su investigación supone, pues, dar razón de múltiples cuestiones y, por tanto, debería abordarse desde un enfoque necesariamente pluridisciplinar.[15]

[14] INSTITUTE OF PRACTITIONERS IN ADVERTISING (IPA). *A Career in an Advertising Agency*. London: IPA, 1961, p. 2.
[15] EGUIZÁBAL, R. (2007), p. 18.

Victoria también se refiere a la interdisciplinariedad de la publicidad y matiza oportunamente: "Pero la interdisciplinariedad no es cuestión de hacer un estudio complementario de un tema desde varias ciencias. Es más el encuentro y la cooperación entre varias disciplinas, cada una con su propio esquema conceptual y metodológico, para analizar un campo de la realidad".[16] De hecho, si se hace un repaso de aquellas obras que específicamente se dedican a desarrollar una teoría de la publicidad encontraremos, de una forma u otra, los diversos puntos de vista mencionados. La publicidad trabaja sobre diversas disciplinas y es lógico, por tanto, que en su análisis se contemplen la mayoría de ellas.

A continuación se expondrán, con un poco más de detalle, algunas de estas aproximaciones a la teoría de la publicidad.

En primer lugar se puede hablar de una teoría científico-académica de la publicidad, que, a la vez, tiene dos versiones: una, descriptiva, que se podría designar como "de manual", y que es aquella que establece la definición y el concepto de publicidad, de la agencia, del anunciante, del consumidor, de los medios, del mensaje publicitario y de la normativa legal publicitaria, entre otros, y que estaría basada en el conocimiento y el funcionamiento teórico del sistema publicitario, formado éste por la interrelación entre el anunciante, la agencia (el mensaje), los medios y el público objetivo. La otra, más interpretativa y que aborda la teoría de la publicidad según las influencias entre ésta y la sociología, la economía, el tratamiento científico de la publicidad e, incluso, la crítica social a la publicidad, como lo han hecho, por ejemplo, José Ramón Sánchez Guzmán,[17] Antonio Caro,[18] Raúl Eguizábal,[19] o Juan Antonio González Martín.[20]

En segundo lugar se puede hablar de una teoría profesionalista de la publicidad, basada en la pragmática de las metodologías y los sistemas profesionales, generalmente aportados por autores que han destacado en el

[16] VICTORIA, J. S. "Introducción. Reestructuras del sistema publicitario. De la publicidad a las comunicaciones integradas de marketing". En: VICTORIA, J. S. (coord.) *Reestructuración del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel, 2005, p. 32.
[17] SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1993).
[18] CARO, A. "Fundamentos epistemológicos y metodológicos para un estudio científico de la publicidad". *Pensar la Publicidad* [Madrid] (2007), vol. 1. p. 55-81.
[19] EGUIZÁBAL, R. (2007).
[20] GONZÁLEZ MARTÍN, J. A. *Teoría general de la publicidad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1996.

ejercicio de la profesión, o generados por las propias agencias de publicidad a través de las plataformas estratégicas u otros sistemas profesionales creados para mejorar la eficacia de la publicidad. Algunos autores destacados en este enfoque son Pedro Prat Gaballí,[21] Claude C. Hopkins,[22] Stephen King,[23] David A. Aaker y John G. Myers,[24] Marçal Moliné,[25] además de agencias como J. Walter Thompson, BBDO, McCann-Erickson, Young & Rubicam, etc.

En tercer lugar se puede hablar de una teoría de la publicidad basada en el análisis del mensaje y que incluiría la semiótica (Georges Péninou[26]), la lingüística (Domingo Cardona y R. F. Berasarte[27]), y la retórica (Kurt Spang,[28] Miquel Altarriba[29]). En este dominio se incluyen aquellos trabajos cuyo objeto de estudio es el empleo de los recursos retóricos por parte de la publicidad y aquellos otros orientados al estudio del uso publicitario de la lengua y que, en buena parte, se fundamentan en un enfoque sociolingüístico.[30]

En cuarto lugar se puede hablar de una teoría de la publicidad con un enfoque psicológico y motivacional, basado en la interpretación del mensaje por parte del consumidor (Henri Joannis[31]).

En quinto lugar también se puede establecer un enfoque esteticista o formalista de la teoría de la publicidad, que explica el mensaje por su forma, y su interpretación psicológica, por la retórica visual, por la teoría del color, etc, como lo han hecho David Victoroff[32], o Josep Rom.[33] En este caso se trata de un enfoque estético-artístico a menudo orientado al estudio de los aspectos de carácter formal y artístico de los anuncios y de los mensajes transmitidos por

---

[21] PRAT GABALLÍ, P. *Una nueva técnica. La publicidad científica*. Barcelona: Cámara de Comercio y Navegación de Barcelona, 1917.; También: PRAT GABALLÍ, P. *Publicidad racional*. Barcelona: Labor, 1934.; También: PRAT GABALLÍ, P. *Publicidad Combativa*. Barcelona: Labor, 1953.
[22] HOPKINS, C. C. *Publicidad científica*. Madrid: Eresma, 1980.
[23] KING, S. *Developing New Brands*. New York: John Wiley and Sons, 1973.; KING, S. *Desarrollo práctico de una teoría de los anuncios*. Madrid-Barcelona: J. Walter Thompson, 1977.
[24] AAKER, D. A.; MYERS, J. G. *Management de la publicidad*. Barcelona: Hispano Europea, 1984.
[25] MOLINÉ, M. *La comunicación activa. Publicidad sólida*. Bilbao: Deusto, 1988.
[26] PÉNINOU, G. *Semiótica de la publicidad*. Barcelona: Gustavo Gili, 1976.
[27] CARDONA, D.; BERASARTE, R. F. *Lingüística de la publicidad*. Madrid: Júcar, 1979.
[28] SPANG, K. *Fundamentos de retórica. Literaria y publicitaria*. Pamplona: Eunsa, 1991.
[29] ALTARRIBA, M. *Què dir, a qui i per què*. Barcelona: Trípodos, 2005.
[30] Ver: FRANQUESA, E.; SABATÉ, J. (coord.) *Marqueting linguístic i consum*. Barcelona: Trípodos, 2006.; También: SABATÉ, J. *La publicitat en català*. Barcelona: Pòrtic, 1999.
[31] JOANNIS, H. *Del estudio de la motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas*. Madrid: Paraninfo, 1969.
[32] VICTOROFF, D. *La publicidad y la imagen*. Barcelona: Gustavo Gili, 1978.
[33] ROM, J. *Sobre la direcció d'art*. Barcelona: Trípodos, 2006.

éstos; también al estudio de la influencia de las corrientas estéticas de las artes en la publicidad. En este sentido Rom y Sabaté constatan:

> Tradicionalment s'ha considerat que l'art ha estat un element definidor de bona part de l'estètica publicitària, especialment d'ençà que les avantguardes clàssiques van irrompre amb força en el panorama artístic europeu, el primer quart del segle XX. No és que amb anterioritat a aquest període no s'hagués produït un transvasament d'interessos entre l'empresa i l'art -la utilització per part de la publicitat de les diferents orientacions estètiques del modernisme són un exemple clar d'aquesta relació anterior al període mencionat-, però les característiques úniques dels llenguatges experimentals utilitzats per les diferents famílies avantguardistes van exercir una influència definitiva en el llenguatge publicitari modern. [34]

El estudio de nuevas manifestaciones publicitarias así como los diferentes trabajos en los que se abordan las relaciones entre la comunicación persuasiva y el diseño gráfico, tienen un buen amparo teòrico en estos marcos de estudio del fenómeno publicitario.

En sexto lugar la teoría de la publicidad se puede enfocar desde el sistema económico, que incluiría, a su vez, al sistema empresarial y al sistema marketiniano. Esta aproximación se basa en explicar la influencia de la publicidad en la economía, en el funcionamiento de las empresas y en las estrategias del marketing, es decir, se fundamentan en la consideración de la publicidad como elemento impulsor de la demanda y del consumo. Algunos de estos estudios, por ejemplo, se concretan en la cuantificación y en el análisis de las inversiones publicitarias, pudiéndose enfocar desde la perspectiva de las empresas anunciantes (como emisores de la comunicación) o desde los medios de comunicación (como receptores de las mismas). Victoria considera que este modelo económico ha sido al que más se ha recurrido y la prueba de ello, afirma, es que en España la fuente de información más utilizada sigue siendo Infoadex.[35] Los estudios realizados desde la aproximación económica suelen girar en torno al modo en que la publicidad se integra en la actividad

[34] ROM, J.; SABATÉ, J. "Publicitat i contracultura". En: ROM, J.; SABATÉ, J.; SOLANAS, I. (coord.) *L'home anunci. La publicitat en el món contemporani* [Barcelona] (2006), Trípodos, núm. 18, p. 143.

[35] Empresa lider en el control, seguimiento y análisis de la inversión publicitaria en los llamados medios convencionales (cine, diarios, exterior, Internet, radio, revistas, dominicales y televisión). Ver: INFOADEX. *La empresa*. [En línea] <http://www.infoadex.es/infoadex.asp>
[Consulta: 26 de febrero 2011]

económica del país aunque, lógicamente, adoptan distintos enfoques o perspectivas de estudio.[36]

En séptimo lugar se puede ofrecer una visión teórica de la publicidad a partir de su observación como fenómeno cultural, es decir, como un elemento más del entorno cultural de la sociedad y, consecuentemente, como un elemento comunicativo que forma parte del imaginario del ciudadano consumidor. Eguizábal justifica la importancia de esta visión en la introducción de *Teoría de la Publicidad*:

> A lo largo de las últimas décadas se ha ido produciendo un paulatino deslizamiento de la publicidad como entidad económica a la publicidad como fenómeno cultural. La publicidad desborda, en la actualidad, no solamente los estrechos márgenes de la actividad mercantil, sino incluso de la actividad comunicativa. Para estudiarla, conviene, pues, situarse en una perspectiva más amplia, en un marco que debe ser al mismo tiempo cultural e histórico.[37]

Esta perspectiva cultural, por otra parte, invita a una casi obligada complementación con la sociología de manera que el hecho publicitario pueda ser estudiado desde múltiples perspectivas, pero siempre en relación a cómo afecta al individuo en su faceta social y relacional. Una buena parte de los estudios sobre los estilos de vida del consumidor, su comportamiento ante las marcas o hacia el consumo -entre otros muchos- son abordados desde esta doble perspectiva cultural y sociológica. La interpretación que hace Busquet sobre la cultura como estilo de vida se acomoda perfectamente a esta visión.[38] También, de nuevo, Eguizábal, nos resulta inspirador cuando señala:

> Parece que cuando hablamos de cultura o de la cultura de una determinada sociedad nos estamos refiriendo al repertorio de objetos vinculados a esa sociedad, de creaciones en el ámbito del arte y de la tecnología. Pero, en realidad, la cultura incluye

[36] VICTORIA, J. S. (coord.) (2005), p. 32.
[37] EGUIZÁBAL, R. (2007), p. 7.
[38] "Molt lligada a la concepció antropològica (…) es pot definir la cultura com "l'estil de vida" particular d'un grup social o, fins i tot, la manera de fer característica d'una època determinada. L'estil de vida inclou el desenvolupament de les pràctiques, els costums i els hàbits culturals en un sentit ampli: per exemple, podem fer esment de la decoració de la casa, de les activitats que es fan durant les vacances, de la manera de vestir". En: BUSQUET, J. *Els escenaris de la cultura. Formes simbòliques i públics a l'era digital*. Barcelona: Trípodos, 2005, p. 87.

también los valores, las ideas y las instituciones, así como los comportamientos socialmente transmitidos.

La publicidad se integra en la cultura a varios de estos niveles, transmitiendo valores y comportamientos, difundiendo ideas, reforzando instituciones tanto como contribuyendo a la creación de objetos.[39]

Desde una perspectiva sociológica, cultural e histórica, el trabajo de Liz McFall -de gran interés para nuestra investigación- resulta altamente ilustrativo de esta visión teórica multidisciplinar que, adicionalmente, esta autora parece complementar en algunos momentos con una orientación profesionalista y económica.[40] Del mismo modo, también James B. Twitchell utiliza la aproximación cultural[41] y Michele H. Bogart la conjuga con una aproximación histórica y estético-artística.[42] La perspectiva teórica cultural también incluiría el estudio de las marcas y su actuación como símbolos sociales y culturales (en ocasiones, la semiótica o la retórica pueden actuar también como referentes teóricos complementarios a la perspectiva cultural). Este campo viene suscitando, en los últimos años, un gran interés y algunas publicaciones resultan muestras de ello.[43]

Por último, en esta aproximación al marco teórico publicitario, apuntamos el estudio de la publicidad desde la perspectiva de una teoría ética que permita estructurar un modelo de análisis que, a su vez, acoja a los principales sujetos que intervienen en el proceso de comunicación publicitaria. Esta perspectiva ética resulta sugerente por su posible amplitud de enfoques y objetos de estudio, tal como apunta Benavides: “La reflexión sobre la ética de la publicidad se dirige de los contenidos de los mensajes, a la estructura del propio sistema y al lugar y función que la organización cumple en el mercado”. Este mismo autor añade:

---

[39] EGUIZÁBAL, R. (2007), p. 315.
[40] McFALL, L. *Advertising. A cultural economy*. London: Sage, 2004.
[41] TWITCHELL, J. B. *Adcult USA. The triumph of advertising in american culture*. New York: Columbia University Press, 1996.
[42] BOGART, M. *Artist, advertising and the borders of art*. Chicago: The University of Chicago Press, 1995.
[43] A modo de ejemplo pueden citarse los libros de W. Olins y M. Gobé: OLINS, W. *Brand. Las marcas según Wally Olins*. Madrid: Turner, 2003.; GOBÉ, M. *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine Egg, 2005.

> La ética publicitaria no puede ser examinada exclusivamente desde los contenidos de los mensajes que produce. La ética de la publicidad no sólo afecta a temas de contenido sino que deben relacionarse con la propia empresa anunciante y con el sistema económico que la sustenta.[44]

La finalidad fundamentalmente persuasiva de la actividad publicitaria abre un amplio campo de estudio en esta área que incluiría tanto la formulación y la expresión de los mensajes publicitarios, como el uso de los medios de comunicación o los propios modos de trabajo de los sujetos que ejercen la profesión -desde diferentes ámbitos y organismos- y cuya responsabilidad está vinculada al deseo de influir sobre las ideas y comportamientos de los ciudadanos en su rol de consumidores. En este sentido, la perspectiva ética parece adquirir una renovada actualidad pudiéndose enfocar hacia el estudio del impacto de las nuevas tecnologías, de la proliferación de nuevos medios de comunicación o, más recientemente, de las posibles aplicaciones profesionales derivadas del estudio de las neurociencias, temas que plantean nuevos desafios éticos desde la perspectiva profesional de la comunicación publicitaria.

El estudio de la ética profesional a través de los códigos éticos (deontología profesional), de la legislación existente y de los organismos autoreguladores profesionales puede ser una vía de desarrollo de este tipo de investigación. En general, esta tradición investigadora tiene como finalidad la intención de moralizar el mundo profesional y parece estar fundamentada en la ética tradicional occidental y en el estudio de los clásicos del pensamiento occidental. Su último fin es establecer unas reglas de actuación comunes, con miras al bien común o colectivo, aceptadas y respetadas por el conjunto de sujetos que ejercen una determinada profesión. A pesar de su riqueza, esta perspectiva teórica no se ha considerado oportuna en la realización del presente trabajo de investigación.

Para el desarrollo de esta investigación no será necesario contemplar la teoría de la publicidad desde la diversidad de los puntos de vista expuestos. Por las características del objeto de estudio se tomará la teoría profesionalista

[44] BENAVIDES, J. "Prólogo. El final de un tipo de publicidad y el comienzo de otra cosa". En: VICTORIA, J. S. (coord.) (2005), p. 18 y 19.

como base, pero sin renunciar a otras interpretaciones que puedan ser de interés para el objetivo final de la investigación.

Así pues, según esta orientación profesionalista, nuestro objeto de estudio, los antecedentes, la aparición y la consolidación de la función profesional de la dirección y gestión de cuentas en publicidad se debe enfocar considerando las responsabilidades profesionales que en la actualidad desarrolla el director de cuentas de una agencia de publicidad y su equipo de cuentas (constituído fundamentalmente por el ejecutivo o los ejecutivos de cuentas). A partir de esta perspectiva presente se retrocederá en el tiempo para identificar cuáles son sus antecedentes, en qué momento y en qué contexto profesional, se hace visible su ejercicio y de qué modo experimenta un proceso de desarrollo. Este va a ser nuestro objeto de estudio y, consecuentemente, éste debe guiarnos en la selección y delimitación de los diferentes aspectos que vamos a estudiar. De una forma natural, este planteamiento lleva implícito un enfoque necesariamente histórico ya que nos obliga a rastrear en el tiempo y a situarnos en los orígenes de la publicidad moderna, sin que ello suponga la pretensión de hacer una historia de la dirección y la gestión de cuentas.

1.1.1.1. Algunas consideraciones en torno a la función profesional de la dirección y gestión de cuentas

El director de cuentas es uno de los profesionales clave de una agencia de publicidad. Su presencia puede constatarse en diferentes tipos de agencias que operan en el mercado publicitario e, indudablemente, su presencia es característica en las agencias de servicios plenos; es decir, en aquellas agencias que orientan su actividad a ofrecer, a los anunciantes, una amplitud de servicios especializados en comunicación publicitaria y otros servicios afines o de apoyo a ésta. Generalmente, en el caso de las agencias de pequeñas dimensiones, el director de cuentas es el responsable de dirigir el departamento de cuentas de la agencia. En el caso de las agencias de gran tamaño -y especialmente las multinacionales-, el departamento de cuentas está dirigido por un director de servicios al cliente o, en otras ocasiones, por el director general de la agencia, aunque es cierto que la terminología profesional

varía notablemente según las compañías. En este caso -en las agencias de mediana y gran dimensión-, los diferentes directores de cuentas acostumbran a manejar un grupo de cuentas. En cualquiera de los dos casos (un director de servicios al cliente es un cargo ejecutivo y, generalmente, quien ocupa este puesto en la estructura de una agencia es también un director de cuentas o lo ha sido con anterioridad), y al margen del tamaño de la agencia y de la tipología de clientes que maneja, el trabajo diario de los directores de cuentas muestra las múltiples facetas asociadas a esta función profesional. Es un profesional que debe tener una visión estratégica del negocio de sus clientes y de la comunicación de las marcas que maneja; que debe tener criterio para orientar el trabajo creativo y para evaluar la creatividad de acuerdo con los objetivos fijados a ésta; que debe conocer la evolución de los mercados, hacer prospección de negocios, estar al día del panorama de los medios y de las nuevas tecnologías; debe conocer a los consumidores y abordar su estudio en relación con las marcas para las que trabaja; debe conocer aspectos legales y financieros de la publicidad; debe ser responsable de la rentabilidad de la cuenta y ser un buen negociador; debe ejercer de mediador y buscar el concenso, el equilibrio de intereses; debe saber gestionar proyectos y equipos de trabajo, a veces muy complejos, y muchos otros aspectos que nos obligarían a extendernos sin ser éste nuestro propósito. Por el papel central que ha ocupado y, en general, que sigue ocupando -por lo menos en algunos estadios del proceso de producción publicitario-, el director de cuentas desarrolla un papel importante como líder, tanto internamente como externamente. Lidera grupos de trabajo, lidera proyectos, lidera la expansión de la agencia y debe liderar también la confianza que el cliente deposita en la agencia. Y todo ello en gran parte debido a su función privilegiada de interlocución con algunos de los profesionales clave en el proceso publicitario: con el director de marketing del anunciante, con el director creativo (o director creativo ejecutivo o director general creativo) de la agencia, con el director general de la agencia, etc. En general, podemos considerar que las principales funciones de un director de cuentas se recogen en los siguientes puntos:

1- La función de interlocución con el cliente: el director de cuentas es el principal responsable de establecer y mantener las relaciones profesionales entre la agencia y los clientes (anunciantes) de la agencia que tiene asignados.

2- La función de *management*: una agencia de publicidad es una empresa de servicios profesionales (la elaboración de comunicación publicitaria) que, como cualquier otra empresa, tiene como objetivo la obtención de beneficios. Como en todo negocio, la calidad de la gestión directiva (*management*) es esencial para conseguir buenos niveles productivos y de eficiencia de la empresa.

3- La función estratégica: una estrategia es un plan organizado para alcanzar unos objetivos préviamente fijados. Y también es un proceso de pensamiento y de elaboración de las ideas. La estrategia no es un acto puntual ni un documento escrito, aunque se resuelva en un momento preciso del tiempo y se deba concretar en un documento, ya que su plasmación escrita supone la ordenación y la jerarquización de las ideas. La elaboración de estrategias requiere una buena dosis de reflexión y análisis, una forma de pensar y actuar ordenada, metódica y estructurada y una actitud de flexibilidad mental permanente.

4- La función ejecutiva y de coordinación: el departamento de cuentas de una agencia de publicidad también se responsabiliza de funciones ejecutivas y de coordinación interna y externa, imprescindibles para el buen desarrollo de los proyectos publicitarios y de la vertiente económica de estos. Esta función incluye la coordinación de los servicios que la agencia presta a los clientes y la conducción interna de los procesos de trabajo. La relación interna con los departamentos administrativo-financiero, creativo y de medios (la presencia de éste último en la estructura de las agencias es, desde hace ya unos años, muy excepcional) u otros departamentos o áreas de servicio, y la externa con las agencias de medios, los institutos de investigación y una amplia variedad de empresas colaboradoras de la agencia de publicidad, son esenciales en el control de gastos, la gestión de presupuestos, la calidad del servico ofrecida al anunciante y la calidad del producto final de la agencia, esto es, de las campañas de publicidad y, en general, de una amplísima gama de acciones de

comunicación (persuasivas y con finalidad comercial y publicitaria) de diversa índole.

Las labores de coordinación, dirigidas por el director de cuentas y ejecutadas generalmente por los supervisores y los ejecutivos de cuentas, se establecen internamente y externamente: la coordinación interna afecta a los diferentes departamentos, principalmente al departamento creativo, al de medios (aunque, insistimos, apenas está presente en las agencias en la actualidad), al de administración y finanzas, al de producción, etc. Mientras que la coordinación externa afecta a la relación con las agencias de medios, los institutos de investigación, así como a todo tipo de proveedores y colaboradores externos, incluso, a menudo, también los creativos.

5- La dirección de cuentas y el nuevo negocio: el mercado publicitario y, en general, del conjunto del sector de la comunicación empresarial, es muy competitivo. Las agencias de publicidad operan en mercados cada vez más difíciles en los que conseguir nuevos clientes supone un esfuerzo más que notable. No obstante, como toda empresa, tienen el objetivo de crecer y el área de nuevo negocio resulta vital para su evolución empresarial y económica.

6- El director de cuentas es el responsable de la rentabilidad de la cuenta o cuentas que maneja. Es por ello que las principales funciones del departamento de cuentas en el área de la gestión económica, financiera y administrativa son: el control de los gastos de las cuentas, la gestión de presupuestos, la gestión y el control de la facturación, la labor informativa relacionada con la actividad económica generada por los clientes de la agencia y, por último, en algunos casos, la negociación de contratos con los clientes, por delegación de la dirección de la agencia.

Es en este marco de funciones, propio de la teoría profesionalista de la publicidad, que se contemplará esta función profesional y que estará presente, como escenario de fondo, en esta investigación.

1.1.2. El marco teórico del marketing

No es el objetivo de este apartado hacer un extenso recorrido por la historia o las definiciones del marketing, ni tampoco ahondar en su evolución como disciplina académica y profesional que ha caracterizado el entorno de los negocios a lo largo del siglo XX y hasta el presente. Éste seria un propósito demasiado ambicioso por nuestra parte y, por otra parte, tampoco sería propio para la finalidad de esta investigación. Sin embargo, sí es oportuno tener en cuenta algunas consideraciones generales de esta disciplina que, de un modo directo o indirecto, afectan al contexto y a los objetivos de nuestra investigación.

En primer lugar, hay una cierta tendencia a considerar que el marketing es una disciplina moderna cuya estructuración parece producirse a partir de mediados del siglo XX (algo similar parece ocurrir con la publicidad: ambas disciplinas suelen ser consideradas más modernas de lo que realmente son). Tal vez esta percepción sea más aguda en nuestro caso y ello se deba a la realidad del entorno español en el que el marketing, como práctica profesional, empezó a tomar relevancia - y todavía con cierta timidez- a partir de la década de los años sesenta del siglo XX y no antes. Por otra parte, la incorporación del marketing en la esfera de la enseñanza también se produjo a partir de esos años, a menudo de la mano de la iniciativa de algunas instituciones privadas. Incluso la incorporacion formal, o con un carácter más contundente, de los estudios de marketing en la universidad española todavía se produjo más tarde. A este respecto Santesmases expresa:

> La aportación de la universidad española a la enseñanza del marketing no fue significativa hasta la creación del área de conocimiento de "Comercialización e Investigación de Mercados", en 1985, y la implantación posterior de los nuevos planes de estudio. Con anterioridad a esos cambios, los planes de estudio de la licenciatura de Ciencias Económicas y Empresariales, en la rama de Economía y Empresa, no presentaban, en general una abundancia de asignaturas relacionadas con el marketing (Garcia Echevarria, 1984; Ortega, 1989). [45]

[45] SANTESMASES, M. *Términos de marketing. Diccionario-Base de datos.* Madrid: Pirámide, 1996, p. 314.

Sea como sea, y esté más o menos extendida esta percepción, lo cierto es que son muchos los expertos en el estudio de los orígenes y evolución del pensamiento del marketing que apuntan, desde hace unas décadas, la necesidad de revisar este supuesto. Existen numerosas evidencias, sostienen estos expertos, de que sus orígenes son anteriores a los establecidos hasta hace poco y que se remontan, como mínimo, al siglo XIX, al menos en países como Gran Bretaña y Estados Unidos, ambos focos de nuestro interés a lo largo de este trabajo y muy especialmente el segundo. Eso no significa, lógicamente, que la mentalidad y el modo de operar de los hombres de negocios de entonces, por ejemplo en el último tercio del siglo XIX, fuesen los mismos que los de los hombres de negocio de finales del siglo XX. El marketing experimenta una evolución que hace que su enfoque y sus prácticas varíen, en la medida en que también varían las condiciones en el que se practica y, a su vez, en la medida en que su práctica provoca que estas condiciones se vean alteradas. La preocupación y el deseo consciente, sobre todo de los fabricantes, de intervenir activamente en el devenir de los procesos comerciales y en las relaciones que se establecían entre los diferentes sujetos que participaban en ellos ya está presente, de una forma similar a la actual, en el siglo XIX. Ya entonces -y en algunos casos con anterioridad, en el siglo XVIII, especialmente en Gran Bretaña- se constata la existencia de numerosas prácticas comerciales que posteriormente, a lo largo del siglo XX, irán desarrollándose y, en general, haciéndose más sofisticadas y, a menudo, técnicamente más perfeccionadas. Eso no significa tampoco que todas las empresas aplicasen criterios modernos en la gestión comercial en el siglo XIX. Sin embargo, sí existieron numerosas muestras de compañías que participaron activamente en la estimulación de la demanda de sus productos y que contemplaron la publicidad, entendida ampliamente, como una de las principales herramientas para incentivar esa demanda. Algunas de estas compañías, que serán contempladas a lo largo de esta investigación, se convirtieron en negocios exitosos cuyas marcas continuan activas más de un siglo después de su fundación. Estas compañías, de algún modo, marcaron las pautas que caracterizarían a las empresas modernas y, en el ámbito publicitario, muchas de ellas se convirtieron en anunciantes paradigmáticos. La esencia del concepto marketing, expresada por Santesmases a continuación,

constituye el punto de partida para la observación del comportamiento de esas compañías:

> El concepto de marketing no es una definición sobre lo que es y hace el marketing. Se trata de una forma de pensar, una filosofía de dirección, sobre cómo debe entenderse la relación de intercambio de los productos de una organización con el mercado.[46]

El trabajo de investigación del profesor Ronald A. Fullerton, recogido, en parte, en su artículo "*How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era"* resulta de un interés extraordinario para nuestro trabajo.[47] Fullerton sostiene que el concepto de la Era de la Producción, ampliamente aceptado, durante años dominó la comprensión de los orígenes del marketing y a su vez también ocultó una buena parte de estos orígenes, fomentando la creencia de que la práctica de un marketing serio es un fenómeno relativamente reciente. La supuesta existencia de una Era de la Producción que abarcaría, aproximadamente, el periodo comprendido entre 1870 y 1930, es una síntesis histórica útil para interpretar los acontecimientos pasados. Sin embargo, sostiene este autor, su formulación no incluye suficientes evidencias sobre el mundo de los negocios en ese período e ignora hechos históricos contrastados como, por ejemplo, los esfuerzos de marketing realizados por numerosos fabricantes y otros industriales, o el origen y desarrollo de algunas de las que se convertirán en instituciones representativas del marketing moderno como, por ejemplo, los modernos grandes almacenes u otros nuevos puntos de distribución y venta de los productos. Fullerton defiende la necesidad de reevaluar el concepto de la Era de la Producción, en su visión más clásica, basado en el supuesto de que el crecimiento de la renta disponible, a partir de la Revolución Industrial, provocó que la demanda de los productos creciera más rápidamente que la oferta. El mundo de los negocios era entonces, afirma Fullerton -y aporta evidencias que lo sostienen-, tan duro como ahora y, en ocasiones, incluso más. Fullerton afirma que el concepto de la Era de la Producción es insostenible y que su aceptación por parte de

[46] SANTESMASES, M. (1996), p. 532.
[47] FULLERTON, R. A. "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the 'Production Era". *Journal of Marketing* [Chicago] (January 1988), vol. 52, p. 108-125.

algunos estudiosos del marketing, ha privado a esta disciplina de una buena parte de su herencia:

> The Production Era concept is clearly untenable. No such era existed. An "era" should capture the primary trends of a period of time. The Production Era notion not only ignores well-documented demand trends, but also the supply trends that resulted in a wide variety of items in most product classes. It obscures the trend toward proactive marketing by producers and the trend toward the establishment of significant new marketing institutions. In sum, it does not subsume nearly enough of the available evidence. Its widespread acceptance has cut us off from our rich marketing heritage.[48]

Las repercusiones de considerar la existencia de una supuesta Era de la Producción relativamente reciente en el tiempo, son más amplias ya que establecen una periodificación que, para Fullerton y otros numerosos autores que él utiliza como fuentes principales de estudio -como Donald F. Dixon-, es también errónea. Supuestamente, a la Era de la Producción le sucedería la Era de las Ventas, en la que la venta personal tendría un papel estelar y seria respaldada por la investigación y la publicidad. Bajo esta lógica evolutiva, finalmente, hacia 1950, llegaría la Era del Marketing, caracterizada por una sofisticada orientación al consumidor.[49] Como respuesta a este esquema de periodificación, Fullerton presenta un nuevo modelo de evolución histórica del desarrollo del marketing moderno en tres países que constituyen su objeto de

[48] FULLERTON, R. A. (1988), p. 117.

[49] A modo de ejemplo, esta periodificación puede encontrarse en manuales actuales como el *Factbook Marketing y Comercial* (2001) que distingue tres etapas, claramente diferenciadas, en la evolución del marketing. En primer lugar, explica, la era de la producción que "se corresponde con el final del siglo XIX y es consecuencia de la revolución industrial. En esta etapa el objetivo central de la actividad empresarial era producir lo más posible, con poca (sí alguna) atención a la calidad del resultado final. En su transcurso, el comercio experimentó un fuerte desarrollo y la organización fabril se caracterizaba por la división del trabajo". En segundo lugar, tendría lugar la era de las ventas, cuyo inicio se situaría a partir de la década de los años 20 del siglo XX. En esta era, exponen los autores, fue "cuando se tomó conciencia de que los productos debían ser 'vendidos' en lugar de simplemente fabricados y distribuidos a lugares donde los clientes pudieran comprarlos. La venta, complementada por la publicidad, era vista como la principal forma de aumentar los ingresos de las empresas". Finalmente, de acuerdo con esta visión, la década de los años cincuenta inauguraría la considerada tercera etapa: la era del marketing que vendría marcada por el reconocimiento de que "la capacidad de producir y la habilidad para vender, no eran suficiente para garantizar el éxito en el mercado. En lugar de inventarse productos que fuesen forzados en el mercado con el tesón de los vendedores, era preferible estudiar los hábitos, conductas, gustos y preferencias de grupos más o menos homogéneos de compradores, para después diseñar respuestas acordes a dichos gustos y preferencias". Dentro de esta era del marketing, esta disciplina alcanzaría unos hitos importantes que, de acuerdo con los autores, serían los indicativos de su evolución desde los años 50 hasta los años 90 del siglo XX. En: ESIC, ACNIELSEN, SAP. *Factbook marketing y comercial*. Elcano: Aranzadi & Thomson, 2001, p. 59.

estudio: Gran Bretaña, Estados Unidos y Alemania. Esta nueva periodificación es presentada por su autor como una tentativa de ofrecer un modelo alternativo, por un lado, más complejo y, por otro, caracterizado por ser un modelo de "flujo complejo" que plantea la evolución del marketing moderno como un proceso complicado y, a la vez, fluido que incluye simultáneamente cambios de distinta naturaleza -cambios radicales y cambios incrementales- pero también elementos de continuidad -o lo que nosotros interpretamos como cambios progresivos o evolutivos propios de la existencia, también, de elementos y procesos de carácter contínuo. De este modo, afirma el autor, el desarrollo innovador del marketing se basa en parte en el uso creativo de las prácticas y conceptos anteriores y considera que siempre hay vínculos entre el pasado y el presente de esta disciplina.[50]

El modelo de desarrollo histórico del marketing propuesto por Fullerton contempla la existencia de cuatro eras:

a) La Era de los Antecedentes o de preparación del terreno:
Se trataría de un largo período de gestación que, en el Reino Unido y en Alemania, se iniciaría hacia 1500 y, en América del norte, tendría lugar durante el siglo XVII.

b) La era de los Orígenes o los inicios del marketing moderno:
Este período se iniciaría, en el Reino Unido y en Alemania, hacia 1750 y en Estados Unidos alrededor de 1830. Para Fullerton este periodo supuso el inicio de una atención dominante a la estimulación y satisfacción de la demanda de una forma extensiva a toda la sociedad. Estos rasgos serían, precisamente, los que caracterizarían al marketing moderno.

c) La Era del Desarrollo Institucional o la creación de una superestructura:
Esta era empezaría en el Reino Unido a partir de 1850. En Alemania y en Estados Unidos su origen sería posterior, hacia 1870. No obstante, en los tres países duraría hasta 1929. Durante este período, sostiene Fullerton,

[50] "Innovative development in marketing is based in part on the creative use of preceding practices and concepts. (…) There are always links between past and present marketing". En: FULLERTON, R. A. (1988), p. 121.

aparecieron la mayoría de las principales instituciones del marketing moderno y también muchas de sus prácticas.

d) La Era del Perfeccionamiento y la Formalización o un periodo de pruebas, turbulencias y crecimiento:
Este periodo tendría lugar desde 1930, aproximadamente, hasta la fecha, en los tres países estudiados. La característica más distintiva de esta era es, para Fullerton, el gran desarrollo, perfeccionamiento y formalización de las instituciones y prácticas que habían surgido con anterioridad. El gran cambio experimentado en las últimas décadas en las empresas es que las actividades de marketing (iniciadas con anterioridad) se han organizado formalmente y se han constituído departamentos de marketing corporativos. Del mismo modo, el concepto de marketing se ha convertido en una práctica empresarial formalmente articulada.

La periodificación propuesta por Fullerton no es, ciertamente, sujeto de nuestro estudio y en ese sentido no podemos establecer un criterio de juicio riguroso al respecto. No obstante, comprobamos con satisfacción que Santesmases también la recoge en su diccionario de términos del marketing.[51] La propuesta de Fullerton aporta un nuevo marco histórico que, contemplado en su conjunto, acoge bien nuestras hipótesis de trabajo y algunas de las conclusiones preliminares obtenidas en la primera fase de esta investigación y que se concretaron en el trabajo de doctorado.[52]

Por otra parte, la evolución de la definición oficial del concepto de marketing nos ofrece una nueva muestra de la evolución conceptual que experimenta esta disciplina, a grandes rasgos, a lo largo del siglo XX. Para evidenciarlo brevemente -insistimos en que nuestro objetivo no es ahondar en el desarrollo histórico del marketing sino trazar unas coordenadas útiles para situar la dirección y gestión de cuentas en las agencias de publicidad- vamos

[51] "Tampoco la evolución del marketing ha sido igual en todos los países, por lo que Fullerton (1988) propone una periodificación alternativa a la ampliamente aceptada de la 'era de la producción', la 'era del producto', la 'era de las ventas' y la 'era del marketing'. Esta peridodificación se fundamenta en un análisis de las condiciones en Gran Bretaña, Alemania y Estados Unidos". En: SANTESMASES, M. (1996), p. 324.
[52] SOLANAS, I. *Antecedentes de la gestión de cuentas en publicidad (siglo XIX)*. Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna. Universitat Ramon Llull, 2008. (Trabajo de doctorado).

solamente a utilizar algunas definiciones que han sido formuladas por la organización estadounidense de referencia mundial sobre esta disciplina: la American Marketing Association (AMA). Antes de ello, sin embargo, haremos una breve referencia al origen del término.

El empleo de la palabra marketing se atribuye al profesor Ralph S. Butler, de la Universidad de Wisconsin, quien lo empleó en 1910 al impartir un curso sobre métodos de análisis y acción comercial. El uso de este término representó una nueva óptica para abordar los estudios comerciales. Su introducción supuso un nuevo enfoque en la historia de las relaciones de intercambio. Para Menéndez, representó

> la posibilidad de adaptar la oferta de productos a las necesidades realmente sentidas de los consumidores, principal teoría, en aquella época, de los economistas neoclásicos. Al terminar la segunda guerra mundial, el enfoque Marketing tomaba cuerpo de doctrina y el término era admitido en todas las universidades anglosajonas.[53]

En las primeras décadas del siglo XX ya empezaron a impartirse cursos de esta nueva disciplina en algunas universidades estadounidenses -como las de Wisconsin y de Harvard- y, poco después, empezaron a publicarse los primeros manuales de marketing.

Los trabajos de diversos expertos en el estudio de la evolución del pensamiento del marketing sitúan el cambio de paradigma que supone el enfoque hacia el consumidor, muchos años después de que el término marketing fuese empleado por primera vez. Autores como Stephen L. Vargo y Robert F. Lusch afirman que el estudio formal del marketing se centró inicialmente en la distribución, y efectivamente, en el intercambio de bienes y productos manufacturados, adoptando un enfoque claramente influenciado por

[53] En: MENÉNDEZ, C. "Una aproximación a la genésis y desarrollo del marketing a partir de la teoría económica". *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*. Papeles de trabajo. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. [Málaga] (1986), nº 4, p. 52.; También: el empleo del término marketing también se consolidó en España hace unas décadas. Después de varios intentos de traducción al español a través del empleo de otros términos como "mercadotecnia", "mercadeo" o incluso "comercialización", el término marketing se ha extendido y consolidado tanto en la esfera profesional como académica y goza de reconocimiento internacional.; También: veáse como ejemplo el título de uno de los manuales clásicos de Philip Kotler, en su edición en español: KOTLER, P. *Mercadotecnia*. México D.F.: Prentice Hall hispanoamericana, 1989.

el pensamiento económico de la época.[54] De acuerdo con estos dos autores, los primeros académicos del marketing dirigieron su atención hacia el intercambio de bienes, hacia las instituciones del marketing que hacían que los bienes estuvieran disponibles y preparados para adquirirlos -en este sentido, se manifiestan en la misma línea de pensamiento de Fullerton, expuesta en líneas anteriores- y hacia las funciones que se debían realizar para facilitar el intercambio de bienes entre las instituciones de marketing. El trabajo de Paul T. Cherington, autor que será mencionado en diferentes ocasiones en esta investigación, puede ser considerado, a nuestro juicio, como un ejemplo que ilustraría esta última línea de pensamiento del marketing.[55] De acuerdo con esta visión, no será hasta la década de los años 50, en pleno siglo XX, cuando el marketing empiece a verse dominado por un nuevo enfoque centrado en el consumidor. A partir de estos años el marketing introducirá nuevos conceptos,

[54] Buena parte del pensamiento comercial que se desarrolla a finales del siglo XIX, y principios del siglo XX, en Estados Unidos, fija su atención en los productos agrícolas y luego, por extensión, en otro tipo de bienes físicos.; También: "The marketing literature [en un sentido tradicional y en referencia al pensamiento económico de principios del siglo XX] rarely mentioned 'inmaterial products' or 'services', and when it did, it mentioned them only as 'aids to the production and marketing goods". En: VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing* [Chicago] (January 2004), vol. 68, p. 5.

[55] El trabajo de Paul T. Cherington (1876-1943) resulta extraordinario como fuente de documentación que permite comprobar la complejidad de la actividad comercial a principios del siglo XX. Su obra *Advertising As A Business Force* (1913) constituye una fuente de referencia ineludible por la riqueza de sus aportaciones y se trata, sin duda, de uno de los libros pioneros en abordar la actividad publicitaria desde su concepción moderna y a partir de un pensamiento claramente orientado hacia el marketing. Cherington impartió docencia en la Harvard School Bussiness (Boston, Massachusets), que junto con la Universidad de Wisconsin (Michigan), fueron la cuna del desarrollo del pensamiento y la práctica del marketing. En 1908, Cherington fue invitado a impartir clases en la Harvard Business School donde realizó su primer curso bajo el título *Business 11- Commercial Organization and Methods* y donde también impartiría el curso *Economic Resources of the United States*. Sus cursos darían lugar a la organización de los estudios de marketing. Cherington desarrolló su carrera docente en la Universidad de Harvard durante once años. También tuvo una carrera profesional muy activa: en 1919 se incorporó a la Textile Section of the Division of Planning and Statistics of the U.S. Shipping Board (Washington D.C.) y posteriormente fue secretario-tesorero de la National Wood Association. En 1920, Cherington publicó *The elements of Marketing* (Nueva York: MacMillan). En 1922 se incorporó a la agencia de publicidad J. Walter Thompson (en la oficina de Nueva York) y permaneció en esta compañía hasta 1931. Mientras trabajó en esta agencia también impartió clases de marketing y distribución en la Stanford University Graduate School of Business. Posteriormente inauguró su propia firma de consultoría en marketing y distribución, alternando este trabajo con la docencia, esta vez, en la New York University, desde 1932 hasta 1935. En 1934, junto a otros dos socios, fundó la firma Cherington, Roper & Wood, aunque al cabo de un tiempo Cherington decidió volver a su consultoría personal. En 1939 entró a formar parte del *staff* directivo de la firma de consultoría McKinsey & Company. Ver: CROSSLEY, A. M. "Paul Therry Cherington". *Journal of Marketing* [Birmingham] (October 1956), vol. 21, nº 2, p. 135-137. En: <http:www.jstor.org/pss/1247331> [Consulta: 7 de junio 2008].; Ver también: BAKER LIBRARY HISTORICAL COLLECTIONS. HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Paul T. Cherington Papers. Biographical Note*. [En línea] <http://oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/-bak00053> [Consulta: 23 de febrero 2011].; También: CURTO, V.; SABATÉ, J. "La tradició estratègica de J. Walter Thompson". *Trípodos* [Barcelona] (noviembre 1997), nº 4, p. 48 y 49.

como se observará brevemente en las páginas siguientes a través de la evolución de su definición institucional. En este sentido, los autores Vargo y Lusch despiertan de nuevo nuestra atención cuando destacan la introducción sistemática y organizada del concepto de servicio en el pensamiento y en las actuaciones empresariales y cuando explican que esta nueva visión representó una reorientación en el modo de entender la comercialización. Este pensamiento, afirman estos autores, se extendió a todo el proceso de operaciones comerciales llevadas a cabo con el objeto de estimular la demanda de los productos: desde su producción hasta su recepción por parte del consumidor final. Así, por ejemplo, el desarrollo posterior de los determinantes y de las políticas del marketing -definidas por las conocidas 4P's- se vieron imbuidas de esa nueva orientación. Pero, efectivamente, esto no ocurriría de forma generalizada hasta la segunda parte del siglo XX.

El siguiente testimonio de Vargo y Lusch expresa con claridad este nuevo cambio de enfoque:

> Increasingly, marketing has shifted much of its dominant logic away from the exchange of tangible goods (manufactured things) and toward the exchange of intangibles, specialized skills and knowledge, and processes (doing things for and with), which we believe points marketing toward a more comprehensive and inclusive dominant logia, one that integrates goods with services and provides a richer foundation dor the development of marketing thought and practice.[56]

La primera definición oficial de marketing enunciada por la AMA data de 1937, fecha en la que se creó esta organización, como resultado de la unión de dos organizaciones estadounidenses pioneras en el marketing, la National Association of Marketing Teachers (NAMT) y la American Marketing Society (AMS)[57] y en la que la AMA asumió la definición de marketing ya formulada por éstas: "[Marketing is] the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumers".[58] La AMA mantuvo esta

[56] VARGO, S.; LUSCH, R. F. (2004), p. 1.
[57] AMA (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION). *History of the American Marketing Association*. [En línea] <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/History.aspx>
[Consulta: 23 de febrero, 2011]
[58] LUSCH, R. F. "Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future". *Journal of Public Policy & Marketing* [S.l] (Fall 2007), vol. 26, nº 2, p. 262.

definición hasta 1985, fecha en la que ya parecía ineludible una nueva definición a la vista de la evolución experimentada por el marketing en los últimos cincuenta años.[59] Ya en la década de los años 50 del siglo XX la situación, y los modos, en la que se desarrollaban tanto los procesos de fabricación como de distribución de los productos y servicios era muy distinta a la existente en la década de los años 30. Conseguir una distribución eficaz seguía siendo una de las preocupaciones principales de los fabricantes. Sin embargo, la influencia del mercado y de los consumidores había adquirido un mayor protagonismo. A lo largo de los años 50 y 60 del siglo XX diversos autores ya formulan nuevas definiciones que contemplan al marketing no sólo como un conjunto de actividades sino también como una filosofía de los negocios, introduciendo nuevos conceptos como, por ejemplo, el de dirección o *management*. En este sentido, Vargo y Lusch señalan que, a principios de la década de 1950, la escuela funcional empezó a transformarse en la escuela de gestión del marketing. Ésta se caracterizaría, según estos autores, por un enfoque centrado en la toma de decisiones para gestionar las funciones de marketing y un énfasis dominante en el cliente o consumidor. Algunos autores de referencia[60] describieron entonces el marketing como una actividad de toma de decisiones dirigida a satisfacer al cliente a cambio de la obtención de una ganancia, orientada a un mercado y que tomaba sus decisiones sobre el *mix* de marketing o las "4 P's",[61] refiriéndose con ello a las cuatro políticas básicas del marketing: *product, place*, *price* y *promotion.*[62]

---

[59] No obstante, Santesmases aporta dos definiciones del término marketing, previas a la de 1985, que no hemos podido verificar como definiciones oficiales en las consultas de la página web de esta organización: "Marketing es el desarrollo de actividades empresariales dirigidas hacia, y que afectan, el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario. (AMA, 1948)" y "Marketing es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. (AMA, 1960)". En: SANTESMASES, M. (1996), p. 534.

[60] Vargo y Lusch citan a diversos autores de referencia y, en especial, los trabajos de Drucker, Levitt, McKitterick, McCarthy y Kotler. En particular: DRUCKER, P. F. *The practice of Managment.* New York: Harper and Row, 1954.; LEVITT, T. "Marketing Myopia", *Harvard Business Review,* [Harvard] (July-August), 26-44, 173-81.; McCARTHY, E. *Basic marketing. A Managerial Approach*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1960.; KOTLER, P. *Marketing Managment Analysis, Planning and Control.* Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1967.

[61] En 1964, Neil H. Borden publicó el artículo "The Concept of the Marketing Mix" en el que, como se insistirá en las próximas páginas, desarrolló y articuló definitivamente el concepto de *marketing mix*, que ha constituido (y sigue haciéndolo, independientemente de sus revisiones) uno de los principales fundamentos de la práctica moderna del marketing y de la publicidad. Neil H. Borden (1895-1980) fue publicitario y profesor de publicidad en la Harvard Bussiness School y en sus trabajos estableció una relación definitiva entre la publicidad y el marketing. Sin embargo, el propio Neil H. Borden publicaba en 1959 junto a Martin V. Marshall, el libro *Advertising Management* donde explica que "The term

La evolución experimentada en estas décadas finalmente condujo a un nuevo pronunciamiento formal de la AMA en 1985. Esta organización definió el marketing como: "the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives".[63] No obstante, en esta definición, el consumidor parecía seguir mostrándose como un elemento externo al marketing. En el año 2004, la AMA reforzó la participación del consumidor en la definción del marketing y se refirió a éste como: "an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders".[64]

Esta última definición ha sido la antesala de la formulación actual, que trata de recoger las distintas manifestaciones del marketing como sistema de dirección y gestión empresarial, como ciencia o técnica de aplicación en los negocios y como filosofía empresarial cuya actuación y efectos se amplian al conjunto de la sociedad. Bajo este concepto la AMA hizo pública, en octubre de 2007 una nueva revisión sobre la definición de marketing. Esta definición reciente se refiere al marketing como: "the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large".[65] Aunque en el fondo los principios básicos y áreas de actuación del marketing se mantienen y el consumidor sigue siendo el centro de atención y de actuación

---

'marketing mix' was originally suggested by professor James W. Culliton, then a member of the Faculty of the Harvard Business School, now Dean, School of Commerce, University of Notre Dame". En: BORDEN, N. H.; MARSHALL, M. V. *Advertising management. Text and cases*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1959, p. 23.; También: respecto a la originalidad del concepto *marketing mix* Santesmases señala: "Si bien Borden fue quien creó el término 'marketing mix', quien lo popularizó fue E. Jerome McCarthy, autor de uno de los libros de texto más difundidos (*Basic Marketing),* cuya primera edición data de 1960, y en 1990 se publicó la décima edición. Este autor acuñó el término de las '4P' del marketing mix, para facilitar el recuerdo de los instrumentos básicos del marketing, cuya denominación en inglés tiene en todos ellos por primera letra la 'P': *Product* (producto), *Price* (precio), *Place* (lugar/distribución), *Promotion* (promoción/comunicación)". En: SANTESMASES, M. (1996), p. 558.; Ver también: BORDEN, N. H. "The Concept of the Marketing Mix". En: SCHWARTZ, G. [ed.]. *Science in Marketing*. New York: John Wiley, 1964, p. 7-12.; BORDEN, N. H. *Problems in advertising*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1932.

[62] VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (2004), p. 1.

[63] LUSCH, R. F. (2007), p. 264.

[64] AMA (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION). *Definition of Marketing*. [En línea] <http: //www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> [Consulta: 23 de febrero 2011]

[65] AMA (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION). *Definition of Marketing*.

del negocio, la creciente complejidad que rodea a los procesos de comercialización de bienes y servicios y el nuevo contexto económico y social mundial en el que se desarrollan hacen que el marketing sea hoy una disciplina profesional mucho más compleja y sofisticada, tal como se desprende de esta última definición.

Por otro lado, además de recapitular estas definiciones oficiales, también es interesante mantener presentes, como fondo conceptual de esta investigación, las que se podrían considerar como las dos macroteorías del marketing:

- por un lado, la basada en el marketing del producto, de corte racional, argumental, y fundamentada en un marketing *mix* centrado en la satisfacción de las necesidades más racionales del consumidor mediante la mejora de los productos y sus servicios añadidos. Theodore Levitt, Philip Kotler o David Aaker han sido algunos de sus formuladores.

- por otro lado, la basada en el marketing de la marca, de corte emocional, y fundamentada en la comunión de emociones entre las marcas y los consumidores. Bernd H. Schmitt ha sido uno de sus principales formuladores.[66]

En cuanto a la organización del marketing la teoría establece dos grandes niveles: el marketing estratégico (en general más enfocado a objetivos, decisiones y acciones a largo plazo) y el marketing operativo (o marketing táctico, en principio más centrado en actividades cuyo desarrollo y aplicación tienen un carácter más inmediato), a los que acompaña, como una visión más abstracta, el marketing conceptual.

Por último, y para cerrar esta exposición sobre el marco teórico del marketing al que nos acogemos, dado que una buena parte de nuestra investigación se sostiene en el estudio de la evolución que experimentaron las agencias de publicidad en un periodo determinado, debemos añadir unas consideraciones adicionales desde la observación de la agencia como un modelo de organización empresarial. En este sentido hay que destacar que las agencias de publicidad modernas se caracterizan por ser empresas que

[66] Ver: SCHMITT, B. H.; SIMONSON, A. *Marketing y estética: la gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*. Bilbao: Deusto, 1998.; También: SCHMITT, B. H. *Experiential marketing*. Barcelona: Deusto, 2000.

orientaron su actividad a la prestación de servicios publicitarios profesionales a los anunciantes. Así, su naturaleza como empresas de servicios, nos obliga a hacer algunas observaciones generales que son características de este tipo de empresas.

En general, suele considerarse que la propiedad más notable de los servicios, en comparación con los productos físicos o bienes, es su intangibilidad. También suele serlo la heterogeneidad, en el sentido de que los servicios prestados difícilmente son idénticos debido a que son llevados a cabo por personas y van dirigidos a personas y, por tanto, las características que presentan dependen, en buena medida, de los comportamientos, habilidades, actitudes, etc., de unas y otras. Esto es así aunque -como ocurre en la actividad desarrollada por las agencias de publicidad- algunos servicios, como el servicio creativo, el servicio de producción (audiovisual o gráfico) o el servicio estratégico, puedan llegar a tomar forma y materializarse en un producto tangible como puede ser un anuncio, una campaña, un informe, un documento estratégico, un plan de acción, una investigación, etc. Por último, en general, se considera que la prestación del servicio va unida a su destinatario. Sin éste, el servicio no toma forma. Además, el receptor del servicio, de uno u otro modo, interviene en el proceso de producción del servicio: sea en su origen, a partir del modo en que plantea su necesidad o encargo, o sea en el final del proceso, a través de la valoración que hace del servicio en sí mismo y de la persona o personas que lo han hecho. En el caso de las agencias de publicidad esta última característica se muestra muy acentuada ya que el anunciante interviene personal y directamente en las diversas fases de la producción del servicio publicitario. Efectivamente, en este caso, a lo largo del proceso de trabajo hay una interacción constante entre el equipo del anunciante y el de la agencia y de esa interacción depende, en alto grado, la percepción que tiene el anunciante de la calidad o de la eficacia del servicio final prestado por la agencia.

La observación de las agencias desde la perspectiva de empresas de servicios profesionales abre nuevas consideraciones teóricas provenientes del marketing que suscitan nuestro interés. Desde la década de los años 80 del siglo XX, han surgido nuevas líneas de pensamiento en el marketing, distintas al paradigma macroeconómico estándar, en las que la idea de servicio

adquiere un gran protagonismo. Por ejemplo, el pensamiento y las prácticas empresariales vinculadas a la gestión de calidad a lo largo del proceso productivo o a la gestión de la cadena de suministro y valor, llevan intrínsecos una revalorización del concepto de servicio. A este respecto, de nuevo los autores Vargo y Lusch nos recuerdan que, en los años ochenta del siglo XX, una de las novedades más notables en el pensamiento del marketing es, precisamente, la emergencia del marketing de servicios como subdisciplina. Nuestro interés por el trabajo de estos autores procede del hecho de que recogen las aportaciones de diversos teóricos del marketing y tratan de dar una visión integradora de los bienes y los servicios. Para Vargo y Lusch, el marketing ha pasado de una visión dominada por los bienes (en la cual eran centrales la producción tangible y las transacciones individuales) a una visión dominada por los servicios en la que son centrales la intangibilidad, el intercambio de procesos y las relaciones:

> Briefly, marketing has moved from a goods-dominant view (…) to a service-dominant view, in which intangibility, exchange processes, and relationships are central. (…) Thus, the service-centered dominant logic represents a reoriented philosophy that is aplicable to all marketing offerings, including those that involve tangible output (goods) in a process of service provision.[67]

Esta nueva lógica centrada en los servicios representa un cambio de enfoque, o una nueva filosofía de pensamiento, aplicable a todas las ofertas de marketing, incluidas aquellas que implican una producción tangible (bienes) en el proceso de prestación de los servicios. Esta visión es aplicable tanto a la producción de servicios profesionales de las agencias de publicidad (y de otras modalidades de compañías que ofrecen servicios de comunicación comercial) como a la producción de bienes o servicios por parte de los anunciantes, es decir, de los clientes de las agencias y destinatarios de sus servicios.

Una vez establecidos estos elementos de fondo, para esta investigación es oportuno insistir en que, si hoy en día es muy difícil entender la publicidad fuera del entorno marketiniano, a lo largo del siglo XIX (especialmente a partir de su segunda parte y, todavía más claramente, en su último tercio) y de las

[67] VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (2004), p. 2.

dos primeras décadas del siglo XX, la situación era muy distinta a la actual y, a su vez, esta situación fue experimentando un proceso de evolución, como corresponde a un periodo de tiempo tan largo y también distante al actual. De ahí que uno de los retos de esta investigación sea, precisamente, descubrir e identificar retrospectivamente, desde nuestra visión actual, aquellos elementos que consideremos como preludio de actuaciones identificadas como características del marketing moderno y de la publicidad moderna y ver su posible vinculación con el origen de la función profesional de dirección y gestión de cuentas publicitaria.

A finales del siglo XIX la publicidad empieza a integrarse de una forma seria, y estructurada, en las acciones comerciales de numerosas compañías, las cuales, en ocasiones, realizan actuaciones que, a nuestro juicio, no están en absoluto alejadas de algunos supuestos básicos sobre los que se formulará el marketing moderno. Consideramos que numerosas prácticas comerciales y comunicativas que aparecen en esos años constituyen la antesala de ese marketing moderno. Nos mostramos proclives a pensar que precisamente la integración de la práctica publicitaria en los negocios, de un modo generalizado y bajo una visión que empieza a mostrarse como estratégica, será un elemento desencadenante de ese marketing moderno o, si se prefiere, un factor que tendrá un efecto catalítico en su avance y que contribuirá, en gran medida, a su formulación teórica más moderna. De hecho, la preocupación en torno a los problemas de comercialización a los que se enfrentan los fabricantes, está presente en las modernas agencias de publicidad desde finales del siglo XIX. Entre estas preocupaciones, la extensión y la intensificación de la distribución precisamente ocupa un lugar preferente. Sin embargo, estas agencias de publicidad también avanzarán tempranamente otros planteamientos que serán distintivos de lo que viene considerándose como un enfoque moderno de marketing en los negocios. Efectivamente, el pensamiento publicitario moderno avanza algunos planteamientos en torno a, por ejemplo, la importancia del servicio al cliente -en este caso también a modo de servicio profesional prestado al anunciante-, la atención al consumidor como destinatario final de los productos y de la comunicación publicitaria, o la importancia del empleo de la investigación como fuente de información fundamental y sostén de los planteamientos estratégicos y las acciones propuestas. Estas cuestiones están

ya presentes en las inquietudes de las agencias y en numerosas actividades desarrolladas por éstas a finales del siglo XIX y en los primeros años del siglo XX. Estas ideas y prácticas profesionales se muestran como una avanzadilla a formulaciones que el marketing desarrollará formalmente y las integrará como propias de esta disciplina en años posteriores.

A finales del siglo XIX la actividad publicitaria llevada a cabo por diversos anunciantes de la mano de las agencias de publicidad modernas pone de manifiesto que ambos sujetos actuan con una visión profesional en la que la publicidad es una herramienta que ocupa un lugar preferente en la activación del conocimiento y la venta de los productos y las marcas y, en definitiva, que es empleada como un instrumento fundamental para conseguir el acercamiento de los bienes desde el fabricante al consumidor, fundamento éste que constituye la primera definición oficial de marketing -como ya se ha expuesto- formulada en 1937 por una institución moderna, la AMA.

1.1.3.Los marcos complementarios

Después de los marcos teóricos principales -el marco publicitario y el marketiniano- hay que considerar que, para esta investigación, el marco histórico es el más importante de los complementarios. Y lo es porque los marcos principales se situan en un período determinado que hay que considerar como factor determinante de este estudio, el cual se fundamenta en el nacimiento y la evolución de la práctica profesional publicitaria moderna. No obstante, nuestra pretensión no es -insistimos- hacer una investigación de carácter estrictamente histórico, sino adoptar a lo largo de la investigación una perspectiva histórica que es ineludible para su objeto de estudio.

El siglo XIX es el siglo crisol de la publicidad moderna. En él se establecen todas las bases de lo que será una importante industria en el siglo XX y, presumiblemente, al menos de las primeras décadas del siglo XXI. Así, nuestro objetivo es acomodar los marcos publicitario y marketiniano en el marco histórico correspondiente para observar qué ocurre concretamente en uno de los aspectos de esta evolución profesional: la dirección y la gestión de cuentas publicitaria, funciones profesionales que empiezan a vislumbrase ya a finales del siglo XIX -en general como funciones disociadas todavía- pero que,

en años posteriores, constituirán un perfil profesional único propio, independientemente de que puedan ser ejercidas por diferentes profesionales de acuerdo con su rango, fruto *a priori* de su formación y experiencia.

La historia, pues, es importante para el objetivo propuesto, aunque, insistimos, esta no sea una investigación estrictamente histórica. Ciertamente, no se analizarán en profundidad los grandes contextos políticos, sociales, económicos y de otra índole que determinan los grandes acontecimientos históricos, lo que podríamos llamar macrohistoria (acontecimientos que, por otra parte, están sobradamente documentados y que se pueden encontrar en obras de referencia), sino que nos haremos eco sólo de aquellos que sean relevantes para el objeto de estudio. Por el contrario sí que trataremos de abordar con más detalle aquellos acontecimientos relativos a empresas, productos, inventos, situaciones demográficas y sociales concretas, y otros hechos relacionados con la publicidad y el marketing que consideremos que pueden haber tenido una incidencia directa en el establecimiento de los orígenes de la dirección y gestión de cuentas publicitaria. En este sentido, se tratará de hacer una aproximación desde lo que podríamos llamar la microhistoria.

Por otra parte, se debe tener presente que la evolución histórica de la publicidad como disciplina comunicativa o como ejercicio profesional no ha sido objeto de atención de un gran número de investigadores. Si exceptuamos los trabajos, en España, de Francisco García Ruescas, José Ramón Sánchez Guzmán, Raúl Eguizábal, Antonio Checa y Miquel Altarriba -y dejando a parte la producción extranjera como, por ejemplo, el reconocido trabajo de Stephen Fox-, el resto de aportaciones se encuentran dispersas en una constelación de publicaciones de todo tipo y de todas las épocas que dificulta enormemente el establecimiento de una lógica de los hechos. Todavía resulta más difícil encontrar autores que hayan dirigido sus estudios a la investigación sobre los orígenes y desarrollo de una agencia de publicidad y, en particular, que estén centrados en una agencia pionera cuyos orígenes daten del siglo XIX, a excepción del exhaustivo trabajo de Ralp M. Hower (dedicado a la reconstrucción histórica de la trayectoria de la agencia NW Ayer & Son durante los años 1869-1949). Curiosamente, aunque seguro que existen excepciones, la historia de las agencias no parece haber despertado el interés investigador

académico a pesar de ser uno de los principales agentes motores del sector publicitario y un importante generador de conocimiento. Con estos antecedentes resulta menos llamativo el hecho de que un departamento en particular, como es el departamento de cuentas, tampoco haya sido sujeto de atención. En general, puede considerarse que escasea -o, hasta la fecha, no hemos tenido oportunidad de acceder a ella- la investigación que aborde la evolución de la actividad de las agencias de publicidad desde la perspectiva de la evolución experimentada por sus diferentes departamentos -o áreas de actividad- desde los orígenes de la publicidad moderna hasta la actualidad.

Por otra parte, como todo marco histórico suele ir aparejado a un marco geográfico, éste segundo se concretará, principalmente, en los Estados Unidos y en la Europa occidental y, en este segundo caso, fundamentalmente en Gran Bretaña. Esta no es una elección arbitraria, ya que ha sido en el mundo anglosajón donde se ha definido la práctica profesional publicitaria y el marketing. Según Altarriba: "la història de la publicitat és fonamentalment la de la publicitat nord-americana, també en els inicis una mica anglesa i una mica menys francesa".[68] También otras fuentes consultadas, especialmente las obras sobre historia de la publicidad, hacen hincapié, directa o indirectamente, en este hecho. Esto no quiere decir que otros países como, por ejemplo, España, Francia o Alemania no hayan contribuido al progreso de la profesión y de su estudio académico. Sin duda hay hechos importantes que se dan en estos países y acudiremos a ellos cuando sean especialmente relevantes para este estudio.

En lo que se refiere a la delimitación del período estudiado, entre 1800 y 1925 aproximadamente, debemos tomar estos límites como orientativos, con cierta flexibilidad metodológica, ya que hay aspectos analizados en los que se deberá hacer referencia tanto a fechas anteriores como posteriores a estos años. Aunque la investigación parte fundamentalmente del siglo XIX, hay hechos que, si bien eclosionan entonces, tienen su origen en el siglo anterior y de ahí que puedan ser observados. Por otra parte, la segunda parte del siglo XIX, y especialmente a partir de 1880 aproximadamente, parece mostrar un mayor interés para nuestro objeto de estudio ya que la actividad publicitaria

[68] ALTARRIBA, M. *Del pregó al web*. Barcelona: Trípodos, 2003, p. 22.

desarrollada por las agencias a partir de esa década muestra numerosos puntos de interés. El período comprendido entre 1880 y 1920, aproximadamente, parece decisivo para rastrear los orígenes y la consolidación de la función profesional de cuentas con unos rasgos que ya la acercan con claridad a las principales características de su ejercicio a lo largo del siglo XX y hasta la fecha.

En este caso, pues, para esta investigación, los hechos son más determinantes que la estricta cronología y para su comprensión global hará falta tener una cierta flexibilidad en torno al período de estudio marcado, entre otras razones por que, tal como ya hemos adelantado, nuestro propósito no es establecer una historia de la dirección y gestión de cuentas sino situar sus orígenes históricos y entender en qué contexto profesional se origina. Por tanto, más que ceñirnos estrictamente a la concreción de un período cerrado, lo que se pretende es trabajar en base al espíritu de una época, que para la publicidad está fuertemente determinada, en sus inicios, por el pensamiento liberal de los Estados Unidos -durante los siglos XVIII y XIX-, que se manifiesta en una manera de hacer que contrasta con los regímenes absolutistas europeos y los despotismos ilustrados, y permite en aquél país un desarrollo empresarial más fluido y sin las herencias medievalistas que padecen la economía, la política y la sociedad europeas. De ahí la hegemonía que, por otra parte, no han perdido a pesar de la existencia de nuevas potencias económicas en el panorama mundial.

El desarrollo espectacular que experimenta la industria estadounidense a finales del siglo XIX va acompañado del correspondiente desarrollo de las agencias de publicidad que, en gran parte, han marcado la dinámica internacional de la industria publicitaria a lo largo del siglo XX -algunas de ellas agencias legendarias- y que han contribuido, de forma destacada, a la contrucción de lo que podríamos denominar un *corpus* sólido de la práctica profesional publicitaria. De ahí que progresivamente, a lo largo de nuestra investigación, nuestro interés se decante hacia este país.

En cuanto a otros marcos teóricos, hay que destacar que la característica multidisciplinar de la publicidad hará necesario que también se tengan en cuenta circunstancias que hagan referencia a disciplinas como la

economía, la sociología, la demografía, la empresa, la industria, la ciencia, la tecnología, y otras.

Por último, y a modo de consideraciones generales, hay dos perspectivas adicionales que subyacen inevitablemente en diversos momentos de este trabajo. Por un lado, la perspectiva cultural determinada por el hecho de que el desarrollo del proceso de industrialización dio origen al surgimiento de una sociedad orientada al consumo. El nuevo panorama económico abierto a partir del proceso de industrialización supuso una paulatina transformación cultural en la sociedad. Esta circunstancia, a propósito de nuestros intereses investigadores, se tradujo en variaciones en las formas de compra y consumo de los productos y también en el establecimiento de nuevas relaciones entre los sujetos que intervenían en las transacciones comerciales. Del mismo modo, también se manifestará en la transformación física del paisaje comercial: la multiplicación de pequeños comercios y de escaparates, la aparición de los grandes almacenes, la presencia de la publicidad en las calles, etc.

Por otro lado, la perspectiva del *management,* o de la dirección y administración empresarial, también subyace en este trabajo y viene determinada por la necesidad de abordar, aunque sea parcialmente, el comportamiento de organizaciones empresariales como las empresas anunciantes y las agencias de publicidad y las relaciones profesionales entre ambas. En el periodo de estudio de esta investigación, estas organizaciones ya muestran un alto grado de madurez en cuanto a la dirección empresarial y a la organización interna del trabajo. Esta madurez, por otra parte, no es ajena, en ningún caso, a la revolución tecnológica que se produce a finales del siglo XVIII (y principios del XIX, según los países) ni a los numerosos cambios trascendentales que tienen lugar en la esfera sociológica y económica en este periodo.[69] Algunos líderes de las compañías contempladas muestran sus

[69] La reflexión de Wrend en torno a la importancia capital que tuvo el desarrollo de la industria del ferrocarril en Estados Unidos sirve para poner de manifiesto los grandes retos y cambios que supuso en la evolución del *management* una industria de estas dimensiones: "The railroads were truly America's first "big business." (…) The railroads were the first American business which grew to such a size and complexity that means had to developer of doping with massive financial requirements, of developing integrated systems of trackage and station agents, or spreading large fixed costs, and of handling a labor force dispersed over a wide geographical area. These factors required managers to develop ways of managing America's first industry of larger than local scope. Railroad pioneers had to develop the first organizacional structures of any size and substance and likewise developed the nation's earliest professional managers. (…)With these immense problems of allocating and utilizing resources, it is no

facetas como altos directivos y gestores de sus negocios y, en ocasiones, también se muestran como grandes emprendedores que aportan novedades en la concepción y conducción de éstos. A medida que sus negocios crecen, estos líderes iniciarán un proceso de delegación de responsabilidades en algunos de sus empleados, que ocuparán una segunda línea de mando, y que, progresivamente, desempeñarán un papel fundamental en las relaciones profesionales establecidas entre los anunciantes y las agencias. Este proceso de delegación empresarial constituye un referente esencial en la definición de la dirección y gestión de cuentas y, en la particular, en la fusión de ambas funciones (dirección y gestión) bajo un mismo perfil profesional. En las agencias, este proceso de delegación de funciones se producirá en un entorno de especialización profesional en el que éstas ya desarrollan métodos propios -y distintivos- de trabajo que, de algún modo, también servirán para estandarizar los procesos de trabajo y las relaciones con los anunciantes. Este proceso de delegación alcanzará su máximo exponente cuando se produzca la disociación entre la figura del propietario, a menudo también fundador de la agencia, y la del director o *manager* general.

En este contexto, la cita reproducida a continuación es significativa de los profundos cambios organizativos que envolverán a las empresas en este periodo. Su selección obedece, especialmente, a la importancia que el autor señala respecto a las nuevas necesidades de coordinación de los esfuerzos. También resulta de interés la importancia dada a la selección de los empleados, a su formación y, entre otros, al liderazgo y a la conveniencia de generar un *esprit de corps,* expresión que, por otra parte, nos traslada al moderno concepto de cultura de empresa.

> In 1909 Russell Rob gave a series of lectures on organization at the newly formed Harvard Business School in which he attempted a compromis between the old military style and the new conditions of industry. His thesis was that the objectives of business differed from that of the military and therefore the organizational emphasis had to differ. Much could be learned from the mililtary framework of fixing responsibility and authority, of clearly defining duties and channels of communication, and of providing for order and discipline. However, the military stressed control and discipline, those being essential to

---

wonder that railroad managers were forced into developing a management system." En: WREN. D. A. *The evolution of management thought*. New York [etc.]: John Wiley & Sons, 1979, p. 93.

> its objectives, to an extent not necessary in industry. The industrial organization, built upon ans extensive division of labour, needed to provide for *coordination* of effort to a greater extent than the military. Success in industry was not based upon obediente but economy of effort; therefore the industrial organization had to be different. More stress had to be placed on worker and manager selection and training, processes had to be arranged for economy, and the manager must be aware that a "great factor in organization is 'system', the mechanism of the whole." An industrial organization was more than a machina base don order and discipline and must be infused with *esprit de corps* by leadership. Structure, discipline, and definitions of authority and responsibility were not enough; the industrial organization had to take into account "system …records and statistics… *esprit de corps,* cooperation, and team play.[70]

No obstante lo expuesto, el marco teórico que nos ofrece el estudio de los orígenes y evolución del *management* sólo va a estar presente como telón de fondo en nuestro trabajo. Entre otras razones porque esta disciplina es amplia y puede ser abordada desde múltiples y muy variadas perspectivas, de acuerdo con las diferentes escuelas de pensamiento que se han desarrollado a lo largo del siglo XX. En cualquier caso, el periodo de estudio contemplado en esta investigación nos conduce a tener en consideración dos hechos. En primer lugar, que la formulación de un enfoque científico del *management* tiene sus orígenes a principios del siglo XX:

> Academic and editorial interest signaled a madurity of the scientific management movement in the texts, management handbooks, journals, professional associations, and in the college curricula beginning in the early 1900s. Despite Taylor's belief that one had to "live" management and learn through shop experience, the study of industrial management was becoming more formalized.[71]

Y, en segundo lugar, que éste se manifiesta con mayor claridad en Estados Unidos: "Whereas the Industrial Revolution began in Europe and spread to America, the "scientific management revolution" began in America and spread abroad".[72]

No hay, por tanto, una única mirada sobre el tema y se ha considerado útil reunir diversas perspectivas que, de una manera combinada, ayudasen a

[70] WREN. D. A. (1979), p. 201.
[71] WREN. D. A. (1979), p. 193.
[72] WREN. D. A. (1979), p. 190.

entender, y a mostrar, el escenario en el que surgirá la dirección y la gestión de cuentas en el seno de las agencias. Hemos considerado que esta visión menos endogámica mostraría el surgimiento de esta función profesional como un proceso natural del desarrollo de la publicidad moderna, la cual tuvo sus raíces en las nuevas y múltiples circunstancias que derivaron del proceso de cambios desencadenados, fundamentalmente, por la Revolución Industrial.[73]

1.2. El marco conceptual

Para definir el marco conceptual de la dirección de cuentas, en primer lugar conviene detenerse en el término "cuenta" ya que -igual que ocurre con el término "dirección", como veremos más adelante- su significado aporta mucha luz al contenido y desempeño de esta función. El término "cuenta" tiene una gran cantidad de significados y usos y, evidentemente, su empleo en la profesión publicitaria responde a la necesaria especialización terminológica. Su uso en publicidad proviene del término inglés *account* y se utiliza, en general, para hacer referencia al cliente de una agencia; es decir, a aquel anunciante u organización (empresarial o de otro tipo) para el cual la agencia desarrolla proyectos publicitarios de diversa naturaleza, o bien aspira a hacerlo. Así pues, cuenta o cliente son, en principio, conceptos sinónimos. La IPA ofrecía una definición clara en torno al concepto de cuenta en el ámbito publicitario: "An 'account' is the name given to the whole operation on behalf of one client".[74] Y a esta definición añadía: "The management of an account is the ultimate responsibility of a director of the agency's board".[75] Otros autores españoles nos ofrecen definiciones similares. Ochoa expresa que "los publicitarios llaman cuenta, en una traducción directa del inglés *account,* a lo que en otros mercados se llama cliente"[76] y Caro se refiere a la cuenta como "marca o

[73] "En cuanto a las relaciones entre el capitalismo y la publicidad, es prácticamente una obviedad señalarlas: simplemente, sin empresas privadas y economía de mercado es muy difícil que la publicidad hubiera surgido siquiera. Aunque la historia de la publicidad se remonta a épocas precapitalistas, la publicidad tal y como la conocemos hoy es fruto de la Revolución Industrial y del sistema comercial de las empresas". Ver: PINEDA, A. "El individualismo como ideologema del discurso publicitario". En: REY, J. (coord.) *Publicidad y sociedad. Un viaje de ida y vuelta*. Sevilla: Comunicación Social, 2008, p. 49.

[74] INSTITUTE OF PRACTITIONERS IN ADVERTISING (IPA), (1961), p. 8.

[75] INSTITUTE OF PRACTITIONERS IN ADVERTISING (IPA), (1961), p. 8.

[76] OCHOA, I. *Diccionario de publicidad*. Madrid: Acento, 1996, p. 50.

producto cuyo presupuesto publicitario ha sido confiado a una agencia".[77] Sin embargo, no hay que perder de vista que el uso especializado de este término deriva de su significado genérico. Para nuestro propósito de definir la dirección de cuentas publicitaria, de todos los significados del término genérico dos son especialmente relevantes:

> 1-LLEVAR LA CUENTA DE ALGO. Ir contando o anotando ciertas cosas para saber al final el total: 'Tú lleva la cuenta de los tantos'.
> 2-LLEVAR LAS CUENTAS DE ALGO. Llevar la contabilidad en cualquier asunto: 'Él era el encargado de llevar las cuentas en la expedición'.[78]

De acuerdo con estos usos, queda claro que los conceptos de gestión y de control están implicitos en la función de cuentas que, además, se extiende hasta lo económico y lo organizativo de una empresa: una cuenta es tanto una unidad económica como una unidad de negocio.

El término cuenta es empleado en la agencia tanto para denominar al cliente (en referencia al nombre de la empresa anunciante), como para referirse a la marca concreta de ese cliente para la cual trabaja: hablamos de "la cuenta de Henkel" para designar al cliente en su globalidad, y también nos referimos a "la cuenta de Neutrex y a la cuenta de Mistol" cuando se hace mención específica de las marcas de ese mismo cliente (Henkel).

El *Diccionari de comunicació empresarial*, del TERMCAT, también nos ofrece dos definiciones útiles:

> Compte. Pressupost publicitari anual que té assignat una agència de publicitat per a la comunicació, generalment publicitària, d'un producte o d'una marca d'un anunciant.
> Compte. Anunciant que és client d'una agència de publicitat. Nota: Més específicament, qualsevol de les marques o línies de producte d'un anunciant amb què treballa una agència de publicitat.[79]

La referencia a la cuenta como unidad de negocio se inspira en un tipo de concepción empresarial que contempla la gestión de este negocio no como

---

[77] CARO, A. *La publicidad que vivimos*. Madrid: Eresma & Celeste, 1994, p. 137.
[78] MOLINER, M. (1994), p. 830.
[79] TERMCAT. *Diccionari de comunicació empresarial. Publicitat, Relacions Públiques i Màrqueting*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 1999, p. 59.

una totalidad, sino en partes diferentes (incluso a veces autónomas) que poseen sus propios centros de costes y beneficios y cuya actividad se desarrolla en un entorno específico que presenta sus particularidades propias: sus propios competidores, sus propios clientes, una dinámica propia de mercado, etc. En este sentido, y aplicando esta misma visión al entorno profesional de las agencias, las diferentes cuentas (clientes y/o marcas) se contemplan como partes del conjunto de clientes que maneja la agencia y cuya rentabilidad se debe valorar de forma independiente, aunque posteriormente cada parte sume al cómputo general en términos de beneficios y pérdidas, tangibles e intangibles, etc.

Si consultamos otras acepciones del término "cuenta", éstas recogidas en el *Diccionario de la Real Academia Española*, también resulta ilustrativo destacar otros significados complementarios a las acepciones anteriores, y nuevamente útiles a nuestro fin:

> Pliego o papel en que está escrita alguna razón compuesta de varias partidas, que al fin se suman o restan.
> Cuidado, incumbencia, cargo, obligación, deber. 'Correr por cuenta de uno. Ser de su cuenta'.
> Consideración, atención.
> Beneficio, provecho, ventaja.[80]

Por último, y para finalizar esta exploración terminológica, recogemos del *Oxford Advanced Learner's Dictionary* una nueva acepción del término *account* (cuenta) que nos resulta interesante, como a continuación se expone, y que, además, va acompañada de una alusión directa a su empleo en la profesión publicitaria:

> REGULAR CUSTOMER (business) a regular customer: *The advertising agency has lost several of its most important accounts.*[81]

[80] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa, 2001-2006, p. 705.
[81] OXFORD UNIVERSITY. *Advanced learner's dictionary of current english*. Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 8.; También: MERRIAM WEBSTER. *On line-dictionay*. Disponible en: <http://www.merriam-webster.com/> [Consulta: 26 de febrero 2011]

En esta ocasión es interesante fijarse en la indicación "cliente regular" (*regular customer)* ya que, en el contexto que nos ocupa, nos permite interpretar esa regularidad como la existencia de una relación profesional habitual o con atisbo o intención de continuidad. Precisamente las denominaciones "director de cuentas" -del inglés *account director* o también *account manager*- y "ejecutivo de cuentas" -*account executive*- son en sí mismas una expresión de la evolución experimentada por la profesión publicitaria; "The key man in the account management team is, however, the account executive, known also as account representative, account supervisor, or contact executive".[82] Así, el director y el ejecutivo de cuentas trabajan de forma regular y continuada para las cuentas que tienen adjudicadas. El manejo de esas cuentas implica la existencia de una relación profesional, con una dinámica o voluntad de estabilidad en el tiempo. Por otro lado, esta relación también está acompañada de unos acuerdos económicos. Recordemos que la definición también tiene una vertiente económica.[83]

Normalmente, cuando un anunciante decide trabajar con una agencia de publicidad determinada ("le adjudica la cuenta" en argot profesional) en general los acuerdos de esta relación se reflejan en un contrato escrito que tiene la finalidad de establecer las prestaciones y compensaciones económicas acordadas entre ambos, entre otras consideraciones. La firma del contrato por ambas partes supone la asunción de que un anunciante se convierte en un cliente habitual, regular, de la agencia, independientemente de que sus necesidades de comunicación puedan fluctuar en el tiempo y mostrar épocas de mayor o menor actividad e incluso de que, simultáneamente, pueda asignar algunas de sus cuentas (proyectos concretos o la gestión de la publicidad de algunas de sus marcas) a otras agencias. Por otra parte, cuando la agencia firma un contrato con un cliente suele asumir, ya sea de modo tácito o explícito, que el servicio que le ofrece es exclusivo, lo cual le impide trabajar para otro anunciante que sea competencia directa.

---

[82] INSTITUTE OF PRACTITIONERS IN ADVERTISING (IPA), (1961), p. 8.

[83] Además de lo ya expuesto, la definición del *accounting* (en español, contabilidad) refuerza la vertiente económica del término *account*. "Accounting: The principles and techniques used in establishing, maintaining and analysing the records of the finanacial transactions of a business or other type of organisation. Accounting is primarily concerned with devising recording methods, keeping records, internal auditing and reporting to managment". En: JOHANNSEN, H.; ROBERTSON, H.; BRECH, E. F. L. (ed.) *Management glossary*. London: Longmans, Green & Co., 1968, p. 2.

La dirección de cuentas se proyecta en distintos ámbitos, especialmente en aquellos que fusionan aspectos de *management*, de control, de organizacion y de economía. Pero además, en lo estrictamente publicitario, la dirección de cuentas también asume aspectos esenciales como el estratégico, la gestión de equipos y el asesoramiento en publicidad, entre otros.

Pero la expresión "dirección de cuentas" también se utiliza en otros ámbitos además del publicitario. Es frecuente ver expresiones como: dirección de cuentas internacionales, dirección de cuentas financieras, dirección de cuentas municipales, etcétera. Esto es debido a que existe un fondo común de *management* y de gestión en todas estas variantes profesionales.

Ahora vamos a detenernos brevemente en el significado del término "dirección" con objeto de recoger aquellos aspectos que consideramos que pueden ser más relevantes para el propósito de esta investigación. La palabra "dirección" hace referencia a la acción o efecto de dirigir, es decir, de conducir, de guiar o regir,[84] y de "llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado".[85] Su uso en entornos específicos conduce al empleo del término de forma más precisa como, por ejemplo, la dirección financiera de una empresa o la dirección médica hospitalaria, apuntándose así la existencia de un organismo superior en la estructura organizativa que tiene la potestad de orientar, decidir y conducir las decisiones y las actuaciones de esa organización en ese ámbito concreto o, dicho de otro modo, que tiene la potestad de disponer lo que tienen que hacer otras personas o indicar el modo de cómo hacer una determinada cosa.[86]

En el seno de las agencias de publicidad el mismo concepto de dirección se aplica a sus diferentes áreas de actividad, de acuerdo con la división funcional y especializada de las tareas. De este modo hablaremos de la dirección de cuentas, de la dirección creativa, de la dirección de medios, de la dirección general o de la dirección financiera. En consecuencia, los responsables de asumir la conducción de estas áreas también responden a denominaciones similares y específicas: director de cuentas, director creativo, director de medios, director financiero o director general. Algunas acepciones

[84] MOLINER, M. (1994), p. 1009.
[85] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, (2001-2006), p. 831.
[86] MOLINER, M. (1994), p. 1008.

del término “dirección” ofrecen un interés particular porque refuerzan la acción conductora y también didáctica (enseñar) e inspiradora (actuar):

- Camino o rumbo que un cuerpo sigue en su movimiento
- Consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien
- Cargo de director (aquel que dirige).[87]

En el mundo empresarial la función de dirección (en inglés su expresión está entre los términos *direction*[88] y *management*[89]) consiste en "fijar objetivos, establecer planes y encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para conseguir los objetivos previstos".[90] Por tanto hace referencia a la tarea desarrollada por una persona o por un conjunto de personas para "crear y mantener las condiciones para que el esfuerzo combinado de un grupo de personas asegure el logro de los objetivos definidos".[91] Si aplicamos esta definición a la rutina profesional de una agencia de publicidad entendemos que la alusión a un grupo de personas ocupadas en alcanzar unos objetivos definidos estaría apuntando tanto al equipo de cuentas que manejan ese cliente como al equipo de la cuenta. Aquí debemos hacer una precisión para no caer en el error de confundir ambos tipos de equipos internos de una agencia.

1- El equipo de cuentas está formado por un grupo de profesionales de cuentas (director de cuentas, supervisor y ejecutivos, por ejemplo). Un equipo de cuentas gestiona un grupo de clientes.

---

[87] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, (2001-2006), p. 831.
[88] “Direction: The part of management which is concerned with the determination of objectives and policy and the checking of overall progress towards their fulfiment”. En: JOHANNSEN, H.; ROBERTSON, H.; BRECH, E. F. L. (ed.), (1968), p. 39.
[89] “Management: 1. The art or science of directing, conducting and administering the work of others to achieve defined objectives. 2. The process of decision-making and leadership. 3. (...). 4. The social process entailing responsability for the effective and economical planing and regulation of the operations of an enterprise in the fulfilment of a given purpose or task. It involves judgment and decision in determining plans and using data to control performance and progress against plans, and the guidance, integration, motivation and supervision of personnel in carrying out its operations”. En: JOHANNSEN, H.; ROBERTSON, H. ; BRECH, E. F. L. (Ed.), (1968), p. 80.
[90] SANTESMASES, M. (1996), p. 265.; También: “Management: Voz inglesa utilizada para designar la función y técnicas de dirección de una organización o de alguna parte de la misma”. En: SANTESMASES, M. (1996), p. 523.
[91] CARO, A.; ELOSUA, M. (dirs.) *Diccionario LID Comunicación y Marketing*. Madrid: Lid Editorial Empresarial, 2004, p. 131.

2- El equipo de la cuenta es de naturaleza interdepartamental y está formado por especialistas procedentes de distintos departamentos de la agencia, por ejemplo por un equipo de cuentas, un equipo creativo y un equipo de medios que trabajan para las mismas cuentas.

En ambos equipos, de composición y funciones diferenciadas, el director de cuentas es quien generalmente marca las directrices estratégicas y de gestión de la cuenta, siguiendo lo que establecen tanto Santesmases, como Caro y Elosúa. También la definición establecida por el *Diccionari d'economia i empresa* nos ofrece los mismos rasgos generales:

> Direcció/*management*: Persona o conjunt de persones encarregades de definir els objectius bàsics i les estratègies d'una empresa, de reunir els recursos materials i humans per a aconseguir-los, i d'assegurar que es duguin a terme. Funció que consisteix en definir els objetius bàsics i les estratègies d'una empresa, en reunir els recursos materials i humans per a aconseguir-los, i assegurar que es duguin a terme.[92]

De la misma forma, Norman Govoni señala en su diccionario especializado que la dirección de cuentas es una función profesional cuyos principales objetivos son la supervisión, puesta en práctica, mantenimiento, revisión y seguimiento de todas las actividades y programas en las cuales se halla involucrada la agencia en relación con sus clientes.[93] Es decir, señala una función profesional orientada a liderar las relaciones profesionales que mantiene la agencia con sus clientes y a conducir y guiar los servicios que la agencia les presta.

Este marco conceptual nos sirve para establecer con claridad que la moderna dirección de cuentas es una función directiva de gestión de los clientes de una agencia de publicidad, pero antes de llegar a esta situación se ha desarrollado un largo proceso evolutivo que tiene sus inicios en el siglo XIX. Atendiendo a los conceptos expuestos en esta investigación se tratará de identificar, en esta época, aquellos procesos profesionales que han desembocado en la dirección y gestión de cuentas publicitaria.

---

[92] TERMCAT, (2004), p. 68.
[93] GOVONI, N. A. *Dictionary of marketing communications*. Thousand Oaks: Sage, 2004, p. 2.

2. Metodología

En los estudios de investigación sobre publicidad, tanto de corte académico como profesional, se pueden utilizar muchos y muy variados métodos de estudio. Así lo afirma José Ramón Sánchez Guzmán, uno de los investigadores españoles más reputados en investigación publicitaria y, especialmente, en teoría e historia de la publicidad: "Y, en cuanto a la metodología es bien conocido que la publicidad utiliza, como casi todas las ramas del saber, diversidad de procedimientos (históricos, deductivos, inductivos, analíticos o experimentales)".[94] Así, pues, teniendo a disposición una amplia variedad de metodologías, habrá que decidir cuál es la más adecuada para un objeto de estudio determinado.

En este caso, la metodología utilizada en esta investigación se basa en el método hipotético-deductivo, es decir, aquél que parte de unas suposiciones que hay que investigar, de unos puntos de partida establecidos en forma de hipótesis para, finalmente, llegar a unas conclusiones a través de un proceso deductivo lógico fundamentado en el análisis de las fuentes consultadas. Sin embargo, también vamos a recurrir al sistema analítico-interpretativo en la medida en que la información obtenida, una vez analizada, nos permita hacer una labor de interpretación de los hechos y datos contrastados. La documentación, el análisis y la interpretación son herramientas esenciales en este trabajo y, al final, son las que nos han de permitir sintetizar los conocimientos adquiridos y expresarlos en forma de conclusiones de la investigación. Por ello recogemos las palabras de Wren que nos recuerdan el rigor que debe acompañar la investigación de carácter histórico y señalan explícitamente la necesaria cautela que debe tener el investigador en su labor interpretativa:

> Documentation is crucial but once we feel we have the facts, we encounter the issue of the interpretation of our evidence. Analysis is the heart of historical research but synthesis provides the soul. If we dont't understand what we have found in terms of its overall significance, our effort is of doubtful value. In interpretation, the historian must be careful in drawing the conclusions from the evidence. History is not a cold, calculated

[94] SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1993), p. 33.

> science with no margin for judgement; there is room to interpret, but we must no make the evidence fit any preconceived notions we have or advocate. [95]

La naturaleza de esta investigación, marcada fuertemente, por un lado, por la cronología y, por otro, por las fuentes de base histórica y especializada en el objeto de estudio, provoca que necesariamente se centre en el aspecto más diacrónico, es decir: se deben elaborar las conclusiones a partir del estudio de unos antecedentes que cambian a lo largo de un tiempo determinado. Pero sin olvidar los aspectos sincrónicos ya que, en este caso, tanto los acontecimientos que se suceden como los hechos simultáneos se consideran totalmente complementarios.

Por otro lado, y en referencia a las metodologías sobre historia, hay que remarcar las siguientes palabras del eminente historiador Manuel Tuñón de Lara, que habla de los métodos de investigación de la historia social como "operaciones intelectuales, de ordenación y de evaluación de la materia prima de la historia (fuentes), para aplicar unas técnicas que nos permitan conocer los objetos históricos que nos hemos propuesto conforme a unas hipótesis".[96] En el sentido que marcan las palabras de Tuñón de Lara se procederá a la ordenación y a la evaluación de las fuentes consultadas para, de forma sistemática, conocer en qué circunstancias tiene lugar el origen de la función profesional de dirección y gestión de cuentas en publicidad. Sobre la mención a la "historia social" que hace el mismo autor, en nuestro caso, entendemos que la publicidad es un elemento comunicativo fundamental de esta "historia social" y que fragmentos importantes de esa historia social están construidos por la publicidad. En un sentido general, por tanto, la evolución de las agencias de publicidad y de sus profesionales también es un elemento que, adicionalmente, ayudará a entender la importancia social de la publicidad.

Se debe puntualizar, también, que no se ha considerado adecuado para el objeto de estudio el uso de metodologías propias de las ciencias experimentales, ni los estudios de aspecto puramente cuantitativo, ya que el marco humanístico y social en el que se desenvuelve esta investigación y los

---

[95] WREN, D. A. "Managment History: Issues and Ideas for Teaching and Research". *Journal of Management* [Portland] (1987), vol. 13, nº 2, p. 345.
[96] TUÑÓN DE LARA, M. *Metodología de la historia social de España*. Madrid: Siglo XXI, 1974, p. 3.

objetivos trazados no lo hacen aconsejable. Sí que se accederá no obstante, a datos cuantitativos extraídos de los marcos teóricos secundarios cuando éstos ayuden a explicar los contextos en los que se desenvuelve el objeto de estudio.

2.1. Fuentes

La publicidad, en el sentido moderno en el que la conocemos, es un fenómeno con poco recorrido histórico. Apenas un poco más de 150 años de existencia es un período de tiempo corto si lo comparamos con los períodos evolutivos de otras disciplinas. Incluso, a pesar de su rápida evolución, la poca perspectiva histórica que tenemos de la publicidad es una de las principales causas de la escasez y la dispersión de las fuentes, hecho que, en un trabajo de esta naturaleza, es un aspecto determinante. A pesar de esto se ha hecho un esfuerzo para localizar y consultar fuentes académicamente fiables, las suficientes para sustentar el trabajo y para determinar las conclusiones de la investigación.

Es cierto que, en estas últimas décadas, se ha producido un incremento de las publicaciones y de los estudios académicos sobre publicidad, pero no son muchos los que retroceden en el tiempo a la búsqueda de los orígenes de las múltiples facetas que tiene esta actividad comunicativa. No obstante, algunas de estas publicaciones actuales, de calidad contrastada, han sido de gran utilidad para el desarrollo de esta investigación.

Uno de los tipos de fuentes más difíciles de localizar son aquellas que se generaron y se publicaron durante el período estudiado y a las cuales hemos dado preferencia a lo largo de la investigación. Si bien se conocen los nombres de los primeros agentes y de las primeras agencias de publicidad (al menos de las principales o las más destacadas por diversos motivos) y las bases sobre las que asentaron su actividad profesional, no resulta fácil encontrar datos referentes a los procedimientos y sistemas de trabajo que éstos -agentes y agencias- llevaban a cabo en la época. En este sentido debe tenerse en cuenta otro elemento que dificulta el trabajo de rastreo de los orígenes de una profesión -más aún de una especialidad concreta- y es el hecho de que la estructura organizativa y el funcionamiento de las compañías adoptan distintas formas a lo largo de su historia. Las empresas (las organizaciones en general)

experimentan cambios importantes, trascendentales para su devenir; sin embargo, a menudo estos cambios tienen un carácter progresivo y sólo se muestran claros a través de la observación, en el tiempo, de los diversos cambios introducidos a lo largo del tiempo y que, en el momento de producirse, no parecían tener gran trascendencia. En nuestro caso, esta circunstancia se da tanto las empresas anunciantes como las agencias de publicidad. Las variaciones en la dirección general de las empresas, la incorporación de nuevos cargos profesionales, la reformulación de funciones, las revisiones en los organigramas, la definición de nuevos perfiles profesionales, la creación de nuevos departamentos, la introducción de nueva tecnología, etc. constituyen una serie de elementos que, una vez encadenados y observados en su conjunto, adoptan, como sabemos, una dimensión muy superior a la que mostraban observados aisladamente. De ahí que el seguimiento de la evolución de una organización constituye, en sí mismo, una tarea extraordinariamente árdua por lo que supone de labor de rastreo. Por otra parte, ésta adopta una nueva dimensión si consideramos que el desarrollo histórico de una organización constituye una herencia que forma parte de su patrimonio y que, en general, resulta decisivo en la constitución de su cultura empresarial. En nuestro caso, sin embargo, en relación con la observación tanto de las empresas anunciantes como de las agencias de publicidad, únicamente se ha tratado de recoger aquellos aspectos que pudieran tener una incidencia directa en nuestro objeto de estudio. En el caso de las empresas anunciantes, por ejemplo, se ha considerado la importancia de que algunas de ellas, en el periodo estudiado, introdujesen un nuevo perfil profesional: el responsable de publicidad o *advertising manager*.

Las fuentes que nos hablan de los sistemas de trabajo y los procedimientos seguidos por las empresas y, especialmente, las agencias de publicidad en el periodo contemplado en esta investigación, son limitadas y, generalmente, lo hacen de una forma parcial, cuando no, anecdótica. Esta situación, además, es variable según el origen de estas fuentes. Así, en Estados Unidos este aspecto está más documentado que en otros países. Por otro lado, este hecho en concreto también tiene su parte de ventaja, ya que es en este país donde despega con más vistosidad la industria publicitaria moderna y su elemento más determinante, la agencia de publicidad. Tal como

ya se ha avanzado, este pais irá constituyendo progresivamente nuestro foco principal de atención.

Se debe tener en cuenta también que analizar profesiones basadas en la gestión de las empresas resulta complicado ya que, generalmente, la gestión deja pocos vestigios. Resulta muy complicado encontrar o acceder a fuentes documentales directas de las empresas -ya sean de agencias de publicidad o anunciantes- ya que es excepcional que existan y, aún en caso de hacerlo, suelen formar parte de la documentación de uso estrictamente interno (a veces incluso con carácter confidencial) de las compañías. Esta circunstancia constituye, en general, una limitación importante para el investigador y especialmente si éste no es un empleado de ellas. Afortunadamente algunas de estas empresas -tanto anunciantes como agencias de publicidad- parece que han conjugado el ejercicio responsable del tratamiento de la información relativa a su organización (con un lícito recelo profesional y ánimo protector de su *know how*) con una cierta vocación didáctica y divulgativa, que nos remite a las palabras de Albert Lasker cuando, en 1925, afirmaba: "no tengo fe en ninguna empresa que no esté convencida de que lo que saben deben difundirlo para el bien común y también para su propio beneficio".[97]

Por último, resulta necesario hacer una salvedad relativa a las limitaciones propias de la autora de esta investigación y es el hecho de haber circunscrito la consulta a aquella documentación accesible en los idiomas castellano, catalán e inglés. El uso de fuentes escritas en lengua inglesa -imprescindibles en este trabajo- ha supuesto, en nuestro caso, un desarrollo más lento de lo deseado del trabajo de selección de fuentes y, en general, de documentación y análisis de la información.

Dadas estas consideraciones, y estos condicionantes, los criterios utilizados para la selección de las fuentes han sido los siguientes:

1- Bibliografía, u otro tipo de publicaciones de diversa índole, producidas en la época estudiada, y de autoría y calidad contrastada, fundamentalmente para lo que se refiere al objeto de estudio, pero en ocasiones empleada también en relación a los marcos complementarios.

[97] LASKER, A. D. *Campañas publicitarias exitosas*. México: McGraw-Hill, 1992, p. 110.

Una buena parte de esta bibliografía procede del fondo documental de la Duke University (Durham, Estados Unidos). La información obtenida de esta fuente ha sido fundamental para esta investigación y ha permitido, por ejemplo, hacer un seguimiento de buena parte del devenir de la agencia estadounidense J. Walter Thompson, a través del acceso a diversas publicaciones de esta compañía correspondientes al periodo comprendido entre 1889 y 1911. Sin embargo, también se ha accedido a ediciones originales de determinada bibliografia de esta época mediante préstamos interbibliotecarios de universidades españolas y extranjeras o de obras facilitadas por la British Library.

Consideramos oportuno destacar la calidad que, en general, ofrecen estas antiguas fuentes bibliográficas consultadas. En nuestra búsqueda hemos descubierto trabajos que juzgamos de extraordinario interés para los objetivos de esta investigación y, en general, para un mejor conocimiento de los orígenes de la práctica publicitaria moderna, de los inicios y funcionamiento de algunas agencias de publicidad y del pensamiento publicitario y de la visión empresarial de algunos de sus profesionales pioneros. La bibliografia que se cita al final de la tesis es una muestra de ello. En particular, el trabajo de Cherington merece ocupar, a nuestro juicio, un lugar destacado. Del mismo modo, también subrayamos el trabajo de Hall.[98]

2- Bibliografía y publicaciones de diversa índole producidas con posterioridad a la época estudiada, y también de autoría y calidad contrastada, tanto desde el punto de vista académico como profesional. En numerosas ocasiones se ha accedido a estas publicaciones a través del fondo académico de diversas universidades españolas: además de la Universitat Ramon Llull y la Universitat Autònoma de Barcelona, se ha recurrido a la Universidad Complutense de Madrid y a la Universidad de Navarra, fundamentalmente.

En este apartado destaca, por su gran interés y utilidad para esta investigación, el exhaustivo trabajo del profesor Hower en torno a la agencia NW Ayer & Son durante el periodo comprendido entre 1869 y 1949. Las dos obras de Borden consultadas merecen también un lugar destacado a pesar de

[98] Ver bibliografía en apartado final de este trabajo.

que empiecen a alejarse del periodo estudiado en nuestra investigación (especialmente la que escribe en colaboración con Marshall, que data de 1959). Del mismo modo que se ha hecho en el apartado anterior, en su mayoría, estas obras han sido empleadas fundamentalmente como fuentes documentales para el objeto de estudio de esta investigación pero, como puede presuponerse, en algunos casos su empleo también obedece a la necesidad de documentar algunos de los marcos teóricos complementarios. Los trabajos de Cardona de Gibert y de Goulemot y Launay, por ejemplo, se enmarcan en este contexto.[99]

3- Bibliografia y otras publicaciones contemporáneas más recientes cuya consulta se ha considerado oportuna de acuerdo con diferentes objetivos y áreas de interés, como puede juzgarse por su título y sus autores, algunos de ellos reconocidos especialista en su materia. En este apartado, incluimos la producción bibliográfica que tiene su origen en torno a 1970 y que llega hasta nuestros días. Esta agrupación temporal únicamente responde a un criterio de orden y clasificación según su fecha de edición para un mejor exposición y manejo de las fuentes por parte de la autora de esta investigación; estas obras han sido consideradas como un conjunto de fuentes documentales más moderna. En este apartado se agrupa una bibliografia muy variada. El redescubrimiento del trabajo realizado por Pope así como el descubrimiento de los trabajos de Fullerton, Lusch, Wrend, McFall, Twitchell, Bogart, y también Koehn y Mazur, han sido un gran estímulo para esta investigación.[100] No obstante, son muchos los autores que han despertado nuestra admiración por su intensa labor documental, rigurosa y exhaustiva, y su extraordinaria capacidad intelectual para exponer, argumentar y sostener sus aportaciones.

También en este apartado se incluyen una serie de obras de diversos autores que tienen la consideración general de clásicos en su materia y aquellas otras obras que de algún modo han sido un referente en nuestra formación y cuyas aportaciones, una vez más, han sido útiles para nuestro trabajo. Entre estas obras destacamos el trabajo de Fox.[101]

[99] Ver bibliografía en apartado final de este trabajo.
[100] Ver bibliografía en apartado final de este trabajo.
[101] Ver bibliografía en apartado final de este trabajo.

4- Entre las fuentes seleccionadas también figura la imprescindible presencia de algunos diccionarios que han sido consultados en momentos puntuales de esta investigación. Como es natural, en general su empleo responde al propósito de clarificar el significado y sentido de algunos términos. A menudo se ha recurrido a su consulta con el deseo expreso de recordar y fijar las bases que sostienen el significado de esos términos y que, por tanto, son aceptadas como punto de partida común para cualquier análisis, reflexión o discusión terminológica. Fundamentalmente se han utilizado como fuentes de consulta el diccionario de la Real Academia Española y el diccionario de la Oxford University, en el caso de la lengua inglesa. No obstante, su uso se ha complementado con la consulta de diccionarios especializados en lo referente al vocabulario de carácter más profesional y a menudo propio de la jerga publicitaria. De este modo, en la bibliografía de este trabajo se incluyen también las consultas realizadas a otros diccionarios.

5- Por último, también se ha considerado la necesidad de complementar las fuentes de consulta principales con documentación de diversa índole -entre ellas numerosas fuentes web- que, a menudo, está relacionada con las empresas mencionadas en la investigación y con organizaciones profesionales e institucionales reconocidas cuyas aportaciones también han sido de gran ayuda para nuestra labor investigadora, como es el caso de la AMA (American Marketing Association). En todos los casos, y especialmente en las consultas de webs, se ha valorado previamente la identificación y solvencia de estas fuentes.

2.2. Objetivos de la investigación

A lo largo del siglo XX, y hasta la fecha, la actividad publicitaria ha tenido (y sigue teniendo) una presencia notoria en las sociedades occidentales. La incidencia de la publicidad en la sociedad moderna es constatable desde la perspectiva social, cultural, económica y profesional. A pesar de ello, sin embargo, tenemos la intuición de que todavía existe -al menos en España- un notable grado de desconocimiento en torno a la esencia de sus orígenes modernos y a las bases sobre las que se construyó la industria y la profesión

que le dio forma. Por otra parte, este hecho no constituye nada grave y es común a muchas otras disciplinas, industrias y actividades profesionales. El interés por el orígen de algo en particular -de la naturaleza que sea- suele ser propio de aquellos que tienen una actitud curiosa ante la vida y de aquellos otros que, por algún motivo, tienen un vínculo de algún tipo con el tema.

Curiosamente, la publicidad es una actividad que socialmente parece despertar, con la misma intensidad, apegos y rechazos. Tal vez sea debido a que constituye, en sí misma, uno de los principales emblemas de la sociedad de consumo, una de las banderas del capitalismo. En este sentido entendemos que algunas de las críticas que suscita provienen, no tanto de su práctica diaria, sino por su consideración de representante privilegiada del llamado eufemísticamente y abstractamente "Sistema". Por otra parte, tenemos de nuevo la intuición de que, en algunos ambientes sociales y profesionales, ajenos al sector publicitario o del marketing, no siempre parece políticamente correcto aplaudir la iniciativa privada empresarial o, incluso, se tiende a olvidar un justo reconocimiento a la labor divulgadora desarrollada por la publicidad ante determinados temas de carácter social. También nos guía la intuición cuando señalamos que hay una cierta tendencia a minimizar el trabajo de carácter comercial e, incluso, a relativizar la importancia de las tareas de gestión y coordinación, generalmente imprescindibles en cualquier proceso profesional. No suele ocurrir lo mismo cuando se contempla la actividad publicitaria desde su vertiente más creativa (a veces, incluso, se prefiere una aproximación a ésta resaltando sus manifestaciones artísticas).

Parece también que el pensamiento estratégico desarrollado desde los departamentos de cuentas y que, en principio, siempre debe haber tras una campaña de publicidad, no siempre ha merecido un reconocimiento. Tal vez ello sea debido a su propia naturaleza -el pensamiento estratégico y el pensamiento creativo andan unidos-[102] y eso explique que durante décadas,

[102] Kenichi Omahe, en la introducción de su libro *La mente del estratega* explica que las estrategias de negocio exitosas no provienen de un análisis riguroso, sino de un estado mental particular al cual se refiere como "la mente del estratega". Los estrategas, explica, no rechazan el análisis, todo lo contrario: necesitan trabajar con él. Sin embargo, utilizan ese análisis para estimular el proceso creativo: "El análisis es el punto crucial de arranque del pensamiento estratégico", afirma. Para Omahe, el pensamiento estratégico es un resultado de la combinación del análisis racional -basado en la verdadera naturaleza de las cosas- y una reintegración imaginativa. Ver: OHMAE, K.. *La mente del estratega*. Madrid: McGraw-Hill, 1997, p. 1-5 y 10.

también en el seno de la profesión, se haya venido insistiendo en su vínculo con el proceso de pensamiento creativo.[103]

Pero incluso en el propio sector profesional publicitario parece existir -es una nueva intuición- una cierta amnesia, o tal vez desconocimiento, hacia el trabajo realizado por los pioneros que inauguraron esta profesión y que asentaron unas bases sólidas que han permitido su desarrollo y cuyo reconocimiento debería estar, a nuestro juicio, más presente. Tampoco algunos profesionales de la docencia publicitaria parecen compartir la mirada retrospectiva que supone la perspectiva histórica, tal vez considerando que ésta no es afín al estudio de la práctica profesional del presente o a la proyección de aspectos futuros relacionados con ella. Por supuesto mostramos nuestro total respeto a las diferentes miradas que pueden hacerse sobre la actividad publicitaria, tanto desde la industria publicitaria como desde la academia. En nuestro caso, sin embargo, nos pesa más el pensamiento de que descubrir y reconocer el trabajo ya hecho, y hecho por otros, no es sólo un ejercicio sano de humildad, sino que -a nuestro juicio, insistimos- constituye un deber para todos los que, desde distintas perspectivas, tratamos de colaborar en la construcción de esta profesión, sea desde el ejercicio profesional en el sector empresarial o desde el ejercicio académico desarrollado en las aulas. Este pensamiento -ya no intuición- se sustenta en la convicción de que en las raíces de una profesión se esconden hechos pasados que nos abren las puertas a la comprensión del presente y, en ocasiones, incluso, muestran su generosidad ayudándonos a abrir rutas futuras de investigación. Wren se pregunta -en su caso reflexionando sobre el estudio de la historia del *management*- si el progreso lento de nuestros conocimientos acaso no tendrá su origen en la ignorancia que mostramos hacia el pasado: “Have we made so little progress because we have ignored the past and spent our time coining new terminology and reinventing the wheel?”[104] En este mismo sentido también tratábamos de expresarnos en un artículo publicado en la publicación

[103] “La creatividad es el producto básico de la actividad publicitaria, ya que con su ayuda puede conseguirse la atención hacia el mensaje que se desea transmitir, al tiempo que se propociona información del producto o del servicio”. En: RICARTE. J. M. *Creatividad y comunicación persuasiva*. Barcelona: Aldea Global, 1998, p. 215.
[104] WREN, D. A. (1987), p. 342.

profesional *Anuncios*.[105] Compartimos así las palabras de un profesional publicitario reconocido, Kevin Roberts, cuando afirma: "No estoy hablando de nostalgia barata, sino de la inquebrantable convicción de que el pasado moldea el presente".[106] En efecto, tenemos la convicción de que descubrir y entender los orígenes de una profesión o, en este caso, de una especialización profesional, puede abrirnos vías de análisis y comprensión de su estado actual. En este sentido, la perspectiva histórica también debe enriquecer, a nuestro juicio, la capacidad intelectual del docente y del profesional.

La publicidad en su concepción moderna no aparece de forma súbita. Del mismo modo, tampoco las agencias de publicidad, en su estructura moderna, nacieron de un día para otro como nuevos modelos de negocio. Su origen y desarrollo son el resultado de la conjunción de diversas circunstancias históricas, de distinta naturaleza, que afectaron, de forma directa o indirecta, a los procesos de comercialización de los productos y, en general, al modo de hacer los negocios. Del mismo modo, la aparición de las agencias de publicidad es también el resultado de la visión empresarial y del trabajo desarrollado por muchas personas que actuaron desde diferentes ámbitos y procedencias en la construcción y consolidación de esta actividad. Efectivamente, las decisiones y actuaciones de estas personas, ya sea desde las empresas anunciantes, los medios de comunicación o desde los primeros despachos, u oficinas, de los agentes de publicidad, constituyeron la base sobre la que se crearon las agencias de publicidad modernas en las cuales ya resulta fácil vislumbrar la especialización profesional de sus profesionales.

Tal y como se desprende de lo comentado en estas líneas, y también en los puntos anteriores de esta primera parte del trabajo, uno de los principales objetivos de esta investigación es, en primer lugar:

---

[105] SABATÉ, J.; SOLANAS, I.; MARTORELL, C. "De 'Jumbo' a Internet: ¿no será que no hay nada tan nuevo en creatividad y en publicidad?". En: PINAR, M. L. (ed.) *Creatividad Publicitaria y nuevas formas de comunicación*. Madrid: V Simposium de Profesores Universitarios de Creatividad Publicitaria, 25 y 26 de febrero, 2010.; También: SABATÉ, J.; SOLANAS, I.; MARTORELL, C. "De 'Jumbo' a Internet: ¿no será que no hay nada tan nuevo en creatividad y en publicidad? (1)". *Anuncios* [Madrid] (2010), nº 1323, del 12 al 18 de Abril, p. 18-19.; SABATÉ, J.; SOLANAS, I.; MARTORELL, C. "De 'Jumbo' a Internet: ¿no será que no hay nada tan nuevo en creatividad y en publicidad? (2)". *Anuncios* [Madrid] (2010), nº 1324, del 19 al 25 de Abril, p. 20.

[106] ROBERTS, K. *El futuro más allá de las marcas lovemarks*. Barcelona: Urano, 2005, p. 91. (Kevin Roberts es CEO Mundial de Saatchi & Saatchi. Con anterioridad, Roberts trabajó en Procter & Gamble).

- Establecer las circunstancias contextuales que dieron origen a la publicidad moderna y, en particular, señalar los elementos del contexto estudiado que ejercieron una mayor influencia en el proceso de profesionalización de la publicidad.

En segundo lugar, y focalizando más nuestro interés, se tratará de:

- Identificar en estos elementos y circunstancias contextuales, los aspectos que ejercieron una influencia decisiva en el origen de la dirección y la gestión de cuentas, como función -o funciones- profesional especializada. Así se establecerán los orígenes de esta especialidad en las agencias de publicidad, objetivo final de nuestra investigación.

Con este propósito utilizaremos el marco referencial del marketing y el marco profesional publicitario -expuestos en sus correspondientes apartados- como telones de fondo presentes a lo largo de nuestra investigación. De este modo, se hará énfasis, especialmente, en aquellos aspectos de la actividad comercial y anunciadora del siglo XIX que hoy consideraríamos, de acuerdo con el concepto clásico del *marketing mix*, como los instrumentos básicos del marketing: el producto, el precio, la distribución y la promoción (impulsión, comunicación) así como en sus principales determinantes: la coyuntura, la empresa, el consumidor, el marco socioeconómico, etc. No obstante hay que recordar de nuevo que en el período estudiado las políticas del marketing y los determinantes de éstas no estaban todavía estructurados como tales, ya que el marketing tampoco existía tal como lo conocemos actualmente. Como ya se ha expuesto, a pesar de que el término marketing empezó a utilizarse a principios del siglo XX en Estados Unidos en el entorno académico, y también profesional, su significado entonces difería al actual. Consecuentemente, trataremos de aproximarnos a estas circunstancias, no sólo desde el filtro que nos impone nuestro objeto de estudio, sino también desde algunas de las herramientas de análisis que nos proveen, en la actualidad, tanto la publicidad como el marketing, y que entonces no estaban presentes o, en todo caso, que sólo se mostraban de una forma incipiente. En este sentido se debe remarcar

que el nacimiento de la publicidad profesionalizada a partir de la segunda mitad del siglo XIX, y especialmente en las dos últimas décadas de ese siglo, es anterior al nacimiento del marketing moderno.

Este trabajo y su objeto de estudio también tienen un tercer objetivo:

- Identificar y mostrar los rasgos esenciales que caracterizarán la dirección y gestión de cuentas en sus orígenes -y que nos van a permitir identificarla- y establecer, en consecuencia, las oportunas conexiones con su ejercicio profesional actual.

De esta forma, nuestro propósito es ofrecer una perspectiva evolutiva ilustrativa del origen y la consolidación de la función profesional de cuentas como resultado del trabajo de investigación de doctorado realizado con anterioridad y del presente trabajo de investigación presentado como tesis doctoral.

3. Hipótesis

La hipótesis general de trabajo que guía esta investigación es la presunción de que el origen de la función profesional de cuentas en las agencias de publicidad -representada tradicionalmente a través de los directores, supervisores y ejecutivos de cuentas- es anterior a su reconocimiento formal y a su concreción en un departamento específico de la agencia: el departamento de cuentas.

La aparición de esta especialización profesional -la dirección y gestión de cuentas- aparece asociada a la configuración de las agencias de publicidad de servicios plenos -*full services*- que tiene su referente paradigmático en las agencias modernas de publicidad de origen estadounidense. La instauración del departamento de cuentas se muestra como un paso más -una evidencia- del proceso de modernización de las agencias, cuando éstas ya se consolidan como organizaciones empresariales que prestan un conjunto de servicios publicitarios a los anunciantes. La figura del profesional de cuentas aparece asociada, por tanto, y de acuerdo con nuestra presunción, al concepto de

servicio a los clientes. Esta concepción del negocio por parte de las agencias -que ya se vislumbra a finales del siglo XIX- trajo consigo una organización interna del trabajo que reflejaba la existencia de diferentes perfiles profesionales de acuerdo con su especialización. Bajo esta perspectiva subyace la idea de que la especialización es una evidencia de la madurez profesional.

Durante las dos primeras décadas del siglo XX las agencias consolidaron su estructura departamental básica con una estabilidad que, en su esencia, ha perdurado hasta nuestros días. El ejercicio de la función de cuentas parece ser anterior a su reconocimiento formal, incluso es probable que en sus primeros estadios adoptase otras denominaciones. Del mismo modo, también es lógico pensar que las tareas y funciones profesionales de los primeros responsables de cuentas fueran sensiblemente distintas a las asignadas, en la actualidad, a los directores y ejecutivos de cuentas. Estas circunstancias no deben confundir nuestra atención, ya que todas las profesiones -y especialidades profesionales- están sometidas a un proceso de desarrollo en función de las circunstancias internas propias de las organizaciones y de las circunstancias externas del entorno.

De acuerdo con esta presunción general, este trabajo de investigación tiene como propósito inicial, como ya se ha expuesto, mostrar el escenario de partida en el cual se originará la función de cuentas y tratar de identificar en él los elementos necesarios que nos permitan reafirmar estas presunciones o, en su caso, modificarlas o rechazarlas.

Sin embargo, la dirección de cuentas, como su nombre indica y como ya se ha expuesto con anterioridad, lleva en sí misma funciones asociadas a la dirección y a la conducción de los procesos de trabajo y supone la incorporación de un planteamiento estratégico y planificado de las actividades llevadas a cabo para los clientes. Por lo tanto, entendemos que su aparición, o su reconocimiento y formalización, es también el reflejo de un nuevo enfoque de la actividad profesional publicitaria que habrá superado ya sus primeros estadios de desarrollo mostrando un notable grado de madurez, donde el uso de la publicidad responde a un planteamiento no sólo instrumental sino también, y ante todo, estratégico.

En consecuencia, las hipótesis planteadas son las siguientes:

1. La aparición de la función de cuentas no puede abordarse de una forma aislada. Su origen debe contemplarse sobre la base de la evolución que experimenta la actividad anunciadora y que dará lugar a la publicidad moderna y a la creación de las modernas agencias de publicidad. Este proceso evolutivo de la actividad publicitaria viene determinado por un conjunto de circunstancias históricas de diversa índole que constituyen un escenario favorable para la profesionalización publicitaria.

2. A medida que el siglo XIX avanza, la actividad publicitaria se consolida y muestra una mayor complejidad. Esta complejidad es el resultado del entorno cada vez más complicado que rodea la actividad comercial y en la que se hallan inmersos los fabricantes, que son los principales sujetos que recurren a la actividad anunciadora.

3. La expansión y la intensificación de la distribución de los productos constituye la principal preocupación de los fabricantes ya en el siglo XIX y en ella se encuentra el origen de la publicidad moderna y del futuro desarrollo del marketing. Esta preocupación por la distribución se traslada inicialmente a la publicidad y tiene un efecto trascendental como acelerador de su desarrollo y de su configuración moderna. La actividad publicitaria liderará y asumirá como propios algunos planteamientos y diversas prácticas que posteriormente pasarán a ser más propias del dominio del marketing o, en todo caso, compartidos con éste.

4. Una buena parte de las técnicas publicitarias aplicadas en el siglo XX tienen su origen y ensayo en el siglo XIX. Del mismo modo, también los conceptos básicos que definirán al marketing en el siglo XX tienen su origen entonces. Los años transcurridos entre 1870 y 1920, aproximadamente, son especialmente básicos para el avance que experimentan ambas actividades, publicidad y marketing.

5. El nacimiento de la moderna función de dirección y gestión de cuentas debe abordarse desde una doble perpectiva: la de dirección de cuentas y la de gestión de cuentas, esta última más característica de los modernos ejecutivos de cuentas de las agencias de publicidad.
Por un lado, en las agencias se llevará a cabo una importante labor gestora, relacional y negociadora (en su vertiente económica) por parte de algunos de sus profesionales. Los orígenes de esta vertiente profesional deberan buscarse en la actividad desarrollada por los primeros agentes de publicidad y tendrá su continuidad, efectivamente, en las primeras agencias modernas. En este sentido, la dirección de cuentas tendría, de este modo, su precedente en la gestión de cuentas. Sin embargo, las funciones modernas propias de la dirección de cuentas también están presentes en estas primeras agencias de publicidad y muy probablemente eran desempeñadas por la dirección general de estas compañías, a menudo en manos de sus propietarios-fundadores.

6. El reconocimiento formal de la dirección de cuentas, como función profesional con identidad propia, constituye la consolidación definitiva de la especialidad profesional de cuentas. De este modo, esta especialización adquiere una nueva dimensión -superior- que ampara y domina a la gestión de cuentas. Los conceptos de dirección y gestión de cuentas constituirán, en su conjunto, un perfil profesional bien definido.

7. La dirección y gestión de cuentas constituye una función profesional distintiva y característica de las modernas agencias de publicidad de servicios plenos que se consolidan a principios del siglo XX. Su reconocimiento y estructuración formal se producirá una vez las agencias hayan dado un salto cualitativo en su visión del negocio y se consoliden como empresas de servicios publicitarios claramente orientadas a atender los problemas comerciales de sus clientes, los anunciantes, y dar respuesta a sus necesidades de comunicación.

Segunda parte

4. Un contexto para la configuración moderna de la publicidad y de su práctica profesional

La publicidad moderna nace en el siglo XIX, tiempo marcado por una idea dominante, el romanticismo, idea de la que se desprenden otros "ismos", como el nacionalismo, el marxismo o el anarquismo. Y también el capitalismo. Las características de la época fueron propicias para ese despliegue de tendencias -algunas de ellas sangrientamente contrapuestas- ya que la utopía, la fantasía y la creatividad despreocupada se adueñan del sentir general de los hombres. Casi cerrada la rudeza y la austeridad conceptual de la Ilustración del siglo XVIII, que a su vez había terminado con el mundo mágico y feudal anterior, las ideas se desbocan. Del mismo poder creador del que nacen el conde Drácula, Frankenstein, la imaginería modernista y la aventura expedicionaria hacia los rincones más remotos de la Tierra, también nacen las industrias, los productos y la expresividad empresarial. El superhombre de Nietsche campa a sus anchas, llámese Bram Stoker, David Livingstone, o Francis Wayland Ayer.

Hoy no es nada más que un juego especulativo imaginar qué hubiera pasado si la publicidad hubiera nacido en el siglo XVIII, durante el imperio del racionalismo y de la Ilustración, en pleno Siglo de las Luces. Parecería más lógico, dado que todo lleva a pensar que el mundo empresarial debería estar inmerso en la razón, en el conocimiento de los procesos, de las materias, de las clasificaciones, de la ciencia, de la tecnología y de los sistemas, entre ellos, el sistema de comunicación comercial. Una vista rápida hacia la empresa actual nos daría cuenta de ello. Pero no es del todo así, ya que una visión detallada de esa misma empresa nos desvelaría cuánto hay de razón y cuánto, también, de creatividad, debidamente combinados. El devenir histórico publicitario trajo antes la creatividad (de hecho, la visión romántica de la creación) que la razón, pero ello no importa, porque no ha impedido que, afortunadamente, ambas visiones se hayan combinado correctamente a lo largo de los años, principalmente desde que el racionalismo publicitario entró con fuerza en la profesión a principios del siglo XX.

No fue mal que los primeros empresarios, los capitalistas incipientes, fueran unos visionarios, unos individualistas y unos románticos. La fuerza profunda del siglo XIX les empujó hacia unos objetivos que quizás hubiera tenido por imposibles el racionalismo del siglo XVIII. Incluso, como dice el filósofo Bertrand Russell, el romántico estaba impregnado de "religiosidad" y este sentir seguramente fue una energía crucial para el devenir empresarial. Dice Russell que "los románticos se pronunciaron a favor de una vida religiosa".[107] Pues bien, ya tenemos un ejemplo claro de ese empresariado religioso, audaz e individualista en el industrial utópico francés Jean-Baptiste André Godin (1817-1888) que fundó en la localidad de Guise (Francia) un "familisterio", idea socio-empresarial inspirada en el falansterio de Charles Fourier (1772-1837). El familisterio era un conjunto de edificios vivienda, contruidos entre los años 1859 y 1877, para los empleados de la fábrica de estufas de Godin, que ofrecía, para la época, un conjunto extraordinario de servicios a los empleados: cooperativa, dispensario, teatro, guardería infantil y piscina, además de servicios intangibles como seguros sanitarios y pensiones.[108] A modo de convento de obreros fieles, la idea de Godin es una clara incursión del primer capitalismo hacia el dogma religioso industrial, claramente influenciado por las ideas sobre la sociedad ideal y utópica promovidas por los pensadores pre-románticos y románticos.[109]

El individualismo fue otro factor importante de esta época. El pensador liberal John Stuart Mill (1806-1873) lo expone claramente cuando observa que

---

[107] RUSSELL, B. *Obras Completas*. *Historia de la filosofía*. Tomo 1. Madrid: Aguilar, 1973, p. 523.

[108] Existen precedentes de complejos fabriles y manufactureros con viviendas y servicios para los trabajadores con anterioridad al familisterio de Guise. En el período de la Ilustración, también en Francia, el arquitecto ilustrado y neoclásico Claude-Nicolas Ledoux (1736-1806) contruyó para Luis XV (1715-1774) La Salina Real de Arc-et-Senans, un importante conjunto de edificios fabriles que contaba ya con viviendas para los trabajadores. Ledoux, visionario y utopista, también proyectó construir alrededor de la salina la "ciudad ideal" de Chaux, idea que nunca se materializó.

[109] Las colonias fabriles catalanas del siglo XIX situadas a las orillas de los ríos Llobregat, Cardener, Ter, etc., con viviendas, economatos y otros servicios para los obreros están inspiradas en las mismas filosofías del capitalismo incipiente y utópico. Posteriormente, en la época del capitalismo más avanzado se desarrolaron otras experiencias parecidas, pero ya sin la carga de lo utópico. En 1914 Manuel Raventós (propietario de la marca Codorníu) estableció en un páramo leridano una localidad fundada por colonos trasladados desde Gerona para proceder a la desalinización de las tierras que había adquirido para el cultivo de la viña mediante el cultivo intensivo de chopos. La colonia Raimat contaba con casas e iglesia para los obreros, obra que Raventós encargó a Antoni Bellver, discípulo de Antoni Gaudí. En 1918 el edificio de las bodegas Raimat fue la primera construcción realizada en España con hormigón armado. Más tarde, sobre los años 30 del siglo XX, Henry Ford adquirió propiedades en Brasil, en el río Tapajós, afluente del Amazonas, para crear una pequeña ciudad, Fordlandia, dedicada al cultivo de plantas de caucho y así romper con la exclusividad inglesa y holandesa sobre este producto tan necesario para sus automóviles.

"el libre desenvolvimiento de la individualidad es uno de los principios esenciales del bienestar".[110] Incluso se puede ver en los detalles del empresariado nacido en este período: el familisterio de Godin ya estableció los pisos individuales familiares y, con ellos, el bienestar social para sus obreros. Por otro lado, y como elemento complementario de esa idea de individualismo, no debemos olvidar que empresarios como Ford, Nestlé y tantos otros, individualizaron sus productos con sus propios nombres. Lo mismo hicieron la mayoría de los profesionales fundadores de las primeras agencias de publicidad.

Junto al individualismo, se abraza el derecho de propiedad, otro elemento esencial del liberalismo económico y social y que tendrá sus efectos directos sobre el consumo de bienes.

> El liberalismo primitivo fue un producto de Inglaterra y de Holanda, y tuvo ciertas características bien marcadas. […] Valoraba el comercio y la industria, y favorecía la elevación de la clase media más que la monarquía y la aristocracia; tenía un inmenso respeto por los derechos de propiedad, especialmernte cuando era acumulada por el trabajo del poseedor individual.[111]

Asimismo, el liberalismo trae consigo la idea esencial del libre comercio y del libre mercado, que, junto a la Revolución Industrial, es otro motor de fondo del desarrollo empresarial y económico.

> Los burgueses de entonces, comerciantes, negociantes o fabricantes, tenían la necesidad de verse liberados de las trabas que el mundo feudal había puesto a la producción y a la circulación de los bienes y a la explotación de los hombres: *Laissez faire, laissez passer*, será la "divisa" del liberalismo.[112]

Según Goulemot y Launay, el mismo Voltaire ve en las políticas de libre comercio preconizadas por ministro francés Turgot un hecho capital para la grandeza de Francia, tal y como él mismo ya lo había observado en Inglaterra:

---

[110] STUART MILL, J. *Sobre la libertad*. Madrid: Alianza, 2005, p. 128.
[111] RUSSELL, B. (1973), p. 523.
[112] GOULEMOT, J. M.; LAUNAY, M. (1969), p. 19.

> […] Voltaire veía en la libertad de comercio preconizada por Turgot[113] la condición de la grandeza del reino; el patriota recuerda la lección aprendida por el joven Voltaire en Inglaterra: "El comercio, que enriqueció a los ciudadanos de Inglaterra, contribuyó también a hacerlos libres, y esta libertad a su vez ha favorecido la extensión del comercio; y todo ello ha ayudado a la grandeza del Estado" (*Cartas Filosóficas*, X).[114]

La fusión o el solapamiento de algunas de las ideas sustanciales de la Ilustración y del Romanticismo -según Russell, la primera una revalidación de la actividad intelectual y, el segundo, una fuerza violenta, y también, ambas, según el mismo pensador, "ideas opuestas"-[115] produce el caldo de cultivo ideal para el nacimiento de la empresa moderna y, en consecuencia, de la publicidad moderna. Es la conjugación de elementos económicos, políticos y sociales tan dispares como el liberalismo económico y político, el despotismo ilustrado, la creatividad romántica, el individualismo, el utopismo, el enciclopedismo, el naturalismo,[116] el mecanicismo[117] el superhombre nietzscheano, la Revolución Francesa, la independencia de los estados ingleses de América, la Revolución Industrial, lo que, entre otras causas, también produce la eclosión de la publicidad.

Causas y efectos se podrán comprobar, en el período establecido para esta investigación, sobre los escenarios que facultan la aparición de la dirección y gestión de cuentas en la agencia de publicidad a finales del siglo XIX. No obstante, el periodo de nuestra investigación es más amplio debido a que contempla los antecedendes y también la consolidación de esta función profesional. Es por ello que las fechas de inicio y de finalización deben

---

[113] Anne Robert Jacques Turgot, barón de Laune (1727-1781). Economista y político francés, liberal y defensor de la libre competencia. Fue Ministro de Marina e Inspector General de Finanzas del rey Luis XVI de Francia. Conoció en París al economista Adam Smith y a Voltaire. Ver: GOULEMOT, J. M.; LAUNAY, M. (1969), p. 293-305.

[114] GOULEMOT, J. M.; LAUNAY, M. (1969), p. 123.

[115] RUSSELL, B. (1973), p. 948.

[116] El enciclopedismo del XVIII y el naturalismo del XIX son elementos esenciales en la evolución del conocimiento y de la ciencia, que más tarde utilizará la empresa. Darwin publicó en 1859 *Sobre el origen de las especies por selección natural, o la preservación de las razas favorecidas en la lucha por la existencia*. "Darwin, como todos los naturalistas dieciochescos, poseía un espíritu de poeta contemplativo". Ver: CARDONA DE GIBERT, A. "*El origen de las especies* y su influencia en la filosofía, en la historia, en la literatura y en las ideas lingüísticas de la segunda mitad del siglo XIX". En: DARWIN, CH. *El origen de las especies*. Barcelona: Bruguera, 1967, p. 7.

[117] El caso más extremo de mecanicismo (mecanicismo radical), lo protagoniza Julien Offroy de La Metrie (1709-1751) médico y filósofo ilustrado francés e hijo de comerciantes, cuando publica en 1748 *El hombre máquina*, y describe el pensamiento como un resultado mecánico del cerebro. Ver: GOULEMOT, J. M.; LAUNAY, M. (1969), p. 181.

contemplarse como orientativas por varios motivos. En primer lugar, nuestra investigación se inicia en torno a 1800 y adquiere un interés especial a partir de 1850. La fecha de 1800 podría parecer que deja fuera los años de la Ilustración, pero en realidad no es así, ya que este movimiento se solapa con la primera mitad del siglo XIX y con factores pre-románticos de esos mismos años. En segundo lugar también es cierto que ya en el siglo XVIII descubrimos algunos importantes datos de gran interés por que resultan un avance de algunas prácticas que podemos calificar de pre-marketinianas o, de acuerdo con la periodificación del marketing propuesta por Fullerton, que forman parte de la era de los orígenes o de los inicios del marketing moderno.[118] De ahí que los hayamos incluido en esta investigación, independientemente de que formalmente se produzcan antes de 1800. En tercer lugar, porque el racionalismo publicitario aparece con fuerza durante el primer cuarto del siglo XX. Y, en cuarto lugar, porque no hay que olvidar que todo proceso evolutivo adolece de exactitud cronológica. Pero lo cierto es que a partir de la segunda mitad del siglo XIX (y especialmente el último tercio) y hasta 1900-1910, aproximadamente, se producen los hechos esenciales para la presente investigación, hechos que, lógicamente, tienen sus antecedentes y sus consecuentes.

El período cronológico establecido es una síntesis de los demarcados, por un lado, por Solanas y Sabaté y, por otro, por Rom y Sabaté. Así pues, la síntesis cronológica entre ambas propuestas nos permite hablar de una etapa pre-profesional de la publicidad protagonizada por el agente publicitario comisionista, entre 1800 y 1860.[119] De una segunda etapa de nacimiento de las primeras agencias de publicidad, entre 1860 y 1880:

> És l'epoca del naixement de les primeres agències de publicitat als Estats Units i a Europa. En aquest període es dóna el naixement de la publicitat moderna, en la qual ja hi ha productes que es comercialitzen habitualment amb marca. L'empresariat està fortament influenciat per l'esperit romàntic, de manera que els creadors de grans empreses són empresaris visionaris i individualistes que creen l'empresa audaç, que als Estats Units creix ràpidament després de la Guerra de Secessió. La indústria es fa poderosa, apareixen els primers productes preparats i envasats i també es dóna la

[118] Ver apartado 1.1.2. de esta investigación, correspondiente al marco teórico del marketing.
[119] SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 31-32.

possibilitat de fer publicitat a bona part del país gràcies a l'evolució de la tecnologia de la impremta. Els nombrosos invents que produeix la ciència donen lloc a una gran quantitat de productes de consum massiu.[120]

De una etapa en la que se produce el nacimiento de la agencia moderna, entre 1860 y 1900[121] (que incluiría, por tanto, a la anterior), y en la que se evidencia con mayor claridad la competencia entre productos y marcas[122]. Y una última etapa, entre 1900 y 1925 en la que prevalece la publicidad argumentativa, la expansión de los servicios de la agencia, y en la cual la agencia de publicidad ya se puede considerar como definitivamente estructurada en departamentos especializados, entre ellos, el departamento de cuentas.[123] Así, si no tenemos en cuentas los solapamientos de años entre estas etapas, solapamientos provocados porque unos autores establecen períodos para la evolución del lenguaje publicitario y otros para la evolución de la agencia y el anunciante, la síntesis cronológica nos conduce al período propuesto para esta investigación, 1800-1925 aproximadamente.

5. La creación del contexto económico y social favorable al desarrollo de la actividad publicitaria

En la segunda mitad del siglo XIX, la publicidad experimentó un profundo desarrollo en su concepción y manejo como actividad profesional de comunicación vinculada a la comercialización de productos y servicios. Ese desarrollo fue el resultado de un proceso gradual, en el que la presencia de los anuncios fue aumentando progresivamente. El empleo de la publicidad se extendió, tanto por los soportes empleados para su difusión, como por su uso generalizado por parte de un mayor número de anunciantes procedentes, cada vez más, de distintos sectores de la actividad económica.

Este desarrollo de la publicidad se vio propiciado por una serie de circunstancias, especialmente de carácter económico y social, cuyos orígenes

[120] ROM, J.; SABATÉ, J. *Llenguatge publicitari. Estratègia i creativitat publicitàries*. Barcelona: UOC, 2007, p. 131.
[121] SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 32-33.
[122] Período 1880-1900: "Segona etapa: el producte és el millor". Ver: ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 131.
[123] Ver: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 34-39.; ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 130.

se sitúan ya en el siglo XVIII -y especialmente en la segunda parte de ese siglo- en el caso de Gran Bretaña y, entre finales del siglo XVIII y las primeras décadas del siglo XIX, en Estados Unidos, que crearon un entorno adecuado para su despegue. Durante la segunda parte del siglo XIX y, especialmente, en las últimas décadas, se asentaron las bases de lo que pronto se convertiría en una industria en crecimiento y en un ejercicio profesional consolidado. Este despegue de la actividad publicitaria y su configuración moderna fue posible, y tuvo lugar, a la par que el desarrollo y la consolidación del proceso de industrialización:

> The era of industrialization from the mid-nineteenth century through the 1890s was market by qualitative change as well as staggering quantitative increase. Coal replaced wood and water as the major source of industrial energy. (…) New machinery -reapers, sewing machines, industrial machine tools- engendered new products and enabled older products to be made by radically new processes. The scale of operations greatly increased in manufacturing.[124]

La Revolución Industrial supuso un primer cambio evidente en los procesos de fabricación de los productos. Pero también trajo consigo un cambio profundo en los procesos de distribución de esos productos. Esta circunstancia fue decisiva para el avance de la actividad publicitaria. Efectivamente, el primer desarrollo de la publicidad tiene, en gran parte, su explicación en los efectos que tuvo la Revolución Industrial en los procesos de comercialización en general, y, de un modo muy particular, en las nuevas exigencias planteadas por la distribución. Los esfuerzos de los fabricantes para intensificarla y extenderla se manifestaron -entre otras formas- en la realización de acciones orientadas a diferenciar sus productos del resto de sus competidores. Así, el empleo de las marcas fue el inicio evidente de un proceso de diferenciación que afectó tanto a la producción de productos como a su distribución. Los fabricantes, y también los distribuidores, dotaron de marcas diferenciadoras a sus productos, factor que paulatinamente se convirtió en el principal vehículo para su popularización a través de la publicidad. Por otro lado, en este mismo período, tanto en el escenario europeo como en el

[124] POPE, D. *The making of modern advertising*. New York: Basic Books, 1983, p. 32.

estadounidense, se puso de manifiesto de forma inequívoca el predominio de una mentalidad comercial que tuvo su principal manifestación en el empleo de la publicidad. A su vez, el avance de la actividad publicitaria experimentado en esa época fue también una consecuencia clara, no sólo de una nueva forma de entender y hacer los negocios, sino también del inicio de la nueva cultura empresarial y comercial que dominaría el siglo XX:

> The Hatter in the Strand of London was not in the business of making hats to make better hats. He made hats to make money. The Victorians may have commanded the manufacturer to make the best of what he set out to do, but the culture of capitalism does not care so much about what he makes as about what he can sell. Hence the "best" hat becomes the most profitable hat. Ironically, perhaps he cannot make hats profitably unless he can market what he makes efficiently. The selling determines the making. And once he makes those best hats, especially if he has a machine to help him, heaven help him if he makes too many. If he has to spend some of his productive timing acting like a nut in order to sell those hats, so be it.[125]

Podemos comprobar que estos cuatro aspectos:

- el proceso de industrialización desencadenado por la Revolución Industrial,
- la necesidad de mejorar la distribución de los productos para llegar a más consumidores,
- el inicio del uso intenso de las marcas como identificativo de los productos,[126]
- una nueva mentalidad empresarial y comercial,

son los elementos destacables del contexto económico y empresarial que permitirán que en estos momentos la actividad publicitaria inicie su despegue definitivo y que la comunicación comercial haga el salto de la artesanía comunicativa a la incipiente industria publicitaria. Y, como veremos a continuación, Gran Bretaña y los Estados Unidos liderarán este salto gracias a

[125] TWITCHELL, J. B. (1996), p. 53.

[126] No es de extrañar que el inicio del uso de las marcas se produzca en este período. Junto a las necesidades de diferenciación de la competencia también se explica por el proceso de individualización propio del Romanticismo, proceso que ya se ha comentado en el capítulo 4 de esta investigación. El individualismo romántico que mueve a los empresarios del primer capitalismo también parece transferirse a los productos que fabrican.

que estos elementos mencionados están allí más desarrollados que en otros países.

5.1. El protagonismo de Inglaterra en el escenario europeo

El siglo XVIII fue, para Europa, un periodo caracterizado por los efectos de las crisis políticas de los viejos regímenes y de los sistemas económicos derivados de éstos. Fue un siglo marcado por la búsqueda de "un nuevo equilibrio entre las clases",[127] que estaría condicionado por los efectos de la expansión industrial y de las revoluciones. También la mayor parte de ese siglo estuvo marcada, para muchos países europeos, por la expansión económica y, como consecuencia de ésta, por períodos de prosperidad.[128]

A finales del siglo XVIII y, especialmente, durante las primeras décadas del siglo XIX, ya se hicieron notorias las repercusiones de las revoluciones políticas y de la Revolución Industrial y, en particular, en el terreno económico y social, los efectos derivados del auge de la industria y del desarrollo de las grandes manufacturas. Estas circunstancias de cambio generaron nuevas condiciones económicas, políticas y sociales, así como, en particular, de la consideración del individuo,[129] todo ello relacionado con la transformación hacia la sociedad burguesa.

Las consecuencias económicas de estos procesos de cambio se manifestaron en Inglaterra de forma predominante y con antelación a otros países como Francia, en la que los cambios que adquirieron un mayor protagonismo fueron los políticos. No obstante, los efectos del proceso británico se extendieron por el continente europeo y tuvieron profundas repercusiones en el panorama político y económico mundial. Según Hobsbawm, "si la economía del mundo del siglo XIX se formó principalmente bajo la influencia de la Revolución Industrial inglesa, su política e ideología se

---

[127] VILAR, P. *Iniciación al vocabulario del análisis histórico*. Barcelona: Crítica, 1980, p. 95.
[128] HOBSBAWM, E. J. *Las revoluciones burguesas*. Barcelona: Labor, 1985, p. 65.
[129] Hacemos referencia a los cambios relacionados con la ruptura de las antiguas relaciones feudales, propias de las sociedades agrarias, y a la introducción de nuevas ideas en torno al concepto de libertad individual y, consecuentemente, sus efectos en la concepción de la propiedad o en otras ideas que pueden asociarse a ésta, como el individualismo o la competitividad, por citar algunos ejemplos. También las nuevas relaciones productivas que se establecieron en la sociedad industrial tuvieron sus efectos en las relaciones sociales y en la consideración del individuo.

formaron principalmente bajo la influencia de la Revolución francesa".[130] Este proceso simultáneo de cambios económicos y políticos, así como las circunstancias que los desencadenaron, tuvieron su origen en diferentes momentos del siglo XVIII en distintos países europeos, y experimentaron un desarrollo propio y diferenciado de acuerdo con las condiciones históricas específicas de cada país. En Europa, en el terreno económico y social, "a medida que cada país empezó a sentir el impacto de la revolución [industrial], comenzó a tomar forma lo que podría llamarse su fisonomía económica nacional",[131] de tal manera que, a lo largo del siglo XVIII, en los diferentes estados europeos, y con diferentes ritmos y características, fue expandiéndose una clase media industrial y comerciante.[132]

En Inglaterra en particular, se sitúa el origen de la transformación al maquinismo, a las formas de producción masiva y al auge industrial. Junto a ello, los procesos de reforma agraria, el crecimiento demográfico, y los movimientos migratorios, (como el éxodo rural que surge en respuesta a la demanda creciente de proletariado urbano), así como la emigración con destino a Norteamérica y a Australia, principalmente, produjeron, a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, una profunda transformación de las condiciones y estructuras socioeconómicas. En 1700, en Inglaterra, "farming had accounted for about 40 percent of nacional income, and industry and commerce about a third".[133] Hacia 1800, se habían intercambiado los términos de estas proporciones: "agricultura amounted to less than 30 percent of nacional income, industry and commerce componed 45 percent".[134] Inglaterra había sido el país pionero en experimentar una transformación industrial, creada sobre la base de las máquinas y la tecnología, y también fue el primer país en vivir el proceso de transformación de una sociedad tradicional agraria a una sociedad urbana. A lo largo del siglo XVIII, los cambios tecnológicos se tradujeron en un incremento sustancial de la capacidad productiva de las

[130] HOBSBAWM, E. J. (1985), p. 103.
[131] KEMP, T. *La revolución industrial en la Europa del siglo XIX*. Barcelona: Fontanella, 1979, p. 25.
[132] Desde finales del siglo XVIII, y durante la primera mitad del siglo XIX, también se desarrolló una clase obrera que aglutinaba a diferentes grupos de trabajadores, pero no exclusivamente trabajadores procedentes de fábricas, sino también otros que desempeñaban otras ocupaciones u oficios.
[133] KOEHN, N. F. *Brand new. How entrepreneurs earned consumers' trust from Wedgwood to Dell*. Boston: Harvard Business School Press. 2001, p. 308.
[134] KOEHN, N. F. (2001), p. 309.

empresas, tanto en los sectores tradicionales como en las nuevas industrias que fueron surgiendo.

A mediados de este mismo siglo, ya se empiezan a encontrar algunos ejemplos -aunque todavía poco frecuentes- a nuestro juicio de gran interés y sintomáticos de cómo la actividad de producción y comercialización empezaba a mostrar algunos de los rasgos que, en adelante, caracterizarían la forma de hacer los negocios. Es el caso de la actividad desarrollada por el empresario inglés Josiah Wedgwood (1730-1795), que ejemplifica nítidamente el paso de la producción artesanal a la producción industrial y cómo, en ese salto, fue decisiva la actividad persuasiva. El ejemplo de Wedgwood sirve a los intereses de esta investigación porque ilustra y avanza una forma distinta de entender los procesos de fabricación y comercialización. Es también una evidencia de la existencia de un tipo de fabricantes que fueron pioneros en el desarrollo de un pensamiento moderno en torno a cómo debían conducirse los procesos de comercialización. La actividad desarrollada por Wedgwood se produce en un contexto donde ya se muestran signos de expansión económica y de progreso en diversos ámbitos y, a su vez, el propio Wedgwood es una muestra y un símbolo de ese progreso y expansión. Además, su actividad tiene un interés adicional, porque responde precisamente a uno de los sectores productivos tradicionales (la producción ceramista de los alfareros) y supone una muestra del paso a la modernización.

Josiah Wedgwood ha atraído el interés de varios autores que han coincidido en ver en este personaje una muestra clara del inicio de esa nueva visión empresarial, ya apuntada en páginas anteriores, para afrontar los negocios. También han destacado de él su iniciativa para aplicar prácticas comerciales novedosas. La producción ceramista de Wedgwood supone, a la vez, un importante precedente de cómo la marca en los productos empezó a ser empleada como un instrumento para fomentar el conocimiento de éstos y generar así la lealtad de los consumidores.[135] A mediados del siglo XVIII, el uso de las marcas en los productos no puede ser considerado todavía como una

[135] "The important distinction is between a product and a brand. A product is something with a functional purpose. A brand offers something in addition to its functional purpose. All brands are products (…) in that they serve a functional purpose. But not all products are brands. It follows that our definition of a brand should be something along the following lines: *A brand is a product that provides functional benefits plus added values that some consumers value enough to buy"*. En: JONES, J. P.; SLATER, J. S. *What's in a name? Advertising and the concept of brands*. New York: M. E. Sharpe, 2003, p. 31.

práctica habitual y extendida. En el caso de la producción ceramista, en concreto, hasta la década de 1770 la mayor parte de ésta no venía identificada con una marca que asumiera las funciones de distinción y diferenciación:

> The few earthenware and porcelaine manufacturers that did, such as the Chelsea porcelain factory, generally used signs, symbols, or the location of the factory as identifying mark. Wedgwood changed this practice in the late 1760s by impressing his own name in the unfired clay. His works were thus much less vulnerable to forgery than those of other markers, and, as Josiah understood, every piece advertised the Wedgwood name. By 1772, everything made at Wedgwood's pottery, useful or ornamental, carried his name.[136]

El interés que despierta el estudio de este personaje también radica en el modo en que supo aprovechar las oportunidades que ofrecía el progreso técnico y científico de su época y por cómo supo ver sus posibilidades de aplicación en la actividad ceramista que realizaba. Por último, su actividad muestra un interés añadido que también resulta oportuno apuntar a objeto de los intereses de esta investigación. La demanda de la cerámica producida en sus fábricas -el tipo de piezas adquiridas y el modo en que éstas eran diseñadas- es también una prueba de la aparición de nuevos hábitos y comportamientos en los individuos. A través de esa demanda se intuyen muestras de la aparición de un consumidor que progresivamente empieza a valorar y a reclamar de los productos algo más que su utilidad, hecho que se convertirá en una tendencia que se irá extendiendo hasta llegar a ser masiva.

> Pineapple and cauliflower wares were eye-catching, functional, and, most important, *novel.* These ornate pieces were immediately popular [en relación a la década de 1760] and are still manufactured today. Of course, not all Britons in the mideighteenth century could afford to care about the fashionability of new products. But as per capita and family incomes climed, increasing numbers of consumers from the upper and middling ranks acquired new possessions.[137]

El profesor Ralph M. Hower, con ocasión de su exhaustivo estudio sobre la historia de la agencia de publicidad estadounidense NW Ayer & Son,

[136] KOEHN, N. F. (2001), p. 33.
[137] KOEHN, N. F. (2001), p. 24.

se refiere a Wedgwood al constatar como “by the 1780’s such notable manufacturers as Josiah Wedgwood were resorting to advertising in order to stimulate dull business”.[138] Wedgwood también despierta el interés de Liz McFall, quién se refiere a él con motivo de su análisis de la evolución de la publicidad desde la perspectiva sociológica y cultural.[139] También Nancy F. Koehn profundiza en la singularidad de este personaje y destaca cómo “Wedgwood and Bentley [en relación a Thomas Bentley, quién sería su socio] understood that in the emerging consumer society, marketing was as important as manufacturing”.[140] Esta autora observa con atención el modo en que Wedgwood puso en práctica iniciativas comerciales pioneras, buena parte de ellas fundamentadas en la importancia dada a la comunicación persuasiva como vía para estimular la demanda de sus productos.[141]

5.1.1. Josiah Wedgwood, un ejemplo de mentalidad industrial avanzada

Para reforzar el sentido de esta investigación, se ha estimado conveniente realizar una aproximación biográfica a Josiah Wedgwood. De esta forma se pretende, a través del personaje, entender la mentalidad innovadora de algunos pioneros de la transformación industrial. Además, también se podrá observar que tal transformación tendrá sus consecuencias directas en la transformación de la publicidad, ya que la producción y distribución masivas de productos engendrará las técnicas de comunicación comercial masiva. Tal como subraya Sabaté: "de la mateixa manera que la producció massiva ha generat una comunicació massiva, la producció artesanal generà una comunicació artesanal".[142]

Wedgwood nació en el seno de una familia de alfareros en Burslem, Staffordshire, importante centro de producción ceramista de Inglaterra. La actividad artesanal desarrollada en los talleres alfareros de la región abastecía

[138] HOWER, R. *The history of an advertising agency. N. W. Ayer & Son at Work. 1869-1949*. Cambridge: Harvard University Press, 1949, p. 7.
[139] McFALL, L. (2004). (El interés de McFall por Wedgwood se sustenta en el trabajo previo de Wernick, a quien cita en diversas ocasiones: WERNICK, A. *Promotional Culture: Advertising, Ideology and Symbolic Expression*. London: Sage, 1991).
[140] KOEHN, N. F. (2001), p. 12.
[141] KOEHN, N. F. (2001), p. 11-42.
[142] SABATÉ, J. *L'ús de la llengua catalana a la publicitat. Procés històric i situació actual a Catalunya*. Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna. Universitat Ramon Llull, 1999, p. 60. (Tesis doctoral).

a la demanda local y a los mercados de Londres a través del suministro a mayoristas y detallistas que hacían llegar la producción a esos lugares. A pesar de que la producción ceramista todavía se desarrollaba artesanalmente, y que en torno a 1730 se trataba de "a labor-intensive process, more dependent on individual craft and energy than on capital equipment or organizational capabilities",[143] el peso de esta industria ocupaba un lugar importante en el conjunto de la economía inglesa.[144] En general, en la región se producía una cerámica vasta, poco refinada, de objetos simples, útiles y duraderos. La demanda inglesa de piezas de cerámica fina se satisfacía a través de otros centros de producción del país, situados en torno a Londres y Bristol, o bien, a través de importaciones procedentes de Europa o del lejano oriente. Josiah Wedgwood era hijo de un alfarero, así que conoció el oficio desde niño y empezó a ejercerlo en el taller familiar, en torno a 1739, tras la muerte de su padre. Posiblemente influido por su enfermedad y las limitaciones que en ocasiones ésta le supuso en su trabajo -siendo un niño experimentó los estragos de la viruela y parece que esta dolencia marcó buena parte de su juventud hasta que, en 1768, tuvo que someterse a la amputación de una pierna- empezó a prestar más atención al diseño y moldeado de las piezas y a la experimentación con materiales nuevos. Wedgwood estableció su propio taller en Burslem, al que se unió otro alfarero, John Harrison.[145] Para entonces, Wedgwood ya aplicaba nuevas mezclas de arcilla en su producción y elaboraba piezas de diseño propio. La actividad del taller creció y se extendió el conocimiento de su trabajo, que atrajo el interés de la nobleza. En 1769, abrió un nuevo centro de producción en asociación con Thomas Bentley, en la localidad de Etruria, junto a Store-on-Trent.[146] La actividad productora y comercial de Wedgwood merece ser destacada por varias razones, además de

[143] KOEHN, N. F. (2001), p. 15.

[144] "Manufacturing in early-eighteenth-century Britain was diverse, small in scale, and regionally concentrated by industry. Manufacturing output was spread across a broad range of industries: baking, milling, brewing, distilling, pottery, leather processing, building materials, and woolen textiles (…). The famous technological leaders of the Industrial Revolution –cotton, textiles, iron smelting, and engineering (machine tool manufacture)- made up less than 10 percent". En: KOEHN, N. F. (2001), p. 15.

[145] El taller familiar estaba en manos de su hermano y, al parecer, éste lo consideró incapaz para continuar trabajando allí debido a su salud precaria y a las limitaciones físicas que padecía Wedgwood.

[146] Ver: BBC. *Historic figures. Josiah Wedgwood (1730-1795).* [En línea] <http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/wedgwood_josiah.shtml> [Consulta: 25 de julio 2008] También: BIOGRAFIAS Y VIDAS. *Josiah Wedgwood.* [En línea] <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/wedgwood.htm> [Consulta: 15 de julio 2008]

las ya expuestas con anterioridad al apuntar el interés de este personaje. Wedgwood introdujo criterios de eficiencia en la organización del trabajo de su factoría -habitualmente desarrollado en entornos hoscos y sucios-, mejoró y rentabilizó el transporte de las materias primas a los talleres, experimentó con nuevos materiales -como el basalto o el jaspe, que hicieron famosas sus piezas- y lo hizo desde una óptica científica. Pero, además de todo ello, contempló la producción ceramista no sólo desde la perspectiva del utilitarismo de las piezas, sino bajo criterios estéticos y decorativos. Destacó en la producción de vajillas y también de jarrones y de otros tipos de recipientes de uso ornamental, así como de medallones y de bustos de personajes. La fama de su producción se extendió no sólo entre la realeza, la aristocracia y las clases más acomodadas de la sociedad inglesa, sino que también se hizo extensiva entre la incipiente clase media inglesa:

> Josiah realized that many Britons now had more money to spend on nonessential or luxury goods than had their counterparts in previous generations. He also understood that much of his spending was directed toward social emulation. Eighteenth-century Britons, like modern consumers all over the world, tended to put their money where their aspirations were.[147]

Su fama se extendió a escala internacional hasta llegar a convertirse en el ceramista más conocido y respetado en Europa.[148] Wedgwood se distinguió, desde el principio, por su mentalidad comercial y promocional, la cual integró tempranamente al proceso de producción. Según explica McFall, "Wedgwood and Bentley's partnership may have produced some exemplary promotional

[147] KOEHN, N. F. (2001), p. 33.

[148] KOEHN, N. F. (2001), p. 13. (A modo de ilustración, puede constatarse cómo la influencia de la cerámica de Wedgwood también llegó a uno de los centros ceramistas más importantes de España, situado en Galicia: la manufactura de loza y porcelana de Sargadelos. En 1804 Antonio Raymundo Ibáñez fundó en Sargadelos una fábrica de loza "a imitación de la de Bristol". En 1806 se hacían los primeros ensayos de fabricación de cerámica. En 1810 ya se disponía de un considerable estoc de piezas de loza, y hacia 1812 se empezó a decorar la loza. En torno a 1815 parece ser que se desarrolló "una variante del género (…) las plaquitas ovaladas con relieves a lo Wedgwood -en Sargadelos siempre tratadas en blanco". De esa época, se conocen varias de esas "plaquitas con relieves representando escenas de amorcillos y divinidades, todos concebidos dentro de la manera de Wedgwood, pero nunca con sus exquisitos realces de color". Obsérvese también que "los puertos del norte de España seguían recibiendo constantemente magníficos envíos de cerámicas extranjeras, sobre todo de lozas inglesas admirablemente decoradas, que correspondían a uno de los momentos más culminantes del esplendor alcanzado por las artes industriales británicas". En: BELLO, F. *Cerámica de Sargadelos*. A Coruña: Do Castro, 1997, p. 26, 38, 46, 50 y 74).

tactics" como, por ejemplo, la creación de *showrooms*, espacios especialmente pensados para mostrar su producción: "Josiah Wedgwood's careful design of his factory, Etruria, and London showrooms, to meet promotional objectives".[149] También abrió centros de exhibición y venta en otras ciudades como Bath y Dublín (1768) y con ellos inauguró otra nueva práctica comercial orientada a estimular las ventas, esta vez a través del incentivo a los vendedores. Nancy F. Kohen observa, precisamente, como Wedgwood "proponed to pay his sales people in the showrooms on comission. As he pointed out to Bentley, this compensation scheme would help ensure that stock was not wasted".[150] La misma autora también expone cómo Wedgwood aplicó tácticas comerciales novedosas para afianzarse en los mercados extranjeros, algunas de ellas con un importante riesgo financiero. Hacia 1769 Wedgwood mostró un gran interés por el potencial de mercado que le ofrecía Francia. Poco después, hacia 1771, época en la que su producción ya se había extendido en el mercado nacional, que seguía constituyendo su principal foco de interés, Wedgwood apuntó su expansión comercial hacia Alemania. Realizó un envío de piezas de cerámica a mil miembros de la aristocracia y de la nobleza alemana, sin que éstos hubieran realizado un pedido previo. El paquete contenía, junto a las piezas de cerámica, una carta de carácter publicitario donde anunciaba sus productos a este público selecto y, adjunta a ella, incluía una factura, ofreciéndole así la oportunidad de efectuar la compra con sólo aceptarla. En caso contrario, el destinatario únicamente debía devolver el envío sin que ello le supusiera coste alguno. Este tipo de iniciativas demuestran que Wedgwood fue un precursor adelantado en el ensayo e introducción de nuevas prácticas de comercialización y de publicidad que, en épocas venideras, se extenderían y se observarían en otros sectores como, por ejemplo, en la venta de libros y de productos musicales.[151] También Ronald A. Fullerton, con ocasión de sus investigaciones en torno al avance del marketing desde sus orígenes hasta nuestros días, comparte el interés por Josiah Wedgwood y resalta la innovación que representaron sus prácticas comerciales.[152] Wedgwood es un buen ejemplo para poner de manifiesto el avance de una nueva mentalidad

[149] McFALL, L. (2004), p. 55 y 128.
[150] KOEHN, N. F. (2001), p. 30.
[151] KOEHN, N. F. (2001), p. 32.
[152] FULLERTON, R. A. (1988), p. 112.

empresarial que se caracterizará, en gran medida, por la importancia dada al desarrollo de iniciativas orientadas a estimular la demanda de los productos, y también por el hecho de que éstas serán parejas y estarán íntimamente vinculadas a las decisiones de fabricación y comercialización. Ambas actividades (fabricación y comercialización) vendrán determinadas por la ideación y puesta en marcha de prácticas inequívocamente pre-marketinianas, prácticas que tenían al consumidor como eje de toda operación comercial. La forma en que Wedgwood concibió y desarrolló su negocio indica un punto de inflexión, porque es sintomática de una incipiente mentalidad capitalista que se irá desarrollando en los años posteriores y que, a efectos de nuestro interés de estudio, supuso el gran impulso para el desarrollo de la actividad publicitaria moderna. Las palabras de Fullerton reproducidas a continuación son enormemente clarificadoras de cómo las actuaciones de Wedgwood merecerían enmarcarse en las modernas prácticas de marketing y comunicación comercial características del siglo XX:

> Some of the famous pioneers of production such as Mathew Boulton and Josiah Wedgwood were also pioneers of modern marketing, cultivating large-scale demand for their revolutionary inexpensive products with techniques usually considered to have been post-1950 American innovations: market segmentation, product differentiation, prestige pricing, style obsolescence, saturation advertising, direct mail advertising campaigns, reference group appeals, and testimonials, among others.[153]

Como podemos apreciar, ya a finales del siglo XVIII hay suficientes elementos embrionarios de lo que hoy recibe el nombre de políticas de marketing y determinantes del marketing. Aunque su organización y formulación definitiva será posterior -recordemos que el marketing se introducirá formalmente como disciplina de estudio y práctica profesional en las primeras décadas del siglo XX- el ejemplo de Wedgwood puede ser considerado como un caso ilustrativo de una etapa que se apunta a modo de antesala o de periodo de preparación de lo que serán los inicios formales del marketing.

[153] FULLERTON, R. A. (1988), p. 112.

5.1.2. Inglaterra, cuna de la sociedad de consumo

Con la antesala de los cambios introducidos en las últimas décadas del siglo XVIII, el siglo XIX se inició con una continua y creciente expansión de la actividad productiva industrial, comercial y agrícola. Kemp constata el resultado de este proceso cuando afirma que la economía inglesa posterior a 1870 "había avanzado ya un trecho considerable hacia su conversión en una sociedad predominantemente industrial".[154] En Inglaterra, como ya se ha comentado, convergieron una serie de circunstancias que propiciaron que este país, en relación al resto de países europeos, y a Francia en particular, se adelantara y encabezara este proceso de cambios. Entre estas circunstancias se pueden subrayar, en primer lugar, su condición ventajosa en el comercio y en la producción *per cápita.* En segundo lugar, la existencia de una industria bien equipada, con unas bases sólidas que le permitieron liderar ese proceso, creadas, en buena parte, sobre el desarrollo de la industria algodonera.[155] En tercer lugar, la expansión colonial, que contó con el apoyo del gobierno inglés. En cuarto lugar, unas condiciones legales que favorecieron el beneficio privado y el desarrollo económico, circunstancia, esta última, que recoge Hobsbawm cuando afirma que "la política estaba ya engranada con los beneficios".[156] Y, en quinto lugar, el ritmo de crecimiento de las exportaciones británicas durante la década de 1850 -especialmente durante los primeros siete años- y, en particular, las correspondientes a artículos de algodón.[157] Desde 1845 a 1875, las exportaciones británicas de hierro, acero y maquinaria para el ferrocarril crecieron a ritmo acelerado, favoreciendo así el desarrollo industrial y comercial del país e impulsando el proceso de industrialización en otros países.[158]

A pesar de la dificultad de delimitar en el tiempo los efectos de la Revolución Industrial, en Inglaterra -y en Europa en general- las repercusiones de este período de cambios se hicieron más patentes a mediados del siglo XIX

[154] KEMP, T. (1979), p. 248.
[155] "Entre 1750 y 1769, la exportación de algodones británicos aumentó más de diez veces". En: HOBSBAWM, E. J. (1985), p. 70.
[156] HOBSBAWM, E. J. (1985), p. 65.
[157] HOBSBAWM, E. J. *La era del capitalismo*. Vol. 1. Barcelona: Labor, 1977, p. 47.
[158] HOBSBAWM, E. J (1977), p. 60.

y, sobretodo, a partir de las décadas de 1840 y 1850.[159] El período de despegue económico iniciado en la década de 1780 en Inglaterra concluyó con la construcción del ferrocarril y la creación de una fuerte industria pesada en la década de 1840.[160] A mediados del siglo XIX, un sector importante del capitalismo inglés dedicaba sus operaciones al comercio y a la financiación del mercado mundial.[161]

> Las primeras manifestaciones de la revolución industrial ocurrieron en una situación histórica especial, en la que el crecimiento económico surgía de las decisiones entrecruzadas de innumerables empresarios privados e inversores, regidos por el principal imperativo de la época: comprar en el mercado más barato para vender en el más caro.[162]

A finales del siglo XIX los asalariados constituían la mayoría de la población inglesa. El poder económico se sostenía en una clase social burguesa compuesta de industriales, comerciantes y financieros. Algunas de las grandes fortunas industriales inglesas ya se habían consolidado,[163] las principales líneas de ferrocarril ya se habían construido y la explotación de los recursos minerales ya se remontaba a varias décadas anteriores.

Este proceso de cambios en las formas de producción tuvo su paralelo en un proceso gradual de cambios en las formas de vida y consumo de las personas. La industrialización también empujó el proceso de urbanización que, a su vez, derivó en cambios en los modos en que la gente se proveía de los bienes básicos para su supervivencia y sustento. Se inició así lo que podría señalarse como el principio de una revolución en el consumo, subsidiaria de la

---

[159] La Revolución Industrial no puede considerarse como un episodio con un principio y final delimitados con claridad en el tiempo. No resulta fácil establecer una fecha concreta de inicio y, todavía menos, de final. No obstante, sus inicios se sitúan en las dos últimas décadas del siglo XVIII (alrededor de 1780-1790) y sus manifestaciones han sido denominadas, técnicamente, por algunos economistas, como el *take-off into self-sustained growth* o el *take-off*, como un modo de visualizar cómo, en esos años, la economía emprendió el vuelo de una forma decisiva. A mediados del siglo XIX, y especialmente durante las décadas de 1840-1850, ese proceso de cambios profundos que supuso la Revolución Industrial ya parecía haberse asentado. Ver: HOBSBAWM, E. J. (1985), p. 58-60.

[160] HOBSBAWM, E. J. (1985), p. 60.

[161] "Las instituciones de la *City* de Londres se habían inclinado básicamente por la financiación del comercio mundial y por la captación de capital para inversiones a largo término en ultramar". En: KEMP, T. (1979), p. 265.

[162] HOBSBAWM, E. J. (1985), p. 66.

[163] "El hecho fundamental en Inglaterra en las dos primeras generaciones de la revolución industrial fue que las clases ricas acumularon rentas tan deprisa y en tantas cantidades, que excedían a toda posibilidad de gastarlas e invertirlas". En: HOBSBAWM, E. J. (1985), p. 90.

Revolución Industrial, aspecto que tiene un interés inmediato para esta investigación, ya que fue trascendental para el desarrollo de nuevas prácticas de comercialización y para la aparición y posterior desarrollo de la publicidad moderna. En la sociedad rural, gran parte de la comercialización de los productos básicos funcionaba según una economía de trueque, y buena parte de las compras e intercambios de productos se realizaban en mercados al aire libre, donde acudían los productores a ofertarlos. A medida que se desarrollaban los pequeños centros urbanos, gradualmente empezaron a extenderse los primeros establecimientos que actuaban como pequeños almacenes o tiendas -cuyo aspecto distaba mucho de las actuales- y donde sus propietarios dispensaban bienes de su propia producción y otros que ya empezaban a adquirir, en mayores cantidades, a otros productores. Buena parte de la producción, por tanto, debía trasladarse de las granjas y talleres a esos establecimientos, cuyos propietarios, además de expendedores de los productos, asumían, frecuentemente y de forma natural, otras funciones. En un período en el que todavía la industria estaba centrada en la fabricación, la presentación de los artículos dependía en su mayor parte de los comerciantes y tenderos, que se ocupaban de tareas como la mezcla de productos, su selección, conservación, peso o envoltura, de un modo todavía artesanal: "Their work involved far more just selling. They had to do a great deal before the merchandise was ready to be handed over to the customers. And that applied to cobblers and milliners, tailors and cabinet-makers too".[164]

La actividad de los comerciantes pronto se extendió en los núcleos urbanos de acuerdo con las imposiciones de los nuevos tiempos. Los habitantes de las ciudades ya no podían fabricar para su consumo productos como la cerveza o el queso, tal como hacían cuando vivían en un entorno rural, y debían adquirirlos. Circunstancias tan cotidianas como ésta fueron trascendentales para el desarrollo del comercio y la publicidad. A nuestro juicio, muestran las primeras señales de lo que en décadas posteriores se manifestaría como el nacimiento de la sociedad de consumo. Franzen y Holzhauer observan la incidencia de estos cambios económicos y sociales cuando se refieren al origen de la industria cervecera en Gran Bretaña.

[164] FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. *Brands. Manufacturers, retailers and branded articles.* Zaltbommel: BBDO College Editions, 1989, p. 6.

> There were several huge breweries in Great Britain as long as two centuries ago. Foreigners found that amazing. And they grew at an even greater speed in the next two centuries. Beer was probably one of the first products to be mechanically in large 'factories'. Sausages, cheese, soap and household cleansers, and butter substitutes (margarine) followed. And then came thousands of other products -it all started with food and what we now call 'fast-moving consumer goods'.[165]

En el mismo sentido, el origen temprano de la industria de las destilerías y de la producción de *whisky* escocés también se explica en este contexto (y al margen de otros factores, como su frecuente asociación o consideración como bebida medicinal).[166] Los cambios económicos, sociales y demográficos producidos -éstos últimos se explicarán más adelante en este capítulo- derivaron en nuevos comportamientos en las formas de consumir y comprar. Como ejemplo de ello, cabe apuntar la importancia de que las mujeres empezaran, por primera vez, a convertirse en las principales compradoras de los productos de consumo.[167] Este hecho, como otros muchos, también tendría una enorme trascendencia en el desarrollo de la publicidad.[168]

La relevancia de estos cambios se vio potenciada por un nuevo foco de transformación: los progresos en los transportes y en las comunicaciones, resultantes de la aplicación de las innovaciones y los avances técnicos. A lo

---

[165] FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. (1989), p. 34.

[166] John Dewar & Sons es uno de los fabricantes de *whisky* más antiguos del mundo. John Dewar (1808-1880), hijo de granjeros, se trasladó a Perth, Escocia, en 1828. Años después, en 1846, creó su propio negocio de vinos y licores y se convirtió en un pionero en la mezcla -en ingles, *blend*- de *whisky*. El crecimiento y la expansión del negocio de Dewars' se produjo a partir de la década de 1880 y se atribuye al trabajo de sus hijos, John Alexandre y Tommy. A finales del siglo XVIII, varias destilerías ya eran conocidas y su producción gozaba de cierta reputación, a pesar de que muchas de ellas todavía no utilizaban una marca propia. El caso de Glenlived es una excepción en este sentido. El Old Vatted Glenlivet parece ser otro *whisky* pionero (también como *whisky blend*). Su origen se sitúa en 1853 gracias a Andrew Usher, un representante de la destilería Glenlived de Edimburgo. El *whisky* se distribuía en comercios, tabernas y hoteles, en buena parte a través de los comerciantes de vino y de mayoristas. Algunos de esos comerciantes producían sus propias mezclas -*blending*- con métodos rudimentarios y, a menudo, guiados por criterios de rentabilidad. Posteriormente, dieron origen a sus propios productos y marcas. Ver: JOHN DEWARD & SONS. *Nuestra historia*. [En línea] <http://www.dewars.com/default.aspx?locale=es_es#navigationPath=HouseOfDewar.Home> [Consulta: 25 de julio 2008].; También: SCOTCHWHISKY.COM. *About Whisky. Blended Whisky, Introduction. Early Blenders*. [En línea] <http://www.scotchwhisky.com/english/about/blended/index.htm> [Consulta: 25 de julio 2008]

[167] FULLERTON, R. A. (1988), p. 111.

[168] Hay numerosos testimonios de ello y, sólo a modo de ejemplo, basta recoger la observación de Walter Dill Scott, con ocasión de sus trabajos de análisis comparativo de anuncios y de evaluación del impacto ejercido por la presencia de ilustraciones en ellos: "Women are, in general, more susceptible to sugestion than men". Ver: SCOTT, W. D. *The psychology of advertising. A simple exposition of the principles of psychology in their relation to successful advertising*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. 1915, p. 87.

largo del siglo XVIII, en Inglaterra, los sistemas de transporte y de comunicación se desarrollaron y mejoraron su eficiencia, creando unas condiciones más favorables de movilidad, rapidez y facilidad en las relaciones entre las personas. Las mejoras en el transporte, terrestre, fluvial y marítimo, facilitaron la distribución de los productos, tanto en el ámbito regional como nacional. También la población disponía de un mayor número de productos y marcas a su alcance, de modo que aumentaban las posibilidades de descubrirlos, probarlos, elegir entre ellos y experimentar la novedad de su uso: "People were exponed to vast new arrays of goods: in eighteenth-century Britain, to tea sets, clocks, broches, curtains, books, and fine china".[169]

El conjunto de las nuevas circunstancias económicas y sociales generadas, tuvieron una extraordinaria incidencia no sólo en la producción, sino también en la distribución, la comercialización y el consumo de los productos. Impulsaron el desarrollo de actividades que iban orientadas a incentivar su distribución y su demanda. Ello supuso el despegue definitivo de la actividad publicitaria a través de la práctica de diversas fórmulas de comunicación, tanto informativas como persuasivas, orientadas, en definitiva, a estimular la demanda de productos. De esta forma podemos decir que Inglaterra se convirtió en la cuna de la moderna sociedad de consumo.

Esta secuencia de relaciones se puso en evidencia de forma acelerada especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XIX y los efectos de estos cambios empezaron a hacerse visibles en un corto período de tiempo. Los cambios y sus efectos se hicieron tangibles en años, ya no en décadas o siglos.

5.1.3. Demografía, salud y consumo

No es nuestro objetivo hacer un análisis sociológico, ni ahondar en las causas del aumento de la población que hemos mencionado anteriormente, pero resulta oportuno destacar que ese crecimiento demográfico significó una expansión mayor y más prolongada de la población en comparación con períodos anteriores. Entre 1680 y 1820, la población de Inglaterra experimentó

[169] KOEHN, N. (2001), p. 316.

un crecimiento más rápido del experimentado hasta entonces: “It more than doubled during the eighteen century alone, climbing from 4.9 million people to 11.5 million”. La ciudad de Londres se convirtió en una de las más grandes del mundo, con un crecimiento, durante ese período, en torno al 66 por ciento (de 575.000 habitantes en 1700, pasó a 960.000 en 1801). Otras ciudades como Birmingham o Manchester experimentaron crecimientos del orden del 800 por ciento durante el siglo XVIII.[170] En su conjunto, la población en Inglaterra y Gales, entre 1700 y 1850, se triplicó. La trascendencia de estos cambios demográficos y sus repercusiones en la organización económica y social son destacables, a objeto del interés de esta investigación. Es fácil observar la relación directa entre el aumento de la población y la demanda de productos y, consecuentemente, entre la tendencia al alza en el número de consumidores y el aumento de consumo generados por éstos.

Los historiadores apuntan diversos factores para explicar este crecimiento de la población. Entre ellos destaca el efecto positivo producido por la mejora de la nutrición como resultado directo de un aumento en el suministro de alimentos, que tiene su explicación bien en la aplicación de adelantos técnicos en la agricultura, bien en una aplicación más eficaz de los métodos tradicionales, como el uso de abonos, la rotación de cultivos, la introducción de cultivos extensivos, etc. En la medida en que crecía la población y sus expectativas de vida, también aumentaban sus posibilidades de consumo. En este sentido, Hobsbawm destaca, en su análisis del proceso de industrialización inglés, el papel definitivo que tuvo la agricultura:

> La agricultura estaba preparada, pues, para cumplir sus tres funciones fundamentales en una era de industrialización: aumentar la producción y la productividad para alimentar a una población no agraria en rápido y creciente aumento; proporcionar un vasto y ascendente cupo de potenciales reclutas para las ciudades y las industrias, y suministrar un mecanismo para la acumulación de capital utilizable por los sectores más modernos de la economía.[171]

Por otro lado, la mejora de la alimentación también repercutió en un descenso de las enfermedades infecciosas y de su contagio y,

[170] KOEHN, N. (2001), p. 310.
[171] HOBSBAWM, E. J. (1985), p. 64.

consecuentemente, en la reducción de las tasas de mortalidad. A pesar de que la industrialización también pudo provocar hacinamiento y condiciones de insalubridad en las ciudades, la introducción de medidas higiénicas, especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XIX, vinculadas a los sistemas de purificación del agua, de protección de la leche, o de la mejora de los sistemas de desagüe, también tuvo efectos positivos en las condiciones de higiene y salud de la población, especialmente en las ciudades.[172] Por otra parte, la introducción de algunas prácticas médicas, especialmente de carácter profiláctico, de inmunización y terapéuticas, favoreció el crecimiento de la población.[173] La mortalidad derivada del infanticidio o la inanición registró un descenso entre los siglos XVIII y XIX. Sin embargo, esas mejoras en las condiciones de nutrición y salud podrían haberse visto anuladas si ese crecimiento hubiera sido desbordante. A principios del siglo XVIII se observa que en algunos países europeos, como en Francia, la tasa de natalidad también empezó a registrar un descenso, mientras que el suministro de alimentos crecía y el resto de condiciones favorables, de carácter higiénico o médico, se mantenían. De ahí que el balance continuara siendo positivo en cuanto a las cifras de crecimiento. Este descenso de la natalidad, que empezó a apuntarse en algunos países europeos, junto con el descenso de muertes por infanticidio, también parecen ser indicativos de un cambio en el comportamiento de la población en lo referente a la procreación, probablemente relacionado con nuevas condiciones laborales y sociales.[174]

> In 1870, half the population of Britain, over a third of Germany's and nearly a third of France's, lived in urban settings. Oficial literacy figures exaggerated but it has been estimated that about 70 percent of Germany's people were able to read simple stories

[172] La tuberculosis fue una de las principales causas de muerte durante el siglo XIX por su carácter de enfermedad infecciosa y contagiosa que se manifestaba en forma de brotes epidémicos. En 1882, R. Koch descubrió el bacilo de la tuberculosis (*Mycobacterium tuberculosis*). El descubrimiento de fármacos eficaces para su tratamiento se produjo en torno a mediados del siglo XX. "En 1900, el 97% de la población de Europa Occidental presentaba lesiones tuberculosas y la mortalidad alcanzaba cifras de 200 por cada 100.000 habitantes y año. El descubrimiento de los fármacos antituberculosos (…) cambió radicalmente el pronóstico y la epidemiología". Ver: SALVAT. *Diccionario Enciclopédico Salvat*, vol. 25. Barcelona: Salvat, 1989, p. 3594.

[173] A modo de ejemplo de los progresos científicos producidos en el siglo XIX en el área médica, recogemos el descubrimiento del tratamiento antiséptico de las heridas (Lister, 1867) y el descubrimiento de los Rayos X (Rontgen, 1895). Ver: KINDER, H.; HILGEMAN, W. *Atlas histórico mundial*. Madrid: Istmo, 1973, p. 68.

[174] McKEOWN, T. *El crecimiento moderno de la población*. Barcelona: Antoni Bosch, 1978, p. 187-200.

> (Fullerton 1979). Schooling and, even more, the migration from the countryside weakened the complex and ordered tradicional networks of social, behavioral, and cultural patterns and expectations. The newly-urbanized masses were cultural adrift, open to new experiences. There were a latent market for something new.[175]

En ese esbozo general de la segunda parte del siglo XIX, la actividad publicitaria encontró un medio óptimo para su desarrollo. Con el avance del desarrollo industrial y comercial se crearon finalmente las condiciones favorables para la práctica profesional publicitaria.

> En realidad resulta ser una cuestión compleja la forma en que el proceso continuo de exploración, que llenó de modo gradual los espacios vacíos de los mapas, se vinculó con el desarrollo del mercado mundial. Además de ser un derivado de la política extranjera, en el conjunto participó también el entusiasmo misionero, la curiosidad científica y, hacia el final de nuestro período [en torno a las décadas 1850 –1870] la empresa periodística y publicitaria.[176]

La actividad publicitaria creció paralelamente al desarrollo de una mentalidad expansiva de los negocios por parte de los empresarios fabricantes y comerciantes: "La aparición del empresario industrial, cuya riqueza consiste en la propiedad móvil que le permite controlar los medios de producción y disponer de los productos una vez acabados, señala el decisivo cambio de rumbo en la vida económica".[177] La actuación de estos empresarios debe ser también observada para entender las bases en las que se asienta el despegue de la actividad publicitaria y su desarrollo profesional.

5.1.4. El desarrollo temprano de la industria del jabón

Muchas fueron las industrias que en este período alcanzaron un potencial de consumo que ya no abandonarían nunca, convirtiéndose muchas de ellas, a lo largo de los años, en grandes compañías especializadas en

[175] "Marketing action and the transformation of western consciousness. The exemples of pulp literatura and department stores". En: SHETH, J. N.; FULLERTON, R. A. (ed). *Research in marketing. Explorations in the history of marketing*. Greenwich, Connecticut: Jaipress, 1994, p. 240. (Con esta mención Fullerton apunta al futuro desarrollo de una industria editorial y de la producción de libros).
[176] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 76.
[177] KEMP, T. (1979), p. 25.

marketing y, a la vez, en grandes anunciantes. Un ejemplo claro lo constituye la industria del jabón y de los detergentes.

A mediados del siglo XIX ya se pone en evidencia el desarrollo temprano que alcanzará, a gran escala, la industria de fabricación de jabón en Inglaterra, (del mismo modo que ocurrirá en Estados Unidos). Su observación es oportuna a efectos de la presente investigación porque ilustra cómo esa nueva visión, a la que ya nos hemos referido con el ejemplo de Wedgwood, en la concepción y gestión de los negocios, condujo a la rápida expansión de muchos de ellos. La expansión de esta industria se produjo al amparo del avance de la investigación química y, en particular, sus orígenes están vinculados a la actividad farmacéutica. Dos ejemplos pueden ser brevemente mencionados como muestra de esa intensa actividad expansiva llevada a cabo por algunos empresarios, como Andrew Pears, creador de Pears' Soap y Robert Spear Hundson, creador de Hundson's Soap. Hacia 1837, Spear Hundson inició la fabricación de jabón en polvo en la trastienda de su comercio, aplicando métodos manuales para la obtención de copos de jabón. Hasta entonces, este procedimiento se realizaba en los hogares, de forma doméstica. Sin embargo, el jabón en polvo de Hudson se popularizó muy pronto. En 1850, tenía empleadas a diez operarias en su fábrica de West Bromwich, y en los años siguientes continuó su expansión acelerada probablemente bajo el empuje de dos circunstancias: por un lado, el rápido crecimiento de la demanda de jabón que se produjo en esos años y que favoreció el desarrollo de esta industria (bajo la influencia de los cambios sociales y culturales que generaron nuevos hábitos ante la higiene y la salud)[178]; y, por otro lado, el temprano uso que hizo Spear Hudson de la publicidad como instrumento propulsor de las ventas. Esta circunstancia se constata en los elaborados carteles que estaban presentes en las calles, donde se anunciaba con las frases "A litle of Hudson's goes a long way" o "For Washing Clothes. Hudson's Soap. For washing up". La empresa de

[178] "Having clean skin is a modern concern –instilled, arded, and abetted by companies in the nineteenth century that were producing surpluses o fan everyday product, namely, soap. At the beginning of this century most people cleaned the skin of their entire body once a week. On Saturday night, both in anticipation of the sabbath and a result of the organization necessary to suply sufficient water, the family bathed. The soap people used was made from animal fats leached through ashes. Such soap was labor intensive to produce, unwieldy to use, and smelly". En: TWITCHELL, J. B. (1996.), p. 142. (Aunque el autor se refiere al contexto social estadounidense, consideramos que sus apreciaciones, desde una perspectiva general, pueden ser extensivas -con mayor o menor grado de precisión- al contexto europeo, e inglés en particular).

Hudson también desarrolló una importante actividad exportadora, especialmente con destino a Australia y Nueva Zelanda.

Este comportamiento también caracterizó la forma de hacer negocios de otro de los pioneros en la fabricación a gran escala de jabones en Inglaterra, Andrew Pears, creador del Pears' Soap. Pears empezó la producción de jabón en escamas en 1789. En 1851, el Pears' Soap fue galardonado en la Exposición Universal de Londres.[179] En torno a 1865, la compañía inició su gran proceso expansivo en gran parte debido a la incorporación en el negocio de Thomas Barrat. Éste introdujo nuevas formas de dirección y gestión en la compañía y, sobre todo, dedicó grandes esfuerzos a apoyar la marca con publicidad, especialmente a través del empleo de carteles y publicidad en las calles y en los transportes, así como con el uso de postales -llamadas *trade cards*- como medio para difundir su producto.[180] El estímulo comercial que introdujo Barrat contribuyó a que la compañía se convirtiera en una de las principales empresas de jabón y que, además, tuviera una notable actividad exportadora.[181]

> The process of differentiation, called branding, is the key ingredient in all advertising. (…) As Thomas J.Barrat said at almost the same time that Carlyle [en alusión a Thomas Carlyle, propietario del establecimiento The Hatter, en Londres] was having at the Hatter, "Any fool can make soap. It takes a clever man to sell it" (Turner 1953:110). Barrat was a clever man. He made a fortune by the end of the century by calling his soap Pears' Soap and making sure everyone know about it by defacing miles of Anglo-American wall and newsprint space with "Have you had your Pears' today?".[182]

Como información adicional -pero también como un breve anticipo de las nuevas dimensiones que adquirirían los negocios en el futuro- tanto la compañía de Andrew Pears como la de Robert Spear Hundson quedarían unidas al negocio de Lever Brothers en las dos primeras décadas del siglo XX. En 1908, Robert William -hijo y sucesor de Spear Hundson- vendió el negocio a

---

[179] En referencia a la *Great Exhibition of the Works of Industry of all Nations,* celebrada en Londres del 1 de mayo al 15 de octubre de 1851.
[180] TWITCHELL, J. B. (1996), p. 80.
[181] ROYAL PHARMACEUTICAL SOCIETY OF GREAT BRITAIN. *Pharmacy-the mother of invention? Robert Spars Hudson (d.1884)* [En línea]: <http://www.rpsgb.org.uk/informationresources/museum/exhibitions/themotherofinvention/index.html> [Consulta: 25 de julio 2008]
[182] TWITCHELL, J. B. (1996), p. 54.

la empresa Lever Brothers. En esos años, se introdujeron las marcas de jabón Rinso y Omo. La marca original del fabricante, The Hundson, perduró hasta 1935. Tras la Primera Guerra Mundial, la A&F Pears Ltd. también se unió a Lever Brothers, que, a finales del siglo XIX, ya se erigió como uno de los gigantes de la industria de jabones. Su nombre se debe a los hermanos William y James Hesketh Lever, hijos de un importante tendero y mayorista inglés, que en 1885 adquirió una pequeña factoría de jabón en Warrington. Fue el primer fabricante en introducir, en estos años, el jabón para la colada en envase de cartón. A finales de siglo, la empresa ya comercializaba las marcas Sunlight Soap, Lifebuoy, Lux y Vim. Lever Brothers también destacó por su expansión internacional, operando pronto en países como Suiza, Alemania, Estados Unidos, Canadá y Australia.[183] En 1902, Lever Brothers contrató los servicios de la agencia de publicidad J. Walter Thompson para que se ocupara de la publicidad de sus marcas en Estados Unidos, primero de Lifebuoy Soap y después del jabón Lux, entre otras. Se inauguraba así una larga y estrecha relación profesional entre ambas compañías (una inglesa y la otra estadounidense), que ya anunciaba las posibilidades de colaboración internacional entre los anunciantes y las agencias de publicidad y que, en el caso de J. Walter Thompson y Unilever (denominación actual de la original Lever Brothers), ha perdurado hasta nuestros días. En 1902, J. Walter Thompson operaba en Estados Unidos a través de dos oficinas, situadas en Chicago y Boston, así como en Inglaterra con una oficina en Londres. La agencia, J. Walter Thompson fue una de las agencias pioneras en manifestar su vocación de trabajar en ambos continentes. Efectivamente, desde sus primeros años de actividad, J. Walter Thompson mostró su interés por prestar sus servicios a los clientes que aspiraban a extender su actividad comercial al ámbito intercontinental. Existen numerosos testimonios de ello y, a modo de avance, recogemos una declaración de la agencia que data de 1904: "Our London office offers the oportunity to the ambitious American manufacturer to gain a firm foothold in the best foreign field".[184] Del mismo modo, también

[183] HUNT, J. A. "A short history of soap". *The Pharmaceutical Journal* [S.l.] (December 1999), vol. 263, nº 7076, p. 985-989. En: <http://www.pharmj.com/Editorial/19991218/articles/soap.html> [Consulta: 25 de julio 2008]

[184] J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Blue Book on Advertising*. [S.l.]: J. Walter Thompson Company, 1904, p. 6.

algunos fabricantes ingleses -como el caso mencionado de Lever Brothers- mostraron un temprano interés por expandir su negocio en los Estados Unidos. En 1906, J. Walter Thompson seguía proclamando su ambición de convertirse en una compañía internacional: "Trade follows the flag. Where Trade goes the J. Walter Thompson Agency is ready to go also".[185]

En general, este tipo de fabricantes -como los citados Andrew Pears, Robert Spear o los hermanos Lever- actuaron como agentes activos y como principales impulsores del proceso de desarrollo industrial, comercial y publicitario. Ello fue así independientemente del papel que pudo jugar el Estado, en cada país, en relación a la aplicación de políticas más o menos proteccionistas que pudieron actuar como estímulo, o como freno, al desarrollo industrial, comercial y tecnológico, incidiendo en las actuaciones de esos empresarios. Por ejemplo, en el caso de la industria de jabón, a lo largo del siglo XVII y buena parte del siglo XVIII, en Inglaterra los fabricantes habían estado sometidos al pago de importantes impuestos sobre la producción del producto, además de tener que afrontar otras limitaciones marcadas por el Estado. Esta presión impositiva se aligeró a partir de 1852, lo cual también favoreció el despegue de esta industria.[186]

El caso del desarrollo de la industria del jabón (siglo XIX), así como el caso de Wedgwood (siglo XVIII) anteriomente expuesto, no son meras anécdotas, sino que se muestran como ejemplos documentados que reflejan, de una forma incuestionable, los grandes procesos industriales y comerciales que se produjeron en Inglaterra en un contexto social y económico favorable y que conforman la estructura de fondo del nacimiento de la publicidad moderna en Gran Bretaña.

En el contexto europeo y mundial, puede afirmarse que, durante el siglo XIX, la supremacía comercial fue cediendo progresivamente su protagonismo a la supremacía industrial. Sin embargo también es cierto que a medida que avanzaba la producción industrial fue cada vez más necesario poner en

---

Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0012/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero 2011]

[185] J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Blue Book on Advertising*. [S.l.]: J. Walter Thompson Company, 1906, p. 15.
Disponible en:<http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0013/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero 2011]

[186] HUNT, J. A. (1999), p. 985-989.

marcha iniciativas de carácter comercial que ayudaran a hacer llegar esa producción a un mayor número de consumidores. Por tanto, el protagonismo del proceso de industrialización también supuso el gran impulso al desarrollo comercial. Por otra parte, el desarrollo de la actividad publicitaria experimentado a partir de la segunda mitad del siglo XIX, y especialmente en los últimos treinta años, se integró de forma esencial en las nuevas prácticas comerciales actuando, a su vez, como trampolín de la expansión industrial y comercial. En un contexto de desarrollo industrial y comercial como el descrito -en el que se estaba creando un tejido industrial de empresas con capacidad para producir y distribuir bienes a gran escala-, el desarrollo de los procesos de urbanización, el aumento de la demografía y las mejoras en las condiciones de salud y expectativas de vida de las personas, fueron circunstancias que aceleraron el nacimiento de la actividad publicitaria moderna. Sin embargo, a ellas hay que sumar la extraordinaria incidencia que supusieron los avances tecnológicos aplicados a la industria en general y, por supuesto, y de una forma muy particular, el desarrollo de los medios de transporte y de los medios de comunicación de masas, que también se vieron favorecidos por el avance científico y técnico. El conjunto de estas circunstancias hicieron posible el despegue de la industria y de la profesión publicitarias. [187] Tal como expresa Pope:

> Not surprisingly, when we seek the reasons for the growth of advertising and specially the virtual invention of national advertising, we must invoke the key economic and social trends of the era: industrialization, urbanization, and the revolutions in transportation and communications.[188]

[187] Es importante notar la relevancia de la relación entre la tecnología y la organización económica y social en el desarrollo y expansión de la sociedad industrial. Ello ya se pone especialmente de manifiesto desde finales del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX y es consubstancial al período de la Revolución Industrial. A objeto de nuestra investigación, sin embargo, la importancia del avance de la tecnología en el desarrollo industrial y empresarial adquiere un interés especial a partir de la segunda mitad del siglo XIX, cuando tiene claras consecuencias en la actividad publicitaria, como se podrá constatar en esta investigación a través de diversos ejemplos. Hobsbawm se refiere a la importancia de la relación entre el desarrollo tecnológico y científico y el desarrollo industrial al hablar, por ejemplo, del nacimiento de la industria dedicada a la fabricación de colorantes artificiales. El ejemplo permite intuir la trascendencia social y económica que tuvo la traslación de los resultados de la investigación de laboratorio a la industria. Efectivamente, en este caso, la industria de colorantes tiene su origen en la investigación científica y en el triunfo de la síntesis química masiva. También la industria de explosivos o la industria desarrollada en torno a la fotografía son ejemplos ilustrativos de ello. Ver: HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 64-69.

[188] POPE, D. (1983), p. 31.

En Gran Bretaña, durante la primera mitad del siglo XIX, ya hay noticias de unos primeros agentes que desarrollaron su actividad profesional actuando como mediadores en la contratación de espacios para la publicidad en los periódicos. Estos agentes, en gran medida, actuaban como corredores de anuncios. Se ocupaban de la entrega de estos anuncios a la prensa, llegaban a acuerdos con este medio sobre el modo en que debían realizarse los anuncios y actuaban como intermediarios en la relación entre el anunciante y la prensa.

Los orígenes de la publicidad moderna se sitúan en el trabajo de estos agentes, como se tratará en el capítulo décimo de esta investigación, cuando se aborde con más detalle la actividad de las primeras agencias de publicidad. Los primeros agentes actuaban como representantes de uno o varios periódicos -aunque en general no trabajan formalmente para ellos- y realizaban una actividad de carácter comercial o promotora de esos periódicos de cara al anunciante, para que éste insertara sus anuncios. Algunos de estos agentes crearon sus primeras oficinas o despachos y las denominaron agencias, recogiendo así la herencia del término agente. No obstante, estas primeras agencias no pueden ser consideradas estrictamente como agencias de publicidad tal como las entendemos hoy en día. Con frecuencia operaban desarrollando, indistintamente, tareas de agencias de noticias y de agencias de servicios relacionados con la contratación de la publicidad.

Las primeras agencias en Gran Bretaña datan de finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX: Tayler and Newton (1786), Whites (1800) y Reynells, Lawson and Barker (1812).[189] Gran parte de la actividad profesional desarrollada por estas agencias consistía en la realización de gestiones negociadoras -fundamentalmente de carácter económico- tanto con sus clientes, los anunciantes, como con la prensa. Progresivamente, el trabajo de estos agentes se centró en ofrecer un servicio útil a ambos: anunciantes y medios. De este modo, los nuevos agentes y agencias de publicidad concentraron su actividad en la gestión de la publicidad, a través de la gestión de los anuncios y de los espacios para insertarlos, y dejaron de incluir otras tareas más propias de la actividad periodística o, en todo caso, ajenas a la actividad anunciadora. McFall sitúa este proceso de transición hacia las

[189] McFALL, L. (2004), p. 111.

décadas de 1830 y 1840. En estas fechas, afirma, los agentes ya prestaban información y consejo a los anunciantes sobre los medios cuyo espacio publicitario ofrecían y sobre el modo de hacer los anuncios: "Firms like Whites, Deacon's and Newton's in the UK, and Volney Palmer in the US, placed advertising in any request paper, and carried out a broad range of services, from advice on the suitability of specific media to the form of advertisements, as early as the 1830s and 1840s."[190] De una forma paulatina, agentes y agencias de publicidad consolidaron su actividad en torno a la atención a los anunciantes, y no sólo a los medios.[191] No obstante, éstos seguían siendo su fuente de remuneración: la prensa les pagaba una comisión en base a los espacios que contrataban para los anunciantes.

El protagonismo industrial y comercial europeo encabezado por Inglaterra, en el último cuarto del siglo XIX, al que nos hemos estado refiriendo a lo largo de este capítulo, se vería eclipsado por el rápido crecimiento económico de los Estados Unidos que pronto ocuparían una posición de liderazgo en el comercio. Con ello, el centro de gravedad del desarrollo de la industria publicitaria también se desplazaría a este país.

De hecho, tal como observa Hobsbawm, ya en el tercer cuarto del siglo XIX este poder comercial ya estaba compartido entre Europa y los Estados Unidos:

> Nunca, pues, los europeos dominaron el mundo más completa e incuestionablemente que en el tercer cuarto del siglo XIX. Para ser exactos, nunca hombres blancos de ascendencia europea lo dominaron con menos objeción, ya que el mundo de la economía y el poder capitalista abarcaba al menos a un estado no europeo, o mejor dicho, a una federación, los Estados Unidos de América.[192]

Como se observará en las próximas páginas -apartado 5.2 de este capítulo- el liderazgo comercial que adquirirá Estados Unidos será definitivo para el desarrollo moderno de la publicidad.

---

[190] McFALL, L. (2004), p. 111.

[191] En esta misma época Charles Duveyrier creó la Société General des Annonces, en 1845, en París. Duveyrier abrió su oficina con la vocación de ofrecer a los anunciantes los espacios publicitarios de algunos de los principales periódicos franceses, de los cuales su empresa tenía la exclusiva de comercialización.

[192] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 201.

5.1.5. Las expectativas de crecimiento comercial aumentan

La transformación económica y social que experimentó Inglaterra no quedó circunscrita a su territorio; ni siquiera al escenario europeo. Fueron cruciales en el panorama económico mundial. La Revolución Industrial produjo una aceleración, casi feroz, del proceso de expansión de los mercados y, de una forma particularmente interesante, impulsó la conquista de los mercados exteriores. Sin embargo, y a su vez, esas transformaciones asociadas a la Revolución Industrial también formaban parte de un gran proceso de cambio mundial que a efectos del interés de esta investigación se tradujo en la creación de un mercado mundial donde las transacciones económicas se multiplicaban, independientemente de las fronteras entre países y de las distancias entre continentes.

El desarrollo de diferentes y nuevos sectores industriales, la expansión de los mercados, su ampliación a escala mundial, y el desarrollo de la figura del empresario industrial, fueron los factores clave que crearon y asentaron las bases sobre las que se construyó la actividad publicitaria profesional que daría forma a la industria publicitaria.

Las estadísticas económicas europeas correspondientes al periodo comprendido entre 1720 y 1780 ya muestran una expansión vigorosa del comercio internacional. El valor de ese comercio -según la suma de exportaciones e importaciones-, desde principios de la década de 1720 hasta finales de 1780, se había más que doblado.[193] Hacia la segunda mitad del siglo XIX, en los años comprendidos entre 1848 y 1875, la red de intercambios económicos en el escenario mundial alcanzó un crecimiento de dimensiones todavía superiores:

> En aproximadamente treinta y cinco años [1848-1875] el valor de los intercambios entre la economía más industrializada y las regiones más lejanas o atrasadas del mundo se multiplicó por unas seis veces. (…) La red que ataba a las diversas regiones del mundo se estrechaba visiblemente.[194]

[193] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 75.
[194] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 76.

La expansión mundial del comercio, el desarrollo de una economía fundamentada en la producción orientada al mercado, la existencia de una clase de empresarios que fabricaban, compraban y vendían en grandes cantidades bajo criterios de obtención de beneficios, y el crecimiento global de la población experimentado en occidente desde el siglo XVIII, son aspectos que es imprescindible tener en cuenta en esta investigación, aunque no sean abordados en profundidad, para entender un contexto en el cual la competencia comercial era cada vez más intensa y mostraba un gran potencial de desarrollo. En este escenario, las posibilidades de creación y expansión de los mercados y de generación de una demanda creciente de productos, iban en aumento. De forma progresiva, se tejía una trama de circunstancias económicas y sociales que generarían nuevas necesidades y expectativas en los individuos y que sería fundamental para el nacimiento de la publicidad moderna.

5.2. Estados Unidos, de la emergencia al liderazgo comercial

En las tres últimas décadas del siglo XIX, en Estados Unidos también se produjo el auge de la industria y el desarrollo de los grandes procesos de fabricación. Junto a este hecho, también se evidenció el protagonismo que adquirieron las actuaciones de carácter comercial llevadas a cabo por los fabricantes, entre las que destacó, de forma predominante, una intensa actividad anunciadora y promocional, que en numerosas ocasiones fue llevada a cabo por las agencias de publicidad. En el período comprendido en torno a las dos últimas décadas del siglo XIX y las dos primeras del siglo XX se ensayaron nuevas fórmulas publicitarias y se desarrollaron y perfeccionaron otras que en períodos anteriores ya se habían apuntado. Esta circunstancia se muestra con claridad en el entorno de los productos de consumo, donde se evidencia, con mayor facilidad, la gran preocupación de los fabricantes por extender la distribución y por poner en práctica nuevas acciones dirigidas a estimular la demanda. La publicidad jugó un papel esencial y decisivo en este proceso comercial expansivo y su protagonismo fue aumentando progresivamente. Se puede comprobar en un anuncio de J. Walter Thompson

publicado en mayo de 1917 en la revista *Printer's Ink*,[195] con el título "Winning a National Distribution Without Salesmen", en el que la agencia hace referencia al éxito comercial de uno de sus clientes, Odorono, "The Toilet Water for Extreme Perspiration":

> This nacional distribution and sale was secured practically without the use of salesmen, and on a comparatively modest advertising investment at the start. (….) But if you are hesitating to advertise nationally because of a lack of nacional distribution, it might pay you to talk your problems over with us.[196]

El escenario estadounidense de finales del siglo XIX -del mismo modo que había ocurrido con anterioridad en Europa y en Gran Bretaña en particular- en el que se desarrolló esta intensa actividad fabricante y anunciadora, también muestra la complejidad de un entorno social y económico sometido a una fuerte dinámica de cambio, que favoreció el desarrollo de la publicidad moderna y su estructuración profesional.

En este período de finales del siglo XIX, las explotaciones agrarias (de la misma manera que antes había ocurrido en Europa) también experimentaron los efectos de una revolución en las técnicas agrícolas. Por otra parte, la economía agrícola también se benefició enormemente del desarrollo de la red de ferrocarriles. El transporte y la distribución de alimentos, de forma rápida, y en mayores cantidades a puntos geográficos lejanos y, en particular, a las ciudades en crecimiento, contribuyó de una forma directa al desarrollo del comercio interior estadounidense. Pero además, también tuvo una repercusión positiva en el desarrollo del comercio exterior a través de las exportaciones transoceánicas. Johnson subraya el papel preeminente de la agricultura como fuente de riqueza y trabajo en el desarrollo económico de los Estados Unidos, y su importancia como agente dinamizador del proceso de industrialización

---

[195] *Printer's Ink* fue la primera revista estadounidense dedicada a la publicidad. Fue creada en 1888 por George P. Rowell y durante décadas fue considerada la revista sectorial de referencia, dirigida a anunciantes y agencias de publicidad. Su creación también constituye una muestra más del proceso de profesionalización que estaba experimentando la práctica publicitaria. Ya en la década de los años 20 del siglo XX nació la revista *Advertising Age,* otra de las revistas profesionales que se consolidó -hasta nuestros días- como publicación profesional de referencia.

[196] DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *Emergence of Advertising in America: Timeline. 1850-1920.* [En línea] <http:library.duke.edu/digitalcollections/eaa/timeline.html> [Consulta: 23 de febrero 2011]

producido a lo largo de la segunda mitad del siglo XIX.[197] También apunta los efectos positivos que tuvo la economía agrícola en la colonización de las tierras del oeste del país. A la vez, como señala Hobsbawm, la acelerada colonización hacia el oeste no podría explicarse sin la participación del ferrocarril.[198]

> El crecimiento de la agricultura provocó profundos cambios en la geografía y la demografía de Estados Unidos. Aunque el país se industrializó a un ritmo vertiginoso en la segunda mitad del siglo XIX, la agricultura se mantuvo firme como la principal fuente de riqueza y trabajo. En 1880, el 49 por ciento de aquellos que gozaban de un empleo remunerado trabajaban en la agricultura (esa cifra bajó a 32,5 por ciento en 1910 y a 21,4 por ciento en 1930). Pero la tendencia de esta masa de trabajadores rurales, como la de la población en general, era trasladarse al oeste. (…) Estos cambios reflejaban el hecho de que Estados Unidos se estaba apropiando, para su cultivo, de alrededor de otros seis millones de hectáreas anuales, la mayoría de las cuales se encontraban en el oeste.[199]

Las condiciones específicas en las que se desarrolló la expansión industrial de este país, especialmente a lo largo del último tercio del siglo XIX, lo transformaron en una potencia económica industrial mundial: "Su vasta extensión y extraordinario progreso lo convirtieron rápidamente en el milagro técnico del globo", en palabras de Hobsbawm.[200] El desarrollo industrial del país, y la transformación económica y social producida en esas décadas, tienen en gran parte su explicación en la construcción de su vasto sistema de ferrocarriles -no en vano algunas de las primeras fortunas personales se asentaron en los beneficios obtenidos en el ferrocarril y en las posibilidades de negocios y especulación generadas por éste. La construcción del ferrocarril supuso el despegue definitivo de la industria del carbón y del metal, y también de los mercados financieros, especialmente en ciudades como Nueva York, San Francisco o Chicago. El ferrocarril fue, por una parte, el símbolo y, por otra, el eje central en torno al cual se produjo la revolución y expansión industrial en este país. Wren lo expresa llanamente al afirmar "The railroads

[197] "El ascenso de Norteamérica al liderazgo de la producción manufacturera mundial se debió a su agricultura". En: JOHNSON, P. *Estados Unidos. La historia*. Barcelona: Ediciones B, 2004, p. 498.
[198] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 207.
[199] JOHNSON, P. (2004), p. 484.
[200] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 204.

were truly America's first 'big business'".[201] La construcción de la infraestructura ferroviaria -que se sumó al auge del transporte marítimo y fluvial- abrió las puertas al desarrollo de un mercado nacional donde las transacciones económicas de todo tipo podían extender su alcance más allá del ámbito local.

> The golden spike driven on May 10, 1869, at Promontory Point, Utah, connecting the Central Pacific and the Union Pacific to form the nation's first transcontinental railroad, marked an epoch in the history of the United States. (…) The Civil Ward was over. The North and South and the East and West were now united and the nation could "get on" with its destiny -which all were sure was glorious. For the merchants and the manufacturers, present and prospective, many of whom had lobbied for the railroad, it no doubt symbolized great economic opportunity -a chance to exploit the abundant natural resources and the potential to build a truly national market.[202]

El comercio, por su parte, ya había asentado firmemente sus bases de desarrollo a mediados de siglo XIX. En torno a 1830, Alexis de Tocqueville,[203] con motivo de su visita a los Estados Unidos, mostraba su admiración por la rápida expansión del comercio marítimo y apuntaba, de forma premonitoria, la velocidad con la que este país adquiriría una superioridad comercial e industrial en un breve plazo de tiempo:

> El número de barcos de la Unión ha aumentado en una proporción casi tan rápida como el número de habitantes. Hoy día son los americanos mismos quienes importan a su patria las nueve décimas partes de los productos llegados de Europa. También son los americanos quienes llevan a los consumidores de Europa las tres cuartas partes de las exportaciones del Nuevo Mundo.[204]

---

[201] WREN. D. A. (1979), p. 93.

[202] NORRIS, J. D. *Advertising and the transformation of american society, 1865-1920*. Westpot, Connecticut: Greenwood Press, 1990, p. 1.

[203] Alexis de Tocqueville (1805-1859), constituye un referente del pensamiento liberal del siglo XIX. De origen aristócrata, nació en pleno apogeo del imperio napoleónico y destaca en sus diversas facetas como pensador, jurista, político e historiador. Fue un defensor de la democracia y de los principios del liberalismo y un estudioso de la democracia de los Estados Unidos. Entre 1830 y 1831 Tocqueville visitó los Estados Unidos con Gustave de Beaumont con el propósito inicial de estudiar su sistema penitenciario. Sin embargo, ambos deseaban conocer en profundidad la sociedad norteamericana, especialmente su fisonomía política y los rasgos esenciales de la sociedad civil. Tocqueville muestra, a lo largo de su obra, su admiración hacia el espíritu emprendedor del empresario estadounidense. En 1835, apareció publicada la primera parte de *La democracia en América* y en 1840, la segunda parte.

[204] DE TOCQUEVILLE, A. *La democracia en América*. Vol 1. Madrid: Alianza, 2005, p. 571.

Las observaciones de Tocqueville avanzaban el predominio que iba a adquirir en breve Estados Unidos en el escenario mundial y el reto que el avance de su comercio iba a representar, especialmente, para el comercio europeo:

> Con el tiempo, los americanos llegarán sin duda a producir o a fabricar la mayoría de los objetos que precisan, pero nunca podrán estos dos continentes [en relación a Europa y Norteamérica] vivir con entera independencia.[205]

Tocqueville elogiaba la expansión comercial estadounidense que, en buena parte, pudo constatar a través de sus observaciones del tráfico marítimo en esos años: "Los barcos de los Estados Unidos llenan el puerto de Le Havre y de Liverpool. Sólo un pequeño número de embarcaciones inglesas o francesas se ven en el puerto de Nueva York".[206] Más adelante auguraba: "Así, no sólo el comerciante americano desafía a la competencia en su propio suelo, sino que también combate con ventaja a los extranjeros en el suyo".[207]

5.2.1. Crecimiento demográfico y dinamismo económico y social

Del mismo modo que había ocurrido antes en Europa, en los Estados Unidos, la sociedad también experimentó un notable crecimiento demográfico, un aumento de la natalidad y del número de niños que llegaban a la edad adulta que se puso de manifiesto en las primeras décadas del siglo XIX. De igual manera a lo ocurrido con anterioridad -a principios del siglo XVIII- en algunos países europeos como en el caso de Francia o, como se ha expuesto, también en Gran Bretaña, a medida que avanza el siglo XIX, en Estados Unidos también se observa un descenso en el número de nacimientos. Sin embargo, esa tendencia a la baja de la tasa de natalidad se vio compensada por otros factores de crecimiento, como por ejemplo el aumento de la inmigración, que inyectó un nuevo impulso a la población.

[205] DE TOCQUEVILLE, A. (2005), p. 570.
[206] DE TOCQUEVILLE, A. (2005), p. 572.
[207] DE TOCQUEVILLE, A. (2005), p. 572.

> The early years of the United States were marked by very rapid population growth. Between 1790 and 1860 the U.S. population grew by about a third each decade. This rate of growth is more than 3 times the population growth that has occurred in the past decade. These rises occurred despite the declines in the birth rate during the 19th century. Increases in immigration and in the number of women of child-bearing age apparently compensated for the birth rate declines.[208]

En 1860, la población total de Estados Unidos superaba ligeramente los 30 millones de habitantes.[209] Hacia 1880, había superado los 50 millones y en torno a 1890, se acercaba a los 63 millones de habitantes.[210] La combinación de diversos factores, como la evolución de las tasas de natalidad y de mortalidad infantil y la de esperanza de vida, sumados a la aportación de la inmigración, dió lugar a ese aumento notable de la población. Este crecimiento demográfico, no obstante, ya venía manifestándose desde las primeras décadas del siglo: entre 1800 y 1820 la población se había prácticamente duplicado.[211] De nuevo Alexis de Tocqueville, a principios de la década de 1830, también dejaba constancia del notorio aumento de la población experimentado en el país, y también del crecimiento de algunos núcleos urbanos como Filadelfia -cuya población en 1830 se cifra en 161.000 habitantes- o de Nueva York, con 202.000 habitantes en esas mismas fechas.[212]

> En esta primera línea de conquistadores se levantan ciudades y se fundan vastos Estados. En 1790 apenas había unos miles de pioneros en los valles del Mississippi; hoy [en referencia a 1830 -1832] esos mismos valles contienen tantos hombres como albergaba la Unión entera en 1790. La población se eleva a cerca de cuatro millones de habitantes. La ciudad de Washington fue fundada en 1800 en el centro mismo de la confederación americana; ahora se encuentra emplazada en uno de sus extremos.[213]

---

[208] IES, NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS. *National Assessment of Adult Literacy (NAAL)*. [En línea] < http://nces.ed.gov/naal/lit_history.asp> [Consulta: 3 de octubre, 2007]
[209] JOHNSON, P. (2004), p. 484.
[210] JOHNSON, P. (2004), p. 483.
[211] "El censo de 1800 reveló que la población ascendía a 5.308.843 habitantes, lo que significaba un aumento del 35 por ciento a lo largo de una década. Hacia 1810 había llegado a los 7.239.881 habitantes, otro 36,4 por ciento más. En 1820, había 9.638.453 habitantes (…) y casi el 80% correspondía a un aumento natural." En: JOHNSON, P. (2004), p. 269.
[212] DE TOCQUEVILLE, A. (2005), p. 401.
[213] DE TOCQUEVILLE, A. (2005), p. 540.

El incremento demográfico que se produjo en Estados Unidos también se reflejó en otras circunstancias que, de un modo indirecto, tuvieron una influencia en algunos aspectos que también propiciaron el desarrollo de la publicidad moderna. Los cambios demográficos tuvieron sus repercusiones en la educación y, en este período de finales de siglo, ésta empezó a convertirse en un foco de atención. Hacia 1870, aproximadamente el 35% de la población tenía una edad comprendida entre los 5 y los 17 años aunque, al finalizar el siglo, esa proporción había descendido a un 28%.[214] El hecho de que alrededor de un tercio de la población -con tendencia a la baja según avanzaba el siglo- fueran niños y jóvenes en edad de escolarización actuó como factor acelerador de la extensión del sistema educativo. En estos años, se dinamizó la construcción de escuelas, la contratación de maestros, descendieron los índices de analfabetismo y también, y de forma paralela, se extendió la atención médica entre ese segmento de población más joven. La creación en 1867 del Federal Department of Education, con objeto de recoger información sobre las condiciones y el progreso de la educación y ponerlo anualmente en conocimiento del Congreso, es una muestra de este nuevo foco de atención, propio, por otra parte, del desarrollo económico y social. En su informe correspondiente a 1870, este organismo recién creado, mostraba sus estimaciones en torno a la situación de los estudios primarios, secundarios y superiores (incluyendo titulaciones universitarias otorgadas ese año):

> In the first report of 1870, the Commissioner proudly reported that nearly 7 million children were enrolled in elementary schools and 80,000 were enrolled in secondary schools. Also some 9,000 college degrees had been awarded.[215]

No obstante, y a pesar de estos datos de evolución positiva, las cifras de escolarización permanecieron relativamente bajas durante la segunda mitad del siglo XIX, especialmente si se comparan con las cifras globales de población. Es a principios del siglo XX cuando ya se empiezan a observar incrementos sostenidos en los índices de escolarización. En torno a 1900, se

[214] IES. NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS. *Nacional Assessment of Adult Literacy (NAAL)*.
[215] IES. NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS. *Nacional Assessment of Adult Literacy (NAAL)*.

estima que un 51% de niños y jóvenes, entre los 5 y los 19 años, estaban inscritos en el sistema escolar.[216] El nivel de educación de la población en estos años tiene un buen indicativo en las cifras de analfabetismo (estimadas según la proporción de personas que eran incapaces de leer o escribir en cualquier lengua), que ilustran con claridad el avance en la escritura y en la lectura. El aumento de la demografía junto al descenso del analfabetismo merecen ser considerados como dos hechos significativos para la evolución de la actividad publicitaria y de la actividad comercial en general. Ambas circunstancias parecen desembocar, por un lado, en un crecimiento del mercado potencial de consumidores y, por otro lado, en unas mayores posibilidades de acceso y atención de estos consumidores a los medios de comunicación y, en consecuencia, a la publicidad. En 1870, los datos apuntan a un 20% de analfabetismo (del cual un 80% correspondía a la población negra y de otras razas). En 1880, ya se observa un ligero descenso y se sitúa en un 17%. Esta cifra marca la tendencia a la baja que se producirá de forma continuada en las décadas siguientes. Las estimaciones muestran un 13,3% de analfabetismo en 1890, un 7,7% en 1910 y un 6% en 1920.[217]

Otra de las manifestaciones importantes de ese crecimiento demográfico experimentado fue su traducción en un aumento de la población urbana, que acudía a las ciudades y a determinados estados emergentes de la Unión en respuesta a una mayor demanda de mano de obra.[218] A modo de ejemplo, a finales de 1849, la población en California había pasado de 14.000 habitantes a casi 100.000; en 1852, se situaba en torno a los 250.000 habitantes -en este caso el crecimiento también se explica por la afluencia de población atraída por la fiebre del oro desatada en esa época y que, ya en la década de los años 40 del siglo XIX, atrajo tanto a población del país, como de otros continentes.

[216] En esas fechas no se observan diferencias importantes en cuanto a los niveles de escolarización según el sexo, pero sí resultan muy significativas bajo la variable de la raza, siendo la población negra escolarizada muy inferior a la blanca: "Prior to the emancipation of Southern blacks, school enrollment for blacks largely was limited to only a small number in Northern status. Following the Civil War, enrollment rates for blacks rose rapidly from 10 percent in 1870 to 34 percent in 1880". La diferencia entre los datos de escolarización correspondientes a la población blanca y a la negra no se reduciría hasta el período comprendido entre 1900 y 1940: "The difference in the white and black enrollment rates narrowed from 23 points in 1900 to 7 points in 1940". En: IES. NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS. *Nacional Assessment of Adult Literacy (NAAL).*

[217] IES. NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS. *Nacional Assessment of Adult Literacy (NAAL).*

[218] Pueden consultarse cifras estadísticas en: KINDER, H.; HILGEMANN, W. (1973).

Otras ciudades, como San Francisco o Chicago, también son una muestra palpable del crecimiento de la población urbana. Hacia 1850, San Francisco era una ciudad de casi treinta y cinco mil habitantes, caracterizada por una vitalidad comercial creciente, impulsada por la actividad naval intensa de sus muelles. De acuerdo con los datos aportados por Hobsbawm, "en los últimos tres cuartos de 1849 atracaron en sus muelles unos quinientos cuarenta barcos, procedentes más o menos el 50% de puertos americanos y europeos; en 1850, fueron mil ciento cincuenta barcos los que tocaron su puerto, sumando en total casi medio millón de toneladas".[219] La ciudad de Chicago, que en 1850 tenía 30.000 habitantes, pasó a convertirse, hacia 1890, en el sexto centro urbano mayor del mundo, con más de un millón de habitantes.[220]

Aún así -constatando el progresivo crecimiento de la población urbana en general- hacia 1860, todavía la mayoría de la población americana seguía siendo rural: sólo el 16% de la población vivía en ciudades de ocho mil habitantes o más.[221] Este dato resulta de mayor interés si se acompaña con el hecho de que, en esas mismas fechas, la producción de harina de trigo y de maíz constituía el apartado industrial de mayor peso en la economía de Estados Unidos.[222]

5.2.2. Agricultura, industria y crecimiento urbano

El peso de la industria de cereales en la economía estadounidense, en las últimas décadas del siglo XIX, y el hecho de que ésta ya se desarrollara bajo una dinámica de mercado intensa y competitiva, puede constatarse a través de algunas actuaciones como, por ejemplo, la creación en 1888 de la American Cereal Company. Este organismo agrupaba a siete de los mayores productores de cereales del país y surgió como respuesta a una situación de competencia y exceso de capacidad productiva.[223] Pero la importancia de esta industria también parece ponerse de manifiesto a través de la observación de

[219] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 93.
[220] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 204.
[221] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 205.
[222] JOHNSON, P. (2004), p. 498.
[223] "For example, Ferdinand Schumacher's new milling methods for oats created a situation where manufacturers could make twice as much oatmeal as the limited markets of the mid-1880s could handle" En: POPE, D. (1983), p. 54.

los trabajos de investigación desarrollados en algunas universidades, como es el caso de la Universidad de Wisconsin.[224] En esta Universidad, desde la década de 1890 y en años siguientes, se publicaron numerosos estudios en torno a la organización y optimización de la producción y, muy especialmente, la distribución agrícola: "agriculture provided most of the subject matter for research on marketing problems at the University of Wisconsin".[225] Los títulos de algunos de estos trabajos muestran el interés despertado por la producción de cereales, junto a la de otros productos como el algodón. Por otra parte, también destacan los estudios realizados en torno a la comercialización de derivados de la leche -quesos y mantequillas- que, a finales de siglo, ya mostraban una importante expansión en ese Estado.[226] Estos trabajos también tuvieron su incidencia en el desarrollo de un área especializada de investigación, en dicha Universidad, a través de la creación del Department of Agricultural Economics.[227]

La importancia de la industria de cereales tuvo también su reflejo en la aparición de grandes compañías productoras que ocuparon los primeros lugares como anunciantes en el sector de la alimentación. Es el caso de Quaker Oats Co., creada en 1877 y cuya actividad anunciadora se basó en la comunicación del consumo de cereales para el desayuno. La actividad publicitaria y promocional a gran escala desarrollada por Quaker Oats, de la mano de Henry Parson Crowell, ya en la última década del siglo XIX, ilustra su vocación de expansión en el mercado y su voluntad de convertirse en un producto de consumo masivo:

> In 1893, the firm was reported to be spending about $100,000 for advertising in newspapers, magazines, trade journals, and street car and elevated railway posters, in addition to the "liberal sum" given to other promotional methods.[228]

---

[224] La atención fijada en los trabajos desarrollados por esta Universidad viene dada por su protagonismo en los orígenes del marketing. La Universidad de Wisconsin fue, junto a la Universidad de Harvard, uno de los primeros centros del desarrollo del pensamiento del marketing y de su configuración sobre una base técnica y científica. En particular, esto se pone de manifiesto a partir de la creación, en 1892, de la nueva School of Economics at the University of Wisconsin.

[225] BRIAN JONES, D. G.; MONIESON, D. "Early Development of the Philosophy of Marketing Thought". *Journal of Marketing* [Chicago] (January 1990), vol. 54, p. 109.

[226] BRIAN JONES, D. G.; MONIESON, D. (1990), p. 105 y 106.

[227] BRIAN JONES, D. G.; MONIESON, D. (1990), p. 106.

[228] POPE, D. (1983), p. 55.

Las cifras de inversión publicitaria destinada a revistas de difusión nacional, durante los años de 1913 a 1915, sitúan a Quaker Oats en el grupo de los mayores anunciantes estadounidenses en el capítulo de la alimentación.[229] La legendaria agencia de publicidad Lord & Thomas -fundada en 1873 y a la cual, a lo largo de este trabajo, haremos alusión en numerosas ocasiones- trabajó para este anunciante desde los primeros años del siglo XX, hasta 1938. En esa fecha, y tras más de treinta años de colaboración, la agencia renunció a seguir trabajando para la compañía tras lo que parecen ser desavenencias en torno a la concepción y el uso de la investigación y su incidencia en la creatividad de las campañas.[230] Quaker Oats ocupó, junto a otras compañías también productoras de cereales, como Postum Cereal Co. o Kellogg Toasted Corn Flake Co., los primeros lugares como anunciante, según el volumen de sus inversiones, hasta bien entrado el siglo XX.[231]

El proceso de industrialización y de modernización experimentado por algunos sectores de la producción agrícola -como es el caso de los cereales- sirve también para evidenciar el avance de la publicidad moderna y, una vez más, sugiere cómo estas industrias utilizaron la publicidad como herramienta para fomentar su crecimiento empresarial. Es también el caso de la compañía ya mencionada de W. K. Kellog, que se convirtió en otro de los gigantes norteamericanos de la industria alimentaria y uno de los mayores anunciantes a escala nacional, ya a principios del siglo XX.[232] La empresa había iniciado su actividad como productora de cereales en 1896 -con posterioridad a Quaker Oats- presentando sus cereales en el mercado a quince céntimos de dólar el paquete. Hacia 1913, los paquetes de cereales Kellogg's eran un quince por ciento más grandes -mayor cantidad de producto- y se ofertaban a un precio inferior: habían descendido a diez céntimos.[233] Posteriormente, ya en la década de los años 20, H. J. Heinz Company -que para entonces ya era una compañía con un gran conocimiento y experiencia en productos de alimentación envasados y enlatados- también se adentró en el mercado de los cereales con

[229] POPE, D. (1983), p. 43.
[230] LASKER, A. D. (1992), p. 147.
[231] POPE, D. (1983), p. 43.
[232] Franzen y Holzhauer sitúan en 1905 la introducción de la marca Kellogg's en los productos de la compañía. Ver: FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. (1989), p. 156.
[233] POPE, D. (1983), p. 75.

su marca Heinz Rice Flakes, haciendo frente a su principal competidor: Kellogg's Rice Krispies.[234]

El rápido crecimiento de la industria de cereales y, en especial de los cereales para el desayuno, también despierta el interés de Fox, esta vez desde la perspectiva sociológica. Este autor observa la publicidad realizada por estas empresas productoras y considera cómo el aumento del consumo de cereales para el desayuno y la publicidad, cuyo contenido estaba orientado a reforzar las cualidades nutritivas y saludables de los cereales, tanto para adultos como para niños, era también un reflejo de los cambios en los estilos de vida producidos en la población estadounidense:

> The tradicional morning meal for farmers and manual laborers emphasized eggs, meat, fried potatoes, and biscuits: heavy, greasy fare suitable for a day of strenuous physical work. As more Americans too up office work in cities, lighter breakfasts of grains and cereals were advertised as a logical adjustment to the more sedentary habits of the new middle class.[235]

En esta misma línea, también Pope presenta algunos datos que muestran cómo el proceso de urbanización supuso nuevos hábitos en la población y cómo éstos también tuvieron su traducción en el consumo y compra de los productos. Por ejemplo, las ventas de pan crecieron a medida que los ciudadanos no podían elaborarlo en sus hogares. En otros sectores distintos al de la alimentación también se observan estos nuevos hábitos de consumo. Por ejemplo, tanto los hombres como las mujeres también empezaron a fijar su interés en la ropa ya confeccionada; el empleo de una marca y la publicidad ejercían ya su influencia en la elección de compra:

> Only about 10 percent of the bread eaten in the United States in 1850 had been baked commercially, and certain specialty items accounted for most of this share. The figure increased to 25 percent by 1900 and about 60 percent in 1930. Ready-made clothing

[234] En esos años Heinz era cliente de la agencia Young & Rubicam (fundada en 1923), agencia que trabajó para la marca Heinz Rice Flakes. "But in Heinz Rice Flakes we marched into a stone wall. (…) We had a good product to advertise. But older cold cereals, particularly Kellogg's Rice Krispies, were well marketed and superbly advertised". La publicidad de los cereales Kellogg fue manejada, durante años por NW Ayer & Son. En: YOUNG, O. J. *Adventures in advertising*. New York: Harper & Brothers, 1949, p. 59.; También: HOWER, R. (1949), p. 129, 206 y 323.

[235] FOX, S. *The mirror makers. A history of american advertising and its creators*. New York: William Morrow and Company, 1984, p. 46.

> for men similary replaced production in the home or by the local tailor. For women's clothing, branded and advertised paper dress patterns themselves became an industry by the 1870s.[236]

Si bien es cierto que durante los años que van de 1860 a 1870 la industria de los cereales ocupó un importante protagonismo en el desarrollo económico, también es cierto que en décadas posteriores -y aproximadamente hasta 1914- este protagonismo se vería sustituido progresivamente por el desarrollo y la expansión de otras industrias, como la conservera y la de mataderos.[237] Buena parte de la actividad de esta última se desarrolló en torno a la ciudad de Cincinnati, en Ohio, que tenía una situación geográfica privilegiada, gracias a su acceso al transporte fluvial y marítimo, y que pronto se convirtió en un centro productor y comercial importante en el que, ya hacia 1841, desarrollaban su actividad sesenta y dos empresas de sacrificio de ganado y en torno a cincuenta empresas empaquetadoras de carne.[238] Cincinnati fue durante años el centro de procesamiento de carne más importante de Estados Unidos y no resulta extraño que las modernas líneas de montaje desarrolladas también en este país tengan su origen en el transporte del objeto de producción de una operación a otra desarrollado en esos centros mataderos de Cincinnati en torno a la década de 1860.[239] Esta industria de mataderos también tuvo en esos años un segundo foco de desarrollo importante en Chicago.

> Las empresas procesadoras debían desarrollar métodos altamente eficientes para tratar la carne y despacharla antes de que se dañara. Esta lógica implacable las llevó a crear aquello que los historiadores empresariales denominaron después las líneas de ensamble: operaciones innovadoras y precisas que fueron las antecesoras de las líneas de ensamble desarrolladas posteriormente por empresas como la de Henry Ford.[240]

---

[236] POPE, D. (1983), p. 36.
[237] JOHNSON, P. (2004), p. 498.
[238] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. *Procter & Gamble. Los 165 años de P&G construyendo marcas*. Barcelona: Granica, 2005, p. 31.
[239] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 68.
[240] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 32.

En la década de 1840, Cincinnati ya se proyectaba como uno de los principales núcleos urbanos de Estados Unidos, favorecido por su proximidad al río Ohio, una de las principales vías del tráfico fluvial y también vía de acceso al tráfico marítimo a través de Nueva Orleáns, a su vez, el puerto desde donde partía la mayor parte de las exportaciones de algodón. Precisamente en Cincinnati establecieron su actividad, en 1837, William Procter y James Gamble, como fabricantes y comercializadores de velas y jabones que despachaban en los barcos de vapor que se dirigían a Nueva Orleáns.[241] Ambos socios fundaron Procter & Gamble, compañía legendaria en el ámbito del marketing y de la publicidad, que será citada en numerosas ocasiones a lo largo de este trabajo.

La ubicación geográfica de algunas empresas -en momentos de desarrollo efervescente del transporte- fue un elemento decisivo para su temprana expansión. El ejemplo de Procter & Gamble puede también ampliarse con la ubicación de la que se convirtió en otro de los gigantes de la industria, Coca-Cola, cuya actividad tiene su origen, esta vez, en Atlanta. John Pemberton (1831-1888), su inventor, había nacido en una ciudad sureña del estado de Georgia, pero en 1869 se trasladó a Atlanta con la intención de hacer fortuna.[242] Desde finales de la Guerra Civil, la ciudad había experimentado un gran crecimiento y en ella se desarrollaba una intensa actividad de negocios, favorecida por el hecho de que Atlanta era la ciudad donde terminaba la línea de ferrocarril. De hecho, su nombre original, Terminus (en 1842) hacía referencia a su situación de terminal ferroviaria. Posteriormente, pasó a denominarse Marthasville, en honor a la hija del entonces gobernador del estado, Wilson Lumpkin. Finalmente, la ubicación estratégica de Atlanta como nudo de comunicaciones volvió a quedar recogida en su denominación final. Atlanta hacía alusión a la "Atlantic and Pacific Railroad Company"[243] -Atlantic & Pacific- la compañía de ferrocarril más

[241] La fabricación de ambos productos -velas y jabones- resultaba una combinación natural si se tiene en cuenta que en ambos casos la materia prima empleada era la grasa animal, fuera de origen porcino o vacuno, y ésta era un sub-producto de las industrias procesadoras de carne.

[242] "El 10 de junio del mismo año [1886], a fin de asegurarse un amparo legal para la popular bebida, Pemberton tramitó la patente de la marca. El 28 de junio le fue otorgada. Una semana más tarde, se desató el escándalo" En: PENDERGRAST, M. *Dios, Patria y Coca-Cola. La historia definitiva de la gaseosa más famosa del mundo y de la empresa que la produce*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 2001, p. 61.

[243] "On December 11, 1865, a bill granting lands to aid in the construction of a railway and telegraph line from Missouri and Arkansas to the Pacific coast by the southern route was introduced in the Senate. (…)

importante que operaba en Georgia.[244] En 1877, tras un referéndum popular, Atlanta se convirtió en la capital del estado de Georgia. [245]

El avance de la industrialización y el crecimiento de la población urbana actuaron como agentes catalizadores de la actividad publicitaria. En efecto, por un lado, el empuje industrial y productivo necesitaba comunicación. Los fabricantes y los distribuidores empezaron a observar la publicidad como una de las fuerzas estratégicas que podía ayudarles a impulsar y a extender los canales de distribución de sus productos. El empleo de la publicidad se intensificó no sólo desde la óptica cuantitativa -en cuanto al volumen de publicidad generado-, sino también desde la óptica cualitativa. Los soportes para la exhibición publicitaria se ampliaron y diversificaron y también, como consecuencia de todo ello, se desarrollaron nuevos enfoques y concepciones en el tratamiento de los mensajes publicitarios. La evolución en el tratamiento de estos mensajes, tal como señalan Rom y Sabaté, se refleja en el desarrollo de un lenguaje publicitario que también evolucionó a la par de las condiciones sociales y económicas, además del influjo que pudieron ejercer otras circunstancias específicas derivadas de la madurez profesional de anunciantes y agencias.[246]

Por otro lado, y en relación a la acción catalizadora que ejerció el incremento de la población en el desarrollo de la actividad publicitaria, Pope observa cómo la emigración de población rural hacia las ciudades y, consecuentemente, los procesos de urbanización, tuvieron también su influencia en ese desarrollo publicitario.

Pacific railroads favorable reported, and became a law on July 27, 1866, by the signature of President Johnson. The Atlantic and Pacific was the result. This was the first company chartered and aided by Congress to construct a Pacific railway over the southern route, and by its agency the fourth through route between the East and the Pacific coast was oponed". En: RUSSELL CRUMP'S ARCHIVE. *Two decades of Atlantic and Pacific Railroad Company. The western division from the congressional act of july 2nd, 1866 until the financial plan and agreement to extend into California at end of 1881. No.2*. [En línea] <http://www.atsfry.com/Splinters/volumen14/index.htm> [Consulta: 25 de julio 2008]

[205] Al parecer, el nuevo nombre para la ciudad fue sugerido por un ingeniero jefe empleado de la compañía Pacífic Railroad Company.
En: *Historia de Atlanta*. [En línea] <http://www.miatlanta.com/historia.php> [Consulta: 25 de julio 2008]

[206] *Historia de Atlanta*

[207] ROM, J.; SABATE, J. (2007), p. 129-138.

> As America industrialized, it moved to the city. A nation four-fifths rural in 1860 was more than 50 percent urban in 1920. Directly and indirectly, the growth of cities called more advertising. (…) Urbanization may lead to increased national advertising by broadening the market. Growing population density may be associated with declining unit costs of physical distribution. (…) cities have more diversified and specialized advertising than smaller communities.[247]

Efectivamente, en este contexto, debe subrayarse la importancia que tuvo la inmigración en el crecimiento demográfico, en el desarrollo de los centros urbanos y, en su conjunto, en la expansión económica norteamericana. En el período de 1848 a 1875, millones de europeos emigraron a Estados Unidos, a la "tierra de los superlativos"[248] en busca de nuevas oportunidades para mejorar sus condiciones de vida, atraídos por la perspectiva de su vasto territorio y por las posibilidades de prosperidad que parecía ofrecer el rápido progreso de este país.

> América era todavía el nuevo mundo, la sociedad abierta en un país abierto, un lugar donde -se aceptaba ampliamente- el inmigrante sin un céntimo podía hacerse a sí mismo (el "hombre hecho por sus propios esfuerzos"), y en este sentido constituía una república democrática, igualitaria y libre, la única de una cierta extensión y significado en el mundo hasta 1870.[249]

A modo de ejemplo, y centrando la atención en la inmigración procedente de Europa, un gran flujo de emigrantes europeos procedentes de diversos países, y de una forma destacada de Alemania, llegaron a Wisconsin[250]:

---

[247] POPE, D. (1983), p. 35.
[248] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 204.
[249] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 204.
[250] La elección de Wisconsin como ejemplo para mostrar la variada procedencia de la inmigración obedece al deseo de realzar el origen alemán de buena parte de ella. La influencia del pensamiento económico alemán en algunas universidades y escuelas de negocio estadounidense fue muy importante. También en páginas anteriores se ha mencionado la Universidad de Wisconsin por el interés que ofrecían los trabajos de investigación realizados en ella, a finales del siglo XIX, en torno a la industria de los cereales. Del mismo modo, y desde otra perspectiva, también hay que destacar que la atmósfera académica de las universidades de Berlín, Colonia o Leipzig provocó que, a finales del siglo XIX, numerosos estudiantes estadounidenses se desplazaran a estudiar a Alemania (a efectos de nuestro interés, muchos de ellos procedían de las áreas de historia y, especialmente, de economía).

> "Among all European inmigrants to the U.S. in the 19th century, Germans (along with-speaking ethnics) comprised the largest group. Most entered in three major waves between 1845 y 1900 (…) By 1900, german born residents constituted about ten percent of the total population and around 47 percent of the foreign-born population. The german born population peaked in 1900 at 268,384, declining afterward".[251]

Los datos del censo de 1870 de Wisconsin sitúan la inmigración alemana en torno al 16%; a ella se suma la llegada de ciudadanos procedentes de Inglaterra y Escocia (8%) y de los países escandinavos (5%). Tras ellos, aparecen los procedentes de países como Canadá y Francia.

De 1860 a 1914 la población de Estados Unidos pasó de 31,3 a 91,9 millones de habitantes, 21 millones de los cuales eran inmigrantes.[252] Las cifras aportadas por Johnson, aún no coincidiendo con las anteriores, también corroboran la aportación de la inmigración al crecimiento de la población: "Entre 1866 y 1915 (…) Estados Unidos brindó un hogar a 25 millones de personas, en su abrumadora mayoría provenientes de Europa".[253] Cabe señalar de una forma destacada que este aspecto demográfico significa también un aumento muy rápido de consumidores para los mercados de productos. Aunque en el momento de su llegada a los Estados Unidos las rentas de la inmensa mayoría de los inmigrantes fueran bajas, las oportunidades de progreso individual que ofrecía el país tendrían una consecuencia clara en el aumento del consumo y, por extensión, en todo lo relacionado con el comercio y la publicidad.

Este aumento de población se vio acompañado del avance espectacular de las comunicaciones, lo cual, a su vez, dio un impulso definitivo al desarrollo económico y al crecimiento empresarial:

> El ferrocarril, los buques de vapor, el telégrafo y otros adelantos en las comunicaciones hicieron posible llegar a un mercado nacional e internacional cada vez más accesible. Las corrientes de inmigración trajeron nuevos consumidores a la nación. La población

[251] DICTIONARY OF WISCONSIN HISTORY. *Germans in Wisconsin and Inmigration (19th-Century)*. [En línea] <http://www.wisconsinhistory.org/dictionary/> [Consulta: 7 de febrero, 2008]
[252] KINDER, H.; HILGEMANN, W. (1973), p. 129.
[253] JOHNSON, P. (2004), p. 484.

de Estados Unidos creció de 50 millones, en 1880, a 91 millones en 1910; entre estos últimos, 18 millones eran inmigrantes.[254]

Estos datos que ofrece Pendergrast reflejan claramente los grandes cambios sociales y tecnológicos que se dieron simultáneamente y que deberían, en poco tiempo, tener una influencia decisiva en la configuración de un Estado moderno, liberal, de emprendedores y con una gran necesidad de crear riqueza para una población en crecimiento constante. También la publicidad se beneficiaría de todo ello.

5.2.3. Evolución y cambios del contexto comercial

Tras la Guerra de Secesión (1861-1865) -cuyos orígenes, naturaleza y consecuencias no son tema de esta investigación, pero sí que debe ser mencionada por el interés que ofrece en su vertiente económica-, se crearon nuevas condiciones políticas, sociales y económicas que favorecieron que el desarrollo del capitalismo en los Estados Unidos adquiriese una velocidad espectacular y que se crearan unas condiciones favorables para la expansión de los grandes negocios.[255] La guerra había impulsado el desarrollo de la industria estadounidense y, una vez finalizada, la configuración de una única nación abrió nuevas posibilidades de expansión del mercado interior para los productos de todo tipo.

> Entre 1859 y 1914, la producción de bienes manufacturados aumentó su valor no menos de dieciocho veces, y hacia 1919, estimulada por la Primera Guerra Mundial, treinta y tres veces. La década de la Guerra Civil fue un período de "despegue" de este proceso, y dio como resultado un aumento del 79,6 por ciento en el número de empresas dedicadas a la industria manufacturera, con un aumento del 56,6 por ciento

[254] PENDERGRAST, M. (2001), p. 31.

[255] Durante este período en el que el capitalismo americano registra un extraordinario avance, también crearon la base de su riqueza empresarios calificados por algunos autores como Hobsbawm, como "negociantes piratas" o "magnates ladrones", en referencia a magnates estafadores de las finanzas como Jim Fisk o Jay Gould. Adicionalmente, puede añadirse que la ley de reparto de tierras especiales (1862) también tuvo como efecto colateral el hecho de que, en gran parte, los beneficiarios reales de la tierra libre fueron los especuladores, los financieros y los empresarios capitalistas. Los autores Kinder y Hilgemann también se hacen eco de las prácticas especulativas y la formación de *gangs* en ese período -en referencia a organizaciones o prácticas criminales en relación a los negocios- que atribuyen, en parte, a la ineficacia y corrupción administrativas dominantes en esa época. Ver: HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 206, 213- 215; También: KINDER, H.; HILGEMANN, W. (1973), p. 129.

> en el número de trabajadores que éstas empleaban. En 1840, Estados Unidos ocupaba el quinto lugar entre los países industrializados del mundo. Hacia 1860 se encontraba en el cuarto. En 1894 había alcanzado el primer lugar. Por entonces Norteamérica ya producía el doble que Gran Bretaña, el anterior líder de la producción manufacturera, y la mitad que la suma de todos los países de Europa. Hacia el cambio de siglo las importaciones de bienes manufacturados eran insignificantes y el país ya exportaba este tipo de productos a todo el mundo.[256]

El rápido avance que experimentó la industria estadounidense, en las últimas décadas del siglo XIX y principios del siglo XX, también se vio favorecido por una combinación de medidas de carácter proteccionista y liberal, que a continuación apuntamos brevemente, en las políticas federales y de los estados. Probablemente, una parte de estas políticas tenían su origen en el siglo XVIII tras la constitución de la Unión y el estrechamiento de las relaciones comerciales entre los trece Estados. Los conflictos políticos que habían tenido lugar en Europa -con la Revolución Francesa como principal exponente- también tuvieron su influencia en el avance de la industria estadounidense, ya que pudieron actuar como un incentivo para el desarrollo de las manufacturas en el norte de la Unión. Una vez restablecida la tranquilidad en Europa, los diferentes países europeos experimentaron períodos de prosperidad económica que se tradujeron en una mayor actividad comercial y exportadora. En ese contexto de despegue económico europeo, los Estados Unidos ya empezaron a establecer un sistema protector de aduanas que, además de defender los intereses de su industria, también representó una fuente de recaudación de fondos para hacer frente a las deudas contraídas en la guerra. Hacia la década de 1860, Estados Unidos constituía el área de comercio libre más extensa del mundo. Por último, además de esta combinación de proteccionismo y liberalismo, la expansión industrial se vio también favorecida por un sistema de leyes de patentes de carácter liberal -como también había ocurrido, en su momento, en Inglaterra y en Alemania- que, probablemente, también actuó como un buen incentivo para la invención. Hacia 1911 en Estados Unidos había registradas más de un millón de patentes.

[256] JOHNSON, P. (2004), p. 498.

La industria estadounidense se benefició de las ventajas del libre comercio, pero también del proteccionismo: en 1900, el 97 por ciento de los productos manufacturados que compraba el mercado interno eran nacionales.[257] Sin embargo, no fueron únicamente las nuevas industrias las que experimentaron un gran desarrollo, también la industria pesada experimentó un fuerte avance a finales del siglo XIX. En 1890, la producción total estadounidense de lingotes de hierro y acero ya superaba a la inglesa.[258]

El recorrido que a continuación expone Wren es sumamente ilustrativo de los cambios económicos y sociales que muestra la sociedad estadounidense en el paso del siglo XIX al XX:

> In 1800, 90 percent of American drew its sustenance from agricultura; by 1900, the proportion was 33 percent, and by 1929, 20 percent. The transformation from an agrarian to an industrial nation placed America at the world's helm in output of products and services, in wages, and in the standard of living of its citizens. The typical citizen who awakened on the morning of January 1, 1900, saw little change between the old and the new centurias. Yet the change was there and America had in reality moved into a new era. The accumulation of resources, though moving at varying speeds in various industries, was culminating in a new phase. New industries, in their embryonic stage in the latter part of the nineteenth century, were growing to influence and eventually dominate the course of American life. Spindletop (near Beaumont, Texas) ushered in a new era for petroleum; chemical discoveries were proliferating and the DuPont firm opened up synthetic fibers with an "artificial silk" later called rayon; at Kittyhawk in 1903, the airplane industry was launched; and in steel, meta parking, electricity, rubber, tobacco, agricultural implements, and retailing, corporate giants began to take shape. These large-scale industrial forms presaged profound changes for Mr. and Mrs. Citizen-Consumer.[259]

A partir de 1870, y aproximadamente hasta las dos primeras décadas del siglo XX, la competencia entre fabricantes se intensificó.[260] Ello puso en evidencia la compleja relación de dependencia existente entre la fabricación, la distribución y el consumo de los productos. En Estados Unidos, del mismo

[257] JOHNSON, P. (2004), p. 498-499.
[258] KEMP, T. (1979), p. 260.
[259] WREN, D. A. (1979), p. 272.
[260] Este contexto de crecimiento económico estadounidense se vio interrumpido por la gran crisis financiera de finales de los años 20 del siglo XX. En Europa el desarrollo económico también se vio interrumpido, unos años antes, a causa de la Primera Guerra Mundial, hecho que también supuso un punto de inflexión en la dinámica de crecimiento.

modo que antes había ocurrido en Europa -en especial, en países como Inglaterra y, con posterioridad, en Alemania- este entorno competitivo en el que tenían lugar los procesos de comercialización se tradujo en el desarrollo y perfeccionamiento de nuevas prácticas comerciales.

A finales de los años 20 del siglo XX, Cherington reflexionaba sobre el modo en el que los procesos de comercialización se habían ido haciendo más complejos a medida que la distancia entre los productores y los consumidores era cada vez mayor. Las posibilidades de un contacto directo entre ambos se habían ido reduciendo[261] y eso había generado la necesidad de buscar otras vías de contacto a las que Cherington denominó *artificial contact* para distinguirlas del *direct contact* (contacto directo) -en las que el productor y el comprador, o usuario, todavía mantenían un contacto directo y discutían los términos de la transacción en persona- y del *indirect contact* (contacto indirecto) en las que, además del vendedor y el comprador, aparecía la ayuda, en mayor o menor grado, de un tercer sujeto que actuaba como intermediario entre ambos. Las palabras de Cherington -siempre orientadas a asentar las bases sobre las que se fundamentaba la comercialización moderna- son extraordinariamente ilustrativas en el contexto de nuestra investigación. El autor apunta uno de los roles fundamentales de la publicidad: su capacidad para crear una predisposición positiva hacia la prueba del producto y/o de la marca por parte del consumidor como resultado de su naturaleza informativa y persuasiva.

> In addition to these two forms of contact [en relación al *direct contact* y al *indirect contact*] there is a third type of relationship between the buyer and the seller brought into contact in a trading mood which is less simple in form. For purposes of discusion, this may be termed *artificial contact* between buyer and seller, and the term is used to cover most of those types of pre-disposition to buy which are the result of properly conducted modern advertising. In numerous instances, consumers find themselves favorable disponed toward an article and its producer, although they may never have

[261] Esto no ocurrió en todo tipo de industrias. La excepción se encuentra en aquellas que debían tener un tratamiento distinto del contacto entre productores y compradores, como por ejemplo, en el caso de empresas que eran compradoras de materias primas, materiales para la construcción, maquinaria, equipos y materiales accesorios para la construcción de la red de ferrocarril, etc. El hecho de que el negocio se estableciera entre empresas y no entre empresa y consumidor final provocaba que se mantuviera el contacto directo entre los productores y los compradores. Así, el canal detallista, en su papel de intermediario con el consumidor final, no tenía el mismo protagonismo que podía tener, por ejemplo, en la comercialización de los bienes de consumo.

> used the article and may never have had any dealings with its maker. Their favorable opinión would, upon analisis, be found to be due wholly to what they have seen or read about it in pictured or written advertisements. The have been in artificial contact with the producer.[262]

Por otra parte, a finales del siglo XIX, ya se ponen en evidencia los esfuerzos de una buena parte de los fabricantes por estructurar su actividad bajo unos criterios comerciales claros y unos principios de rentabilidad. En esos años, se constata cómo los esfuerzos empresariales se centraron en extender e intensificar la distribución de los productos, en incorporar o ampliar los equipos de ventas y en establecer unas políticas de precios uniformes. También en esos años puede constatarse otra de las principales preocupaciones de los fabricantes: la necesidad de diferenciar su oferta de la de sus competidores, fundamentalmente a través de la incorporación de novedades y mejoras en los productos -proceso que se vio favorecido por el avance tecnológico producido también durante este período y sus múltiples aplicaciones en la industria- y a través de la utilización de las marcas como elementos distintivos de los productos. Del mismo modo, la actividad promocional se intensificó y, con frecuencia, estuvo orientada a estimular la demanda final, pero también a dar un apoyo directo a los canales de venta. A finales del siglo XIX, la publicidad ya ocupaba un lugar protagonista en la actividad comercial.

> A finals del segle XIX es pot considerar que la publicitat ja està integrada en la societat i que forma part de la vida quotidiana de les persones. La pràctica de la publicitat està estesa i les empreses hi compten per arribar als consumidors.[263]

Este conjunto de circunstancias se vio favorecido por el crecimiento de la población y el desarrollo de los núcleos urbanos a los que se ha hecho referencia anteriormente. Ambos hechos representaban un mayor potencial de consumo además del desarrollo de otras pautas y comportamientos de compra y consumo relacionados con las nuevas condiciones de vida que derivaron, fundamentalmente, del proceso de urbanización. Los fabricantes prestaron más

[262] CHERINGTON, P. T. *The elements of marketing*. New York: The MacMillan Company, 1920, p. 10.
[263] ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 132.

atención a las demandas del mercado con el objetivo de adaptar los productos, y su presentación, a las nuevas necesidades de consumo originadas en esta época de cambios económicos y sociales. Todo ello se trasladó al escenario de la comunicación y propició el despegue y el asentamiento de la industria publicitaria moderna.

> With the factory system so large an element in production, and with the urban concentration of markets the most conspicuous feature of consumption, it is clear that the old type of contact is rendered difficult in many cases.[264]

La actividad empresarial creciente, el incremento de la población y el dinamismo cada vez mayor de los centros urbanos, mostraban un gran potencial de negocio para los agentes y las agencias de publicidad, que también atisbaron las posibilidades de incrementar su actividad y de expandirla geográficamente. Los fabricantes iban a necesitar cada vez más el apoyo de la publicidad -y también de otras prácticas de comunicación comercial derivadas de ésta- para extender y consolidar la distribución y la venta de sus productos. En la medida en la que estos fabricantes, ahora en su calidad de anunciantes, decidieran desplegar su actividad en otras áreas geográficas, la actividad anunciadora de las agencias también tendría un mayor alcance. El desarrollo experimentado por los medios de comunicación impresos a finales del siglo XIX -como se observará más adelante en esta investigación- también permitía a las agencias observar con optimismo las expectativas de crecimiento de su negocio.

En 1910, la agencia de publicidad J. Walter Thompson publicaba un documento corporativo bajo el título *The 1910 Census Shows That…, 1911*, con un ilustrativo titular: "There Are Forty-Nine Cities in the United Status With a Population of 100,000 or More".[265] En él mostraba a los anunciantes que esas cuarenta y nueve grandes ciudades concentraban más de veinte millones de

[264] CHERINGTON, P. T. (1920), p. 8.
[265] J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The 1910 Census Shows That…* [S.l.]: J. Walter Thompson Company, 1911.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0016/pg.1/> [Consulta: 24 de febrero 2011]

personas (en cuarenta y una de ellas se congregaban dieciocho de esos veinte millones de ciudadanos). La agencia llamaba también la atención sobre la importancia de otras ciudades de inferior tamaño, pero que, en su conjunto, y desde la óptica de la comercialización y consumo, eran igualmente atractivas para los anunciantes. Ciento setenta y cuatro ciudades (al margen de las cuarenta y nueve anteriores) tenían una población que oscilaba entre los 25.000 y los 100.000 habitantes. En su conjunto albergaban más de ocho millones de personas. Con estos referentes cuantitativos, la agencia llamaba la atención a los fabricantes sobre la importancia de anunciarse en esos lugares donde se concentraba la población y, consecuentemente, el consumo:

> This means a lot to you, if you are looking for a sale for your product throughout the most densely populated and richest portion of these United Status. It means that we know local conditions, and can advised you regarding them as no other agency can, because we are ON THE SPOT.[266]

Para esas fechas (en torno a 1910), J. Walter Thompson ya operaba desde ocho oficinas (una de ellas la oficina europea en Londres) situadas estratégicamente en algunas de esas importantes ciudades: Nueva York (donde estaba la oficina central, la *head office* o *headquarter* de la compañía), Boston, Cincinnati, Chicago, St. Louis, Cleveland y Detroit. La expansión de la agencia se había producido de forma progresiva: en 1901, operaba en Estados Unidos a través de sus oficinas situadas en Nueva York (en el Times Building), en Chicago (en The Rookery) y en Boston (en Milk Street) y proclamaba su vasto conocimiento y dominio de la prensa -como soporte publicitario- de Estados Unidos e incluso de Canadá.[267] Ese mismo año, la agencia constataba el crecimiento experimentado en los últimos años al afirmar:

---

[266] J.WALTER THOMPSON COMPANY. (1911) (S.p.).

[267] J.WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Blue Book on Advertising*. [S.l.]: J. Walter Thompson Company, 1901, p. 49.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa/browse/printlit> [Consulta: 24 de julio 2008]; También: "Our facilities for reaching the American and British public are the very best possible. Offices in New York, Chicago and Boston, throughly organised and equipped, enable us to cover the United States and Canada with greatest ease and most effectiveness. Skiful writers, artist, engravers, and printers, who do our work, insure the proper preparation of advertisements. Splendid machinery of system and method places them in the right magazines and newspapers. Our London office offers the oportunity to the ambitious American manufacturer to gain a firm foothold in the best foreign field." En: J.WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 6.

> We have business responsibility that is buttressed by age and accelerating growth. In the ten years from 1880 to 1890 the volume of our business more that doubled. We have to-day on our books more than eight hundred customers -an eloquent testimony to the value of our service.[268]

En 1904, J. Walter Thompson ya había iniciado su presencia en Europa a través de la oficina de Londres: "from London it is sable to direct a campaign of any magnitude in any or every part of Great Britain and her colonies".[269] Cinco años más tarde, en 1909, ya había inaugurado las oficinas de Cleveland, Detroit y Cincinnati, todas ellas ciudades donde se desarrollaba una intensa actividad empresarial.[270] Dos años después, en 1911, la agencia ya operaba también desde su oficina en St. Louis. En conjunto, en los diez años transcurridos entre 1901 y 1911, J. Walter Thompson había extendido su presencia a siete ciudades en Estados Unidos, además de su oficina pionera en Europa situada en Londres. La apertura progresiva de sus oficinas constituye, a su vez, una muestra más de la extensión de la actividad publicitaria en esos años.

Con la expansión del capital como escenario de fondo, la intensificación del comercio, el auge de la industria, la explotación de los recursos naturales, el desarrollo de las grandes manufacturas, la actividad bancaria[271] y el avance espectacular del transporte y las comunicaciones, protagonizaron el último tercio del siglo XIX en Estados Unidos (aunque esta época también se vería salpicada de algunos períodos de crisis).[272] Esta coyuntura tuvo un efecto catalizador del desarrollo de la actividad publicitaria moderna.

---

[268] J.WALTER THOMPSON COMPANY. (1901), p. 7.
[269] J.WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 6.
[270] En estas fechas, J. Walter Thompson se refería a su cadena de oficinas -*J. Walter Thompson Company Chain of Offices*- en referencia a las oficinas de la compañía en las ciudades de Nueva York, Boston, Cleveland, Detroit, Chicago y Cincinnati (además de su oficina en Londres). Ver: J.WALTER THOMPSON COMPANY. *The J.W.T. Book, 1909*. [S.l.]: J. Walter Thompson Company, 1909, p. 34. Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0015/pg.1> [Consulta: 23 de febrero 2011]
[271] "Bankers were providing the capital that made it posible to create large corporations through the consolidation of smaller competitors in the same industry" En: THE ASPEN INSTITUTE. "*The Future of Advertising. New Approaches to the Attentin Economy*". A Report of The Aspen Institute Communications and Society Program. By Richard Adler, *Rapporteur*. Charles M. Firestone, *Director*. Washington: The Aspen Institute, 1997, p. 5.
[272] "In the U.S., economic depressions corred in the early 1870s, the early 1890s, and again in the early 1920s -with recessions and "panics" between". En: FULLERTON, R. A. (1988), p. 111.

En el último tercio del siglo XIX, Estados Unidos ya daba muestras de una buena parte de los rasgos que definirán la fisonomía económica y social de este país a lo largo del siglo XX, en las que la publicidad jugaría un papel protagonista.

6. Influencia del progreso científico y técnico en el desarrollo empresarial. Repercusiones en la actividad publicitaria en Estados Unidos y Europa

Durante la segunda parte del siglo XIX, tanto en algunos países europeos -con Gran Bretaña a la cabeza- como en los Estados Unidos, se produjo un conjunto de cambios económicos y sociales tan importantes que las bases de funcionamiento de estas sociedades se vieron profundamente alteradas, tanto desde la óptica cuantitativa como cualitativa. Los avances científicos y el desarrollo tecnológico experimentados en esta época fueron trascendentales en el desarrollo industrial y comercial y, en gran parte, fueron los agentes desencadenantes de ese proceso de cambio señalado. La aplicación de estos avances en la fabricación y comercialización de los productos también supuso, en consecuencia, un empuje capital para el desarrollo de la actividad publicitaria. Durante la segunda parte del siglo XIX, y en particular en su último tercio, la sociedad industrial ya había entrado en una nueva fase que, a efectos del interés de esta investigación, muestra dos grandes atractivos:

- en primer lugar, el salto a la producción en masa y, consecuentemente, el acercamiento de los productos a la población como artículos de consumo masivo. Ello suponía un nuevo reto para los fabricantes: la necesidad de extender e intensificar, de una forma rápida, su distribución,
- y, en segundo lugar, los medios de comunicación experimentaron un extraordinario desarrollo como resultado de la aplicación de la tecnología y el progreso científico. El avance en las comunicaciones, manifestado tanto en los medios de transporte como en los medios de comunicación de masas, ejerció una influencia directa en el desarrollo de una sociedad orientada al consumo.

6.1. Avances en el envasado y la conservación de los productos y sus efectos directos en la actividad empresarial y publicitaria

A finales de siglo, los fabricantes ya habían puesto en práctica la producción a gran escala de una amplia lista de productos, y entre ellos, la de los productos de alimentación. Por esas fechas, también se habían sentado las bases para el desarrollo técnico de procesos que aseguraban la preservación de esos productos, fundamentalmente, a través del envasado en latas, el embotellamiento y los procesos de refrigeración. En la década de 1860, en Estados Unidos, por ejemplo, ya se había generalizado la técnica empleada originalmente en Francia, durante el período napoleónico, de envasar los alimentos en recipientes de vidrio, cerrados herméticamente y hervidos en agua con sal como medio para alargar el tiempo de su conservación y reducir notablemente las posibilidades de deterioro del producto. A partir de la década de 1890 también se produjeron importantes avances en las técnicas de cierre y sellado. Estos procesos tuvieron una enorme trascendencia en el desarrollo de la industria de la alimentación y de las bebidas. Los avances técnicos en el procesamiento y envasado de los productos permitieron a los fabricantes alargar la conservación de los alimentos, y así ampliar su distribución y rentabilizar su transporte.

En Estados Unidos, ya hacia 1820, el abastecimiento de hielo en grandes cantidades a los mercados urbanos era una actividad comercial importante en lugares como Massachussets. En esas fechas ya se habían desarrollado sistemas, aún rudimentarios o poco tecnificados, para el transporte del hielo y su conservación. Era el caso, por ejemplo, de las envolturas de paja que venían utilizándose como forma protectora para alargar su duración, o de un primer refrigerador construido a partir de una tina ovalada de cedro con un contenedor de metal rodeado de hielo. Desde mediados del siglo XVIII y a lo largo del siglo XIX, en Europa y en Estados Unidos, se produjeron diversos descubrimientos que respondían al deseo de refrigerar los productos y conservarlos durante más tiempo.[273]

[273] En la historia de la invención de sistemas de refrigeración aparecen numerosos descubrimientos de la mano de diversos inventores. Algunos de ellos son: William Cullen (1755), Gèrald Nairne (1757), Edmond Carrè (1866), Oliver Evans (1805), Ferdinand Carrè (1859), etc. El ingeniero francés Charles

En 1830, en Estados Unidos, ya se habían patentado las máquinas para fabricar hielo. Durante las décadas de 1850 y 1860 el mercado del hielo ya había empezado a despegar de forma notoria, incrementándose su consumo tanto en el ámbito industrial como en el doméstico. Al parecer, los inviernos inusualmente cálidos de 1889 y 1890, en Estados Unidos, conllevaron una escasez severa de hielo natural en este país. Esta circunstancia sirvió para que se generalizase aún más el uso de la refrigeración mecánica para congelar y almacenar alimentos como los pescados o las carnes. También las industrias cerveceras y lácticas hicieron un gran uso de esta tecnología. No es casualidad que el primer refrigerador doméstico mecánico fuera una modificación de un modelo industrial que el ingeniero alemán Carl von Linde había diseñado para la fábrica de cerveza Guiness en Irlanda.[274] En los años comprendidos entre 1870 y 1900, empresas procesadoras de carne -en Chicago, por ejemplo, de la mano de empresarios como Gustavus Franklin Swift[275] o Philip Armour-[276] montaron flotas de carros refrigerados para el transporte y venta de carnes preparadas a lo largo de la geografía estadounidense.[277] El desarrollo de los nuevos sistemas de refrigeración supuso una auténtica revolución y tuvo un impacto extraordinario en la industria de la alimentación ya que multiplicó las posibilidades de distribución de los productos. A los carros y contenedores refrigerados para su transporte por ferrocarril y carretera se sumarían años después los camiones.[278] Pero los modernos sistemas de refrigeración se

---

Tellier (1828-1913) parece ocupar un lugar destacado en esa larga lista de inventores y su nombre se asocia a la invención de un método de conservación de los alimentos mediante frio seco (1876) y su transporte a larga distancia. En 1876 acondicionó un buque para transportar carne refrigerada y hacer el trayecto entre Europa y América, entre las ciudades de Buenos Aires y Ruán.

[274] En 1876, Carl von Linde patentó el proceso de licuar gas, fundamental en el desarrollo de la tecnología de la refrigeración. En: GONZÁLEZ, C. *El refrigerador*. [En línea] <http://radiocentro.com.mx/grc/homepage.nsf/main?readform&url=/grc/redam.nsf/vwALL/XPAO-6HX95G> [Consulta: 11 de junio 2008]

[275] El nombre de Gustave Franklin Swift (1839-1903) aparece, en diversas fuentes consultadas, vinculado al impulso del transporte con refrigeración y a la invención del vagón frigorífico.

[276] "Once meat could be reliably shipped east, the Chicago slaughterhouse undustry boomed, and such meat-packing companies as Swift and Armour made fortunes" En: THE GALE ENCYCLOPEDIA OF SCIENCE. *Refrigerated Trucks and Railway Cars* [En linea] Detroit, Gale: Ed. K. Lee Lerner and Brenda Wilmoth Lerner, 2004. Vol. 5. 3rd ed., p. 3396. Gale Virtual Reference Library. Gale. Consorcio Bibliotecas Univ. Catalunya. <http://go.galegroup.com/ps/start.do?p=GVRL&u=cbuc> [Consulta: 11 de junio 2008]

[277] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 41.

[278] En 1940, Frederick McKinley Jones patentó el primer camión refrigerado: "Jones's invention changed the food industry. For the first time, perishable foods could be reliably transported over long distances at any time of the year. In turn, food production facilities could be located anywhere; food could be marketed anywhere. A much greater variety of fresh and frozen foods was now available to millions of

aplicaron también al transporte marítimo y, de este modo, algunos productos como las verduras, las frutas o las carnes podían exportarse y llegar en condiciones de conservación adecuadas a puntos cada vez más alejados de su origen de producción. Más tarde, ya en los años 20 del siglo XX, la tecnología de la refrigeración se aplicaría a las máquinas expendedoras de productos -*vending machines*- con una gran repercusión en industrias como la de bebidas y refrescos, que vieron en ellas nuevas oportunidades de distribución y venta. También algunas compañías, como el caso de Sears, supieron ver en la refrigeración una nueva oportunidad para desarrollar y ampliar sus negocios, introduciéndose en el mercado de los refrigeradores baratos y poniendo de manifiesto que, como mencionan Rom y Sabaté: "els nombrosos invents que produeix la ciència donen lloc a una gran quantitat de productes de consum massiu".[279] De este modo, a principios del siglo XX, aparecieron nuevas empresas fabricantes de neveras como McCray Refrigerador Co., que en 1906 ya operaba desde quince ciudades del país donde había establecido oficinas. En ese mismo año, la publicidad realizada por la agencia J. Walter Thompson para esta compañía exaltaba la calidad y buen funcionamiento de sus neveras -garantizado por el "McCray Patent System of Refrigeration", "the only system that positively insures perfect circulation of pure cold air, absolutely dry"- y la adecuación y extensión de su uso en todos los lugares: "for Residences, Country Homes, Clubs, Hotels, Hospitals, Grocers, Markets, Florists, Etc".[280] En los años siguientes, otras compañías apostaron por ese mercado. En 1915, en Detroit, Kelvinator lanzó (con mayor solidez técnica y éxito, a juzgar por los resultados empresariales) sus primeros refrigeradores domésticos.[281]

> In 1915 Kelvinator marketed the first mechanical domestic refrigerator, followed shortly by Frigidaire. (…) The machine was originally invented in 1894 by Abbt Audiffren, a French monk, who developed it for the purpose of cooling the monastery wine. After a

---

people". En: THE GALE ENCYCLOPEDIA OF SCIENCE. *Refrigerated Trucks and Railway Cars*. (2004), p. 3396.

[279] ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 130.

[280] DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *J. Walter Thompson "House Ads" (1889-1925)*. [En línea] <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa/browse/jwt/> [Consulta: 23 de febrero, 2011]

[281] JOHNSON, P. (2004), p. 547-548.

major redesign it was introduced as the Monitor Top refrigerator in 1927, and was an instant success.[282]

También el empleo de materiales como el papel, el cartón, el vidrio, la cerámica, el estaño o el aluminio en los sistemas de envasado de los productos tiene su origen a finales del siglo XIX y, entre esas fechas y principios del siglo XX, su uso se extendió de forma generalizada, tanto en Estados Unidos como en algunos países europeos. En Alemania, por ejemplo, en la década de 1880, ya se observa una importante actividad de envasado en lata de productos de alimentación como los espárragos (en esos años, se comercializan varias marcas alemanas de espárragos en conserva).[283] El celofán fue otro de los materiales que se introdujo -aunque más tardíamente, hacia 1912- y también fue empleado muy pronto en el envasado de los productos de alimentación.

Un ejemplo de la importancia que adquirió el empleo del papel lo constituye la expansión de algunas grandes industrias papeleras que dieron un nuevo enfoque a su actividad industrial orientándola, cada vez más, hacia los mercados de consumo y convirtiéndose también en grandes corporaciones fabricantes de productos de consumo masivo. En general, el crecimiento de estas industrias papeleras también se vio directamente favorecido por el desarrollo de los medios de comunicación de masas y, en particular, de la prensa. Las industrias papeleras suministraban el papel a la prensa que, en este período, se caracterizó por grandes tiradas de ejemplares. Dos ejemplos de ello fueron las estadounidenses Scott Paper Company, cuyo origen se remonta a la década de 1860 y que, a finales de 1890, ya había alcanzado una gran expansión, y Kimberly, Clark and Company, que inició su actividad en la década de 1870.[284] Ya entrado el siglo XX, en 1917, ésta última compañía -que posteriormente pasó a denominarse Kimberly-Clark Corporation- suministraba

[282] ZUMERCHIK, J. (ed.). *Macmillan Encyclopedia of Energy*. Vol. 2. New York: Macmillan Reference USA, 2001, p. 997.
[283] FULLERTON, R. A. (1988), p. 114.
[284] A finales del siglo XX, ambas empresas estadounidenses se fusionaron. El 17 de julio de 1995 se produjo la fusión definitiva, ya anunciada con anterioridad, de Kimberly-Clark Corp. y Scott Paper Co.: "El acuerdo reúne al fabricante de los pañuelos Kleenex, los productos femeninos Kotex y los pañales Huggies con el fabricante de los productos de papel toalla Scott y Cottonelle, en una compañía global de productos para el consumidor con casi $11 mil millones en ingresos".
En: HORST, D. "K-C adquiere Scott Paper". *The Post Crescent*. Wisconsin, 1995. [En linea] <http://www.scottenespanol.com/scottbrand/enes/24/_www_scottbrand_com/us/history/article.asp> [Consulta: 25 de julio 2008]

un producto refinado que era empleado para la impresión de periódicos, revistas, catálogos y otras piezas impresas en grandes tiradas, también destinadas a los mercados de consumo. En 1926, Kimberly & Clark y *The New York Times* se unieron para la creación de un centro productor en Ontario, Canadá. [285]

El empleo de nuevos materiales fue adoptado rápidamente por otras industrias de productos de consumo, como la industria de los jabones. Compañías como Procter & Gamble, en Estados Unidos, o Lever Brothers, en Gran Bretaña, pronto vieron las nuevas posibilidades comerciales que suponían los avances tecnológicos en el envasado de sus productos. Del mismo modo, otros fabricantes paradigmáticos como Coca-Cola y National Biscuit Company's también constituyen buenos ejemplos para ilustrar la repercusión que tuvieron los avances técnicos en las políticas empresariales y comerciales de algunas compañías fabricantes. La publicidad se convirtió en el principal vehículo transmisor de las novedades introducidas en la presentación de sus productos. Encontramos uno de estos ejemplos de novedades explicadas a través de la publicidad en el caso del anuncio de 1899 de la cerveza Schlitz en el que el argumento principal del anuncio se basaba en el hecho de que sus envases se esterilizaban antes de volver a utilizarse.[286]

6.1.1. El embotellado y la incorporación del tapón dentado en Coca-Cola

Entre 1899 y 1900, Coca-Cola empezó el planteamiento de un nuevo enfoque comercial basado en el embotellado de su bebida. En 1900, la compañía ya había empezado a embotellar el producto tras haber aceptado la propuesta de su envasado realizada, en julio de 1899, por dos abogados y hombres de negocio de Tennesse, Benjamín Franklin Thomas y Joseph Brown Whitehead, a pesar de que Asa Candler (el hombre que adquirió la bebida a su inventor, John Pemberton, y que en apenas tres años se convirtió en el

[285] En 1991, Kimberly & Clark y The New York Times vendieron este negocio deshaciéndose ese acuerdo. En: KIMBERLY-CLARK. *Historical Journey. An interactive time line*. [En línea] <http://www.kimberly-clark.com/aboutus/history/aspx> [Consulta: 25 de julio 2008]

[286] VINTAGE ADVERTISING. *1899 Schlitz Beer. Every bottle sterilized*. [En línea] <http://shop.vendio.com/vintageads4u> [Consulta: 25 de julio 2008]

propietario de la empresa Coca-Cola)[287] se había mostrado inicialmente desconfiado ante la idea. La reticencia de Candler tal vez se debía a los dos intentos anteriores de envasado de la bebida, llevados a cabo en 1885 y 1888 y que no funcionaron, ya que el sabor de la bebida se veía alterado de forma definitiva y desagradable. Aunque su recelo también podía provenir del disgusto que le producía la idea de revisar el sistema de producción para adaptarlo a las nuevas condiciones que imponía el envasado en botellas. En cualquier caso, a pesar de esas reticencias iniciales, el proyecto de envasado se puso en marcha. En noviembre de ese mismo año (1900), la compañía publicó un anuncio en el *Chattanooga Times,* en el que hacía referencia

[287] La bebida se creó en 1886. El inventor de Coca-Cola fue el doctor John Pemberton, de profesión farmacéutico, aunque también practicaba la medicina. Pemberton empezó a comercializar la bebida hacia mayo de 1886 como una panacea en cuya composición se incluía ligeramente la cocaína como uno de sus ingredientes; ésta era extraída en su laboratorio de hojas de coca procedentes de Perú. Durante la década de 1870, Pemberton se había interesado por los efectos curativos de la coca. Por otra parte, a mediados de la década de 1880, se publicaron numerosos artículos en revistas médicas en torno a las aplicaciones de las hojas de coca y su principal alcaloide. También en esos años se publicaron artículos en torno a las propiedades estimulantes y curativas de las nueces de cola, otro de los ingredientes de la fórmula de Coca-Cola. Finalmente, en junio de 1886, Pemberton tramitó la patente de la marca para asegurarse el amparo legal de la bebida que había creado. Coca-Cola nació como una medicina patentada a la vez que como tónico y bebida con gas (también era una bebida sin alcohol, lo cual sería, más adelante, en el contexto de los años de la Prohibición, un factor decisivo para la extensión de su consumo). En sus orígenes, Coca-Cola era recomendada como un tónico para los nervios y también para el alivio del malestar estomacal. A finales de 1887, la fórmula de la Coca-Cola era oficialmente propiedad de John Pemberton, Woolfolk Walker y Margaret Dozier. Sin embargo, otras personas tenían interés por adquirirla, entre ellas Charley Pemberton (hijo del inventor de la fórmula) y Frank Robinson. Éste último había entrado en contacto con John Pemberton a finales de 1885, antes de que éste descubriera y comercializara Coca-Cola. Por esas fechas, Robinson había visitado (junto a su socio David Doe) a John Pemberton con objeto de ofrecerle una máquina impresora capaz de reproducir dos colores en una sola impresión. Frank Robinson y John Pemberton crearon, junto a dos socios más (David Doe y Ed Holland), la empresa Compañía Química Pemberton. Frank Robinson continuó su relación primero con Pemberton, y después con el nuevo propietario de la marca, Asa Candler. Frank Robinson fue el creador del nombre y del logotipo de la marca, además del ideador de una buena parte de las acciones publicitarias y promocionales realizadas por Coca-Cola hasta las primeras décadas del siglo XX, y el principal impulsor de la comercialización del producto. Frank Robinson también se ocupó, especialmente en los primeros años de actividad de la compañía, de supervisar la producción. Por otra parte, el nombre de Asa Candler aparece en los archivos de la compañía a partir de 1888, aunque él insistía en que se había incorporado a la empresa un año antes. En marzo de 1888, Asa Candler, Charley Pemberton, Woolfolk Walter (que actuaba fundamentalmente como vendedor viajante) y Margaret Dozier, registraron la Compañía Coca-Cola. En abril de ese año, Charley Pemberton vendió su participación y Asa Candler incrementó sus derechos de propiedad. En agosto de 1888, Candler adquirió la parte de Walter y Dozier. Ese año Candler se hizo con el control legal absoluto de la compañía aunque quedaba solucionar un aspecto técnico: la sociedad se llamaba Walker, Candler & Company. En mayo de 1889, Candler podía considerarse el único propietario. En 1891, Candler convenció al único socio que quedaba, Joe Jacobs, de que le cediera individualmente sus derechos sobre la Coca-Cola. Entre 1891 y 1892, Candler decidió patentar la marca Coca-Cola. Cuando lo hizo, descubrió que un farmacéutico de Nueva Jersey, Benjamín Kent, ya había denominado a finales de 1884 a su tónico reconstituyente de la misma forma; la marca de Kent estaba inscrita en el registro desde enero de 1889. Debido a un tecnicismo, la Oficina de Patentes otorgó preferencia a la versión de la Coca-Cola de Atlanta ya que su descubridor, el doctor John Pemberton había registrado la marca previamente, el 28 de junio de 1887. En 1894, Asa Candler compró el negocio de Kent. En 1892, Candler permitió que Frank Robinson tuviera una pequeña participación en la compañía, cediéndole unas pocas acciones. Ver: PENDERGRAST, M. (2001), p. 25-106.

expresa a su presentación envasada: "Beba una *botella* de Coca-Cola por 5 centavos en todos los puestos, cantinas y tiendas".[288] Un mes más tarde, se creó la sociedad Compañía Embotelladora de Coca-Cola. La compañía de Asa Candler cedió a los embotelladores la responsabilidad de su propia publicidad.[289] Mientras esto sucedía, el embotellado del producto también mejoró gracias a un cambio de tapón. El tapón estándar empleado originalmente era el Hutchinson, pero éste presentaba algunos problemas de ruptura, vertido y especialmente, limpieza. A pesar de ello, en 1890, era el empleado habitualmente por todos embotelladores. El descubrimiento del tapón dentado -la chapa- resolvió estos problemas. Lentamente, y a partir de 1900, Coca-Cola empezó a modificar su maquinaria para incorporar el nuevo tapón.[290] El embotellado del producto primero y, a continuación, la incorporación del tapón dentado, tuvieron una gran trascendencia para el negocio de Coca-Cola. Gracias a ello, los problemas de copia y sustitución de la bebida por otras imitadoras desaparecían o, al menos, se reducían a incidencias ocasionales. Desde sus primeros años de actividad, la compañía tuvo que mantenerse atenta a la preservación de la originalidad de su producto y de su marca. Ello le llevó, en diversas ocasiones, a adoptar medidas para defender la autenticidad del producto y evitar su manipulación. En torno a 1910, por ejemplo, Coca-Cola ya había contratado detectives para investigar el comportamiento de los bares de bebidas no alcohólicas. En estos lugares, se tomaban muestras del producto dispensado para luego ser analizadas y poder probar si se trataba o no de la bebida original. Paralelamente, los problemas de imitación y falsedad de producto representaban una lucha para defender la marca Coca-Cola. En este sentido, resultan oportunas las palabras de J. P. Jones y J. Slater, autores que señalan cómo la creación de las marcas obedeció a tres propósitos esenciales:

> If the first purpose of branding was to confirm the legal protection afforded by the inventor's patent, and the second was to guarantee quality and homogeneity after sellers and buyers had lost face-to face contact, a third purpose stems directly from

[288] PENDERGRAST, M. (2001), p. 113.
[289] La descentralización de parte de la publicidad de la marca Coca-Cola a sus embotelladores indica una idea de corresponsabilidad muy interesante. Esta política de comunicación publicitaria luego se aplicaría a otros sectores industriales, como, por ejemplo, el del automóvil.
[290] PENDERGRAST, M. (2001), p. 111-113.

> oligopolists' need to differentiate their products. The quite rightly see branding as a device to enable them to control their markets better, by preventing other people's products from being substituted for theirs. [291]

Resulta muy interesante observar la idea de patrimonio comunicativo y económico que ya tuvieron algunas empresas anunciantes en épocas tempranas de la publicidad. Este hecho nos sugiere que las filosofías publicitarias centradas en la marca que se establecieron a partir de los años 60 y 70 del siglo XX no eclosionaron súbitamente, sino que fueron el resultado de políticas sobre la marca iniciadas con mucha anterioridad.

Entre 1900 y los años siguientes, Coca-Cola ya era presentada por la publicidad como una bebida refrescante gracias a la visión de Frank Robinson, a quién se atribuye el nombre de la bebida, el logotipo de la marca y el enfoque de la publicidad en torno a los atributos de refrescante, vigorizante y estimulante. Robinson fue, además, el creador de una buena parte de las acciones de publicidad y promoción desarrolladas por la compañía desde sus orígenes hasta las primeras décadas del siglo XX.

> Si existe alguien que merezca el apodo de héroe ignorado en la historia de Coca-Cola, ése es sin duda Frank Robinson. Ese hombre (…) jamás reclamó atención o fama (…) La publicidad de Coca-Cola, ideada en la más absoluta reserva por Frank Robinson, fue lo que le valió su fama a la bebida durante los siguientes veinte años. (…) Aún así, es posible que Candler hubiera diseñado él mismo algunos de los primeros anuncios.[292]

El caso publicitario de Coca-Cola es otro ejemplo evidente del interés temprano que tuvieron los anunciantes por controlar su publicidad. El hecho de que muchos de ellos elaboraran internamente sus acciones publicitarias (o parte de ellas) en una época en la que ya existían agencias de publicidad consolidadas demuestra la importancia que para éstos tenía el control del mensaje y, por extensión, el control de la marca.

[291] JONES, J. P.; SLATER, J. (2003), p. 31,
[292] PENDERGRAST, M. (2001), p. 89.

6.1.2. El envasado de las galletas de National Biscuit Company's

El caso de la National Biscuit Company's[293] -otro de los grandes fabricantes y anunciantes estadounidenses ya a finales del siglo XIX- es un ejemplo claro de cómo el paso al envasado de sus productos constituyó, en términos comerciales, una gran oportunidad para la compañía, y también de cómo la publicidad se convirtió en el vehículo transmisor de esta novedad. A finales de siglo, productos como las galletas dulces y saladas se vendían en los comercios como productos genéricos que el consumidor adquiría a granel y sin la presencia de una marca que pudiera diferenciar unos de otros, aunque bajo el amparo o la garantía de procedencia que podía aportarles el establecimiento donde se vendían y que, de algún modo, actuaba como aval de confianza.

En la década de 1890, la compañía decidió estandarizar la presentación de sus galletas de modo que se ofrecieran al consumidor y al detallista de forma diferenciada. Esta decisión se tradujo en la introducción de una marca propia, Uneeda, y también en una renovación de su presentación física: se modificó la forma de las galletas incorporándoles un diseño octogonal. El paso siguiente fue el envasado de las galletas, mediante el desarrollo de un método propio de envoltura que se basó en la utilización de un papel encerado como envoltura hermética y de cajas de cartón. Un año después de la introducción de esta nueva presentación del producto, con marca y envasado distintivos, las Uneeda Biscuit constituyeron un éxito comercial para la compañía, con ventas estimadas en torno a los diez millones de unidades al mes. Daniel Pope observa la conexión entre el logro técnico del envasado, la presentación del producto, la política comercial y la comunicación publicitaria llevada a cabo por la compañía:

> Although the figures are unreliable, National Biscuit is said to have been the first company to appropriate one million dollars in a year for advertising. A coordinated "teaser" campaign of ads containing the single word "Uneeda" appearing in newspapers and on billboards and streetcar cards proclaimed the arrival of the new biscuit in a marketing area. Even the watertight packaging was promoted in ads featuring a little

[293] "In 1898, three U.S. bakery groups came together to stablish the National Biscuit Company, later known by its acronym Nabisco. The company cooperated with N.W. Ayer & Son on the launch of the first packaged soda crackers". En: PINCAS, S.; LOISEAU, M. *A history of advertising*. Köln: Taschen, 2008, p. 36.

> boy in a raincoat carrying a box of the biscuits through a store. The paid publicity itself engendered other's promotional efforts; retailers sponsored biscuits eating contest in store windows, and toy manufactures offered miniature copies of the familiar National Biscuit Company delivery wagons.[294]

La campaña de publicidad desarrollada para las galletas Uneeda Biscuits, de la mano de la agencia NW Ayer and Son -otra de las agencias pioneras y legendarias en los orígenes de la publicidad moderna- utilizó la prensa y las revistas, además de soportes de publicidad exterior, con el objeto de que el lanzamiento de la marca alcanzara una gran cobertura y notoriedad. Tanto en la campaña de publicidad como en las acciones desarrolladas en apoyo al canal distribuidor, la presentación del producto fue utilizada como eje del mensaje. La publicidad se empleó para transmitir las cualidades que aportaba la estanqueidad y protección del envasado a la calidad del producto, en especial, su sabor y su textura crujiente. A continuación, se recoge el testimonio de Ralph M. Hower al respecto:

> In January, 1899, the Ayer agency launched the first series of advertisements in a campaign which was probably the largest conducted in this country up to that time and also was one of the first to feature a staple food, ready for comsumption, and sold in individual packages. It envolved the creation o fan air-tight package, a distinctive brand name and trade-mark, and a coordinated plan for reaching the public through newspapers, magazines, streetcar advertisements, posters, and painted sign.[295]

La atención del profesor Hower -estudioso de la trayectoria histórica de NW Ayer and Son- sobre esta campaña está justificado por una serie de elementos que subrayan su importancia. El trabajo realizado por la agencia para el lanzamiento de las Uneeda Biscuits se extendió más allá de la realización de la campaña de publicidad. La agencia intervino en la creación de la marca (aunque no está claro si el nombre fue sugerencia de NW Ayer and Son o del anunciante) y en otros aspectos fundamentales para el éxito comercial del producto, tales como el diseño del envase y la coordinación de los esfuerzos de apoyo a las ventas que se hicieron sobre el canal detallista y

[294] POPE, D. (1983), p. 49.
[295] HOWER, R. (1949), p. 94.

sobre la fuerza de ventas. La relación de colaboración profesional que se estableció entre el anunciante y la agencia fue muy intensa y todavía poco frecuente en esos años (1899). La agencia movilizó todos sus recursos en el lanzamiento de las Uneeda Biscuits y se trabajó en él desde los diferentes departamentos,[296] en un clima que Hower describe como de intensa colaboración y resultado exitoso. De acuerdo con la crónica de este autor, esta experiencia condujo a que, en adelante, "N. W. Ayer & Son began to speak of its customers as 'clients'".[297] El trabajo para el lanzamiento de las Uneeda Biscuits también abrió las puertas al desarrollo de acciones de relaciones públicas con el mismo objetivo comercial de apoyo a la marca, por ejemplo, a través de la elaboración y distribución de material redaccional destinado a la prensa.[298] Por otra parte, el tipo de trabajo y la colaboración profesional establecida en este caso pone ya de manifiesto cómo la actividad publicitaria había alcanzado un notable grado de madurez y era contemplada bajo una visión comercial más amplia y no sólo limitada a la producción de anuncios.

> Nabisco and its agency N.W. Ayer & Son spent big money on promoting Uneeda. Their campaigns were many and varied: advertisements in magazines and newspapers, small signs on tramcars, small posters, and a ehole series of postcards and larger posters. In fact, it used all the media available at the time, including immense murals. All these campaigns were highly consistent: their single message was borne by the boy in a yellow oilskin raincoat. As with the other mascosts created by N.W. Ayer & Son, this little boy was inspired by a real person: in this case, Gordon Stille, the nephew of a staff member at the agency. The brand name, Uneeda Biscuit, was popularised in chirpy verse, which made it easy to remember. "Lest you forget. We say it yet: Uneeda Biscuit." The result was commensurate with the funds invested: Uneeda achieved

[296] En ese período, NW Ayer & Son ya muestra una estructura organizativa avanzada con el desarrollo de diferentes departamentos que se ocupan de distintas áreas especializadas. La organización funcional de las agencias a finales del siglo XIX será uno de los aspectos que se abordarán en el capítulo 11 de esta investigación.

[297] A este respecto, consideramos importante añadir la repercusión que ya en esos años tuvo la firma de un contrato entre la agencia y sus clientes (anunciantes) como instrumento que formalizaba su relación profesional. NW Ayer & Son fue precisamente la agencia pionera en establecer unas nuevas condiciones de remuneración con los clientes que se plasmaban en la firma de un contrato. Esta práctica inciada por Ayer fue pronto adoptada por otras agencias de publicidad. Este aspecto de la relación entre las agencias y sus clientes será tratado en los capítulos 10 y 11 de esta investigación.

[298] "By 1920 the firm had a well-organized publicity bureau which became increasingly important during next decade (…) On the whole, it was trying to guide the client in his relations with the Press". En: HOWER, R. (1949), p. 94 y 287.

enormoust success at a time when the first chain stores, like Woolworth, were emerging. [299]

Los casos de Coca-Cola o de National Biscuit Company's expuestos brevemente no son excepcionales. Son numerosos los ejemplos de fabricantes cuyo éxito empresarial tiene sus fundamentos en la aplicación de los avances tecnológicos en el tratamiento y envasado de los productos, especialmente en el caso de la industria de la alimentación, luego apoyados por la publicidad. También es el caso de Joseph Campbell, otro de los empresarios sobresalientes en el ámbito de la alimentación y de los bienes de consumo empaquetados.[300] La comercialización de sus productos enlatados le abrió paso al que fue uno de los grandes éxitos comerciales de principios del siglo XX: la Campbell Soup Company. No obstante, el proceso de expansión y diversificación en líneas de productos de la compañía en realidad no se produciría hasta la segunda década de siglo. En esos años, la competencia entre Campbell's y Heinz (creada en 1876) ya era intensa. La compañía de Joseph Campbell también figura en los primeros lugares de la relación de anunciantes de alimentación, elaborada por Daniel Pope, según el cálculo de su inversión publicitaria en revistas de alcance nacional entre los años 1913 y 1915.[301] Por otra parte, Henry J. Heinz (1844-1919) también fue, efectivamente, otro empresario emprendedor que supo ver las oportunidades de éxito empresarial que podía aportar la innovación tecnológica en los procesos de producción y distribución de los productos. Hijo de emigrantes alemanes, Henry J. Heinz nació en Birmingham, un pequeño centro industrial situado cerca de Pittsburg (Pennsilvania). Pronto se dio cuenta de que la gente de su comunidad era reticente a consumir aquellos productos que no conocía y cuyo aspecto permanecía oculto, ajeno a la vista. De este modo, introdujo el envasado en botes de vidrio -del mismo modo que en su entorno familiar lo hacía su madre- de sus famosos rábanos (una especialidad muy conocida y apreciada en Estados Unidos denominada *horseradish*): "In 1861, he had more

[299] PINCAS, S.; LOISEAU, M. (2008), p. 38.
[300] El origen de la marca Campbell's se sitúa en 1869. Ver: FRANZEN G.; HOLZHAUER, F. (1989), p. 155.
[301] POPE, D. (1983), p. 43.

than three and a half acres under cultivation"[302] y, a finales de la década de 1860, "Henry extended his sales routes to incluye the new oil towns of western Pennsylvania"[303] desarrollando una intensa actividad de ventas y ofreciendo sus productos envasados, no sólo a los consumidores finales, sino también a hoteles, casas de huéspedes, mayoristas y pequeños comercios. Entre 1865 y 1880, consiguió que la marca Heinz se asociara a alimentos y salsas envasadas de alta calidad. Desde sus primeros años de actividad, también dedicó grandes esfuerzos a la publicidad en apoyo a la marca y a las acciones promocionales, además de la organización de una red de ventas eficaz.[304]

6.2. Efectos de los avances tecnológicos en el crecimiento publicitario

Como hemos mencionado, el progreso científico y los avances técnicos producidos en este período posibilitaron la producción de bienes a gran escala. Los avances observados en la presentación y conservación de los productos constituyen un ejemplo interesante, entre otras razones, por su repercusión directa en la industria de la alimentación -aunque no sólo en ésta- y por que pueden ser ilustrados con ejemplos claros de su traslación a la actividad publicitaria. Sin embargo, esta circunstancia se hizo extensiva a otros sectores de la producción.

En Estados Unidos, buena parte de los progresos técnicos en la ingeniería tuvieron una rápida traslación a la industria y, con frecuencia, derivaron en la producción de artículos cuyo uso se extendió, convirtiéndose pronto en productos de consumo. La fabricación del revolver Colt, del rifle Winchester, del reloj de pulsera producido en masa, de la máquina de coser o de la máquina de escribir, son muestras de ello.

En 1904, el fabricante de revólveres Iver Johnson anunciaba en la prensa su producto apelando a la seguridad en su uso, proporcionada por su sistema automático: "The only revolvers which cannot possibly be discharged by accident are the Iver Johnson Revolvers". El texto del anuncio incluía, entre otros argumentos que apelaban a la compra, el siguiente: "No Argument is

[302] KOEHN, N. (2001), p. 53.
[303] KOEHN, N. (2001), p. 54.
[304] KOEHN, N. (2001), p. 43-90.

Required as to the Need of a Revolver in the house, at the office, when traveling".[305] Estos productos tuvieron una producción masiva y estandarizada y, en numerosos casos, su empleo se generalizó rápidamente entre la población, bien a través de usuarios particulares, bien a través de pequeños productores que los incorporaron a sus negocios. Hobsbawm lo expone con claridad cuando afirma:

> En 1875 quizá habría en el mundo sesenta y dos mil locomotoras, pero, ¿qué era esta cifra comparada con los cuatrocientos mil relojes de latón producidos en serie en los Estados Unidos en un solo año (1855), y con los rifles que precisaban los tres millones de soldados federales y confederados que movilizó la guerra civil americana entre 1861 y 1865? [306]

Efectivamente, como señala este autor, el desarrollo de la industria de fabricación de relojes -con una producción mecanizada y bajo criterios de estandarización y abaratamiento de los costes de producción- constituye otra muestra del impacto de la tecnología en el origen de nuevas industrias, que rápidamente orientaron su producción al consumo en gran escala. La industria estadounidense pronto descubrió la oportunidad de generar un negocio lucrativo con la fabricación de relojes en grandes cantidades. El uso de este tipo de productos, como los relojes, las máquinas de escribir o las máquinas de coser, fue extendiéndose entre la población, aunque no siempre de forma masiva. Por ejemplo en las granjas y en las ciudades (con aplicación en oficios como el de modistas o costureras) fue expandiéndose el uso de las máquinas de coser domésticas. Lo mismo ocurrió en las oficinas y pequeños negocios con las máquinas de escribir. El origen de la marca estadounidense de máquinas de coser Singer -nombre que proviene del apellido de su inventor, Isaac Meritt Singer-[307] o de la marca de máquinas de escribir Remington

[305] BBDO. *BBDO 1891-1991. The First 100 Years*. New York: BBDO, 1991, p. 7.
[306] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 68.
[307] El trabajo de Isaac Meritt Singer (1811-1875) representó la introducción de un nuevo concepto de máquinas de coser, más prácticas, cómodas y de sencillo manejo. Desarrolló su modelo en base a la máquina ya fabricada y comercializada por Orson C. Phelps (Boston) bajo la licencia de John A. Lerow (The Lerow and Blodgett Machine). En 1850, Isaac M. Singer estudió su funcionamiento, lo mejoró y desarrolló su propio modelo. Un año más tarde constituía la I. M. Singer & Company (junto a Edgard C. Clark, un abogado de Nueva York). En dos años la compañía lideraba el mercado de máquinas de coser en Estados Unidos. En 1853 la empresa pasó a llamarse Singer Manufacturing Company. En: SINGER. *Singer history*. [En línea] <http://singerco.com/company/history.html> [Consulta: 24 de julio 2087]

-Remington Typewriter- se remonta precisamente a la segunda mitad del siglo XIX. En el caso de Singer se sitúa en torno a 1850-1851, mientras que Remington tiene su origen en 1870.[308] También la fabricación de bicicletas experimentó un gran crecimiento a finales del siglo XIX. Las cifras de ventas de The Monarch Bicicle Company apuntan que en 1893 la compañía había vendido 1.200 bicicletas mientras que tres años más tarde, en 1896, las ventas ascendieron a 50.000 unidades. Ese año la compañía destinó un presupuesto publicitario de 125.000 dólares, incluyendo en esa cifra la inversión realizada -en torno a 10.000 dólares- en la esponsorización del equipo de ciclistas que participó en la carrera organizada bajo el nombre de la marca Monarch.[309]

6.2.1. Los relojes Waltham

En 1867, el *New York Times* mostraba su entusiasmo ante lo que juzgaba como un triunfo de la industria estadounidense frente a la producción europea:

> What is the time? American, decidedly. Ten years ago it was Swiss, or English, or French. Now, ask your nearest live, progressive, patriotic neighbour. The watch he pulls out in reply is labeled, not "Geneva," nor "Liverpool," nor "Versailles," but "Waltham, Massachussets".[310]

La referencia del *New York Times* a la legendaria marca Waltham invita a una breve indagación de sus orígenes y a mostrar un nuevo ejemplo de aplicación del desarrollo tecnológico a la industria, de cómo ésta se orientó al mercado de consumo y del modo en el que, tempranamente, se apoyó en la publicidad. Los orígenes de la American Waltham Watch Company se remontan a 1850, cuando tres socios -Davis, Dension y Howard- en Massachussets, emprendieron el negocio de la fabricación de relojes, atraídos por la idea de producir un producto de buena calidad que pudiera llegar al

[308] En Europa, la marca italiana Olivetti -máquinas de escribir- tiene su origen en 1908. Ver: FRANZEN G; HOLZHAUER, F. (1989), p. 154-156.
[309] DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *Emergence of Advertising in America: 1850-1920. Timeline*.
[310] NEW YORK TRIBUNE. *Making watches in America*. [En línea] New York: June 26, 1867, p. IM19. <http: jewerly.quickfound.net/making_watches_in_waltham_1867.html> [Consulta: 24 de julio 2008]

mercado a precios asequibles. La empresa recién creada incorporó criterios de reducción de los costes de producción y otras novedades como la incrustación de piedras preciosas y el uso de nuevos materiales en el diseño de las piezas. El desarrollo de la compañía durante sus primeros años de vida no parece que fuera fácil: el negocio afrontó altibajos que se tradujeron en diversos cambios en la denominación de la empresa, relacionados con la introducción de nuevos apoyos económicos y con la participación financiera de otras personas. En 1857, tras declararse en quiebra, la compañía fue adquirida en subasta por Royal E. Robbins, quien se ocupó de su reorganización. Por esas fechas, sus fundadores ya habían resuelto el problema de la automatización, introduciendo la mecanización en la producción. Poco después, en enero de 1859, Robbins dio forma a una nueva empresa, la American Watch Company, una compañía entre mayorista y distribuidora, que empezó a operar con la cooperación de otro fabricante de relojes. En 1861, y con la Guerra Civil como escenario de fondo, la amenaza de bancarrota de la compañía seguía presente. Finalmente, los esfuerzos por recortar los costes de producción, la indagación y aplicación de nuevos mecanismos técnicos o mecánicos, junto con el hecho de seguir desarrollando diferentes modelos y los esfuerzos dedicados a apoyar su distribución, consolidaron su éxito. En 1863, Abraham Lincoln lucía su reloj Waltham que, al parecer, tenía once piedras preciosas incrustadas.[311] Este podría ser un ejemplo claro de un antecedente del uso moderno de los líderes de opinión como elemento impulsor del prestigio de una marca. También podría entenderse como un antecedente de la técnica publicitaria del emplazamiento de producto -o *product placement.* En este sentido se podría aventurar que muchas de las modernas técnicas de publicidad son una evolución de tácticas publicitarias ya usadas con mucha anterioridad.

En 1870, la publicidad de Waltham en el *Harper's Weekly* mostraba el soporte y la aprobación de Henry Ward Beecher (1813-1887), que era un predicador conocido por su apoyo a la causa del Norte en la guerra y por la

[311] En: RENAISSANCE WATCH REPAIR. *Brief History: American Waltham Watch Company 1851-1957*. [En línea] <http://www.pocketwatchrepair.com/histories/waltham.html>
[Consulta: 24 de julio 2008]; También: MERCADO LIBRE. ALMACEN GENERAL (476). *Historia Waltham Watch Company*. [En línea] <http://guia.mercadolibre.com.ar/historia-waltham-watch-company-9845-VGP> [Consulta: 24 de julio 2008]

influencia que ejerció en el presidente Abraham Lincoln.[312] En 1867, la empresa contaba con 750 empleados, un tercio de los cuales eran mujeres, a régimen de jornadas de diez horas de trabajo. En esos años, ya producía modelos con seis tamaños distintos, circunstancia que pone en evidencia el crecimiento de su demanda y la extensión de su popularidad. Los modelos creados en 1857, 1860, 1862, 1868, 1870 y 1872 fueron particularmente importantes en el desarrollo de la demanda y de la popularidad de la marca.[313]

"The nice minuteness of these machines is incredible. It is the crowning miracle of modern mechanism" escribía el *New York Times* volviendo a insistir en la idea de que Waltham era la evidencia de la supremacía de esta industria estadounidense emergente frente al que había sido el dominio, hasta entonces, de la producción europea: "It is American skilled industry, working by machinery and well paid, steadily displacing European skilled industry, working by hand and ill paid".[314] En 1870, las bases de la expansión de la marca Waltham ya estaban asentadas:

> [En 1867] Most American watches are consumed at home, though orders begin to come in from Cuba and South America. But sooner or later we shall furnish pocket time-keepers for the world. It is manifest destiny.[315]

La actividad de la compañía en Estados Unidos continuó hasta 1957. A partir de entonces, ésta operó desde sus instalaciones en Suiza ya con el objetivo de fabricar únicamente relojes de alta gama, más propios del mercado de los productos de lujo.

6.2.2. Las máquinas de coser Singer

También la marca Singer constituye un ejemplo de éxito comercial. Al igual que los relojes Waltham, las máquinas de coser Singer fueron el resultado de la aplicación de los avances técnicos a la producción masiva y de la

[312] DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *Emergence of Advertising in America: Timeline. 1850-1920.*
[313] NAWCC. *The 2006 Ward Francillon Time Symposium - American Watch Making II.* [En línea] <http://www.awco.org/Seminar2006/waltham/Waltham.htm> [Consulta: 25 de julio 2008]
[314] NEW YORK TRIBUNE. *Making watches in America.*
[315] NEW YORK TRIBUNE. *Making watches in America.*

utilización de un marcado enfoque comercial orientado al mercado. Adicionalmente, el interés de este ejemplo radica en los esfuerzos realizados por la compañía, desde sus orígenes, en llevar a cabo numerosas y novedosas iniciativas comerciales y de comunicación. En efecto, buena parte de la estrategia comercial de Singer se basó en el trato directo con los clientes a través de la venta personal, las facilidades de pago ofrecidas a través del crédito, un buen servicio de atención al público y de entrega del producto y la posibilidad de probar el producto antes de decidir su compra. El éxito de Singer, y su alcance internacional, fue reconocido en la Exposición Universal de París de 1900, donde la compañía ganó el gran premio de los productos de su categoría.[316] A finales del siglo XIX y principios del XX, estas exposiciones -celebradas en diversas ciudades del mundo, con características y dimensiones distintas- se convirtieron en un gran escaparate del progreso científico y técnico y en una exaltación de los avances de la industria. La presencia de numerosas compañías en ellas inauguraba la moderna práctica empresarial de estar presente con sus productos -especialmente con aquellos que se presentaban como novedades- y marcas en este tipo de grandes eventos. Los fabricantes tempranamente descubrieron y dieron su apoyo a la celebración de estos acontecimientos por las oportunidades de exhibición de sus productos y marcas y, a menudo, los emplearon como plataforma para impulsar su lanzamiento en el ámbito nacional o internacional. Además, estos eventos posibilitaban las relaciones con otros fabricantes -y de este modo, podían conocer también sus novedades, en un entorno empresarial ya competitivo- y con el público final que acudía a estos lugares atraídos por la repercusión mediática que generaban, la cual, por supuesto, también era buscada por los exhibidores, fabricantes y comerciantes en general, que valoraban las oportunidades de *publicity* que podían propiciar a sus marcas. Por supuesto, la obtención de algún galardón en este tipo de acontecimientos

[316] La historia de Singer sitúa este acontecimiento en 1855, indicando que "[In 1855] A Singer sewing machine was awared a first prize at the World's Fair in Paris" En: SINGER. *Singer history*.; También: los datos aportados por el John W. Hartman Center, de la Duke University, en su cronología de 1850 a 1920 señalan, sin embargo, que Singer obtuvo este reconocimiento en la Exposición de 1900, también celebrada en París. En: DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *Emergence of Advertising in America: Timeline. 1850-1920*. (Por nuestra parte, tras haber realizado diversas consultas y no obtener nuevos datos que corroboraran una u otra fecha, hemos optado por utilizar la fecha indicada en la cronología citada debido a la alta fiabilidad de esta fuente, por otra parte consultada en diversas ocasiones a lo largo de esta investigación).

suponía, además, un reconocimiento público del logro empresarial y una vía de exhibición y acceso a los mercados internacionales. En efecto, muchas compañías, de diferentes sectores y procedencias, acudían a este tipo de acontecimientos con objeto de obtener el reconocimiento de sus marcas y nuevas oportunidades de expansión comercial.[317]

En 1890, Singer declaraba que tenía el 80% de participación en el mercado mundial de máquinas de coser. Diez años más tarde, ya producía cuarenta modelos distintos y lanzaba uno nuevo, la "Singer 66". El éxito empresarial se tradujo, hacia 1902, en el inicio de la construcción del edificio rascacielos de la compañía en la ciudad de Nueva York. En 1908, la compañía se trasladó a este nuevo emplazamiento, el Singer Building (situado en el 149 de Broadway): "At the time of its completion it was the first skyscraper and the tallest building in the world, standing at 47 stories, 612 feet tall. It was headquarters for the Executive Office for 54 years".[318] El edificio Singer se financió con los resultados de las ventas realizadas, en un año, en Asia. Este edificio -igual que otros muchos construidos y ocupados por compañías comerciales en esa época en Nueva York-[319] constituía también, desde la perspectiva publicitaria, un emplazamiento de lujo para la exhibición pública del poder de la compañía y de la marca Singer. Las palabras de McFall corroboran que esta circunstancia no era particular y que numerosas compañías así lo entendieron. El texto de esta autora, a continuación reproducido, así lo pone de manifiesto:

> Buildings, exhibitions, awards and medals were all used as part of the corporate, promotional culture. Exhibitions and medals were sought after for the prestige and status they could bestow, whilst company buildings that could convey similar associations were selected, designed and adorned with the company name and trademark symbols. Both awards and buildings were endlessly reworked on stationery

[317] La importancia de estas exposiciones se puso de manifiesto, de una forma clara, en la Exposición Universal de París de 1900, celebrada entre los meses de abril y noviembre de ese año. En ella se evidenció el poder de transformación de la electricidad en el trabajo mecánico, la industria, los transportes y también la mejora de las condiciones de vida en los hogares. En mayo de ese mismo año (1900), también se inauguraron en París los II Juegos Olímpicos modernos.

[318] SINGER. *Singer history*.

[319] La compañía de seguros Metropolitan Life construyó y ocupó, en torno a 1909, un magnífico edificio que, en su momento, fue el edificio más alto del mundo. En 1911, se alzó el espectacular edificio Woolworth, propiedad de Frank Winfield Woolworth (1852-1919), quién había fundado su primera tienda de baratijas en 1879. En 1911, tenía más de mil sucursales en todo el mundo. En: JOHNSON, P. (2004), p. 533.

and promotional material as icons signifying the scale and permanence of the enterprise.[320]

Singer utilizó el apoyo de la publicidad para dar a conocer el producto y la marca y como medio de ampliar su distribución, pero además empleó otras fórmulas persuasivas que fueron fundamentales para atraer el interés de los consumidores. La compañía utilizó la publicidad, en gran parte, a través de los carteles publicitarios y las postales -*advertising card*s-, las cuales alcanzaron una notable popularidad.[321] A través de estos soportes publicitarios (reproducciones litográficas, en tamaño postal, de fotografías que habían sido coloreadas), la compañía mostraba su implantación, no sólo en el mercado estadounidense, sino también en otros países. Las imágenes de esas postales mostraban situaciones sencillas, en las que unos personajes posaban junto a la máquina de coser o estaban empleándola. Algunas hacian referencia a la vida cotidiana en Estados Unidos, pero en otras aparecían personajes de otras razas o culturas, acompañados de la referencia al lugar -por ejemplo, Rumanía, Zululand, Manila o Ceylan- como prueba de la implantación de la marca en otros continentes. En ellas, se hacía patente el uso de la máquina de coser en los hogares y en los talleres, pudiendo ser empleada por mujeres, hombres y niños.[322] En 1857, la compañía ya había abierto su primera *showroom* en sus oficinas en New York (situadas en el 458 de Broadway) donde se exhibían las máquinas de coser y los consumidores podían verlas y probar su funcionamiento.

6.2.3. Kodak: del laboratorio artesano a la industria fotográfica

Otro caso de la aplicación de los progresos técnicos y científicos en la expansión de la industria y en la generación de productos de gran consumo es el de la marca Kodak que ilustra el origen y desarrollo de una industria en torno a la fotografía. El descubrimiento de la fotografía unas décadas antes

[320] McFALL, L. (2004), p. 129.
[321] "Tradecards were an elegant visual promotional medium designed to do more than inform. The objective of a trade card was to attract custom and, specially, the patronage of the wealthy". En: McFALL, L. (2004), p. 168.
[322] Ver imágenes en: SCHULTZ, S. K. [et. al]. *American History 102. Civil Ward to the present.* [En línea] <http://us.history.wisc.edu/hist102/photos/html/sindex.html> [Consulta: 24 de julio 2007]

(Daguerre, 1839), propició que años después se descubriera la placa de bromuro de plata (Maddox y Eastman, 1871).

La marca Kodak fue fundada por George Eastman, un tecnólogo, un inventor y un gran aficionado a la fotografía. Eastman desarrolló sus primeros experimentos mientras trabajaba como empleado de un banco. Pero además de inventor e innovador, Eastman destacó por una gran visión comercial y estratégica de los negocios. Ya en 1878 fue uno de los pioneros en demostrar la utilidad de las placas secas -placas de gelatina- que simplificaban enormemente el proceso de revelado fotográfico. Un año después, inventó una máquina para emulsionar que permitió la producción en serie de estas placas secas. En 1880 Eastman inició en Nueva York la producción comercial de las placas secas y un año después ya se dedicaba por entero al desarrollo de su negocio, a través de la sociedad que creó con Henry A. Strong, la Eastman Dry Plate Company. El uso de este tipo de placas, a partir de esos años, tanto en Europa (especialmente en Gran Bretaña, Francia y Alemania) como en Estados Unidos, supuso un enorme avance en el desarrollo de la industria fotográfica, ya que su producción podía realizarse de forma industrial.[323] Cuatro años más tarde, hacia 1884, la Eastman Dry Plate Company contaba ya con 200.000 dólares de capital y catorce accionistas. La compañía puso a la venta el papel negativo Eastman y poco después inventó un chasis para papeles negativos. Este invento supuso el principio de una revolución en el campo de la fotografía y, de algún modo, inauguró la fotografía moderna. Con ese chasis era posible utilizar el papel en rollos con cámaras de placa estándar. En 1885, Eastman lanzó al mercado la película Eastman American y ese mismo año la compañía abrió su primera oficina fuera de Estados Unidos, en Londres, como primera muestra de su voluntad de expansión internacional. En 1888, nació la marca Kodak y ese mismo año George Eastman dio el paso a la producción masiva lanzando al mercado la cámara Kodak. La cámara estaba cargada con

[323] Franzen y Holzhauer sitúan los orígenes de la marca Kodak, como marca asociada al suministro de productos fotográficos, hacia 1879. Obsérvese que la fecha de origen no coincide con la señalada en la página web de Kodak (1888). En Europa, el referente paralelo a Kodak lo constituye la marca de procedencia alemana Agfa, cuyo origen se sitúa en torno a 1873 según esta misma fuente consultada. En: FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. (1989), p. 155.

la película desplegable Eastman American con longitud suficiente para 100 exposiciones.[324]

Kodak puso en manos de los consumidores la posibilidad de acceder a una cámara fotográfica, tipo cajón, sencilla, ligera y de pequeño tamaño. La cámara Kodak fue presentada por la publicidad con la conocida y ya histórica proposición: "Tu aprietas el botón, nosotros hacemos el resto" ("You press the button and we do the rest").[325] Con la nueva cámara Kodak, las posibilidades de crear un amplísimo mercado de compradores habían crecido vertiginosamente: los consumidores podían acceder a una máquina de fácil manejo y, además, hacerlo a un precio razonable. En sólo cinco años, se vendieron en torno a 90.000 cámaras Kodak.[326] El mencionado eslogan publicitario adoptado por la compañía era una expresión inequívoca de una nueva forma de concebir los negocios que ahora también se traducía en un mensaje publicitario inteligente y atractivo que resumía las cualidades y facilidades del producto y las ponía al alcance del consumidor: "As early as 1892, the Kodak slogan was said to be 'probable the most imitated and adapted of any'".[327]

La empresa de Eastman pronto se convirtió en uno de los anunciantes líderes en Estados Unidos y la marca Kodak en un símbolo de los nuevos tiempos. El eslogan empleado por la publicidad llevaba implícito, no sólo un mensaje de facilidad de empleo y despreocupación para los consumidores -cualquiera podía usar una cámara de tan fácil manejo-, sino que también era un símbolo de una sociedad tecnológicamente avanzada, de unos tiempos nuevos donde bastaba con apretar un botón, girar una manivela o levantar un auricular para que la técnica obrase casi milagrosamente. Algunas fuentes consultadas sitúan, precisamente, el origen de este eslogan en una canción creada por W. S. Mullaly y Webster Fulton, en 1891 (tres años después de la introducción de la cámara Kodak), cuya letra hacia referencia a las cosas nuevas que sucedían con tan sólo pulsar un botón o hacer un chasquido con

[324] KODAK. *Acerca de Kodak. Información corporativa. Historia 1878 a 1889*. [En línea] <http://wwwes.kodak.com/ES/es/corp/histo_6.shtml> [Consulta: 24 de julio 2008]
[325] THE BRAND COUNCIL. *Topbrands. El libro de las grandes marcas en España.* Vol. 3. Londres: Superbrands, 2005, p. 46.
[326] BRIGGS, A.; BURKE, P. *De Gutenberng a Internet. Una historia social de los medios de comunicación*. Madrid: Taurus, 2002, p. 188.
[327] POPE, D. (1983), p. 51.

los dedos.[328] Otras fuentes, sin embargo, atribuyen el origen del eslogan al mismo George Eastman: "It [en referencia al eslogan mencionado] was literally edited-out of a long piece of copy by George Eastman himself".[329] Fuera creación original de Eastman o fuera fruto de su acierto en la selección, el eslogan marcó un estilo de la publicidad de la marca. A principios del siglo XX otros eslóganes posteriores empleados en la publicidad de Kodak también mostraron el poder de un concepto sólido, expresado con simplicidad y traducido en un beneficio para el consumidor: la facilidad de uso y la accesibilidad del producto. Como ejemplo de ello pueden recordarse otros eslóganes empleados con posterioridad por la marca como "Kodak as you go" o "Pictures from home", este último utilizado ya hacia 1917 y en el contexto de la Primera Guerra Mundial. En este último caso, los anuncios en la prensa mostraban a un soldado del ejército estadounidense, presumiblemente destinado en Europa, sujetando la cámara Kodak. El eslogan "Pictures from home" fue ideado por Lewis B. Jones, que en esos años era *advertising manager* de Kodak y famoso gracias a la publicidad que realizaba la marca. Jones se unió en 1892 a la compañía de Eastman como responsable del manejo de la publicidad para esta compañía:

> Mr. Jones didn't write it [en referencia a "Pictures from home"] that way at first. In fact, he wrote it quite the other way, for it was three hundred words long to begin with! Three hundred words of very fine copy no doubt under the headline "Pictures from Home". "The longer I looked at it", Mr. Jones told me years later, "The more I realized that the picture told the story, so I began cutting, and finally cut the text out altogether!".[330]

Del mismo modo que ocurría con otros inventos de la época, la cámara fotográfica se convirtió en un objeto de producción y de uso masivo destinado

---

[328] Fragmento de la canción: "In olden days for pictures they would sit. In attitude like this an awful guy! But now a days the Kodak changes that. And photographs are captured on the fly! Isn't it simple? Isn't it quick? Such a small box. It must be a trick! How do you work it? What is the test! You press the button, we do the rest!". En: KODAK. *The history of the button* [En línea]. [S.l]: <http://www.historyofthebutton.com/category/kodak/> [Consulta: 15 de septiembre 2007].; Ver también: DE ROUCHEY, B. *History of the button*. [En línea] <http://www.pushclicktouch.com/tag/Kodak> [Consulta: 25 de julio 2007]

[329] LEWIS, J. *The 100 Greatest Advertisements 1852-1958: Who Wrote Them and What They Did*. Mineola: Dover, 1959, p. 3.

[330] LEWIS, J. (1959), p. 3.

al público en general. En adelante, esta circunstancia seguiría repitiéndose, cada vez con mayor frecuencia, con una amplia variedad de productos.

Eastman construyó su negocio a partir de un invento de laboratorio, y sobre la base de la investigación científica, especialmente la química. Pero, además, el caso de Eastman y de la marca Kodak, también ilustra cuatro principios clave que ponen de manifiesto la mentalidad y el modo de operar de algunos grandes fabricantes -ahora convertidos también en grandes anunciantes- cuyo origen se remonta al último cuarto del siglo XIX:

- Por un lado, fabricantes como George Eastman, muy pronto descubrieron la importancia de desarrollar la producción masiva como medio para abaratar los costes y facilitar así la compra de su producto.

- Estos fabricantes, consecuentemente, volcaron grandes esfuerzos en ampliar la distribución de sus productos y asegurar su accesibilidad estando presentes en el mayor número de lugares posibles. En numerosos casos, como en el de Eastman, no sólo dedicaron grandes recursos a la extensión de la distribución en el ámbito nacional, sino que, también, tempranamente, lo hicieron para desarrollarla internacionalmente. La extensión de la distribución se convirtió en una de sus principales preocupaciones y en el factor decisivo para el éxito empresarial.

- Por otra parte, estos fabricantes utilizaron la publicidad desde los primeros momentos de desarrollo de su actividad productora y comercial. La publicidad se convirtió en el principal aliado para sus objetivos comerciales expansionistas y la utilizaron como uno de los principales instrumentos -en numerosos casos, en el instrumento esencial- para dar a conocer sus productos y sus marcas. La publicidad se convirtió en la vía principal para comunicar las novedades y ventajas que aportaban los productos en términos de beneficios tangibles para el consumidor. La publicidad también se empleó como principal herramienta para impulsar la distribución, fomentar la presencia de la marca en los establecimientos detallistas y estimular la demanda final.

- Para terminar, todos ellos pronto descubrieron la importancia de fomentar el uso y el conocimiento de sus marcas. Estos fabricantes emplearon la marca como elemento de diferenciación, como signo aglutinador de un conjunto de informaciones en torno a su producto. Entendieron que la marca,

en definitiva, podía convertirse en un elemento clave de la ventaja competitiva frente a otros productos competidores.

Por último, el caso de la marca Kodak apunta un hecho novedoso que, como veremos más adelante en esta investigación, también avanza de forma inequívoca la importancia que adquirió la publicidad en estos años y el reconocimiento que dieron estos fabricantes a su función como promotora e impulsora de la distribución y las ventas. Efectivamente, algunas compañías -como el ejemplo que nos ocupa- ya a finales del siglo XIX habían incorporado en sus estructuras organizativas la presencia de un profesional responsable de la actividad publicitaria. Es el caso de la empresa Eastman, en la que, en 1892, se incorporó, Lewis B. Jones, como *advertising manager*. [331] La presencia de esta figura profesional -el *advertising manager*- en la estructura de las empresas anunciantes tiene un interés adicional ya que representó la introducción de un experto en publicidad que, a menudo, actuaría como interlocutor en la relación profesional con la agencia de publicidad mientras que, en otras ocasiones, actuaría supliendo a la agencia, por ejemplo, ocupándose de desempeñar algunas actividades -como la redacción de anuncios- que también serían dominio de las agencias. La aparición del *advertising manager* se muestra también, a nuestro juicio, como una circunstancia específica que debe ser considerada en relación con la aparición de los profesionales de cuentas en las agencias de publicidad, como se tratará más adelante en esta investigación.

6.2.4. Otros ejemplos de la relación entre la investigación, el avance técnico, el desarrollo empresarial y la actividad publicitaria

La capacidad de innovación aplicada a la fabricación de productos derivó en mejoras tangibles en éstos, que resultaron significativas y relevantes para una buena parte de los consumidores. Esa capacidad de innovación empresarial generó nuevas oportunidades a las compañías para operar en los mercados nacionales y extranjeros y para reorientar sus estrategias comerciales. Como ya hemos mencionado, la participación de la publicidad en

[331] POPE, D. (1983), p. 51.

este proceso fue esencial por su aportación en la transmisión y extensión de los mensajes comerciales a menudo orientados a comunicar la existencia de nuevos productos o la incorporación de novedades y mejoras en productos ya existentes. Este conjunto de hechos fue crucial y, a nuestro juicio, explica el éxito de compañías que dieron origen a marcas como Kodak, Singer, Waltham, Heinz, Campbell, Coca-Cola o Uneeda Biscuits -todas ellas citadas con anterioridad en este capítulo- o de otras muchas compañías, como Procter & Gamble -también mencionada y a la cual nos referiremos, en diversas ocasiones, a lo largo de este trabajo. Efectivamente, también la historia de Procter & Gamble[332] muestra, desde su orígenes, el empeño de sus fundadores en dominar la tecnología para aplicarla a la fabricación de sus productos y en utilizar la investigación como una constante para la innovación. La expansión y el éxito comercial de Procter & Gamble, y su conversión en una de las principales compañías de bienes de consumo, muestra cómo, ya a finales del siglo XIX, el dominio de la tecnología, la investigación y las oportunidades de innovación derivadas de ambas se convirtieron en una de las principales señas de identidad de la empresa.

Pero en otros muchos ámbitos, como es el caso del sector médico, también puede establecerse una conexión clara entre los avances científicos experimentados en un área específica, su rápida aplicación en la industria y el origen de algunas grandes corporaciones fabricantes de bienes de consumo, algunas de las cuales, del mismo modo que los casos anteriormente expuestos, también persisten en nuestros días. La compañía estadounidense Johnson & Johnson constituye también un ejemplo ilustrativo de este proceso. La empresa fue fundada en 1886, en Nueva Jersey, por Robert Wood y los hermanos James y Edward Mead Johnson. Se creó con el propósito de fabricar productos médicos destinados a evitar las infecciones. Sin embargo, diversas circunstancias como, por ejemplo, los problemas de irritación cutánea que causaban las escayolas y yesos para fracturas de huesos que fabricaban en

[332] Compañía fundada en 1837, en Cincinnati, por William Procter y James Gamble e inicialmente dedicada a la fabricación y comercialización de velas y jabones. Procter & Gamble (P&G) es una compañía líder en los rankings de anunciantes según el volumen de su inversión publicitaria. Tomando datos recientes como muestra de ello, P&G fue en el año 2008 (también en el 2006 y 2007) el primer anunciante en Estados Unidos con una inversión total de medios estimada en 4.838 millones de dólares (un 6.6% inferior a la realizada en el 2007).Ver: ADAGE. *100 Leading national advertisers*. [En línea] <http://adage.com/datacenter/> [Consulta: 3 de julio 2010]; También: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 149 y 161-163.

los primeros años de actividad de la empresa, curiosamente la llevaron a convertirse en líder en la fabricación de polvos de talco, fabricados para aliviar esos problemas, y cuyo uso pronto traspasó el ámbito médico. El talco producido por Johnson & Johnson se convirtió en un producto de consumo masivo, de uso habitual en el hogar y especialmente empleado en hogares con bebés y niños pequeños. Con posterioridad, la empresa centró la investigación en otros productos sanitarios también destinados al consumo masivo, como fue el caso de las conocidas "tiritas", uno de los productos más exitosos de la compañía cuya comercialización se sitúa ya en torno a 1920.[333]

Otro ejemplo de interés lo constituyen los progresos en la química, como es el caso del descubrimiento de los colorantes sintéticos (Perlin, 1856), que dio lugar al nacimiento de la nueva industria de los tintes sintéticos, que tendría un desarrollo cada vez mayor. En esta ocasión, no obstante, la industria alemana asumió el liderazgo frente a Estados Unidos y desarrolló algunas de las patentes más importantes. En el contexto europeo, Alemania también se avanzó en el liderazgo de la industria de productos farmacéuticos y mantuvo esa posición ventajosa durante décadas. Por ejemplo, el origen de las compañías químico-farmacéuticas alemanas Hoechst y Bayer se sitúa en 1863. La aparición de la marca Aspirina, de Bayer, también se sitúa en estos años (entre 1897 y 1899), una vez se sintetizó en sus laboratorios -de la mano de la investigación realizada por Felix Hoffmann- el ácido acetilsalicílico como principio activo de este analgésico. La propia compañía Bayer lo relata del siguiente modo:

> El 10 de agosto de 1897, el doctor Felix Hoffmann, joven investigador alemán de los laboratorios Bayer, consigue la síntesis del ácido acetilsalicílico. La principal ventaja respecto a productos anteriores era la eliminación de algunos efectos secundarios indeseables (no dañaba el estómago) y una mejora de su sabor. El avance de Hoffmann no fue bien interpretado por el director del laboratorio Bayer, al estimar que no existían diferencias apreciables entre los ácido salicílicos -ya en el mercado- y los acetilsalicílicos. Tuvo que ser el director de la investigación quien comprobara que el nuevo producto conseguía mejores resultados. El presidente de la compañía dio su

[333] SALA, A. *Sucedió en Wall Street. Grandes triunfos y fracasos del mundo de los negocios*. Barcelona: Robinbook, 2006, p. 31-33.

> aprobación al descubrimiento y el medicamento salió al mercado en 1899. (…) El nuevo producto se patentó el 6 de marzo de 1899 en Berlín.[334]

A finales del siglo XIX, la práctica farmacéutica experimentó un gran empuje como resultado de la industrialización y de los progresos en el ámbito de la química que tuvieron su aplicación directa en la farmacia. Las oficinas farmacéuticas empezaron a cambiar de aspecto y a asemejarse a las tiendas como resultado, en gran parte, de unas nuevas condiciones de trabajo[335] y muchos medicamentos pasaron a ser fabricados a gran escala en los laboratorios. Así, en el paso del siglo XIX al XX nació la gran industria farmacéutica, según Esteva:

> Se aislaron los principios activos responsables de la acción de las plantas medicinales, los alcaloides. Fue la primera ola de la revolución farmacéutica de los siglos XIX y XX, más tarde enriquecida con las vacunas, los quimioterápicos y los antibióticos. Hasta el gran avance experimentado por la química en el siglo XIX, no podían sintetizarse fármacos en el laboratorio, modificarlos y convertirlos en medicamentos. Sólo se disponía de los remedios que proporcionaba la naturaleza, levemente modificados por el arte farmacéutico.[336]

El desarrollo alemán en estas áreas, mencionado en las líneas anteriores, queda recogido por Kemp:

> Esta historia de éxitos [en Alemania] fue el resultado de combinar una educación científica superior, un talento empresarial notable, la posesión de materias primas y un favorable clima legal (especialmente la ley de patentes). Ya fuera por previsión o por suerte, capital y técnica se lanzaron hacia un sector destinado a tener cada vez mayor importancia. Ni la industria francesa ni la inglesa pudieron mantener el ritmo. Cuanto más atrasadas quedaban, más difícil resultaba la operación.[337]

---

[334] QUÍMICA FARMACÉUTICA BAYER, S. A. *Aspirina 100 años de publicidad. 1899-1999*. Barcelona: SYL, 2000, p. 20.

[335] "Por ejemplo, de la iluminación por aceite y velas, la oficina de farmacia pasa primero al petróleo, luego al gas y al acetileno y, finalmente, a la luz eléctrica (….) Al acabar el siglo, las especialidades empiezan a invadir las anaquelerías y hacen desaparecer los clásicos botes en el siglo XX." En: QUÍMICA FARMACÉUTICA BAYER, S. A. (2000), p. 30.

[336] ESTEVA, J. *Historia de la farmacia*. Barcelona: Grupo Ars XXI de Comunicación, 2006, p. 42.

[337] KEMP, T. (1979), p. 262.

La existencia de una educación científica superior en Alemania, apuntada por Kemp, a finales del siglo XIX, también se trasladó al estudio de las ciencias sociales en este país: "A scientific model of historicism, which became identified with the Historical school, became to dominated the social sciences in Germany".[338] La fundación de esta escuela parece estar basada en la insatisfacción producida por la incapacidad del pensamiento y los estudios clásicos económicos para aportar soluciones a algunos de los grandes problemas que planteaba el rápido crecimiento de la economía alemana, manifestado a través del acelerado desarrollo industrial y del sistema bancario: "The Historical school was distinctive for its historical, statistical methodology (…), its pragmatism (…) and its ideals (…) rather than for theoretical or conceptual ideas".[339] Resulta interesante, a efectos de esta investigación, observar que a lo largo del siglo XIX y, al parecer, con más claridad en las décadas de 1870 y 1880, una buena parte de economistas estadounidenses se desplazaron a Alemania para completar su formación académica, probablemente atraídos por la experiencia científica y técnica de los alemanes.

La industria fabricante de neumáticos constituye otro ejemplo de desarrollo industrial que, en esta ocasión, tiene sus orígenes en los avances científicos y técnicos producidos en el ámbito de la física y que también tuvieron un importante protagonismo a finales del siglo XIX. El origen de algunas compañías fundadas en esos años, y que hoy tienen una implantación mundial, como la estadounidense Goodyear (1898) o, en Europa, Continental (Alemania, 1871), Pirelli (Italia, 1872), Dunlop (Gran Bretaña, 1888) o Michelin (Francia, 1889), son exponentes de ello.[340] El descubrimiento del proceso de vulcanización del caucho a partir de la combinación del azufre con goma elástica, de modo que ésta conserve sus propiedades de elasticidad en frío y caliente convirtiéndose en un material versátil e impermeable, y su aplicación a la industria de los neumáticos, se debe a Charles Goodyear (1839). Cuando Frank Seiberling fundó la Goodyear Tyre and Rubber Company (1898) mantuvo el nombre del descubridor. La compañía inició su actividad con trece empleados en el que fue su primer emplazamiento, una fábrica de cartones en

[338] BRIAN JONES, D. G.; MONIESON, D. (1990), p. 103.
[339] BRIAN JONES, D. G.; MONIESON, D. (1990), p. 103.
[340] La marca japonesa de neumáticos Bridgestone tiene un origen posterior. Su introducción en el mercado se sitúa en torno a 1931.

Ohio. Empezó su actividad industrial con la fabricación de neumáticos para bicicletas y carruajes, almohadillas de herraduras, aros de sellado para latas, mangueras para incendios y, curiosamente también, fichas de póquer. El diseño de la marca Goodyear (el pie alado) se inspiró en el dios del fuego, Vulcano, recurriendo así a un lenguaje simbólico y mitológico. El logotipo, como marca comercial del pie alado, fue utilizado por primera vez en publicidad en un anuncio publicado en 1901 en el *Saturday Evening Post*. En 1901, la compañía dio su gran saltó al introducirse en las competiciones automovilísticas, siendo Goodyear la marca de neumáticos empleados ese año por Henry Ford en su nuevo vehículo de carreras. En 1903 obtuvo la patente de los primeros neumáticos sin cámara de aire para automóvil. En 1909 desarrolló el primer neumático de caucho para aviones y, un año después, inició su expansión internacional con la apertura de una planta de fabricación en Bowmanville, Canadá. En 1912, Goodyear inauguró su presencia en Europa con la apertura de la primera oficina en Londres. El éxito empresarial de la compañía también se reflejó en su publicidad cuando, en 1916, ésta se presentaba al público con el eslogan: "More people ride on Goodyear tires than on any other kind".[341]

La irrupción de la industria del automóvil también tiene sus orígenes en los grandes inventos y desarrollos tecnológicos que se producen en la antesala del siglo XX. Algunos ejemplos de ello lo constituyen la dinamo (Siemens, 1867), el motor de cuatro tiempos (Otto, 1876), el motor a gasolina (Daimler y Maybach, 1884) y finalmente, el automóvil (Daimler y Benz, 1885).[342] El desarrollo de la industria del automovil[343] tendrá, como es sabido, una gran trascendencia no sólo en el ámbito económico-productivo sino en el ámbito social y, en particular, en los hábitos socioculturales de los ciudadanos en relación a sus comportamientos de compra y consumo:

---

[341] GOODYEAR. *Our history*. [En línea] < http: //www.goodyear.com/corporate/history/> [Consulta: 25 de julio, 2008]

[342] Para ampliar el panorama de progresos científicos y técnicos producidos en éstas u otras áreas, puede consultarse: KINDER, H.; HILGEMANN, W. (1973), p. 68.

[343] "The first cars were built in Europe in the 1880s and 1890s. But it was not until 1908, when Henry Ford introduced the Model T, that the automobile came within the financial reach of middle-class Americans. During the next twenty years, production soared, prices fell, and the mass market for car was born. In 1919, fewer than half a million families owned an automobile. By 1920, more than eight million did, and by 1930, nineteen million. At that time, there was one car for every 5.3 people in the United States. In Frances and Great Britain, by contrast, the ratio was one car per forty-four people". En: KOHEN, N. (2001), p. 313.

> The automobile was one technological advancement which brought about substancial economic and social change during this period. Exhibited at the Paris Exposition in 1896 by the german Nicholas Otto, the gas-buggy was soon to become more than an amusement. Basic industries such as petroleum, steel, rubber, and glass were given added ímpetus by the automobile. Spin-off industries in tourist inns and restaurants, garajes, and highway construction were created. The automobile gave people a new mobility, a new freedom of movement which led to a descentralization of the cities into suburban living and posed a new treta to older, established form of transportation.[344]

También a finales del siglo XIX la industria tabaquera empezó a experimentar un importante despegue.

De un modo u otro, los diferentes ámbitos aquí observados constituyen un testimonio de la incidencia de los avances científicos y técnicos en el desarrollo industrial. Con la perspectiva del tiempo transcurrido, parece inevitable pensar que, en pocos años, estaban sucediendo muchas cosas nuevas y que, de una forma lógica, la publicidad iba a convertirse en el principal instrumento divulgador de estas novedades. Los productos y las circunstancias que rodeaban su fabricación, distribución, presentación y consumo debían ser, de un modo u otro, transmitidos -contados y mostrados- a los consumidores. A principios del siglo XX, el publicitario Roy Durstine cofundador de la agencia BD&O, Barton, Durstine & Osborn, (agencia que en 1928 pasaría a denominarse BBDO, tras el acuerdo de fusión con la George Batten Company,[345] agencia fundada por George Batten hacia 1891)[346] se refería, de forma coloquial y no exenta de humor, a la fuerza transmisora de la publicidad diciendo: "Advertising came into the world because men were to impatient to wait for Mrs. Jones to tell Mrs. Smith that Brown's pickles were

---

[344] WREN, D. A. (1979), p. 272.

[345] El origen de la agencia de George Batten puede situarse en torno a 1891, tal vez algo antes, a juzgar por la fecha de publicación (1891) de uno de los primeros anuncios realizados por esta agencia para su primer cliente: Geo. A. Macbeth & Co. de Pittsburg. Este anuncio aparece reproducido en: BBDO. (1991), p. 4.

[346] "In 1923, the George Batten Company under William H. Johns (Batten had died in 1918), moved to new offices. Ironically, BD&O made a similar move, so similar that they ended up at the same address on what was to become the most famous street in advertising: Madison Avenue. The address, 383, was BBDO's home until 1987. Over the next few years, the firms were acutely conscious of each other. Legend has it that one day William Johns turned to Roy Durstine as the doors of an elevator closed behind them, and said, "Did it ever occur to you that we have no competing accounts? Think it over." They did a lot of thinking, a merger made sense, and on September 15, 1928, the BD&O founders were forever married to George Batten's eccentric legacy. The resulting company began to forge a new legacy, starting with a name that one comedian of the day likened to the sound of a trunk falling downstairs - Batten, Barton, Durstine & Osborn." En: BBDO. (1991), p. 22.

good".[347] También Hall se expresaba en este mismo sentido cuando afirmaba: "Some of the most effective advertising comes from what satisfied customers say about a product or service. The difficulty with that kind of advertising is that it usually does not go far enough or spread rapidly enough."[348]

Los progresos técnicos y científicos se tradujeron en nuevos productos y en nuevas cualidades y prestaciones en otros productos ya existentes. Los consumidores podían experimentar esas novedades y, a menudo, éstas tenían una incidencia directa en sus hábitos y estilos de vida. En la medida en que los productos se multiplicaban -más variedad de productos comercializados que, además, eran producidos y distribuidos en mayores cantidades y con mayor rapidez que en épocas anteriores- y se hacían más complejos, la publicidad también tendría que afrontar una mayor complejidad que, en pocos años, se tradujo en una mayor y mejor elaboración de sus mensajes y en el aumento y diversificación de su presencia en los medios.[349] A ello contribuyó el avance experimentado en estos mismos años por los medios de comunicación, avance que, a su vez, tampoco puede entenderse al margen del avance de la publicidad. Este desarrollo de los medios constituye otro de los hechos clave que protagonizó las últimas décadas del siglo XIX y que, sin duda, debe ser observado como otro de los elementos decisivos para la configuración moderna de la actividad profesional publicitaria.

---

[347] BBDO. (1991), p. 14.

[348] HALL, R. *The advertising handbook. A Reference work covering the principles and practice of advertising*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1921, p. 5.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/images/eaa/Q/Q00/Q004…> [Consulta: 5 de diciembre, 2010]

[349] Esta mayor complejidad se vio reforzada por la presencia, y cada vez mayor atención de los fabricantes, al empleo de las marcas en los productos. Este aspecto, fundamental en la configuración de la publicidad moderna y en el proceso de profesionalización de las agencias de publicidad, será abordado en el capítulo octavo de esta investigación. De momento, apuntamos las palabras de Antonio Caro cuando explica que la publicidad ya no sólo se limitaba a dar a conocer la existencia de los nuevos objetos de consumo sino que también debía ser capaz de conceptualizarlos desde la especificidad que implicaba su propia producción masiva. La publicidad, explica Caro, debía dar a esos productos una identidad intransferible que los hiciera diferentes del resto. De este modo, "lo que en un principio fue anunciar iba resultando cada vez más enunciar", en referencia a cómo la publicidad se orientaría a construir un mundo propio en relación a la marca. En: CARO, A. (1994), p. 114.

7. El avance de los medios de comunicación y su incidencia en el desarrollo empresarial y de la actividad publicitaria

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, los medios de comunicación en su conjunto experimentaron un extraordinario avance. Esta circunstancia fue decisiva para el desarrollo empresarial y dio el impulso definitivo a la actividad profesional publicitaria moderna. Además, este avance tuvo un papel fundamental en el desarrollo de una sociedad orientada al consumo. Los medios de transporte mejoraron pero también lo hicieron los llamados medios de comunicación de masas -que en el último tercio del siglo XIX se consolidaron como los principales soportes de exhibición de la publicidad- y la tecnología aplicada al desarrollo, o invención, de otros sistemas de comunicación.

Algunos de los avances técnicos producidos en ese período en el ámbito de las comunicaciones resultan ineludibles de mencionar por la enorme trascendencia que tuvieron en el desarrollo empresarial, industrial y comercial, y por su repercusión en las relaciones sociales. Por ejemplo, el telégrafo (1837), el teléfono (1861), el fonógrafo (1877) o la telegrafía sin hilos (1897) se incorporaron al ámbito empresarial y actuaron como agentes aceleradores del desarrollo comercial e industrial más allá de su uso social o ciudadano. Del mismo modo que la extensión de la red de ferrocarriles supuso una revolución en el transporte, la irrupción del telégrafo y del teléfono transformó el mundo de las comunicaciones. Este tipo de inventos llevaban pareja una nueva visión del mundo y de las relaciones entre las personas y las organizaciones. Eran un desafío al espacio y al tiempo y sus efectos pordían experimentarse en minutos. Pero, además, las ventajas de su empleo podían ser conocidas y experimentadas por muchas personas. Estos inventos se introdujeron rápidamente en las esferas privada, empresarial y pública. El teléfono se convirtió en un producto de necesidad en los hogares, en las fábricas y en las oficinas. También en un aliado del sistema bancario y bursátil. La aportación de estos inventos al desarrollo comercial fue decisiva: basta imaginar el dinamismo que pudo introducir en el correo postal o en las posibilidades de comunicación que se abrían para los fabricantes en sus contactos con los grandes distribuidores y comerciantes o, también, en sus relaciones con los

centros urbanos o con las zonas rurales más alejadas. Una comunicación rápida y un transporte más rápido -veloz, de acuerdo con los estándares hasta entonces conocidos- imprimió un nuevo ritmo y dio una nueva fisonomía a las transacciones comerciales.

Ya "en 1876 existían exactamente doscientos teléfonos funcionando en Europa y trescientos ochenta en los Estados Unidos", según señala Hobsbawm.[350] En esa misma línea, Briggs y Burke añaden que en Gran Bretaña -primer productor mundial de cables- y también en otros países europeos, la extensión del uso del teléfono fue más lenta, comparativamente a la que se produjo en Estados Unidos, que supieron ver quizás más claramente la importancia de las comunicaciones para el desarrollo económico.

> Hacia 1900, Estados Unidos aventajaba a todos los países europeos en distribución de teléfonos, con un aparato por cada sesenta habitantes. Suecia encabezaba los países europeos con un aparato cada 215 habitantes. Francia tenía uno por cada 1.216 habitantes y Rusia uno por cada 6.958. En 1904 había en Manhattan y el Bronx 6,5 teléfonos por cada cien habitantes, mientras que en Londres sólo había 1,4 por cada cien habitantes.[351]

Mientras en Gran Bretaña el teléfono fue recibido como un producto, o un servicio, casi de uso selectivo -como si se tratase de un producto de lujo- su uso en Estados Unidos (también en Canadá y Australia) se hizo popular más rápidamente. En Estados Unidos, su implantación se vio posiblemente acelerada por la demanda generada en las zonas rurales. La extensión de la línea telefónica se vio beneficiada por las grandes distancias geográficas y también por el dinamismo que impulsó la American Telephone and Telegraph Company (AT&T), otras compañías concesionarias de ésta y un gran número de compañías telefónicas locales independientes, a finales del siglo XIX. La AT&T, creada en 1885, se convirtió en la compañía pionera en el empleo de las redes de telefonía a larga distancia.

En torno a 1908, la agencia de publicidad NW Ayer & Son fue contratada por la AT&T para que desarrollara una comunicación orientada a dar a conocer las actividades de esta compañía. Para el profesor Hower, esta circunstancia

[350] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 68.
[351] BRIGGS, A.; BURKE, P. (2002), p. 172.

demuestra cómo algunos anunciantes, ya a principios del siglo XX, emplearon las campañas de publicidad en su vertiente institucional con el objetivo de generar una opinión favorable del público hacia sus organizaciones empresariales:

> (…) the agency was hired to make known to the public the activities of the American Telephone and Telegraph Company and the Wester Union Telegraph Company by means of "institutional" advertising campaigns. Here the objective was not so much to sell goods and services as to develop a public opinión favorable to the company. Advertising had now passed out of the patent-medicine stage of its history; beyond question, it was established as a communications device worthy of the most respectable business enterprises, and it formed an almost indispensable weapon in the growing battle for public patronage.[352]

El trabajo realizado por NW Ayer & Son para AT&T, como también el que desarrolló para otros clientes como National Biscuit Company o Standard Oil Company, muestra cómo algunas agencias de publicidad fueron también pioneras en el uso de las campañas de publicidad no sólo para vender los productos o servicios de estos anunciantes y para reforzar las marcas de éstos, sino también para trabajar en la construcción de esas grandes marcas corporativas o marcas de compañía. NW Ayer & Son, especialmente en las décadas de los años 20 y 30 del siglo XX, incluía en sus servicios la asistencia a sus clientes en las relaciones con el público, a menudo a través del empleo de la prensa como medio para dar a conocer y exaltar sus actuaciones.[353] Sobre este aspecto es importante destacar que las primitivas acciones de lo que hoy se considerarían relaciones públicas estaban programadas y ejecutadas por agencias de publicidad.

También el telégrafo eléctrico tuvo una gran relevancia en la transformación del modo en que los mensajes podían ser transmitidos. Hobsbawm se refiere a la telegrafía eléctrica como "la transformación más sorprendente de nuestro período".[354] A lo largo de las décadas de 1840 y 1850,

---

[352] HOWER, R. (1949), p. 95.
[353] HOWER, R. (1949), p. 287.
[354] Hobsbawm sitúa el descubrimiento del telégrafo eléctrico hacia 1836-1837 de la mano de una serie de investigadores independientes, entre los que destacaron Cooke y Wheatstone, a quienes se atribuye el invento al obtener ambos resultados exitosos prácticamente de forma simultanea. En: HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 88.

tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos, la industria buscó las oportunidades de aplicación de este invento -al igual que hizo con otros- a sus objetivos de desarrollo empresarial. El empleo del telégrafo eléctrico en el ferrocarril y, posteriormente, en el tendido de líneas submarinas, fue indudablemente revolucionario. El teléfono y la telegrafía eléctrica darían paso, en 1860, a Wheatstone a patentar un telégrafo de impresión automática que sería el antecesor del invento del teletipo y del télex.[355]

Pero la incidencia directa de estos avances de las comunicaciones en el ámbito empresarial, también puede constatarse en circunstancias más próximas y directamente relacionadas con los intereses de este trabajo de investigación. Por ejemplo, la empresa Procter & Gamble recoge como acontecimiento significativo en su historia la instalación, en 1865, de una línea telegráfica para facilitar las comunicaciones entre la oficina de la compañía -situada en el centro de Cincinnati- y la fábrica, situada en otro punto de la misma ciudad. Del mismo modo, también esta compañía se hace eco de la importancia que tuvo para su desarrollo el hecho de que, en 1848, el ferrocarril conectara la ciudad de Cincinnati con Cleveland y con las principales ciudades de la Costa Este. En este caso, las posibilidades de aumentar la distribución de sus productos (velas y jabones) se ampliaron a gran escala y con gran rapidez.[356] La existencia de una red de transportes en pleno proceso de expansión permitía acercar la producción, ahora en grandes cantidades, tanto a los comerciantes como a los consumidores, en unos plazos de tiempo significativamente inferiores a los de épocas anteriores.

La importancia de estos avances técnicos en el desarrollo de la industria resulta también evidente desde otra perspectiva. Los ciudadanos descubrieron las ventajas del telégrafo para sus comunicaciones privadas y, de este modo, la telegrafía también se convirtió en un producto o servicio de consumo que llegaría a ser masivo. A modo de ejemplo, en el escenario europeo, en 1869, alrededor del 60% de los telegramas belgas eran privados.[357]

Los medios de comunicación, por supuesto, también se beneficiaron de estos inventos y la prensa pronto descubrió las ventajas que iba a

[355] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 88.
[356] ADVERTISING AGE. *Procter & Gamble. 150 años de éxito en marketing*. Bogotá: Carvajal, 1990, p. 5 y 54.
[357] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 90.

proporcionarle la telegrafía y la telefonía en su actividad informativa y empresarial. Como indican Briggs y Burke:

> En Londres, ya en 1880, *The Times* establecía un enlace telefónico con la Cámara de los Comunes para incluir en las ediciones del día siguiente, la información de los debates de la noche anterior. Hacia 1900, el periodismo norteamericano cotidiano y de masas había llegado a depender más de la comunicación telefónica que de la telegráfica.[358]

El uso de la telegrafía en la empresa periodística supuso también una auténtica revolución. Las noticias podían llegar a la prensa -en gran parte telegrafiadas desde las agencias de noticias instaladas en áreas del mundo alejadas de las redacciones de los periódicos- en tiempos hasta entonces inimaginables. Paul Julius Reuter (1816-1899) fundó su agencia telegráfica en Aix-la-Chapelle (Aquisgrán, Alemania) en 1851.[359] La telegrafía aportó a la prensa nuevos motivos para atraer el interés de los lectores -ahora también bajo el nuevo reclamo de la actualidad internacional- y, como consecuencia, abrió nuevas posibilidades para aumentar su difusión.

> As overland telegraph and undersea cable facilities developed, the business expanded beyond Europe to include the Far East in 1872 and South America in 1874. In 1883 Reuters began to use a 'column printer' to transmit messages electrically to London newspapers and in 1923 pioneered the use of radio to transmit new internationally. In 1927 it introduced the teleprinter to distribute news to London newspapers.[360]

La mención a la figura de Julius Reuter, y a su oficina de noticias, ofrece la oportunidad de abrir un breve paréntesis que muestra la conexión entre la actividad periodística y la actividad publicitaria,[361] propiciada también por la tecnología. El ejemplo de Reuters es una muestra más de las oportunidades de negocio que el avance tecnológico ofrecía a las empresas periodística y

---

[358] BRIGGS, A.; BURKE, P. (2002), p. 172.
[359] HOBSBAWM, E. J. (1977), p. 90.
[360] REUTERS. *About us. Company history*. [En línea]
<http://thomsonreuters.com/about/company_history/> [Consulta: 24 de julio 2008]
[361] Ver capítulos 10 y 11 de esta investigación. La relación entre las actividades periodística y publicitaria se pone de nuevo de manifiesto, en diferentes ocasiones, al abordar el origen y la actividad profesional desarrollada por los primeros agentes (predecesores de los agentes de publicidad) y de las agencias de publicidad modernas.

publicitaria, en esta ocasión en el escenario europeo. Ello se pone de manifiesto al explorar los orígenes de la que se convertiría en la Agencia de Publicidad Havas. En 1835, Charles Louis Havas abrió la Agence Havas, en París. Lo hizo con el propósito de negocio de ofrecer a los periódicos franceses un servicio de selección y traducción de noticias procedentes de la prensa extranjera, de modo que aquellos pudieran emplearlo como fuente de noticias. Originalmente actuó como una oficina de traducción de noticias y como oficina de información, hasta convertirse en agencia de noticias. Charles L. Havas conocía bien la prensa francesa y la prensa extranjera y había tenido la oportunidad de establecer una relación profesional con ella. Este conocimiento y relación le llevó a introducir la actividad publicitaria entre sus servicios movido por el deseo, o la necesidad, de optimizar el negocio:

> Poco después [en referencia a la apertura en 1845 de las oficinas de la "Société General des Announces", en París, por parte de Charles Duveyrier, agente de publicidad pionero en Europa],[362] la Agence Havas, primero oficina de traducción y luego agencia de información, absorbe a su competidor el "Bulletin de Paris" y funda la "Correspondance Générale Havas", organismo que extiende su actividad a los contratos publicitarios.[363]

La captación de los ingresos provenientes de la publicidad permitió a Havas asegurar la viabilidad económica del negocio. Introdujo el servicio de intermediación en la contratación y compra de espacios publicitarios en los diarios franceses y en otros periódicos europeos, principalmente, ingleses. La inclusión de los periódicos ingleses en su oferta le resultó fácil gracias, precisamente, a su conexión con la oficina de noticias Reuter (creada en 1851), germen de la agencia de noticias Reuters. En los años posteriores Havas consolidó su actividad como agencia especializada en la prestación de servicios de publicidad. En 1852, la oficina de Havas creó formalmente una rama especializada en publicidad como señal inequívoca de la ampliación de sus servicios y de la diversificación del negocio.[364]

---

[362] Charles Duveyrier fue uno de los primeros agentes de publicidad en Europa. Ver capítulo 10 de esta investigación.

[363] VICTOROFF, D. (1980), p. 14.

[364] Casi un siglo después, en 1940, la compañía separó definitivamente sus dos áreas de actividad, la periodística y la publicitaria. Ello dio lugar a la creación de la Office Français d'Information (OFI), la

Esta relación existente entre la actividad periodística y publicitaria puede evidenciarse desde diferentes perspectivas. Autores como Cherington, en 1913, o Hall, en 1921, también se hacen eco de su importancia. Cherington subrayaba la importancia de la relación entre las agencias de publicidad y los periódicos, como consecuencia de la actividad anunciadora, y la existencia de intereses comunes entre ambas empresas. Para ello el autor recurría al documento "A Message to Publishers", de la Association of New York Advertising Agents, donde se establecía un triangulo de relaciones entre los anunciantes, los medios (la prensa) y los agentes o agencias de publicidad:

> That the tripartite relation of advertiser, publisher, and agent is necessary to the economic administration of advertising, and that all three parties to it are mutually benefited by it.[365]

También Hall se refería al carácter triangular de esta relación para explicar la función de las agencias y la dinámica profesional que daba forma a su trabajo: "The three organizations creating and circulating national advertising in the magazines and newspapers may be said to form a triangle".[366] En sus vértices situaba al anunciante, a la agencia de publicidad (o al agente de publicidad) y a los editores (prensa y revistas). Hall destacaba la importancia del trabajo de las agencias en el ámbito de lo que él -igual que lo han hecho otros autores estadounidenses- llamaba "publicidad nacional", pensando en los diarios y revistas de cobertura nacional o, como mínimo, de alcance superior al ámbito local.

Por último, también la ubicación física de algunas agencias de publicidad, especialmente en las grandes ciudades, es otra muestra de esa relación. Pope toma nota de esta circunstancia cuando afirma: "Agencies in the

---

cual pasaría a ser, en 1944, la agencia de noticias France Press (AFP). El origen de la OFI y su posterior transformación en la AFP estuvo vinculada al contexto bélico europeo y a la actuación de algunos de sus periodistas, simpatizantes o miembros del movimiento de la Resistencia. En 1957, la AFP se convirtió en un organismo autónomo con personalidad jurídica propia.

[365] CHERINGTON, P. T. *Advertising As A Business Force.* Doubleday, Page & Company, 1913, p. 521. Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0035/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero, 2011]

[366] HALL, S. R. *The Advertising Handbook. A Reference Work Covering The Principles And Practice of Advertising.* New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1921, p. 64.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0047/pg.1/> [Consulta: 26 de febrero, 2011]

nineteenth century were perched in small offices near the headquarters of big-city newspapers".[367]

En el caso de la agencia J. Walter Thompson, el emplazamiento de sus oficinas en Nueva York muestra su cercanía física con las de algunos diarios. Su ubicación era considerada como una ventaja que los anunciantes también debían considerar. En 1899, J. Walter Thompson realzaba la importancia de la localización de sus oficinas centrales en Nueva York y enfatizaba el privilegio que representaba la cercanía entre los edificios de la agencia y algunos importantes periódicos. La proximidad entre uno y otros era una razón de conveniencia que facilitaba el trabajo, pero además también era considerada como un elemento de prestigio, solvencia y seriedad.[368] En la misma zona también estaban situadas algunas imprentas y establecimientos que suministraban papel, tinta u otros materiales necesarios para los procesos de producción e impresión.

> Clustered around in all the streets near or leading from Printing House Square or Newspaper Row, from Fulton Street to beyond the bridge, are mammoth buildings, which not only house complete newspaper plants, but contain offices for all departments, from publisher and editor to special agents of all leading newspapers of other cities. In addition, the representatives of kindred interests, news abd press bureaus, type founders, paper manufacturers, ink dealers, press makers and the like naturally swarm here in droves.
>
> Thus within pistol-shot of this office are condensed all the varieties of the printing and allied trades, and this section may well be called "The Headquarters of American Journalism.[369]

Efectivamente, las oficinas centrales de J. Walter Thompson, en Nueva York, estaban situadas en la Printing House Square, en el centro vital de la

---

[367] POPE, D. (1983), p. 119.

[368] Del mismo modo resulta también ilustrativo comprobar como, en Nueva York, las oficinas de J. Walter Thompson, desde donde se realizaban las operaciones económicas de la agencia, estaban ubicadas en el área de Wall Street : "The financial advertising branch offices are located in the Edison Building, 42 and 44 Broad Street, in close touch Wall Street and its enormous interests". En: J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1899), p. 3.

[369] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1899), p. 6. También: obsérvese el empleo de la expresión *special agents* que ya hemos avanzado al principio de este capítulo en relación a la utilización de esta denominación.

prensa, donde se albergaban, entre otros, los edificios del *Pulitzer*, del *New York Times*, del *Tribune* o del *Sun*. La agencia se refería a este lugar como "The Headquarters of American Journalism" y se enorgullecía de que sus oficinas se convirtieran en "The Headquarters of American Advertisers". McFall también recoge la importancia que daba J. Walter Thompson -aunque no era la única agencia que lo hacía- a sus instalaciones: "Drawings and descriptions of the building were almost featured on promotional material, indicating something of the importance attached to architecture as a way of communicating corporate significance".[370] También las oficinas de la agencia en Chicago y Boston estaban ubicadas en zonas privilegiadas, cercanas a los lugares históricos de la ciudad y a los centros donde se concentraban los negocios.

> The head offices, where most of the detail is atended to, are located in the famous Printing House Square, New York City, in the well-appointed Times Building, facing on Park Row, Spruce and Nassau Streets, with entrantes at 41 Park Row and 147 Nassau. (…) There is only one Printing House Square and the Thompson Company's offices are in the center of it. They are "The Headquarters of American Advertisers" who come here to put girdles of publicity around the World.[371]

Una vez cerrado este paréntesis sobre algunos aspectos que tratan la conexión entre las actividades periodística y publicitaria, nos centramos de nuevo en observar cómo los avances en los medios de transporte y en los medios de comunicación son una muestra más de la complejidad que iba adquiriendo el entorno en el que se desarrollaban las transacciones comerciales y de cómo, cada vez más, intervenían nuevas variables en los negocios.

El avance experimentado por los medios de información y comunicación de masas, especialmente la prensa, también tuvo sus efectos en el establecimiento y afianzamiento de relaciones de proximidad entre los individuos, aquí considerados en su vertiente de consumidores. Las palabras de Briggs y Burke resultan inspiradoras, y a la vez ilustrativas, de esta reflexión:

[370] McFALL, L. (2004), p. 125.
[371] J.WALTER THOMPSON COMPANY. (1899), p. 3 y 6.

> La tecnología es inseparable de la economía, y el concepto de Revolución Industrial precedió al de una revolución -larga, continua e inacabada- en las comunicaciones. El segundo concepto, sólo formulado con claridad a finales del siglo XX, ya había comenzado a tomar forma en el siglo XIX. De acuerdo con lo que Charles Knight (1791-1873), pionero británico de las ediciones baratas y la prensa popular, llamó "victoria sobre el tiempo y el espacio", el tiempo (y la distancia) se redefinieron bajo la influencia, primero, del ferrocarril y el buque de vapor, y luego de un conjunto de nuevos medios: telégrafo, radio, fotografía y cinematógrafo.[372]

En las últimas décadas del siglo XIX, ya se pondría en evidencia el vínculo existente entre el desarrollo empresarial, la expansión de los mercados -en relación a la actividad de productores y comerciantes- y el desarrollo de los medios de comunicación social y de los medios de transporte. Algunas compañías, como Sears Roebuck son un ejemplo directo de este vínculo. Sears Roebuck desarrolló su negocio de venta por correo bajo el impulso de las nuevas oportunidades de expansión que ofrecían los medios de comunicación. El éxito de Sears se basó inicialmente en la producción de bienes de consumo de fácil implantación en los hogares estadounidenses y en su capacidad para hacerlos llegar a lugares alejados de los centros urbanos o, en todo caso, alejados de zonas donde hubiera una importante actividad comercial. En sus orígenes, la empresa se orientó a los productos de uso doméstico como cocinas o arados para los pequeños granjeros, ofreciéndolos a precios asequibles y sin problemas de mantenimiento o reparaciones. En 1866, en Minneapolis, Richard Warren Sears (1863-1914) había fundado la Sears, Roebuck & Company, cuya actividad se fundamentó, en sus orígenes, en la venta de relojes por correo. Tres años más tarde, vendió esta compañía y obtuvo un gran beneficio. Hacia 1891, Richard Warren había puesto en marcha lo que se convertiría en Sears Roebuck, "que representó la conquista de la geografía por medio del sistema postal (al que de paso ayudó enormemente) y convirtió el territorio de la nación en un gran mercado".[373] Sears inició su éxito comercial vendiendo relojes, pero después amplió su oferta a todo tipo de productos, siempre bajo el imperativo de que el precio de sus productos fuera

[372] BRIGGS, A.; BURKE, P. (2002), p. 123.
[373] JOHNSON, P. (2004), p. 547.

accesible para el consumidor medio. El catálogo de Sears Roebuck constituyó el gran instrumento de impulsión comercial de la compañía.

En este contexto de cambios y avances tecnológicos, la publicidad experimentó un desarrollo paralelo al de los medios de comunicación que dio origen al nacimiento de una industria publicitaria moderna. Aprile se refiere a la opinión de algunos expertos que consideran que el desarrollo conjunto de la publicidad y de los medios de comunicación constituye un proceso sinérgico. [374]

7.1. La participación de los medios de comunicación en el desarrollo de la industria publicitaria

El desarrollo experimentado por los medios de comunicación de masas, en las últimas décadas del siglo XIX, constituye otro de los factores esenciales para el asentamiento de la publicidad moderna. En este período, los medios impresos también protagonizaron un extraordinario proceso de modernización, gracias a los nuevos desarrollos técnicos que aplicaron a los procesos de producción. Estos avances técnicos (como, por ejemplo, la introducción del papel continuo) facilitaron la expansión de estos medios en términos de difusión. La presencia social de la prensa fue extendiéndose, aumentando no sólo su difusión, sino también el número de cabeceras, hasta consolidarse como el medio de comunicación más importante en el siglo XIX. Las empresas periodísticas entraron en una dinámica competitiva para alcanzar grandes difusiones. Uno de los métodos empleados era ofrecer a los lectores portadas que atrajeran el interés de éstos frente a las de otros diarios. Los cambios tecnológicos aplicados a la producción y a la distribución de los periódicos también se orientaron a promover y asegurar su expansión y crecimiento, lo cual fue totalmente favorable a los intereses de la publicidad. [375]

---

[374] "La publicidad crece y se desarrolla de concierto con los medios de comunicación en un proceso que los expertos denominan sinérgico." En: APRILE, O. *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Paidós, 2000, p. 47.

[375] A mediados del siglo XIX se producen dos hechos que parecen tener una gran trascendencia en el desarrollo histórico de la prensa y que aquí nos limitamos a apuntar. Por un lado, en Estados Unidos, se produce una revolución técnica que posibilitará la producción o impresión a gran escala en tiempos y velocidades antes imposibles de alcanzar. Por otra parte, en el escenario europeo, se produce un hecho de gran trascendencia desde la óptica legislativa: en 1853 se aprueba en Inglaterra la abolición del Impuesto de la Publicidad (posteriormente también quedarían abolidos los impuestos del timbre y del papel). "Hasta principios del siglo diecinueve cuando el periódico *The Times* pasó a manos del segundo John Walter, hijo de su fundador, no empezó realmente la gran lucha para librarse la Prensa del control del

Desde mediados del siglo XIX, la prensa y las revistas se consolidaron como los medios publicitarios por excelencia y lo hicieron independientemente del desarrollo que también experimentaron otros medios, como por ejemplo el exterior, especialmente a través del cartelismo, como se observará más adelante. En 1944,[376] Bishop describía cómo la publicidad un siglo antes (en torno a 1850) estaba presente en el ambiente de algunas ciudades europeas como Londres y, asimismo, expresaba cómo la presencia creciente de los anuncios en los periódicos y en las revistas era un síntoma inequívoco de la existencia de una intensa actividad comercial en esa época:

> [Londres] era un lugar de actividad y con los ruidosos signos del movimiento industrial. Había anuncios en las carteleras y en las paredes, así como en los omnibus. Sabemos que el pavimento, los puentes y los muros de la ciudad estaban cubiertos de anuncios compuestos con tinta o pintura; el transeúnte recibía en sus manos los anuncios que le entregaban los *distribuidores* que pululaban por las calles; las calles mismas eran obstruídas por vehículos anunciadores de toda forma y tamaño que llegaban a impedir el tráfico. Filas de pacienzudos hombres con carteles (denominados vulgarmente *hombres-anuncios*) deambulaban por todas partes entre la multitud. Por todas partes se fijaban carteles anunciadores, sin respetar la propiedad privada, ni la exhibición de otros artistas rivales. Los periódicos y revistas de la época revelaban las mismas pruebas de la actividad comercial intensa y de la competencia sin control. Una sola edición del *Times*, en 1854, contenía 44 columnas de anuncios de los ferrocarriles, nacionales y extranjeros. Nuevos inventos, grandes y pequeños, eran anunciados al público en forma ostentosa.[377]

Gobierno. El desarrollo de la propaganda comercial dio su resultado. Procuró ingresos que capacitaron al *The Times* para llevar la delantera y supremacía mediante el desarrollo de sus propios medios y fuentes de información y liberarse de la tradicional dependencia de la política o del favor oficial. Este progreso (…) fue muy rápido en la primera mitad del siglo diecinueve. Durante mucho tiempo estuvo detenido y obstaculizado por el impuesto sobre los anuncios, pero cuando éste fue abolido en 1853, la base económica de la Prensa moderna ya estaba firmemente establecida". En: BISHOP, F. P. *El fundamento económico de la publicidad*. Mexico: Stylo, 1949, p. 33.; También: MAZUR, E. *The origins of Graphic Design in America. 1870-1920*. Michigan: Yale University Press, 1997.; También: GARCÍA RUESCAS, F. *Historia de la publicidad en España*. Madrid: Editora Nacional, 1971, p. 42.

[376] Bishop publicó originalmente *El fundamento económico de la publicidad,* en lengua inglesa, en el año 1944.

[377] BISHOP, F. P. (1949), p. 7. (Francis Patrick Bishop trabajó en *The Times* desde 1929 hasta 1945. Entró a formar parte del personal de redacción de este periódico en 1929, como redactor de la sección de anuncios. En 1929 fue director de publicidad y en 1937 subdirector general. Licenciado en Derecho, desarrolló su carrera profesional siempre vinculada a la publicidad y a la prensa.)

No obstante, la presencia de la publicidad en la prensa puede ya observarse con anterioridad, a lo largo de los siglos XVII y XVIII. Briggs y Burke observan como, en el panorama europeo:

> Alrededor de 1650 en Londres, un periódico llevaba un promedio de cinco anuncios; cien años después llevará alrededor de cincuenta. Entre los bienes y servicios que se anunciaban en Inglaterra en esa época había obras teatrales, carreras de caballos, curanderos y "Holman's Ink Powder", tal vez el primer nombre de marca, para una tinta en polvo que se patentó en 1688.[378]

También Hower constata el empleo de la prensa como soporte publicitario ya entrado el siglo XVIII y explica que, en torno a 1725, la prensa ya era el principal medio para insertar la publicidad local, tanto en Europa como en Estados Unidos.[379] La utilización de la prensa y, en particular, de los periódicos, como soportes publicitarios ya era una práctica habitual especialmente durante la segunda mitad del siglo XVIII, como muestran los numerosos anuncios y avisos publicados en la prensa inglesa y estadounidense en esa época. Pope recoge esta realidad en relación al contexto estadounidense:

> By the seventeenth century, newspapers printed announcements from merchants. In the American colonies, the first newspaper advertisement was published in May 1704, in the *Boston News-Letter*. Two of the three notices under the heading "Advertising" concerned. Goods stolen from the advertisers (…) On both sides of the Atlantic, Advertising burgeoned during the eighteenth century. Benjamin Franklin's *Pennsylvania Gazette* was printing illustrated advertisements before 1750. Other publishers displayed ads in novel ways and used large type faces.[380]

Las investigaciones de García Ruescas sobre el desarrollo de la prensa en España constituyen asimismo una prueba de gran valor que corrobora la presencia creciente de los anuncios también en la prensa española. En el escenario español, el 1 de febrero de 1758 apareció, en Madrid, el *Diario Noticioso, Curioso-Erudito, y Comercial Público, y Económico* que, al cuarto

[378] BRIGGS, A.; BURKE, P. (2002), p. 69.
[379] HOWER, R. (1949), p. 7.
[380] POPE, D. (1983), p. 4.

número, ya redujo su nombre a *Diario de Madrid*. Fue el primer periódico diario publicado en España y uno de los primeros en publicarse en Europa (también una publicación pionera en relación a los primeros periódicos editados en Estados Unidos). Fue también el primer periódico en España que empezó a insertar anuncios aunque éstos se mostraban sin demasiado orden, con una disposición y redacción un tanto desorganizada e, incluso en ocasiones, un tanto disparatada. El segundo periódico en insertar anuncios fue el legendario *Diario de Barcelona*.[381]

En general, la presencia de la publicidad en la prensa durante la segunda parte del siglo XVIII, y las primeras décadas del siguiente, parece responder más a una inserción esporádica de anuncios y no tanto a una práctica continuada o regular. Los anuncios publicados no responden a la idea de campaña publicitaria ni tras su ideación y ejecución existe una organización publicitaria profesional. Tampoco esos anuncios -y sin entrar en el análisis de su contenido- destacaban por su elaboración. Muchos de ellos se presentaban en forma de avisos y eran encargados -u ordenados- en su mayoría por anunciantes locales. En ocasiones, tenían un aspecto similar al de las noticias clasificadas.[382] Si bien se constata que durante, el siglo XVIII, y principios de siglo XIX, "los periódicos, en sus secciones publicitarias, incluían así reclamos de los comercios locales y de las pócimas infalibles, avisos de horarios de trenes y diligencias, y comunicados de diversa índole donde la gente podía hacer públicas sus ofertas o demandas",[383] también puede comprobarse cómo este tipo de publicidad en la prensa fue cambiando paulatinamente como reflejo de los cambios sociales y económicos de la época y de su traducción en

[381] GARCÍA RUESCAS, F. *Historia de la publicidad y del arte comercial en España. Desde tiempos remotos a final del Siglo XX*. Madrid: Arus, 2000, p. 61-62.

[382] Utilizando de nuevo como referencia el caso español, las crónicas recogidas por García Ruescas muestran como en el *Diario de Madrid* (1758) convivían, entre discursos, versos y sucesos, los anuncios de ofertas de trabajo junto a diversos tipos de avisos como, por ejemplo, los reclamos de objetos perdidos o los avisos que anunciaban la venta de joyas. Este autor también señala que hacia 1859 algunos periódicos españoles ya empezaban a consolidarse. A partir de esos años, también la presencia de la publicidad en sus páginas es más regular, contribuyendo así con los ingresos económicos que aportaba a ese desarrollo y consolidación de la prensa. Alrededor de 1875, los periódicos españoles insertaban los anuncios, o avisos, en la llamada "cuarta plana", en referencia precisamente a la página -o páginas- del periódico dedicada a los anuncios por palabras. La apariencia de estos anuncios también fue variando a lo largo de las décadas de 1860 y 1870. Los textos fríos y poco cuidados se acompañaron de recuadros, grabados y otros recursos tipográficos. García Ruescas también observa cómo, ya en esas fechas, "predominaban los anuncios de remedios curativos y los de productos de belleza, campañas de seguros y navegación y artículos alimenticios". En: GARCÍA RUESCAS, F. (2000), p. 74.

[383] CARO, A. (1994), p. 109.

una mayor complejidad de los procesos comerciales. Este tipo de avisos y anuncios empezó a verse desplazado por una mayor presencia de anuncios comerciales de bienes de consumo cuyo propósito era promover su conocimiento y venta. Efectivamente, esta circunstancia era una muestra más del avance en el desarrollo del comercio y también de las inquietudes de los fabricantes y comerciantes por buscar nuevas formas de comunicación para dar a conocer sus productos e incentivar su venta. De nuevo, las palabras de Briggs y Burke resultan ilustrativas de este proceso cuando afirman que "el poner más 'cosas' en el mundo, con el respaldo de la publicidad comercial, llego a convertirse en una preocupación fundamental en los siglos siguientes" y cuando señalan la relación de dependencia que se producirá, a largo plazo, entre ese desarrollo de la publicidad y el avance de la tecnología.[384]

A medida que la dinámica comercial se intensificaba, numerosos fabricantes, guiados por su intuición o su lógica comercial, descubrieron las posibilidades que les ofrecía la prensa como soporte publicitario: su cobertura los convertía en un vehículo importante para divulgar su oferta de productos.[385] La publicidad en la prensa permitía dar a conocer la existencia de esos productos a más personas y, consecuentemente, expandir sus mercados más allá de su entorno inmediato: "De ahora en adelante, los anuncios ya no proceden de simples particulares, tal como ocurría con las 'direcciones' de los siglos XVII y XVIII, sino de industriales y comerciantes", señala Victoroff, autor que también constata cómo, en la segunda mitad del siglo XIX, el anuncio "ya impone definitivamente su soberanía en la prensa".[386]

A principios del siglo XIX, la presencia de la publicidad en la prensa era tal que los editores de los periódicos ya empezaban a ser conscientes de la

[384] BRIGGS, A.; BURKE, P. (2002), p. 134.

[385] En el caso de la prensa española, también puede observarse el proceso expansivo de la publicidad en los periódicos y el cambio paulatino que se produce en el tipo de anuncios publicados, tanto en su elaboración como en su procedencia (anunciantes). Durante los decenios de 1880 y 1890 se constata un importante incremento del número de anuncios publicados en los periódicos y su presencia se extiende a muchas de sus páginas (en general, hasta esta época, los periódicos reservaban una o varias páginas especiales destinadas exclusivamente a la inserción de los anuncios). Por ejemplo, el diario *Las Provincias* (también pionero en la prensa española, fundado en 1866, en Valencia), a principios de la década de 1890, mantenía ya cuatro páginas destinadas a la publicación de anuncios y en 1891 empezó a insertar anuncios también en la segunda página. En estos años, la mayoría de los anuncios procedían de anunciantes locales y algunos de ellos ya correspondían a productos de consumo, como era el caso del jabón de tocador. Entre los anuncios publicados en 1891, en *Las Provincias,* destacan los de las pastillas contra la tos del doctor Andreu, uno de los principales anunciantes españoles precursores del desarrollo de la publicidad en la prensa de este país. Ver: GARCÍA RUESCAS, F. (1971), p. 70 y 72.

[386] VICTOROFF, D. (1980), p. 13-14.

importancia de los ingresos aportados por la inserción de anuncios en sus páginas. El testimonio de Emile de Girardin,[387] creador del periódico francés *Presse* (1836),[388] refleja el valor dado por este editor a esa recaudación de ingresos:

> La publicidad comercial pagará por el lector. Colmará la diferencia entre el precio de coste de un ejemplar y su precio de venta deficitario. Cuanto más bajo sea ese precio de venta y mayor el número de ejemplares que se tiren, más cara se pagará la publicidad.[389]

El pago de los espacios publicitarios constituía la vía esencial de financiación de la prensa, que tenía en la venta de ejemplares y las suscripciones, su otra fuente de ingresos[390]: "Los fundadores de la Prensa moderna buscaron los anuncios, como sus sucesores de hoy, por su valor informativo, así como por los ingresos que proporcionaban".[391] Esta circunstancia se produce, tanto en el escenario europeo como en el estadounidense.

En el caso estadounidense, la presencia de los anuncios en la prensa mostraba una particularidad y era la importante actividad anunciadora de las llamadas medicinas o remedios patentados,[392] que representaban un volumen

---

[387] "Emile de Giradin es, como Théophraste Renaudot, considerado por los franceses y los historiadores del periodismo una especie de 'santo patrón' de la prensa al establecer las bases de lo que habría de ser el periódico de gran tirada y precio bajo gracias a la ayuda financiera de la publicidad".; También: "El gran suceso para la historia de la publicidad surge con Giradin cuando idea el mecanismo que iba a unir de modo definitivo la prensa y los anuncios, para beneficio de ambos, unión no surgida de modo ocasional, sino a través de una alianza permanente y sin misterios". En: SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. *Breve historia de la publicidad*. Madrid: Ciencia 3, 1989, p. 122 y 123.

[388] "On 16 June 1836 Girardin started the *Presse*; thanks to an exemplary advertising campaign, his capital was completely subscribed. He reduce subscription rates to half and estimated that the paper would easily survive on its receipts from advertising; these amounted to half the total income of the newspaper. His calculations were entirely correct: twenty thousand people took out subscriptions. His rival and former associate, Dutacq, followed the same plan and his opposition paper, *Le Siècle,* won forty thousand subscribers. Profits were substantial; the press was now started on a course from which there was no return". En: SCHUWER, P. *History of advertising*. London: Leisure Arts, 1966, p. 58.

[389] GARCÍA RUESCAS, F. (2000), p. 69.

[390] HOWER, R. (1949), p. 8-9.

[391] BISHOP, F. P. (1949), p. 34.

[392] Aunque, como observan autores como Fox, Pope y Pendergrast, en muchos casos estos productos no eran medicinas ni tampoco estaban realmente patentados (sus creadores solían patentar la marca o el marbete, o etiqueta, pero no mostraban la composición del producto). En general se trataba de preparados -brebajes, linimentos, ungüentos, etc.- caseros que ejercían un efecto placebo y que solían contener alguna sustancia de carácter adictivo o, con mayor frecuencia, un alto contenido de alcohol. La propia Coca-Cola nació como una panacea o medicamento patentado en cuyo contenido se incluía una ligera parte de cocaína. Inicialmente Coca-Cola se presentaba como un tónico para los nervios. Ver: FOX, S.

de negocio considerable para los periódicos, aunque no exclusivamente para éstos, ya que también emplearon otros medios como soportes para su publicidad, como por ejemplo las postales o *trade cards*.[393] Las ventas de este tipo de productos mostraba una clara dependencia de la publicidad,[394] la cual, por otra parte, en general, no gozaba de una buena opinión fundamentalmente debido a problemas de veracidad, a falta de contenido (lo cual se sumaba, en muchas ocasiones, a los resultados fraudulentos del producto) y a lo que parece un cierto uso excesivo de la misma. Tal vez ello era debido a la consideración -básica o primaria- que estos fabricantes de remedios patentados tenían de la publicidad y que Pope expresa del siguiente modo[395]:

> The dominance among advertisers of patent medicines belied the assumption that advertising simply meant "making know". This competitive industry was already filled with those who saw more creative uses for advertising.[396]

En 1870, Rowell -fundador de George P. Rowell & Co., una de las primeras agencias de publicidad en Estados Unidos-[397] recogía una serie de

---

(1984), p. 16.; POPE, D. (1983), p. 187.; PENDERGRAST, M. (2001), p. 30.; También: no obstante, también en Europa los anuncios de este tipo de productos tienen su presencia en la prensa. "Los anuncios de medicamentos poco menos que milagrosos dominaron las páginas de publicidad de los periódicos de Europa y América durante el XIX y todavía compartieron espacio con la nueva sociedad de la máquina de escribir o la de coser en los primeros años del XX". En: CHECA, A. *Historia de la publicidad*. La Coruña: Netbiblo, 2007, p. 52.

[393] "By the 1880s the patent medicine industry was spending almost 40 percent of its gross on advertising, producing more than half the cards in circulation. Because the medicines were indistinguishable, the cards had to innovate." En: TWITCHELL, J. B. (1996.), p. 79.

[394] Fox relata el caso de uno de los productos más anunciados en la década de 1880, el linimento St. Jacob's Oil, comercializado para todo tipo de dolencias, por un droguero de Baltimore, Charles A. Voegeler. El producto se vendió bien hasta que, en un exceso de confianza, el fabricante interrumpió su actividad anunciadora. El aceite St. Jacob's Oil desapareció de los estantes de las tiendas. Ver: FOX, S. (1984), p. 17.

[395] La visión de Pope aquí reflejada difiere de la expresada por Pendergrast quien se muestra más eufórico ante el uso de la publicidad -y otros elementos de comunicación como la marca- que hicieron estos fabricantes de remedios patentados: "Los fabricantes de 'remedios patentados' fueron los primeros empresarios norteamericanos en reconocer el poder de penetración del mensaje publicitario, del logotipo que identificaba a una marca y del prestigio de la misma, del atractivo de la posición social y la necesidad, es decir que fueron los primeros en vender una imagen antes que un producto". En: PENDERGRAST, M. (2001), p. 32.; A nuestro juicio, y tras leer aportaciones de otros autores o tomar nota de hechos significativos como, por ejemplo, que a principios del siglo XX algunas agencias -como NW Ayer & Son o la agencia de George Batten- rechazaron este tipo de anunciantes, o también el hecho de que algunas publicaciones empezaran a rehuir estos anuncios o que la revista sectorial *Printers' Ink* hiciera un seguimiento o vigilancia de la publicidad de estos anunciantes, nos hace más proclives a compartir el punto de vista aquí expresado por Pope.

[396] POPE, D. (1983), p. 186.

[397] George P. Rowell fue uno de los primeros agentes de publicidad en Estados Unidos. Su actividad se sitúa en los años anteriores a 1870. Se le considera el primer agente de publicidad que ideó un sistema de

testimonios orientados a mostrar los efectos positivos de la actividad publicitaria en el desarrollo de los negocios. Rowell defendía las ventajas de llevar a cabo esta actividad de forma profesional y organizada, con la intervención de los agentes y las agencias de publicidad como profesionales expertos, conocedores de la prensa y especialistas en el trato con ésta. En este contexto, Rowell también se hacia eco del reconocimiento que tenía la actividad anunciadora por parte de la prensa y reproducía algunos testimonios publicados en diversos diarios que exaltaban sus efectos beneficiosos en la comercialización de los productos. A continuación, se recogen algunas de estas referencias como muestra de la existencia de una actitud receptiva hacia los anuncios por parte de la prensa. Una actitud, sin duda, no ajena a los beneficios económicos que la publicidad aportaba a los periódicos y a las revistas:

> Prentice, of the Louisville *Journal,* tenders his advice to the public, "Never buy goods of those who don't advertise. They sell so little that they have to sell dear" (…) Says the Delaware *Republican:* "We believe it is a rule, with scarcely an exception, that in every community the merchants who advertise are most successful, and deservedly so. They are the men who keep the best stocks of goods and sell cheapest". (…) The following comes from a New York paper: "The changes going on in society make it necessary for a business man to keep before the people. If he expects to succeed in trade, a fair statement of what he is doing, and will do, is necessari for himself and those dealing with him. He must make this statement, and does do it in some way if he sells anything".[398]

Con esta misma finalidad de mostrar los efectos positivos de la publicidad, Rowell recogía diversas opiniones favorables a ésta, procedentes, en esta ocasión, de algunos hombres de negocios y también publicadas en la prensa:

---

compra al mayor de los espacios publicitarios a los periódicos para, posteriormente, revenderlos a los anunciantes en pequeñas unidades. Rowell obtenía su beneficio económico del diferencial de precio entre el importe de la compra al mayor, efectuada a los periódicos, y el precio de venta al menor de esos espacios a los anunciantes. Ver: EGUIZÁBAL, R. *Historia de la publicidad*. Madrid: Eresma & Celeste, 1998, p. 204.

[398] GEORGE P. ROWELL AND CO. *The men who advertise; an account of sucessful advertisers, together with hints of method of advertising*. New York: Nelson Chesman, 1870, p. 181.

> The Adams (N.Y.) *Visitor* speaks of an eminent Bostonian who regarded an advertisement in a newspaper as a personal invitation to call, and said: "While I sometimes hesitate about entering a store the proprietors of which have not thus sent their cards to my residence, I always feel certain of a cordial welcome from the members of an advertising firm". (…) Another declares that, "Now-a-days nobody but the slowest dried-up old fossils ever question the advantatge of an advertising. One might with as much propriety doubt the evidence of his own eyes and ears. The style and extent of a business man's advertising it a sure test of his energy and capacity, the quantity and quality of his stock, and the amount of business he transacts".[399]

A pesar de estos testimonios favorables, la actividad publicitaria -como otras muchas actividades, especialmente en sus momentos de aparición y despegue- lógicamente también despertaba reticencias a juzgar por las palabras expresadas por J. Walter Thompson (no dirigidas a la prensa), ya en 1909, donde defendía que la publicidad era una muestra del progreso:

> Advertising is **revolutionary.** Its tendency is to overturn preconceived notions, to set new ideas spinning through the reader's brain, to induce people to do something that they never did before. It is a form of progress, and it **interests only progressive people.** That's why it thrives in America as in no other lander under the sun. Stupid people are not much impressed by advertising. The move in a rut of tradition.[400]

Los fabricantes y distribuidores buscaron en la publicidad en la prensa una vía para extender el conocimiento de sus productos y los beneficios de su uso o consumo. La publicidad en la prensa permitía superar las limitaciones geográficas y traspasar el ámbito local o regional, ayudando, directa o indirectamente, a ampliar la distribución y la demanda de esos productos. La prensa también ofrecía la posibilidad de discriminar el público, en un avance de lo que en años venideros se formalizará como la posibilidad de aplicar criterios de segmentación del público de acuerdo con el perfil del lector de una publicación. La prensa, por su parte, acogió con satisfacción y promovió esta

[399] GEORGE P. ROWELL AND CO. (1870), p. 182.
[400] J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The J.W.T. Book. A Series of Talks on Advertising*. New York: J. Walter Thompson Company, 1909, p. 8.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0015/pg.1/> [Consulta: 24 de febrero 2011]

realidad comercial que le permitía obtener con regularidad unos ingresos notables. Rom constata esta situación cuando expresa:

> Al final del segle XIX també es va definir el model de relació entre premsa i publicitat. Els diaris van augmentar les tirades i el nombre de pàgines a fi de convertir-se en mitjans de masses i absorbir les nombroses demandes dels anunciants. Els editors més importants de Nova York, com ara Hearst i Pulitzer, van competir durament per tal de millorar la seva quota de mercat i aconseguir més ingressos publicitaris, indispensables per consolidar qualsevol projecte editorial.[401]

A finales del siglo XIX, muchos diarios ya habían establecido unas tarifas publicitarias en función de sus tiradas.[402] En esta época, los ingresos procedentes de la publicidad ya supusieron una contribución esencial en la configuración de la política comercial y del modelo de financiación de los periódicos. [403]

7.1.1. La presencia de la publicidad en las revistas

A finales del siglo XIX, la presencia de la publicidad en la prensa se puso de manifiesto no solamente en los periódicos, sino también, y de una forma muy notable, en las revistas. Como medio publicitario, las revistas tuvieron una expansión algo más tardía que los periódicos. Nacieron a principios del siglo XVIII y, en gran parte, lo hicieron como publicaciones periódicas especializadas, como fue el caso de las revistas literarias. A finales del siglo XIX experimentaron su gran desarrollo, influido, en buena parte, por las innovaciones técnicas que incorporaron en su producción. La ilustración, el uso del color y, posteriormente, la introducción de la fotografía, ayudó a darles un aspecto más atractivo. Ello repercutió en un incremento de su difusión, y en un incentivo para los anunciantes, que vieron en ellas nuevas posibilidades para la exposición de su publicidad, tanto en el modo de presentar sus anuncios -con una mayor calidad gráfica- como en la posibilidad de tener otra vía para acceder al público. La incorporación de imágenes -a través de la ilustración

[401] ROM, J. (2006), p. 21
[402] SABATÉ, J. *La publicitat en català*. Barcelona: Pòrtic, 1999, p. 23.
[403] SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1989), p. 119-130.

primero y la fotografía después- ayudó a las revistas a atraer la curiosidad de nuevos lectores y mantenerlos fieles a sus publicaciones, lo cual era de indudable interés para los anunciantes. El efecto de la ilustración en los anuncios también condujo a algunos anunciantes a contratar los servicios de ilustradores e incluso, algunos de ellos, los incorporaron a la estructura de sus empresas. En ocasiones, algunos anunciantes establecieron un departamento de arte propio con objeto de crear anuncios que atrajeran la curiosidad de los lectores a través del uso de la ilustración. Además, muchos ilustradores vieron en los anuncios en la prensa, especialmente en las revistas, y en los carteles publicitarios, nuevas oportunidades profesionales.[404]

> Illustration became a crucial means of enhancing both the products 'and advertisers' reputations. A number of advertising men argued that good illustration could be invaluable in attracting the public's attention, in obtaining its sympathy, and in improving their own credibility. Quality illustration would be an indicator of the refinement and good taste of the advertiser, the product, and the purchasing public.[405]

El desarrollo y afianzamiento de las revistas como medio publicitario muestra, a objeto del interés de este trabajo de investigación, un segundo foco de atención. La historia de algunas revistas -aquí contempladas en su vertiente de soportes publicitarios- estuvo vinculada al origen y la consolidación profesional de algunas de las agencias de publicidad pioneras en Estados Unidos y que lideraron el proceso de construcción moderna de la actividad publicitaria. Es el caso de agencias legendarias como NW Ayer & Son (1869), Lord & Thomas (1873), o J. Walter Thompson (1878).[406] Estas primeras agencias de publicidad construyeron sus negocios sobre la base del conocimiento y control que tenían de una buena parte de las publicaciones periódicas existentes, desde la perspectiva de su explotación como medio publicitario. Lord & Thomas era reconocida por su vasto conocimiento y dominio de las publicaciones religiosas. NW Ayer & Son se distinguía por su

[404] BOGART, M. (1995), P. 48.
[405] BOGART, M. (1995), p. 47.
[406] Aunque el origen de J. Walter Thompson puede considerarse anterior ya que procede de la agencia Carlton & Smith, fundada en Nueva York en 1864. En 1878 fue comprada y rebautizada por James Walter Thompson, bajo cuyo liderazgo la compañía se expandió.

dominio de las revistas especializadas agrícolas, además de las publicaciones religiosas.[407] J. Walter Thompson manejaba una gran parte de la contratación de los espacios publicitarios en las revistas femeninas estadounidenses, monopolizando una parte sustanciosa de la contratación de las inserciones en ellas. En abril de 1925, Albert D. Lasker -quien fue presidente de Lord & Thomas durante 40 años-[408] recordaba el modo en el que, a su parecer, operaban las agencias en la contratación de espacios en revistas, en torno a 1888, fecha en la que él se incorporó a la compañía:

> Por aquella época, en forma encubierta pero todo el mundo lo sabía, J. Walter Thompson controlaba todo el espacio de las revistas femeninas salvo, según tengo entendido, *Butterick.* Por ejemplo, si poníamos un anuncio en *Delineator,* recibíamos una comisión de 25%. Si mal no recuerdo, la tarifa era de 2 dólares. Pagamos $1.50 y luego Thompson obtenía 25 centavos de todos los anuncios que nuestra agencia o cualquier otra publicaba, y él recibía 75 centavos de los anuncios. Ayer & Son controlaba en la misma forma todos los periódicos de agricultura. Y Lord & Thomas hacía lo mismo con todos los periódicos de temas religiosos. Por tanto, había que manipular la lista y sacarle el mayor provecho posible.[409]

J. Walter Thompson fue una de las agencias impulsoras del uso de las revistas como soportes publicitarios.[410] En 1890, la agencia expresaba: "Within

---

[407] "The first type of income was derived from Ayer's original arrangement with the eleven religious weeklies" (La afirmación hace referencia a los primeros años de actividad de la agencia, entre 1869 y 1878). En: HOWER, R. (1949), p. 31.

[408] Albert D. Lasker (1880-1952) fue presidente de Lord & Thomas durante más de 40 años y, bajo su dirección, la agencia se convirtió en una de las más importantes del sector. En 1942 dejó la publicidad y la agencia pasó a manos de tres de sus colaboradores, refundándola con el nombre de Foote, Cone & Belding.

[409] LASKER, A. D. (1992), p. 5. (El libro es prácticamente una transcripción de las notas recogidas por un taquígrafo en una reunión celebrada el 4 de abril de 1925, en las oficinas de Lord & Thomas, en Chicago, con los ejecutivos de la compañía. El material transcrito apareció originalmente publicado por la revista *Advertising Age*, a través de 26 números).

[410] La necesidad de acotar el objeto de estudio de esta investigación y de considerar la relevancia de los hechos en función de su trascendencia para las agencias y los anunciantes, nos impide abordar con mayor amplitud el desarrollo de las revistas y los periódicos como soportes publicitarios. No obstante, debe resaltarse la figura de Cyrus H. K. Curtis, uno de los primeros editores de revistas que supo descubrir el potencial de la publicidad en el desarrollo de este medio de comunicación. Fox, por ejemplo, es uno de los autores que considera a Cyrus H. K. Curtis como el creador e impulsor de las revistas modernas en Estados Unidos. Del mismo modo que algunas agencias, como J. Walter Thompson, apostaron muy pronto por las revistas como soporte para la publicidad, también Curtis vio el impulso que la publicidad iba a representar para ellas desde distintas perspectivas. Curtis entendía que el presupuesto que los anunciantes destinaban a la publicidad en este medio era una inversión y no un gasto, y que, como tal, debía aportar unos resultados en términos de retorno de la inversión realizada. Desde muy joven Curtis se había familiarizado con la prensa a través de su trabajo como vendedor de periódicos. Fue un joven

the last ten years [década de 1880] the magazines have come to the front as the great advertising mediums of the age. They are read by intelligent, well-to-do class who have the money to purchase any article they think they want".[411] La importancia que tuvo la comercialización de los espacios publicitarios de las revistas, principalmente en los primeros años de actividad de la agencia, también queda refrendada por la publicación, en 1889, de *Advertising in America.*[412] En ésta, J. Walter Thompson recogía, en un volumen de 440 páginas, una lista de los periódicos y revistas que en esos años se publicaban en Estados Unidos. El libro, que no dejaba de ser un compendio de las publicaciones donde podía insertarse publicidad, incluía la reproducción de imágenes de las portadas de una buena parte de esas revistas. En ocasiones, la información de la publicación iba acompañada de unas primeras especificaciones en torno a su interés y al tipo de información que contenía. También incluía referencias en torno a las características de sus lectores, a su cobertura geográfica, a las tarifas publicitarias, al tamaño de los anuncios y a otros aspectos de carácter técnico que podían incidir en la publicación de los anuncios.[413] Visto con retrospectiva, *Advertising in America* constituye un

---

emprendedor que antes de cumplir los 20 años creó su primera revista, *The Ledger*, aunque esta operación no le resultó exitosa. Posteriormente, en 1879, fundó el semanario agrícola *The Tribune and Farmer*. En 1883, y bajo el consejo y dirección de su mujer, fue el pionero en crear un suplemento de ocho páginas destinado a la mujer, bajo el título *Ladies' Home Journal*. A estas publicaciones siguieron otras, ya con otros editores bajo la dirección de Curtis, como fue el caso de Edward W. Bok. Ver: FOX, S. (1984), p. 31-33.; También: "Thompson helped make serious magazines more commercial; Curtis made popular magazines more serious. From opposite directions they converged on a single point". En: FOX, S. (1984), p. 33.; Por otro lado Curtis también promovió su revista *Ladies' Home Journal* a través de la publicidad. En 1888 llegó a un acuerdo de colaboración con la agencia NW Ayer & Son: "Ayer and Cyrus H. K. Curtis, which dated from the time when Curtis began to promote his *Ladies' Home Journal* in 1888. Curtis advertised his magazine through N. W. Ayer & Son; and Ayer, in the course of his business, placed a good many advertisements in the *Ladies' Home Journal*, whose advertising Curtis was determined, at least after 1890, should be 'kept as clean and safe as its literary material." En: HOWER, R. (1949), p. 90.

[411] J. WALTER THOMPSON COMPANY. *Thompson's Pocket Speller*. Danbury: J. Walter Thompson Company, 1890.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0008/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero 2011]

[412] J. WALTER THOMPSON COMPANY. *Advertising in America*. [S.l]: J. Walter Thompson Company, 1889.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0005/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero, 2011]

[413] Por ejemplo, la revista *The Phrenological Journal and Science of Health* (que empezó a editarse en 1838, en Nueva York, de la mano de Fowlers & Wells) se presentaba del siguiente modo: "THIS MAGAZINE, which has been established and published continuously for nearly half a century, has earned for itself a wellknown reputation, and it is believed that there is no more valuable advertising medium, in proportion to its circulation, than THE PHRENOLOGICAL JOURNAL". La presentación de la revista incluía, además, una referencia a sus lectores también orientada a despertar el interés de los

trabajo ambicioso de recopilación de información y representa, sin duda, un estudio y una publicación precursoras de las modernas guias de medios,[414] publicada veinte años después (1869) del directorio de Rowell.[415] Por otra parte, la revisión del sumario de *Advertising in America* permite comprobar la abundancia de revistas existentes en esos años, tanto de información general como de carácter especializado, como es el caso de las revistas religiosas, de información agrícola, femeninas o de temas de salud.[416] Otros datos en torno a la trayectoria de la agencia permiten reafirmar su interés investigador aplicado al estudio de las revistas. Ya bien entrado el siglo XX, el trabajo de J. Walter Thompson en este área quedaba reconocido por la Universidad de Harvard cuando en 1924 le concedió el premio al Libro Publicitario por su investigación basada en la realización de un estudio estadístico de las duplicaciones en la circulación de las revistas.[417]

Más allá del interés apuntado en las líneas anteriores, *Advertising in America* es una publicación que llama nuestra atención por otras razones también afines al interés de esta investigación. A través de ella, se muestra la principal actividad desarrollada por J. Walter Thompson -y por extensión, por otras agencias-, en esos años, a la vez que ya se anuncia el deseo de la compañía de ampliar sus servicios a los anunciantes. El testimonio que se reproduce a continuación recoge el principal servicio que ofrecía la agencia a sus clientes y el modo en que ésta concebía los anuncios que debían

---

anunciantes: " Its subscribers are among a most intelligent and progressive class of people; those who are willing to look into new things, ready to examine improved methods, not satisfied to be in ruts, want the best for their money, and are, in fact, just the class which advertisers desired to reach". Otro ejemplo es la la revista semanal *America*, presentada al público como "A Journal for Americans", y que afirmaba dirigirse a los lectores interesados en la política o en las opiniones políticas honestas y en la buena literatura. La revista se proclamaba como un medio publicitario inigualable "for those who wish the custom of the educated, well-to-do people of the West". En: J. WALTER THOMPSON. (1989), p. 84 y 143.

[414] SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 32.

[415] En 1880 también la agencia NW Ayer & Son había publicado otra guía (no tan extensa como la de J. Walter Thompson) bajo el titulo: *American Newspaper Annual,* posteriormente conocida como *N.W. Ayer & Son's Directory of Newspaper and Periodicals*. En su primera edición (1880) esta guía recogía una lista de publicaciones de Estados Unidos, y también de Canadá, ordenadas alfabéticamente y agrupadas por criterios geográficos (ciudades, estados, etc.) junto a otras informaciones generales en torno a la población y a las publicaciones registradas. Ver: HOWER, R. (1949), p. 82.

[416] Esta proliferación de títulos de revistas también puede constatarse con anterioridad en: GEORGE P. ROWELL AND CO. (1870), p. 118-121.

[417] YOUNG, J. W. *Cómo hacerse publicitario*. Madrid: Eresma, 1980, p. 102. (Este libro tiene su origen en las clases impartidas por J. W. Young (1886-1973) en la School of Bussiness de la Universidad de Chicago, entre 1931 y 1936. El curso impartido en esta Universidad fue la base para los programas de formación que Young impartió en la agencia J. Walter Thompson).

insertarse en la prensa, a los cuales se refiere como "first-class advertisements",[418] probablemente en contraposición con otros anuncios tradicionalmente presentes en este medio, como por ejemplo los de bebidas medicinales -o remedios patentados-, que, como hemos comentado, no siempre gozaban de una buena imagen entre los agentes de publicidad[419] o que incluso podían despertar un cierto cansancio entre el público debido a su excesiva presencia en la prensa.[420]

> Only FIRST-CLASS advertisements received. All advertisements will be set in column and measured in nonpareil. […] Advertisements may be changed every insertion, and a different advertisement may appear in each magazine, if desired. A copy of each issue of the magazine containing "Ad." will be sent to the advertiser. […] If you do not wish the entire list, select as you want and sent for an estimate. Prices given for any magazine

[418] El empleo de la expresión *first-class advertisements* nos despierta la posibilidad de hacer una conjetura respecto a que su empleo recoja la influencia del taylorismo (de Frederick Wislow Taylor, 1856-1915) en relación con la noción del *first-class man*. Con este término se señalaría al empleado que responde adecuadamente al puesto de trabajo asignado, aquel que de algún modo manifiesta ambición y ganas de ejercer de forma eficaz su trabajo y que está dispuesto a dar lo mejor de sí mismo en el desempeño de sus tareas. El *first-class man* también implica la aplicación de unos principios racionales en la dirección y gestión empresarial -en base a un nuevo enfoque científico de ésta- y, en general, en el modo de afrontar los nuevos retos derivados de la industrialización (y, en particular, la productividad).; También: "This new notion of a 'first-class man' formed a basis for the scientific selection of workmen and caused Taylor much grief in triying to explain it to others. In testimony before a special Congressional comité, Taylor defined his first-class man: *I believe the only man who does not come under 'first-class' as I have defined it, is the man who can work and will not work. I have tried to make it clear that for each type of workman some job can be found at which he is first class, with the exception of those men who are perfectly well able to do the job but won't do it* (…). It was management's task to find the work for which employees were best suited, to assist them in becoming first-class workers, and to provide them with an incentive to give their best. Taylor's views on the first-class man were closely intertwined with his personal philosophy of 'the will to get there' or that success drive which was the basis of his own life". En: WREN. D. A. (1979), p. 130 y 131.

[419] Daniel Pope recoge una manifestación de Earnest Elmo Calkins y Ralph Holden al respecto: "In their 1905 text, *Modern Advertising*, Earnest Elmo Calkins and Ralph Holden concluded: 'that, today, the advertising of proprietary remedies does not stand on the same high plane as the advertising of commercial articles and, possibly, never will. The advertising of manufactured articles -the real bone and sinew of commerce- is today the great field in which the best energy and the best talents are being used". En: POPE, D. (1983), p. 195.

[420] "Los más ingeniosos promotores hicieron fortunas con las medicinas patentadas (…). Los anuncios de las medicinas patentadas solventaron el rápido desarrollo de los periódicos norteamericanos, cuyas columnas, incluso antes de la guerra civil, estaban cubiertas por estos anuncios".; También: "En las dos últimas décadas del siglo pasado, las sumas invertidas en la publicidad de estos tónicos y panaceas habían alcanzado extraordinarias proporciones, incluso consideradas al valor del dólar actual. St. Jacob's Oil gastó 500.000 dólares en publicidad en 1881. Hacia 1885, una media docena de fabricantes de remedios invertían más de 100.000 dólares anuales en anuncios publicitarios." En: PENDERGRAST, M. (2001), p. 30 y 31.

not on the list, upon application. Orders received through any responsible advertising agency.[421]

Sin embargo, la agencia también expresaba el deseo de abrir nuevas vías de actuación profesional, tal como se avanzaba anteriormente, y como se recoge a continuación:

MERCHANTS AND SPECIALISTS who desire establishing agencies for their articles in America, can arrange for same through me. I have connections with the largest dealers in the various lines of trade and shall he pleased to locate the goods of any advertiser who places his business in my charge.[422]

En efecto, al servicio de contratación de espacios y gestión de la inserción de los anuncios en las revistas referenciadas, la agencia sumaba un nuevo argumento comercial para atraer el interés de los anunciantes. J. Walter Thompson ponía a su disposición la posibilidad de establecer contactos con otros comerciantes -a menudo alejados geográficamente- que les permitieran expandir sus negocios en otras zonas. Este hecho es una constatación más de la existencia de unas inquietudes por parte de los fabricantes por ampliar, no sólo el conocimiento de sus productos, sino también su distribución. A finales del siglo XIX, algunas agencias ya intuían que las posibilidades de expandir sus negocios iban a depender de los anunciantes y no tanto de la evolución de los medios en cuanto a soportes de la publicidad.

La proliferación de revistas a partir de la última década del siglo XIX está estrechamente unida a una mayor presencia de la publicidad en sus páginas. A finales del siglo XIX, en Estados Unidos empezaron ya a publicarse revistas del alcance de *Ladies Home Journal* (1883), *Life Magazine* (1883), *Cosmopolitan* (1886), *Literary Digest* (1890), *Vogue* (1892) o *McClure's Magazine* (1893). Las investigaciones de Walter Dill Scott, orientadas a cuantificar la presencia de anuncios en la prensa estadounidense en esos años, son ilustrativas de esta tendencia general al alza de la publicidad en este medio. Buena parte del

[421] J. WALTER THOMPSON. (1989), p. 21.
[422] J. WALTER THOMPSON. (1989), p. 399.

trabajo de Walter Dill Scott se fundamentó en el estudio de la publicidad contenida en la revista norteamericana *Century Magazine* -uno de los soportes publicitarios más estables en ese período de finales del siglo XIX y principios del siglo XX- durante los años 1870-1907. Los datos tabulados muestran un incremento sustancial, no sólo del número de anuncios, sino también del número de anunciantes presentes en esta revista a lo largo de las décadas correspondientes a los años 80 y 90:

> The total number of pages devoted to advertising has been increasing very rapidly till now there are over one thousand pages devoted to advertising annually as compared with the two hundred pages with was the approximate amount during the first ten year of the existence of the magazine. With the exception of the years of financial distress in the nineties almost every year has shown an increase over the preceding year (….). It will be noticed that during the first ten years [en referencia a la década de 1870] there were about two hundred firms advertising. From 1880 to 1890 the increase was extremely rapid. In 1880 there were but 293 firms, while in 1890 there were 910 firms advertising in the same magazine. From 1890 there has been a rapid falling off till 1907 there were but 364 firms advertisinf in the magazine.[423]

Por otra parte, en Europa, por esas mismas fechas, también las revistas, junto a los periódicos, habían experimentado su despegue unido al crecimiento de la actividad publicitaria en sus páginas. A título de ejemplo, Briggs y Burke muestran como el *Sunday Times* tenía, a finales de la década de 1880, "una revista de colores brillantes y llena de anuncios -aunque no la única-, mientras que una gran parte de la prensa provincial estaba formada por periódicos gratuitos, costeados en gran medida por publicidad local".[424] También en España puede constatarse el proceso de expansión de la prensa en su conjunto, y de las revistas en particular, y su creciente uso como soportes publicitarios. De nuevo, los datos procedentes de las investigaciones de García Ruescas son indicativos de ello: "el año 1853 se publican en Madrid 132 periódicos, entre diarios, revistas y boletines, de los cuales habían aparecido 62 ese año, es decir, casi la mitad". Sin embargo, como también señala el autor, durante el período de 1868 a 1875 se produce una proliferación de

[423] SCOTT, W. D. (1915), p. 182.
[424] BRIGGS, A.; BURKE, P. (2002), p. 235.

títulos en la prensa española, aunque algunas de esas publicaciones no tendrían continuidad: "[entre 1868 y 1875] aparecieron nada menos que *quinientas noventa y seis* revistas de todas clases: políticas, satíricas, religiosas, literarias, taurinas, etc., muchas de las cuales desaparecieron nada más publicar el primer número".[425] Autores como Puig[426] y Pérez Ruiz[427] coinciden en mostrar estos datos como prueba de la expansión de la prensa en España en esos años.[428] Éste último sitúa a principios del siglo XX la verdadera expansión de la publicidad en las revistas españolas, algo más tardíamente que en otros países europeos y que en Estados Unidos, debido, en su opinión, a una mayor reticencia por parte de los anunciantes en utilizar este medio en vez de los periódicos.[429]

En general, puede constatarse cómo a finales del siglo XIX, tanto en Europa como en Estados Unidos, las revistas ya habían incorporado en su

[425] GARCÍA RUESCAS, F. (1971), p. 43 y 114.

[426] PUIG, J. *5.000 años de historia del comercio y la publicidad. La aventura de la comunicación publicitaria y comercial*. Barcelona: Rosaljai, 1996.

[427] PÉREZ RUIZ, M. A. *La publicidad en España 1850-1950. Anunciantes, agencias y medios*. Madrid: Fragua, 2001, p. 41.

[428] Durante la segunda parte del siglo XIX en España se publicaron varias revistas femeninas como *La Mujer y las Modas* o *El Correo de la Moda,* aunque ya antes habían aparecido otras publicaciones similares como era el caso de la revista semanal *La Moda Elegante,* que empezó a publicarse en 1841 y que, desde la perspectiva técnica, destacó por su calidad de impresión y por la inserción en sus páginas de láminas a color. No obstante, esta revista, a pesar de publicar diversas ediciones -en versiones sencillas o de lujo- y de extender su distribución a algunos países latinoamericanos, no destacó por la abundancia de publicidad en sus páginas. En torno a la década de 1870 se publicaron revistas femeninas especializadas en otros centros de interés como fueron *La infancia, Los niños* o *El Ángel del Hogar*. En la década de los años 90, del mismo siglo XIX, siguieron apareciendo otras muchas revistas, algunas de ellas también especializadas, como *La Jabonería Moderna* (1891). También en 1891 apareció el primer número de la revista *Blanco* y *Negro*. La edición de ese primer número fue, según los datos publicados por la propia revista, de 20.000 ejemplares. En los primeros números de *Blanco y Negro* no apareció publicidad. Sin embargo en el número 10, con 24.000 ejemplares de tirada, ya se publicaron pequeños anuncios, algunos de ellos correspondientes a productos -como el "Agua de Azahar"- de las fábricas de la familia del fundador de la revista, D. Torcuato Luca de Tena y Alvarez Quintero Ossorio. En ese número 10 de *Blanco y Negro*, la revista insertó una nota en su cabecera que hacia una apelación directa a los anunciantes en torno a la relación existente entre la permanencia de la publicidad y la calidad del contenido editorial: "Estos anuncios tienen un carácter permanente. Nuestra Revista, por sus especialísimas condiciones se colecciona y se encuaderna. El anuncio por consiguiente, no desaparece jamás. Sometemos esta consideración al buen juicio de los Sres. Anunciantes". En 1896, la tirada media de *Blanco y Negro* ya era de 45.000 ejemplares, una cifra bastante importante si tenemos en cuenta que el propio García Ruescas expone que, por estas fechas, en España había 18 millones de habitantes, un porcentaje de analfabetismo muy elevado y un bajo poder adquisitivo. Ver: GARCÍA RUESCAS, F. (1971), p. 114, 115, 117 y 127. El último dato aportado por García Ruescas resulta oportuno para recordar que en España, a finales del siglo XVIII y hasta bien adentrado el siglo XIX, y del mismo modo que había ocurrido en otras sociedades occidentales, se produjo un proceso de crecimiento de la población. Kinder y Hilgemann señalan que durante la etapa de 1797 a 1833, la población española pasó de 10.541.000 a 11.962.767 habitantes. En el período de 1833 a 1860, se produjo un aumento de 3.300.000 habitantes. El crecimiento de la población se acentuaba en la periferia. Ver: KINDER, H.; HILGEMANN, W. (1973), p. 89.

[429] PÉREZ RUIZ, M. A. (2001), p. 40.

funcionamiento la dinámica de contratación publicitaria, tal como queda recogido en el testimonio de Bogart:

> At the turn of the century [del siglo XIX al XX] publishers began to depend on high-circulation magazines whose income derived from advertisers, who used them to reach as many people as possible to increase consumption. The relationship between publishers and advertisers became one of mutual dependence, although power increasingly gravitated into the hands of advertisers who had a multitude of options and outlets.[430]

La publicidad, en sus diferentes manifestaciones, no sólo formaba parte del ambiente social, sino que mostraba un protagonismo emergente. A la presencia de los anuncios en los periódicos y revistas también se sumaba la publicidad exhibida en diferentes soportes de lo que constituiría, posteriormente, el medio exterior. Como hace constar McFall: "Contrary to expectations, and notwithstanding technological limitations, advertising and corporate promotion saturated nineteenth-century outdoor environments of both large urban centers and, more surprisingly, rural locations".[431] El uso del cartel publicitario, en su concepción moderna,[432] también se había extendido ya desde finales del siglo XVIII y, de una forma más contundente, durante la primera mitad del siglo XIX.[433] La presencia de los carteles publicitarios en las ciudades -y también en los núcleos rurales- se mostraba como una expresión más de una sociedad en pleno proceso de transformación:

---

[430] BOGART, M. (1995), p. 5.
[431] McFALL, L. (2004), p. 109.
[432] García Ruescas se refiere a los orígenes del cartel litográfico en Francia, aunque advierte que son obras que sólo tienen del cartel el tamaño y no el concepto. Muchos de esos primeros carteles en Francia anunciaban la aparición de libros y reproducían a gran tamaño sus ilustraciones. En España, en torno a los años 1825-1835 se inició un género de cartel singular: el cartel de toros. No obstante, también esos primeros carteles taurinos eran más bien avisos que pretendían dar a conocer la celebración de las corridas. En Cataluña se desarrolló una cultura e industria del cartelismo altamente destacable desde la perspectiva histórica, artística y publicitaria. Del período correspondiente a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, destacan los carteles del Ramón Casas para Garaje Central, Champán Codorniu, papel Boer y para las revistas *Vida Literaria* y *Pèl i Ploma*. Otros cartelistas catalanes contemporáneos de éxito fueron Francisco Plà, Pedro Valls, Tomás Padró, Eusebio Planas, Apel·les Mestres, Lluís Pellicer, Miguel Utrillo, Santiago Rusiñol, Julio Borrel, Cusachs, F. de Cidon y Limona, entre muchos otros. Pintores de la talla de Sorolla, José Mª Sert, Manuel Benedito, Cecilio Pla, Juan Antonio Benlliure o Antonio Gaudí también desarrollarían su faceta artística como cartelistas. GARCÍA RUESCAS, F. (1971), p. 189-197.
[433] ROM, J. *Els fonaments del disseny gràfic. Procés projectual i metodologia*. Barcelona: Trípodos, 2005, p. 117.

> Lo cartell forma part de les ciutats modernes de la mateixa manera que'ls grans rótuls comercials embadurnats de lletres negres formen part de les cases de comers. Lo cartell es la expressió gráfica del art exhuberant del nostre temps que no cap en museus, en iglesias, ni en casas particulars é invadeix la via pública convertint los llochs d'anunci en exposició permanent en la que's disputan les mirades del tranzeunt més d'una obra mestre.[434]

Durante el último tercio del siglo XIX, la presencia creciente de la publicidad en los medios de comunicación, y el avance en la implantación social y desarrollo de éstos, se muestran como un proceso íntimamente vinculado al desarrollo de una sociedad industrial con un intenso ritmo de crecimiento. El avance de los medios de comunicación de masas y el de la publicidad se consolidarían como una de las muestras características, y esenciales, de una sociedad moderna, heredera del impulso experimentado por la industrialización, que tendrá en el consumo uno de sus fundamentos.

8. El protagonismo de las marcas en la actividad comercial y su contribución en el proceso de construcción de la publicidad moderna

En el contexto posterior a la Revolución Industrial, donde ya se habían producido cambios significativos en el modo de producir, distribuir y consumir los bienes, el empleo de las marcas en los productos constituyó un factor trascendental para el desarrollo de la publicidad moderna. La distancia física existente entre los productores y los destinatarios de los productos empujó a los primeros a adoptar nuevas iniciativas para impulsar la comercialización de los bienes producidos. El comercio ya no se desarrollaba bajo la dinámica de proximidad, característica de las relaciones artesanales, y los efectos de la competencia entre fabricantes empezaba a manifestarse de forma notoria.

Así pues, los fabricantes centraron su preocupación y sus esfuerzos en la comercialización y en la venta de los productos y no sólo en su fabricación. Constataron que el éxito comercial iba a depender de la expansión y del dominio de la distribución, y que el empleo de las marcas podía ser decisivo

[434] Conferencia pronunciada por Alexandre de Riquer (1856-1920), personalidad artística relevante en el panorama artístico catalán de finales de siglo XIX. Ver: DE RIQUER, A. "Cartells y cartellistas. Conferencia donada per D. Alexandre de Riquer en lo Círcul Artístich de Sant Lluch en la vetlla del darrer dimarts". En: QUÍLEZ i CORELLA, F. M. (com.). *El cartell modern a les col·leccions del museu nacional d'art de Catalunya*. Barcelona: Museu Nacional d'Art de Catalunya, 2007, p. 24.

para alcanzar este objetivo. Los fabricantes -y también, como se observará en este capítulo, de una forma muy importante, los distribuidores- descubrieron el potencial de las marcas como instrumentos comunicativos útiles para extender el conocimiento y la recordación de los productos ofertados e influir, de este modo, en su elección por parte de los consumidores. La publicidad inició así el camino para convertirse en el principal respaldo para las marcas. Las palabras de Pope son especialmente relevantes a este respecto y ya apuntan el avance de una mentalidad orientada a aunar las acciones y decisiones empresariales en torno a objetivos comunes de comercialización en las que la actividad publicitaria ocupará un lugar protagonista:

> What distinguished these companies from other consumer product firms -including quite a few large ones- that advertised very little was their opportunity and their willingness to invest in selling their products, not simply in making them. The opportunity was not readily available to all firms. The nature of the product and the behavior of consumers limited the possibilities of employing an advertising-oriented marketing strategy with success.[435]

A medida que la actividad comercial resultaba más compleja y crecían los condicionantes para la obtención de resultados empresariales exitosos, los fabricantes buscaron en la publicidad un medio para realzar y, a la vez, proteger sus marcas. Si como hemos dicho, la publicidad, en sus múltiples manifestaciones, fue la principal vía para presentar y exhibir esas marcas, el medio fundamental para promover su conocimiento entre los consumidores, con el tiempo, la publicidad también se convirtió en una forma de protegerlas y de velar por los intereses comerciales de sus propietarios, los anunciantes, por otro lado, la fuente de negocio de las agencias.[436] Se cerraba así un círculo de intereses.

La proliferación de las marcas y su exaltación como reclamos para incentivar la demanda de los productos fue el resultado de una situación en la

---

[435] POPE, D. (1983), p. 46.

[436] "Ahí radica una segunda función esencial de la publicidad: además de las patentes técnicas, y con mayor razón si la innovación no es patentable, la publicidad protege a la marca. Esto le permite extraer los beneficios de su innovación creando en los consumidores una fuerte asociación entre aquella y la marca, una imputación del producto innovador a su marca madre. La comunicación firma la procedencia y permite proteger la creación". En: KAPFERER, J. N.; THOENIG, T. *La Marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid: McGraw-Hill, 1991, p. 20.

cual la publicidad ya se encontraba en un notable estadio de desarrollo. Los sujetos que la ejercían profesionalmente -los agentes y agencias de publicidad- eran conscientes del papel trascendental de la publicidad en la impulsión de las marcas.

Las campañas de publicidad, muchas de ellas de carácter promocional o, también, destinadas a potenciar la labor de los equipos de venta de los anunciantes, así como otras acciones de índole comercial, ya con frecuencia ideadas por las agencias, se orientaron frecuentemente al apoyo de las marcas. El despegue definitivo de la publicidad y su consolidación como actividad organizada y estructurada profesionalmente, a partir del modelo de empresa y de negocio establecido por las primeras agencias de publicidad modernas, está íntimamente vinculado al descubrimiento del valor de la marca por parte de anunciantes y agencias.

La publicidad ayudó a establecer y a fortalecer las marcas en el mercado y éstas -afianzadas por productos adecuados y convenientemente cuidados en todos los aspectos de su producción, presentación y distribución- se convirtieron en un referente para atraer la atención de los consumidores y de los detallistas y desarrollar la fidelidad de ambos. Como afirman Low y Fullerton, un entorno adecuado -como el propiciado por diversas circunstancias descritas en los capítulos anteriores de esta investigación- favoreció el desarrollo de unos productos con unos buenos niveles de calidad, que apoyados por grandes esfuerzos publicitarios alcanzaron el conocimiento y la consideración de los consumidores a través de sus marcas:

> All in all, then, the environment appeared to favor development of consistent-quality consumer products that, through large-scale advertising, could be made known to consumers and would be clearly identifiable by consumers -branded products, in other words. [437]

No es objeto del presente capítulo abordar el origen y uso de las marcas en tiempos remotos de la historia -por ejemplo, en las civilizaciones griega o romana- sino centrarnos en su papel de agentes catalizadores del desarrollo de

[437] LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. (1984), p. 175.

la comercialización masiva y de la configuración moderna de la publicidad. La comercialización de productos con marca en las últimas décadas del siglo XIX no es, en sí mismo, un hecho novedoso: las llamadas medicinas o remedios patentados o el tabaco, por ejemplo, ya eran productos que se presentaban ante los consumidores con una marca; además, eran productos que, especialmente en el primer caso, tenían apoyo publicitario y en cuyos anuncios la marca estaba presente, ocupando un lugar destacado. Sin embargo, lo que si constituye una novedad en este periodo es la confluencia de una serie de circunstancias en torno a las marcas que, observadas en su conjunto, muestran un nuevo escenario: en primer lugar, su proliferación y su expansión más allá de un entorno geográfico local o regional; en segundo lugar, y en parte como consecuencia de lo anterior, el conocimiento que fueron alcanzando entre los consumidores; en tercer lugar, la atención directa que les prestaron sus creadores -normalmente los propietarios de las empresas en las que se originaron- y el modo en que asumieron que el apoyo a sus marcas, y su impulsión, iba a ser un factor decisivo para la expansión de sus negocios; en cuarto lugar, el hecho de que en su construcción y expansión fuera decisiva la publicidad, que actuó como su principal motor impulsor y, en relación con ello, y en último lugar, la participación más que destacada de las agencias de publicidad en la construcción y consolidación de esas marcas. El uso extensivo de las marcas en los productos tuvo su reflejo en la publicidad (en los anuncios), en los que ocuparían un lugar preferente, pero también en el modo de trabajar de las agencias y de los anunciantes. La marca, a finales del siglo XIX, ya se apunta como un elemento importante en la comunicación y empieza a convertirse en una nueva preocupación para ambos.

La imprescindible inclusión de este capítulo en esta investigación responde al objetivo de mostrar que el empleo extensivo de las marcas constituye una nueva constatación de la complejidad que rodeaba las transacciones comerciales ya en buena parte del siglo XIX. A medida que aumentaba la complejidad de la comercialización también aumentaba la complejidad de la comunicación publicitaria y ello tuvo también sus efectos en el proceso de especialización profesional que experimentaron las agencias y en la definición de nuevos perfiles, como es el caso que nos ocupa, de los profesionales de cuentas. Desde la perspectiva profesional, tanto empresarial

(en relación a los fabricantes en su calidad de anunciantes) como publicitaria (en referencia a los agentes y agencias de publicidad) la presencia extensiva de las marcas en los productos -y en los mercados- hemos de pensar que también traería cambios en las rutinas de trabajo y en las relaciones profesionales establecidas entre todos los sujetos protagonistas de un sistema publicitario en evolución.

8.1. El empleo de las marcas por parte de los fabricantes. Un ejemplo: la industria de jabones. Ivory y Sapolio

Desde mediados del siglo XIX y, especialmente, a lo largo de las dos últimas décadas, los fabricantes vieron la necesidad de identificar sus productos con denominaciones específicas, con nombres propios y, a menudo, con símbolos u otro tipo de señales que eran empleados con la misma finalidad: marcar o señalar visiblemente los productos de manera que fueran identificados y distinguidos del resto.[438] La marca, por tanto, se convirtió en un elemento identificador y diferenciador de los productos en un mercado de plena competencia. Esto ocurría tanto en el panorama europeo como en el estadounidense. Cuando el escocés John Dewar inició la comercialización de su whisky, en torno a 1846, fue de los primeros que utilizó botellas de vidrio marcadas con su nombre.[439]

> A brand can have many forms. Sometimes an animal is depicted, or else a circle, an arrow or a triangle. Very often a name is depicted (we also use the word 'brand name'). A (brand) name is a sign consisting of letters. Brand names can often be spoken: Philips, Blue Band, Honda. Very often a brand consists of a mark (a star) and a name (Mercedes-Benz). The star and the name belong together and frequently occur together. Trademarks, logos and brand names are intended to differentiate and identify products.[440]

[438] La proliferación de estos símbolos y su empleo se explica por su facilidad de identificación. Su utilización y su evolución hacia el empleo de nombres estaría relacionado con el avance de la alfabetización de la población.
[439] JOHN DEWARD & SONS. *Nuestra historia*.
[440] FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. (1989), p. 9.

La marca en los productos actuaba como una declaración de propiedad, como un indicador de pertenencia y de procedencia.[441] Desde el principio, las marcas actuaron también como una muestra de compromiso por parte de los fabricantes hacia sus compradores, generalmente en términos de calidad o uniformidad de los productos que ofertaban.[442]

> Those early manufacturers/inventors were the first 'branders' -the first to discover the possibilities of brands. Many made fortunes out of their brands, since the possession of a branded article meant power vis-aá-vis wholesalers and retailers, and consumers. These old manufacturers, or their descendants, were able to hang on to their power for a long time -until well into the twentieth century- because they were only ones who could manufacture high-quality products in such large quantities fast and efficiently. They often possessed a great deal of knowledge and more or less secret production processes. This gave them a headstart, which continued until after the Second World War.[443]

En 1871, en Estados Unidos, la oficina de patentes tenía en sus archivos 121 marcas registradas. En 1875, en la misma oficina, ya había registradas 1.138 marcas, como "brand names and trade marks".[444] En 1880, según recoge Pope, Henry L. Pierce, tras haber comprado la Walter Baker's Chocolate Company, pagó a la viuda de Baker 10.000 dólares en concepto de derechos, para emplear el apellido Baker como marca para sus productos.[445] Las marcas ya eran consideradas como elementos con un valor decisivo para el éxito de los productos y ese valor ya se cuantificaba en términos económicos.

La compañía Procter & Gamble también ofrece la oportunidad de ejemplificar el proceso de incorporación de las marcas a los productos, un

---

[441] "En su forma más elemental, una marca es una declaración de propiedad.(…). Los mercaderes medievales acostumbraban a asignar marcas a sus productos para proteger a sus clientes frente a las imitaciones de inferior calidad". También: " En un principio fue el producto. La marca era una forma de identificar el producto, una suerte de firma o símbolo que significaba su origen y propiedad". En: CRAINER, S. *El verdadero poder de las marcas*. Madrid: Eresma & Celeste, 1997, p. 19 y 20.

[442] "La marca es un fenómeno fundamental de las economías modernas, como factor de competitividad y como catalizador de las relaciones entre los distintos agentes económicos. (…) La marca es signo de reconocimiento de excelencia, a la vez que obliga a la excelencia, precisamente en el sentido en que se dice 'nobleza obliga'". Ver: DALLE, F. "Prólogo". p. xv. En: KAPFERER, J. N.; THOENIG, T. (1991).

[443] FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. (1989), p. 54.

[444] DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *Emergence of Advertising in America: Timeline. 1850-1920.*

[445] "It is said that when Abraham Lincoln tended store at Old Salem, Illinois, in 1833, Walter Baker's Chocolate was on the shelves, the only packaged and branded product in the store." En: POPE, D. (1983), p. 69 y 31.

hecho protagonizado por numerosas compañías que se convirtieron en grandes fabricantes de bienes de consumo masivo a finales del siglo XIX. Procter & Gamble se fundó en 1837 como empresa dedicada a la fabricación y comercialización de velas y jabones.[446] Durante sus primeros años de actividad no utilizó estrictamente una marca para comercializar sus productos, aunque sí empleó un nombre genérico, de carácter descriptivo, con el que garantizaba que sus productos cumplían unos términos de calidad y de peso. Los productos de Procter & Gamble que llegaban al mercado durante las décadas de 1830 y 1840 lo hacían con nombres genéricos[447] como el Jabón de Colofonia N.º 2 (hecho en Colofonia), el Jabón Alemán Moteado (un jabón duro para lavar ropa del llamado tipo alemán, hecho a partir de ácido oleico, que dejaba unas vetas rojas durante el proceso de fabricación), el Jabón de Palma N.º 1, o el Jabón para el Cuerpo y el Afeitado. Durante esos años la compañía publicó, todavía de forma muy ocasional, algunos anuncios de sus productos en los periódicos locales, igual que ya lo hacían otras compañías de la época. Se trataba de pequeños anuncios insertados en periódicos religiosos y en diarios de las ciudades donde la compañía ya distribuía sus productos: *Town Talk, Mottled German, Princess*, *Queen* y *Duchess*. En estos anuncios empleaba el nombre de Procter, Gamble & Company -como marca del fabricante indicativa de la procedencia de los productos- y los presentaba con estas denominaciones genéricas, empleadas como primeras marcas de producto: "Jabón de Palma No.1, Jabón de Resina No.2, Jabón para el Baño y para la Afeitada; también Velas de Puro Sebo, moldeadas y vaciadas".[448]

Ya en 1850 la compañía empezó a marcar sus paquetes de velas con una cruz, anagrama o símbolo utilizado a modo de *trademark* con la intención

[446] Sus creadores fueron William Procter y James Gamble. Ambos procedían de familias inmigrantes de las Islas Británicas que llegaron a Estados Unidos en busca de nuevas oportunidades de prosperidad económica. Procter era de origen inglés y Gamble irlandés. Se instalaron de forma independiente en Cincinnati: Procter como tendero y fabricante de velas y Gamble como fabricante de jabón. En su alianza profesional influyó una circunstancia familiar: ambos se casaron con las hijas de Alexandre Norris, un comerciante y también fabricante de velas de Cincinnati. Desde los orígenes de la fundación de la compañía, Gamble se centró en los procesos de producción y su supervisión, mientras que Procter asumió el control de la oficina. La popularidad de las velas declinó como consecuencia lógica de la invención y extensión del uso de la bombilla eléctrica. En la década de 1920 Procter & Gamble abandonó el negocio de las velas. Ver: ADVERTISING AGE. (1990), p. 3-6.; Ver también: P&G. *Our heritage*.[En línea] <http:www.pg.com/company/who_we_are/ourhistory.jhtml> [Consulta: 26 de julio 2008]

[447] Circunstancia que en la actualidad podría relatarse en base al empleo de la denominación de "marcas blancas" en referencia al empleo de denominaciones genéricas que únicamente harían alusión al producto y no al fabricante, distribuidor o cualquier otro agente relacionado con su origen o procedencia.

[448] ADVERTISING AGE. (1990), p. 9 y 53.

de fijar con ello una marca identificadora del fabricante.[449] Hacia 1859, esta cruz ya se había sustituido por un nuevo símbolo, que combinaba la imagen de una luna con trece estrellas, en alusión a las trece colonias originales de los Estados Unidos. La historia de la compañía recoge este paso, realizado en un primer momento, al parecer, sin demasiada trascendencia: "the Moon and Star began to appear in the 1850s as the unofficial trademark of Procter & Gamble. Wharf hands used the symbol to distinguish boxes of Star Candles. By the 1860, the Moon and Stars appeared on all Company products and correspondence".[450] Para los fundadores de la compañía la utilización de un símbolo para identificar sus productos constituía una muestra de su honradez e integridad: una confirmación de su compromiso con los compradores. El testimonio de James Gamble, reproducido a continuación, muestra este hecho en consonancia con su modo de pensar y el de su socio, William Procter: "Cuando uno no puede hacer productos que sean puros y con el peso correcto, debe dedicarse a alguna otra cosa que sea honrada, aunque sea partir piedra".[451] Por otra parte, hemos de pensar que, lógicamente, los fabricantes eran conscientes -como nos recuerdan Low y Fullerton- de que "if consumers' experiences were unsatisfatory, they knew what to avoid in the future".[452]

La actividad anunciadora de la compañía fue creciendo paulatinamente y en 1870 el presupuesto total anual de publicidad era de 1.500 dólares.[453] Hacia 1878, la empresa formuló un nuevo jabón en pastilla, llamado originalmente Jabón Blanco. Sin embargo, el 18 de julio de 1879 Procter & Gamble registró la marca Ivory (marfil, en alusión a su color y aspecto) para este nuevo producto.[454] Durante las décadas de 1880 y 1890 Procter & Gamble volcó

---

[449] "A trademark (brand mark or corporate symbol) is part of a brand and consists of a graphic stimulus: a star, a person, a flower, a lion, a stamp. They are also known as graphic identifying marks. The brand name is sometimes contained in the trademark (the name of Shell in the shell sign, the name of Philips in the shield), or else beside it, below or above it". En: FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. *Brands. Product attributes, brands and consumers*. Zaltbommel: BBDO College Editions, 1991, p. 19.

[450] P&G. *Our heritage*

[451] ADVERTISING AGE. (1990), p. 6.

[452] LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. (1984), p. 176.

[453] ADVERTISING AGE. (1990), p. 9.

[454] La historia de la compañía relatada en su web expone que el origen de la marca Ivory se debe a Harley T. Procter (hijo del fundador James Procter), quien lo sugirió tras leer, un domingo en la iglesia, en un pasaje de la Biblia, la expresión "out of ivory palaces". El nombre le pareció adecuado porque recogía las características del nuevo jabón. Los editores de *Advertising Age* también se hacen eco de esta circunstancia: "El nombre, Jabón Blanco P&G, molestaba a Harley Thomas Procter. Instintivamente sabía que el jabón se vendería mejor con un nombre más descriptivo. La inspiración le llegó un domingo en la iglesia durante la lectura del Salmo 45:9: 'Mirra y áloe rezuman tus vestidos; desde palacios de

visiblemente sus recursos en el nuevo jabón, Ivory, dedicando por primera vez grandes esfuerzos en el diseño de una envoltura distintiva y en el apoyo a su comercialización. Ivory fue concebido desde su creación como una marca que debía reunir una serie de características que la hicieran distinta al resto de jabones: desde el propio producto hasta su presentación, su distribución y, por supuesto, su publicidad. El éxito comercial de Ivory lo convertiría en uno de los pilares de la compañía.

En 1879, el mismo año en que se creó la marca Ivory, Procter & Gamble publicó un anuncio en la revista gremial *Grocer's Criterion*, donde presentaba a Ivory como "el único jabón para lavar que está a la altura de un jabón de tocador".[455] El anuncio iba dirigido a los tenderos minoristas, que eran el punto de contacto con los consumidores. Desde el principio de su actividad, y más acentuado a partir de la introducción en el mercado de Ivory, Procter & Gamble mostró una gran preocupación por las relaciones con el canal detallista poniendo en marcha, tempranamente, acciones para impulsar la presencia y la venta de sus marcas en los puntos de venta y esforzándose por ocuparse directamente de una buena parte del suministro de sus productos a los minoristas a través de su propia red de vendedores. Ese mismo año (1879) la compañía publicó un anuncio en el *Bon Ton Directory* de Chicago, esta vez dirigido a los consumidores, donde se describían las cualidades singulares del nuevo jabón.[456] En 1882, apareció su primer anuncio en una revista nacional -el semario religioso *The Independent*- que apelaba a la pureza de Ivory, beneficio que sustentaba en el testimonio científico de los químicos involucrados en su fabricación.[457] A lo largo de esa década la actividad

---

marfil música de arpas te recrea'. La palabra 'marfil' [en inglés, 'ivory'] resaltó en la mente de Harley; el 18 de julio de 1879, el Jabón Blanco de P&G recibió oficialmente la marca de fábrica Ivory". Los autores Dyer, Dalzell y Olegario, sin embargo, no hacen alusión a ello cuando exponen el origen de la marca Ivory. Ver: P&G. *Our heritage*.; También: ADVERTISING AGE (1990), p. 10.; También: DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 43-66.

[455] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 49.

[456] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 49.

[457] La concepción del anuncio ya apuntaba algunos de los rasgos que han caracterizado a Procter & Gamble a lo largo de su historia hasta la actualidad. Por un lado, destaca la importancia dada a la investigación y cómo ésta ha estado siempre presente en la creación y el desarrollo de los productos de esta compañía. Por otro lado, es una primera muestra de la inclinación de Procter & Gamble a presentar al consumidor un beneficio claro del producto y soportado por la razón o razones publicitarias que lo justifican. Resulta oportuno recordar que fue precisamente esta compañía quien ideó la *copy strategy*, documento orientado a estructurar el pensamiento estratégico con miras al desarrollo creativo de las campañas de publicidad y que constituye uno de los principales fundamentos en los que se ha venido asentando la estrategia publicitaria moderna. Ver: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 161.

publicitaria de la marca fue creciendo. Se publicaron diversos anuncios de Ivory en los periódicos, pero también se colocaron letreros en la entrada de los almacenes y se hizo publicidad exterior en las calles y en los tranvías. En 1896 Procter & Gamble publicaba su primer anuncio a color, también para Ivory, que apareció en la revista *Cosmopolitan* (recordemos, fundada en 1886) donde la imagen presentaba a la mujer Ivory: Ivory Lady.[458]

En la década de 1880, la compañía ya había iniciado otro tipo de acciones dirigidas a los detallistas con objeto de fortalecer la presencia de Ivory en sus establecimientos. Así, por ejemplo, publicó un folleto, en el que se reproducía la publicidad de Ivory, que se distribuyó entre los tenderos con el objetivo de que éstos lo regalaran a sus clientes. En esa misma década, la compañía también inició actividades de puerta a puerta con la distribución de muestras de producto en los domicilios de los consumidores.[459] En 1890, Procter & Gamble ya comercializaba treinta tipos de jabón entre los cuales destacaba claramente Ivory.[460] A finales de la década de 1890, Procter & Gamble ya contaba con un departamento de publicidad. Hacia 1899, la empresa introdujo algunos cambios importantes como el nombramiento de Harry Brown como responsable del departamento de publicidad y de Hasting French como gerente de ventas.[461]

El esfuerzo publicitario y promocional en apoyo al lanzamiento de la marca Ivory no fue el único realizado en el mercado de jabones en estas fechas. Otros fabricantes actuaron del mismo modo y, aunque en ocasiones fueron empresas que no alcanzaron la envergadura de Procter & Gamble, su actuación ilustra del mismo modo cómo la publicidad prestó su atención a las marcas y cómo se convirtió en su principal impulsor. También las acciones comerciales y publicitarias realizadas por estos fabricantes ponen en evidencia la nueva atención prestada al canal detallista.

En este punto resulta oportuno señalar una circunstancia adicional que, desde la perspectiva publicitaria, merece ser contemplada. La proliferación de marcas y su progresiva introducción en los estantes de los comercios también debió enfrentarse a una cierta resistencia. Como señalan Low y Fullerton,

[458] P&G. *Our heritage*.
[459] ADVERTISING AGE. (1990), p. 55 y 56.
[460] P&G. *Our heritage*.
[461] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 63 y 89.

"Brands were a marketing revolutions, and revolutions do not proceed without opposition".[462] Por un lado, parece lógico pensar que los consumidores ya tenían establecidos unos ciertos hábitos de compra y consumo así como unos lazos de confianza y de lealtad con sus comerciantes habituales, los cuales, a menudo, actuaban como fabricantes y distribuidores de sus propios productos o como vendedores de productos de terceros que ellos avalaban -con frecuencia, se trataba de productos no envasados y dispensados a granel. Ahora, esos mismos consumidores debían modificar sus hábitos y confiar en las nuevas marcas y productos cuya presentación era, en general, también novedosa (envasados, etiquetados, con nombre propio, con nuevas aplicaciones, etc.).[463] Junto al atractivo de la novedad debía despertarse en ellos también un lógico recelo. La publicidad fue fundamental para popularizar esas marcas y, consecuentemente, para favorecer la confianza de los consumidores hacia ellas o, al menos, para aminorar las posibles reticencias que podían despertar y, de este modo, incitar, como mínimo, a su prueba. Pero también el papel de los detallistas como prescriptores parece fundamental para generar una corriente de aceptación hacia las marcas (y hacia las novedades en general), especialmente en un periodo en el que abundaban los pequeños comercios. Y estos pequeños comerciantes no siempre se mostraron receptivos ante las marcas, entre otras razones, porque su margen comercial a menudo era inferior (respecto a los productos sin marca) y por que, de algún modo, perdían parte de su dominio -o de su poder e independencia, en parte ya recortada notablemente por los grandes distribuidores- ante los fabricantes. De ahí que éstos también dedicaran grandes esfuerzos publicitarios dirigidos al canal detallista que, de algún modo, sirvieran para neutralizar o para compensar sus posibles reticencias y también de ahí que esos fabricantes pusieran en marcha iniciativas propias de apoyo a sus marcas al margen de la consideración de los detallistas.[464] Por último, tampoco los grandes

[462] LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. (1984), p. 176.

[463] "Manufacturer-canned and packaged brands of food by Heinz, Quaker Oats, and others verged on being discontinuous innovations when they were introduced; (…) Furthermore, branded products such as the Gillete Safety Razor and Kodak camera required considerable learning". En: LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. (1984), p. 176.

[464] "Until the mid-1920s, retailed believed that they themselves paid for the advertising costs of national brands (Strasser 1989, Chapter 3". En: LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. (1984), p. 176. Los autores remiten a Strasser en: STRASSER, S. *Satisfaction Guaranteed: The Making of the American Mass Market*. New York: Pantheon, 1989.

distribuidores y mayoristas debieron mostrarse excesivamente receptivos ante el avance de las marcas ya que, hasta entonces, ellos tenían en gran parte el control del proceso de comercialización: decidían sobre qué productos se aprovisionaban y establecían con los detallistas los términos de entrega de las mercancias y los precios de compra de las mismas. Ahora las condiciones habían cambiado: los fabricantes inicidían en esos acuerdos, llevaban a cabo sus propias acciones de apoyo a sus marcas (a menudo con el soporte o la guia de sus agencias de publicidad) y, por otra parte, los consumidores tenían conocimiento de ellas -fundamentalmentea través de la publicidad- y, por tanto, podían alterar las condiciones de la demanda. [465] Low y Fullerton lo expresan con clarividencia en las siguientes líneas:

> Merchant wholesalers had dominated American distribution for much of the 19th century, buying from manufacturers and selling to retailers on their own terms, sometimes under their own unadvertised labels (Porter and Livesay 1971). Manufacturers then changed the rules of the game by developing and promoting their own brands; merchant wholesalers retaliated by resisting, at times refusing, to distribute manufacturer brands. Had this blockage not been overcome, the new brands would have failed. [466]

Una vez más, por tanto, -como tratamos de mostrar a lo largo de esta investigación-, las variables a tener en cuenta se habían multiplicado y, con la presencia de las marcas en el escenario de la comercialización en el que se movía la comunicación publicitaria, también ésta se volvía más compleja. Se impuso una nueva forma de entender y hacer los negocios en la que la publicidad se reafirmó como una herramienta esencial para la supervivencia y expansión de las marcas.

Otra de las compañías fabricantes de jabón que en estos años actuaba en Estados Unidos fue la empresa familiar Enouch Morgan's Son. A mediados de la década de 1870, en Nueva York, inició la comercialización de una pastilla de jabón con la marca Sapolio. Se trataba de una pastilla de jabón grisáceo que ofrecía la novedad de su formato, el cuál permitía frotar el jabón en

[465] En el capítulo siguiente de esta investigación se insistirá en algunos de los aspectos aquí señalados.
[466] LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. (1984), p. 176. (Los autores remiten a Porter y Livesay en: PORTER, G.; LIVESAY, H. *Merchants and Manufacturers: Studies in the Changing Structure of Nineteenth Century Marketing*. Baltimore and London: Johns Hopkins University Press, 1971).

superficies como el suelo. Para dar a conocer la marca la compañía también recurrió a la distribución de folletos dirigidos a los comerciantes. Fox lo expone así:

> The Morgans at first tried to sell their invention by distributing pamphlets to retailers. One pamphlet in verse form was written by Bret Harte, then a failing writer with his best histories behind him, scratching out a precarious living in New York. (…) Harte soon departed for Europe, his advertising career over, and Sapolio shifted its promotion to other media.[467]

En 1884, Enouch Morgan's Son contrató a Artenas Ward como *advertising manager* de la compañía, quien trabajó, al menos durante las dos décadas siguientes, en el desarrollo de la marca Sapolio.[468] Artenas Ward impulsó algunas ideas publicitarias novedosas para la marca Sapolio como la esponsorización del transatlántico Captain Andrews, en 1892, con motivo del viaje realizado en conmemoración de la llegada de Cristóbal Colón, cuatrocientos años antes, al continente americano. El viaje duró tres meses y fue seguido con atención por la prensa. Ello favoreció el conocimiento de Sapolio, la marca que había prestado su apoyo a ese acontecimiento. A principios del siglo XX, en torno a 1904, Sapolio se había convertido en una marca popularmente conocida como resultado de su actividad publicitaria y de las oportunidades de exhibición de marca que le habían proporcionado las acciones de patrocinio llevadas a cabo.[469]

Pero los casos de Artenas Ward, de L. B. Jones o de Harry Brown no fueron únicos. A finales del siglo XIX, numerosas empresas fabricantes y distribuidoras ya habían incorporado esta figura -el *advertising manager*- en sus estructuras, asumiendo diversas y variadas funciones en relación a la actividad publicitaria. También algunas empresas de menores dimensiones a las citadas hasta el momento habían incorporado la publicidad como parte importante de su actividad comercial y, como consecuencia de ello, también optaron por incorporar al *advertising manager* en su organización y delegar en

[467] FOX, S. (1984), p. 23.
[468] FOX, S. (1984), p. 23.
[469] DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *Emergence of Advertising in America: Timeline. 1850-1920.*

él una buena parte del trabajo publicitario. Es el caso, por ejemplo, del fabricante de zapatos William L. Douglas que abrió su propia tienda en 1876. Douglas contrató los servicios de una agencia de publicidad en Boston, S. R. Niles. Sin embargo, pronto decidió contratar a un empleado de esta agencia, A. Q. Miller, como *advertising manager* de su empresa.[470]

8.2. El *advertising manager* y su rol en relación con la publicidad y las marcas

La incorporación del *advertising manager* como responsable de la publicidad en diversas compañías anunciantes supone, en primer lugar, una nueva muestra de la importancia y de la atención prestada a la publicidad, así como de la complejidad que ya suponía su gestión. Su presencia en las empresas anunciantes representó un cambio que, en mayor o menor grado, afectaría a la organización del trabajo y a las relaciones internas entre departamentos, áreas y profesionales de las empresas anunciantes y, por supuesto, a las relaciones externas que podían mantener estas compañías anunciantes con las agencias -o agentes- de publicidad.

En algunas compañías, el *advertising manager* asumió directamente la responsabilidad de idear y ejecutar la publicidad. En otras, se convirtió, efectivamente, en un nuevo interlocutor especializado en la relación profesional entre los anunciantes y los medios y/o las agencias de publicidad. Su involucración o su actuación en el proceso publicitario fue diferente según las compañías.

En ocasiones, la relación profesional entre el *advertising manager* y el moderno agente de publicidad, o el interlocutor principal de la agencia de publicidad, no fue fácil ya que entre ambas figuras profesionales se planteaban cuestiones relacionadas con su ámbito de actuación y de decisión y, en definitiva, con los límites profesionales de uno y otro. Cherington se hace eco de la existencia de esas fricciones cuando expresa que, como fruto de las nuevas actitudes del agente de publicidad, surgen dificultades para acomodar, o ajustar, las relaciones entre éste y el *advertising manager* del anunciante:

[470] FOX, S. (1984), p. 24.

"One of the difficulties growing out of the new attitudes of the advertising agent toward his client is the trouble involved in adjusting the relations between the advertiser's own advertising manager and the advertising agent".[471] Este mismo autor también recoge las declaraciones de un miembro de la ANAM (Association of National Advertising Managers) que apuntan indirectamente en este mismo sentido: "The Association of National Advertising Managers was formed a few years ago to take up some of the problems common to managers, and among these problems was the question of the advertiser's relation to the agency".[472]

La presencia del *advertising manager* en las empresas anunciantes tuvo, de un modo u otro, una incidencia en el proceso de especialización funcional que experimentaron las agencias y, en particular, en la configuración del profesional de cuentas. De hecho, cuando las agencias de publicidad se consolidan como agencias de servicios plenos (*full services agencies*) y, en particular, cuando en ellas actuan profesionales que responden al perfil de cuentas -aunque, con frecuencia, todavía tengan la consideración general de modernos agentes de publicidad- algunas compañías anunciantes se cuestionarán si realmente es necesaria la presencia del *advertising manager* en su estructura. En efecto, a medida que las agencias amplien y mejoren la prestación de sus servicios, las funciones del *advertising manager* de algún modo se verán mermadas o, al menos, se producirá un cierto solapamiento o duplicidad de algunas de las funciones que este profesional venía desarrollando. A medida que el moderno agente de publicidad se consolida como una figura profesional más definida y especializada -y, por tanto, menos genérica- y desemboca en el profesional de cuentas, el dominio profesional del *advertising manager* quedará más difuso.

Por otra parte, consideramos que la figura profesional del *advertising manager* no puede contemplarse como un hecho ajeno a la importancia que los anunciantes dieron a sus marcas. El *advertising manager* actuaba como responsable de la gestión de la publicidad, es decir, de la principal herramienta de creación y apoyo de las marcas en este periodo. Consecuentemente, puede

[471] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 507.
[472] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 516.

ser contemplado como el primer especialista, en la empresa anunciante, en ocuparse de la publicidad de las marcas comercializadas.

> For consumers, manufacturer-branded products had clear and distinct identities. The distinctive packaging made them clearly identifiable on sight. Moreover, they were recognizable because they had been promoted vigorously to consumers by means of national, regional, and local advertising and plentiful sales promotions (premiums and sampling were especially popular). [473]

Una vez consolidados en el mercado los productos con marca, éstos se convirtieron en los centros de atención -y, consecuentemente, también en centros de decisión- de las compañías fabricantes y anunciantes. Las marcas fueron convirtiéndose en el referente de las compañías hasta el punto que algunas de estas compañías, cuyas marcas habían alcanzado altos niveles de conocimiento, llegaron a cambiar su denominación original por la de sus marcas. Ese fue el caso de empresas como Cellulose and Chemical Manufacturing, que pasó a denominarse Celanese, o de Douglas-Pactin, que se convirtió en Certo, o de Cellucotton Products que cambió su denominación por la de Kotex.[474] Sin embargo, en la medida en que un mismo fabricante comercializaba diversas marcas y que, por tanto, debía ocuparse de todas ellas y asegurar su éxito, tanto la gestión empresarial como la gestión de la comunicación publicitaria se hizo más compleja. Y lo mismo ocurrió cuando los anunciantes empezaron a extender el número de productos amparados bajo una misma marca. Esta complejidad, además, se agudizaba con la presencia de otras marcas de la competencia también ocupadas en extender su conocimiento y su dominio del mercado. De este modo, la importancia que adquirieron las marcas en las organizaciones empresariales condujo, en algunos casos, a la introducción de nuevos cambios organizativos y conceptuales respecto al trabajo en torno a ellas y, en particular, en torno a los aspectos de carácter gerencial, de administración o de gestión de esas marcas. Efectivamente, ya en la década de los años 20 del siglo XX empiezan a apuntarse nuevas formas de organización del trabajo en algunas compañías anunciantes, que tienen en consideración (o empiezan a hacerlo) a sus marcas

[473] LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. (1984), p. 176.
[474] LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. (1984), p. 179.

como elementos centrales de su actividad. Low y Fullerton nos descubren los casos de Libby y Listerine como antecedentes o ensayo de algunas prácticas propias del *brand management:*

> A few firms did begin to concentrate more managerial responsability on individual brands. In 1919, Libby, McNeil, Libby introduced a rudmentary version of managers dedicated to single brands, but little more is know about this (Sands 1979). After 1921, management of Listerine's advertising was assigned to one manager, and promotional spending was based on net profit for that one brand (Lambert 1927), a unique approach at the time. [475]

El sistema de *brand management* o de *product managment* -más allá de los matices terminológicos que pudiéramos contemplar entre ambas denominaciones- constituye una propuesta organizativa de las empresas anunciantes ante la necesidad de dedicar una mayor atención a sus productos y marcas y, especialmente, de dedicar un mayor esfuerzo a coordinar las múltiples variables que intervenían en su comercialización.

Por otra parte, el *brand management* pudo ser, en primer lugar, como apunta Buell, una respuesta de las compañías anunciantes para reducir costes (entendemos que, a medida que crecía el número de productos y de marcas, era necesario extender el trabajo del *advertising manager* o del departamento de publicidad) y, en segundo lugar, una forma de concentrar en una única figura profesional un mayor control sobre el conjunto de variables de marketing aunque, en lo concerniente a la publicidad, estos anunciantes, en general, delegarían su planteamiento, ideación y ejecución en las agencias de publicidad.[476] Aún asi -y subrayando que las agencias mantendrían su liderazgo y dominio profesional de la comunicación publicitaria y de la mayor parte de los diferentes servicios profesionales asociados a ésta-, la evolución

---

[475] En: LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. (1984), p. 179. (Estos autores remiten a Sands y Lambert en: SANDS, S. "Is the Product Manager Obsolete?". *The Business Quarterly,* 44 (Autumn, 1979), p. 30-38 y LAMBERT, G. B. "Lessons from Listerine's Success". *Printers' Ink,* 141 (November 10, 1927), p. 3-8 y 200-203.)

[476] "The reasons for phasing out the separate advertising function were: (a) to reduce costs, which rose as the advertising department expanded to manage the advertising for increasing numbers of products and brands; and (b) to give the product manager more control over execution of a major marketing function. Such a move was posible because the advertising agency was available to develop and place advertising". En: BUELL, V. P. "The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies". *Journal of Marketing* [Chicago] (July 1975), vol. 39, p. 5.

profesional experimentada en algunas empresas anunciantes nos sugiere que la implementación del *product manager* pudo ser también fruto de un proceso interno que podríamos denominar de revalorización, o de revitalización, de aquellos profesionales que, desde la estructura de las empresas anunciantes, estaban directamente vinculados a la comunicación publicitaria. En efecto, la consolidación de la especialización profesional en las agencias y, en particular, la consolidación del profesional de cuentas podía representar, de algún modo, una posible amenaza a la supervivencia del *advertiser manager* y de ahí se originaría la necesidad de dotar de un nuevo contenido y una nueva dimensión a su trabajo, en un entorno, como ya se ha expuesto, absolutamente propicio en el que las marcas reclamaban una mayor atención. Este proceso de revalorización al que nos referimos respondería, en cierto modo, al deseo de coger las riendas del marketing desde las compañías anunciantes (y, tal vez, de recuperar el control de las decisiones de comunicación en torno a las marcas). Además, por un lado, seria otra manifestación de que la publicidad ya era claramente considerada por los anunciantes como uno de los muchos elementos de apoyo o impulsión esenciales para la comercialización de sus marcas y, consecuentemente, no como una política comercial aislada o ajena al resto de decisiones empresariales y comerciales, sino totalmente integrada en ellas. Y, por otro lado, hemos de considerar que el *product managment,* como sistema organizativo, constituiría una constatación de que algunas grandes compañías anunciantes pronto consideraron que la integración total del marketing a su visión y actuación empresarial era un imperativo para mantener su fortaleza y liderazgo del mercado. De hecho, en las décadas siguientes, se produciría un trasvase del liderazgo que habían tenido las agencias en el área del marketing hacia los anunciantes.

> As marketing grew in sophistication during the 1950s, much of the know-how was centered in the agencies. Gradually, however, companies expanded their own supporting service functions and the responsability for initiating marketing plans became a key function of the product manager. This change has been made with little criticism. Agencies have accepted the idea that marketing planing should originate

within the company, and they are aware of the growing effectiveness of the product manager as a planner.[477]

Low y Fullerton afirman que aunque el origen del sistema de gerencia de marcas o de *brand management* [478] se atribuye y reconoce como propio y original de Procter & Gamble, lo cierto es que sus orígenes no han sido estudiados con la suficiente profundidad. La aparición del *brand management* se sitúa a principios de la década de los años 30 del siglo XX y constituye, sin duda, un apunte más de la importancia que progresivamente fueron adquiriendo las marcas para los anunciantes. Sin embargo, el *brand management*, como sistema organizativo peculiar de numerosas compañías estadounidenses de productos de consumo -independientemente de su expansión internacional posterior- todavía tardaría unas décadas en extenderse.[479]

A nuestro juicio, por tanto, el *brand manager* tiene su predecesor en la figura del *advertising manager,* lo cual supone otra manifestación del avance de la publicidad y del marketing en este periodo. Es una muestra de cómo, originalmente, la publicidad fue el principal instrumento para la impulsión de las marcas y del modo en que, progresivamente, el resto de variables comerciales que intervenían en el éxito de esas marcas fueron organizándose, racionalizándose y, en definitiva, tratándose de un modo más analítico y estructurado. Es también un modo de visualizar cómo los anunciantes fueron ampliando la dimensión de los productos hasta su redefinición en marcas; de cómo, con la publicidad, los productos evolucionaron a marcas y de cómo los

[477] BUELL, V. P. (1975), p. 5.

[478] "The 'brand manager system' refers to the type of organizational structure in which brands or products are assigned to managers who are responsible for their performance. Brand managers are central coordinators of all marketing activities for their brand and are responsible for developing and implementing the marketing plan (Hehman 1984). Although the terms *brand manager* and *product manager* are used interchangeably in the literature, *brand manager* is more appropiate in a consumer packaged goods company setting (Hehman 1984)".; También: "Though formal brand managers have been the norm in U.S. consumer products companies for 30 years, they are not the only way in which contemporary fims manage their brands. (…) Brand managers, in other words, represent one way that brands can and have been managed; there are and have been others". En: : LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation". *Journal of Marketing Research* [Chicago, Illinois] (May 1994), p. 173 y 174. (Los autores remiten a Hehman en: HEHMAN, R. D. *Product Managment*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1984).

[479] "The product management system, although introduced nearly 50 years ago [esto es, en torno a 1925], did not come into general use until the 1950s". En: BUELL, V. P. "The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies". *Journal of Marketing* [Chicago] (July 1975), vol. 39, p. 4.

consumidores también fueron cambiando en sus relaciones y comportamientos de consumo.[480] Por último, la relación e interlocución profesional entre el *advertising manager* y la agencia de publicidad tendrá su continuidad, en las compañías anunciantes que adoptaron el sistema del *brand management*, en la interlocución directa que mantendrá la figura profesional del *brand manager* -o también del *product manager* y del director de marketing- con la agencia de publicidad a través, fundamentalmente, del director de cuentas. Por tanto, podemos considerar que la evolución del *brand management*, desde sus orígenes hasta la actualidad, también tendrá unas implicaciones fundamentales en la evolución de la figura profesional del director de cuentas y del equipo de cuentas en general.

8.3. El descubrimiento de la importancia de la marca por parte de la distribución y del canal detallista

Los fabricantes no fueron los únicos que hicieron uso de la marca como signo distintivo de su oferta. También lo hicieron los distribuidores, tanto los grandes establecimientos como los pequeños establecimientos detallistas. Efectivamente, con frecuencia, los pequeños comerciantes también dotaron de una marca propia a algunos de los productos que vendían en sus establecimientos. A menudo crearon sus propias marcas para distinguir los productos que producían ellos mismos, actuando en este caso en una doble vertiente: como pequeños fabricantes y como distribuidores. De la misma forma que los grandes fabricantes, utilizaron las marcas para que sus productos fuesen identificados más fácilmente por los consumidores, distinguibles de sus competidores y, finalmente, como una forma de proteger su originalidad y, de este modo, salvaguardar sus intereses comerciales. En realidad, el canal

[480] "Si consideramos que Coca-Cola nació en 1887, el *bibendum* de Michelin apareció en 1898, Camel en 1913, Danone en 1919, las principales marcas de coche son de principios de siglo y que muchas marcas líderes son centenarias, es cuando nos podemos dar cuenta de que la marca constituye el principal capital de la empresa, aunque resulta que el auténtico valor de éstas reside fuera de ellas, ya que está en la mentalidad de los consumidores potenciales. Hay una diferencia fundamental entre marca y producto, producto es lo que la empresa fabrica, marca es lo que el cliente compra. La marca identifica al producto, revela su identidad o lo que es lo mismo, los atributos que lo hacen diferente, su valor de utilización, valor de placer y valor reflejo del propio comprador. La marca identifica, garantiza, clasifica y da estabilidad a la oferta y reduce la incertidumbre y los riesgos de la demanda. (...) Efectivamente la marca es la forma como el anunciante se diferencia, tratando de llamar la atención sobre su producto". En: GONZÁLEZ, J. A. *Teoría general de la publicidad.* Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1996, p. 195.

distribuidor fue un gran impulsor del empleo de las marcas. Franzen y Holzhauer subrayan su importancia y, en particular, la de los pequeños minoristas y comerciantes, a los cuales estos autores atribuyen el origen de los productos con marca:

> Contemporary branded articles did not come about as a result of manufacturers' entrepreneurship and innovative enthusiasm, as is generally assumed to be the case. The distributive trade, and the retail trade in particular, was in fact the first to use the concept of branded articles. With this we mean, offering equivalent products for sale in many places, under one name and proceeding from one formula. Chain stores were even flourishing at the time manufacturers' brands still had to get going. Great Britain was the birthplace of the chain store. As long ago as 1850 various companies were operating with many hundred of branches throughout the British Isles.[481]

En Europa, el ejemplo del escocés Thomas Lipton (1850-1937) -como información adicional, recogemos la relación de amistad que posteriormente unió a Sir Thomas Lipton con Tommy Dewar- constituye una muestra del modo en el que el canal distribuidor descubrió rápidamente la importancia de dotar de un nombre propio a los productos que vendía. En este caso, e igual que sucedió en otros muchos, el distribuidor usó su propio apellido como marca para comercializarlos. Este hecho, muy extendido, puede ser considerado como una prueba de la importancia dada a la proximidad y al trato directo con los consumidores y al deseo de conservar ese recuerdo y esa asociación personal -además de la afirmación de propiedad que representaba- a través del empleo de la marca. Aparece aquí otra vez una muestra del individualismo romántico de estos empresarios.[482] Lipton, que inició su actividad como comerciante mucho antes de convertirse en fabricante, en un ejemplo de estrategia de gran inteligencia, convirtió su propio nombre en la marca que identificaba el té porque, también de esta forma, cuando lo suministraba a otros comerciantes situados en lugares donde Lipton no tenía establecimientos propios, mantenía su presencia de marca. De este modo se aseguraba que los

[481] FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. (1989), introduction, (s. p.).
[482] Se ha hecho alusión a ello en el capítulo 4 de este trabajo.

consumidores conocieran la procedencia del producto adquirido -en cualquier lugar y establecimiento- y evitaba que otros detallistas se lo hicieran propio.[483]

Otros muchos distribuidores y fabricantes, tanto en el escenario europeo como en el estadounidense, hicieron lo mismo. En Suiza, Julius Maggi (1846-1912), hijo de un molinero, inició su carrera como empresario fabricando, primero, harinas de legumbres, producto que empezó a comercializar en 1884 y, luego, sopas preparadas. En 1886 lanzó un condimento líquido utilizando su apellido, Maggi, como marca. En 1908, cuando fabricó los cubitos de caldo concentrado, éstos también se comercializaron bajo la misma marca. Entre 1887 y 1889, Julius Maggi abrió filiales de su negocio en París, Berlín, Singen, Viena, Bregenz, Londres y una oficina en Estados Unidos.[484]

También el origen de la marca estadounidense Black & Decker -que hoy ocupa posiciones de liderazgo en el mercado de herramientas eléctricas y productos para el bricolaje- se sitúa en la distribución y en el pequeño comercio. En 1910, S. Duncan Black y Alonzo G. Decker abrieron una pequeña ferretería con el nombre The Black & Decker Manufacturing Company, en Baltimore, Maryland. En 1917 sus propietarios recibieron su primera patente relacionada con una taladradora y ésta se empezó a comercializar con la marca Black & Decker, creada a partir de sus apellidos.[485]

Además de los pequeños distribuidores y tenderos, otro tipo de establecimientos detallistas, como las cadenas de establecimientos -*chain stores*- y los grandes almacenes -*department stores*-, también promovieron las marcas de sus establecimentos como signos distintivos, tanto de los productos que ofertaban, como del propio lugar de venta.

Las cadenas de establecimientos ya operaban durante la segunda mitad del siglo XIX aunque, en realidad, su auténtica expansión fue posterior a 1900 y se puso especialmente de manifiesto en Estados Unidos (aunque también tuvo un desarrollo similar en algunos países europeos).[486] Los grandes almacenes, por su parte, fueron instituciones comerciales pioneras en lo que

[483] FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. (1989), p. 3.
[484] THE BRAND COUNCIL. (2005), p. 52.
[485] SALA, A. (2006), p. 101-103.
[486] Fullerton recoge la expansión de estos establecimientos en Estados Unidos a través de los siguientes datos: "[the chain stores in U.S.A.] from 4% of retail sales in U.S. in 1921 to 17.6% in 1928". En: FULLERTON, R. A. (1988), p. 119.

puede considerarse la expansión de la distribución moderna. Su aparición constituye, para Fullerton, una manifestación de la existencia de unas prácticas e instituciones que considera propias del marketing moderno.[487] Igual que las cadenas de establecimientos, los grandes almacenes también estaban presentes en el escenario comercial en la segunda mitad del siglo XIX. A principios del siglo XX algunos de estos grandes almacenes ya estaban situados en emplazamientos privilegiados de las ciudades y ocupaban edificios que eran popularmente conocidos con el nombre (la marca) del establecimiento. Posteriormente, algunos de estos grandes almacenes también se unieron creando cadenas de grandes almacenes. Ya en el siglo XX, de una forma popular, su filosofía comercial se resumiría en la expresión coloquial "el cliente siempre tiene razón" -*customer is always right*.[488] La existencia y progresiva expansión de estos grandes establecimientos es útil para mostrar, de nuevo, la madurez que estaba alcanzando el comercio, en una sociedad donde ya destacaban los reclamos al consumo.

Los primeros grandes almacenes se habían inaugurado en Europa, principalmente en París y Londres, pero pronto se extendieron a otras ciudades: "París, cuna decimonónica de los grandes almacenes, había abierto el camino, pero le siguieron Liverpool, Londres, Nueva York, Helsinki y Tokio. Los grandes almacenes eran, en verdad, un lugar tanto para pasar el tiempo como para gastar dinero".[489] En estos establecimientos, los consumidores tenían acceso a una oferta de productos múltiple y variada, organizada por departamentos, o secciones, y bajo el amparo de la marca del establecimiento. Eran centros de venta que ofrecían un entorno diferente al del pequeño comercio y que tuvieron un efecto estimulador de nuevos hábitos de consumo, tal como expresa Fullerton al constatar como algunos de esos grandes almacenes "catered especially to women, created modern 'shopping' behavior norms".[490] También en este mismo sentido, Rom y Sabaté señalan cómo "l'èxit d'aquests nous referents del consum, van crear un nou imaginari per a l'acció de compra".[491]

---

[487] Ver el apartado 1.1.2. donde se expone el marco teórico del marketing observado en esta investigación.
[488] FULLERTON, R. A. (1988), p. 119.
[489] BRIGGS, A.; BURKE, P. (2002), p. 138.
[490] FULLERTON, R. A. (1988), p. 119.
[491] ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 39.

Los grandes almacenes, por otra parte, estimularon la presencia de material publicitario de apoyo al punto de venta. La colocación de *displays* y carteles favorecía la creación de un ambiente comercial y a través de estos soportes las marcas extendían su presencia hasta el mismo lugar de compra. En ocasiones, estos establecimientos también fueron escenario de acciones publicitarias que se convirtieron en auténticos acontecimientos comerciales. Por ejemplo, en 1898, los almacenes Macy's, ubicados en un edificio de Herald Square de Nueva York, fueron utilizados por la marca de whisky escocés Dewar's para proyectar el que, al parecer, fue el primer anuncio filmado de la industria de bebidas. En su tejado se proyectó una secuencia de escoceses bailando que, en palabras de esta empresa "consigue algo más que sorprender a los neoyorkinos, detiene el tráfico".[492]

A finales del siglo XIX estos grandes establecimientos emplearon fórmulas comerciales novedosas para atraer al público a sus locales, algunas de ellas vigentes hasta la actualidad, y que sirvieron para ensalzar sus marcas. En 1874, John Wanamaker anunciaba sus almacenes con el argumento de que en ellos se ofrecían precios fijos y se garantizaba la devolución del dinero: "Fixed prices and money-back guarantees". El reclamo de Wanamaker se popularizó rápidamente y supuso una novedad frente a la tendencia general de tener precios variables de un mismo artículo según los establecimientos y, en general, de la ausencia de un criterio de uniformidad en la aplicación de esos precios incluso en un mismo establecimiento: "With most retail stores offering prices open to argument and a general air of *caveat emptor,* Wanamaker in 1874 announced a policy of fixed prices and money-back guarantees".[493]

En 1880, y comprobado el éxito de sus almacenes -en esa fecha ya eran tres- Wanamaker volvió a sorprender con otra novedad: contrató, como empleado fijo, a un redactor para que se ocupase de escribir los anuncios.[494]

---

[492] El anuncio fue encargado por Tommy Dewars -hijo menor del fundador- en unos años en los que sus esfuerzos se orientaban a la expansión de la marca en el mercado estadounidense. Poco antes, en 1895, la compañía había abierto su primera oficina en este país, en Nueva York. El anuncio fue producido por la Edison Company. Ver: JOHN DEWARD & SONS. *Nuestra historia*.

[493] FOX, S. (1984), p. 25. ; También: Wanamaker inició buena parte de su próspero negocio con la venta de uniformes para los soldados durante los años de la Guerra de Secesión norteamericana. Para entonces ya invertía los beneficios obtenidos en la venta en publicidad, anunciándose en facturas, recibos, soportes exteriores y, sobretodo, en los periódicos.

[494] FOX, S. (1984), p. 25.

Se trataba de John E. Powers[495] quien para entonces ya era un redactor conocido: "as a writer of effective advertisements".[496]

> When John Wanamaker hired Powers for his Philadelphia department store, the style was combined with the Wanamaker adherente to a "one-price" (no bargaining) policy and the store's money-back guarantee.[497]

En 1890 otros comerciantes ya habían adoptado -o copiado- algunos de los reclamos comerciales y publicitarios utilizados por Wanamaker.[498] En opinión de Pope, los grandes almacenes como los de Wanamaker fueron establecimientos pioneros en proclamar la veracidad y el uso honesto que hacían de la publicidad. Su éxito dependía de su capacidad para conseguir la lealtad de sus clientes -que normalmente provenían del área geográficamente próxima al establecimiento- de tal manera que acudieran una y otra vez a comprar cualquiera de los muchísimos productos que se exhibían en sus estanterías. Una publicidad que no respondiera a la realidad ofertada sólo serviría para perder esos clientes.[499] Pope aprovecha la mención a Wanamaker para exponer el origen incierto de las palabras: "Half of the money I spend on advertising is wasted, and the trouble is I don't know which half", atribuídas indistintamente a John Wanamaker y a Lord Leverhulme, fabricante de jabones

---

[495] John E. Powers es un personaje que despierta el interés de Stephen Fox tanto en su vertiente profesional -considerado como uno de los primeros grandes redactores publicitarios que ejerció una influencia muy importante en el desarrollo de esta profesión- como por su trayectoria anterior a su contratación por parte de John Wanamaker, así como también por su carácter. Fox se refiere a él como un personaje enigmático y, de algún modo, injustamente poco reconocido. "John E. Powers is one of the grand enigmas in the annals of advertising. The first great copywriter, the most influential adman of his time, he walled himself behind a barricade of caustic cynicism and cold incisiveness. Greatly admired but neither well know nor well liked, he avoided interviews with inquiring journalists (as he now deflects the curiosity of historians." En: FOX, S. (1984), p. 25.

[496] HOWER, R. (1949), p. 78.

[497] POPE, D. (1983), p. 187.

[498] En relación con su promesa de devolución del dinero en caso de que el cliente no estuviera satisfecho con el resultado de su compra, años más tarde, el publicitario Charles Austin Bates escribiría: "Your money back if you walt it" isn't a new idea, but it is the best guarantee of quality that was ever made. You should always back up your guarantee in this way, or in words to the same effect. If your goods won't stand it, then there is something wrong with them, and you must not expect very profuse prosperity under the circumstances". En: BATES, CH. A. *The Hardware Book*. New York: The Charles Austin Bates Syndicate, 1899, p. 17.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0031/pg.1/> [Consulta: 26 de febrero 2011]

[499] POPE, D. (1983), p. 188.

británico.[500] Ya en 1910, John Wanamaker inauguró su doceavo establecimiento, en Filadelfia, que en esas fechas se convirtió en la estructura comercial más vistosa o monumental de esta ciudad por su diseño y grandes dimensiones.[501]

Los grandes almacenes también darían lugar al desarrollo de otras formas de distribución y de venta de productos -algunas de ellas ya empleadas por los fabricantes- como la venta por catálogo o la venta por correo. Este es el caso de los almacenes estadounidenses Sears, que constituyen otro ejemplo paradigmático del empleo de la marca por parte de la distribución y de cómo la publicidad se convirtió en el principal instrumento propagador de su conocimiento y de la filosofía comercial de la compañía. Sears construyó un negocio exitoso a partir de la apuesta de la compañía en una idea de distribución y venta de sus productos que se vertebró a través de su catálogo de venta. Lo que en otras compañías pudo actuar como una táctica empresarial, en este caso se convirtió en la estrategia fundamental de la expansión de la compañía; en el principal vehículo para extender el conocimiento de la marca y, finalmente, en un rasgo esencial y definitorio de la misma. El catálogo de Sears es un claro exponente de cómo, en las últimas dos décadas del siglo XIX y los primeros años del siglo XX, algunos anunciantes descubrieron y explotaron nuevos canales de venta y nuevos instrumentos de comunicación publicitaria. Otro ejemplo de ello es también el uso que Sears hizo de las promociones y de la publicidad directa. En 1892 la compañía puso en marcha el envío de 8.000 tarjetas postales de uso promocional y publicitario -*advertising postal cards*-, que generaron 2.000 peticiones de compra como resultado directo de esa acción.[502] Salvando las distancias temporales y culturales, el catálogo de Sears, Roebuck & Co., supuso una novedad tan notoria -ya que ofrecía la posibilidad de adquirir los objetos cómodamente y sin desplazarse a los establecimientos- que hoy parece comparable a la novedad que en nuestros días representaron los

[500] POPE, D. (1983), p. 10.
[501] DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *Emergence of Advertising in America: Timeline. 1850-1920.*
[502] DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *Emergence of Advertising in America: Timeline. 1850-1920.*

formatos de venta como la teletienda o la posibilidad de realizar las compras a través de Internet. En opinión de Goethals, Jones y McGregor, el catálogo de Sears tuvo en esos años una gran influencia cultural en la sociedad estadounidense, hasta el punto que estos autores afirman:

> Sears united the country in a central cultural experience as folks all over the nation sent money to a trusted man in Chicago, whose catalogue increasingly homogeneized, nationalized, and modernized the market and, in a real sense, democratized prosperity.[503]

En 1925 el 95% del negocio de Sears se vehiculaba gracias a la venta por correo y sobre la base de su catálogo, principal escaparate exhibidor de su oferta.[504] En los años siguientes, no obstante, la empresa empezó a cambiar su orientación y prestó más atención a la venta en sus establecimientos. Por otra parte, Sears también hizo un uso destacado de reclamos comerciales novedosos y de una publicidad de apoyo a éstos que debía fundamentarse en la veracidad de sus afirmaciones. La publicidad debía ser veraz porque de ello dependía el crecimiento empresarial, independientemente de que en esta convicción también influyeran los principios ideológicos de sus fundadores, Richard Sears y Alvah Roebuck, y de sus colaboradores más cercanos: "Sears evidently adhered to the Cartesian doctrine that is inmoral to believe in the truth of a proposition which cannot be demostrated".[505] En 1905, en la sección del catálogo destinada a su departamento de música, Sears invitaba a los clientes a solicitar su instrumento musical y probarlo durante diez días. Bajo el reclamo publicitario "Our Ten Day's Trial Offer", el cliente podía hacer el pedido de su violín, piano o guitarra, recibirlo en su domicilio y tenerlo a prueba durante diez días. En el caso de que su experiencia no fuera satisfactoria, Sears le

---

[503] GOETHALS, G.; JONES, G.; McGREGOR, J. *Enciclopedia of Leadership. A practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*. Thousand Oaks: Sage, 2004. Vol. 1, p. 1399.
Disponible en: <http://books.google.es/books> [Consulta: 26 de julio, 2008]

[504] GOETHALS, G.; JONES, G.; McGREGOR, J. (2004), p. 1399.

[505] LEWIS, D. *The Good old days. A History of American Morals and Manners as seen through the Sears Roebuck Catalogs*. United States: Ayer Publishing, 1976, p. 15. (Originally published by Simon & Schuster, Inc. in 1940).
Disponible en:<http://books.google.es/books> [Consulta: 24 de febrero 2011]

retornaba el importe íntegro de la compra y se hacía cargo de los costes de envío correspondientes a la devolución del instrumento.[506]

La proliferación de productos con marca y el descubrimiento del valor de las marcas como instrumentos para canalizar e impulsar la venta de los productos dieron un nuevo enfoque a la actividad comercial y persuasiva. Los creadores o propietarios de estas marcas -los fabricantes o distribuidores- y las agencias de publicidad, que actuaron como grandes promotoras de su proyección social, empezaron a orientar sus esfuerzos hacia ellas, reforzando su presencia en los productos, en los puntos de venta y en la publicidad.

La publicidad se convirtió en la vía principal para dar a conocer la existencia de los productos comercializados con una marca propia y distintiva del resto y, de este modo, favoreció la consolidación de éstas en el mercado. La publicidad fue el vehículo transmisor por excelencia de la existencia de nuevos productos y marcas y también de las novedades y cambios introducidos en la fabricación o presentación de productos ya existentes.

Sin embargo, a finales del siglo XIX, y a pesar de la presencia cada vez mayor de las marcas, éstas todavía no constituían en sí mismas la principal preocupación de los fabricantes -ni de los distribuidores que hacían uso de una marca propia- ni tampoco de las agencias de publicidad. A pesar de su creciente protagonismo, las marcas no eran todavía el foco principal de atención de unos ni de otros. Sin embargo, su presencia y proliferación ya actua como telón de fondo que condiciona y, a su vez, explica gran parte de los cambios que se producen en la actividad comercial y publicitaria. De este modo se inicia un largo recorrido -que se manifestará abiertamente bien entrado el siglo XX- en el que las marcas adquirirían su definitivo valor publicitario.

Antes de centrar su atención en la marca, los fabricantes, especialmente de bienes de consumo, debían hacer frente a nuevos objetivos -cada vez más ambiciosos-, especialmente la expansión de sus negocios, los cuales planteaban nuevos problemas comerciales. A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la ampliación e intensificación de la distribución de los productos se convirtió en su principal reto. Sin embargo, las marcas también se vieron

[506] LEWIS, D. (1976), p. 15

favorecidas por este objetivo, de un modo directo o indirecto. La distribución física era fundamental, pero ésta estaba íntimamente relacionada con la extensión del conocimiento de las marcas de los productos y, consecuentemente, también con la publicidad. El avance conjunto de la triología distribución, marcas y publicidad, se pone de manifiesto con claridad en estas fechas.

La publicidad, desde su dimensión comunicativa, actuó como vehículo que aproximó las marcas y los productos a los consumidores. La publicidad se convirtió -junto al propio producto- en el principal portavoz de las marcas: comunicaba su existencia, fomentaba su recuerdo y se presentaba buscando el aprecio del consumidor hacia ellas. A medida que la implantación de estas marcas era mayor, también crecía la actividad publicitaria. Los fabricantes, muchos de ellos ya convertidos en grandes anunciantes, encontraron en las agencias de publicidad unos colaboradores externos eficientes que podían ocuparse de idear y desarrollar acciones de comunicación orientadas a ayudar a afrontar muchos de los nuevos problemas relacionados con la expansión de la distribución. Progresivamente la publicidad se incorporó en la actividad de muchas empresas fabricantes como parte de su estrategia comercial y se sumó al resto de esfuerzos realizados para incentivar las ventas. Las agencias de publicidad empezaron a establecer una relación profesional continuada y más estrecha con sus clientes, los anunciantes. La actividad desarrollada por las agencias para estos anunciantes sustentó su crecimiento y la ampliación de sus actividades.

9. De la producción masiva al reto de la distribución. La participación de la publicidad en el crecimiento de la distribución de los productos[507]

El desarrollo de un tejido industrial vasto y la mayor capacidad de producción de éste fue otro factor que obligó a los empresarios a dedicar un mayor esfuerzo a la distribución de sus productos. La expansión de la producción necesitaba, para su continuidad, que se ampliaran los mercados y que se crearan nuevos. "New markets had to be found, their condition studied, and the best means of gaining a footing in them carefully attended to" expresaba, en 1899, W. Stead.[508] La distribución continuó siendo la preocupación principal de los fabricantes y el factor decisivo para el desarrollo y la expansión industrial.

La importancia que adquirió la distribución en el conjunto de la economía de los Estados Unidos puede constatarse a través de su aportación al crecimiento del sector de servicios y al incremento del empleo en éste. Desde esta perspectiva, los testimonios recogidos de J. D. Norris resultan de interés:

> One of the most striking transformations in the American economy during the twentieth century had been the decline of the relative share of employment in production and the growth in service sector employment. At the same time, distribution seems to have increased or at least maintained its relative share in the economy during most of this century. In a major study of the role of distribution in the American economy, Harold Barger concluded that while the number of persons engaged in the commodity-producing industries more than doubled in the eighty years following 1870, the number engaged in the distribution of these commodities increased twelvefold.[509]

Los datos aportados por Norris muestran cómo, en el período de 1870 a 1920, la fuerza laboral empleada en el sector de la distribución se incrementó

---

[507] Las ideas expuestas en este capítulo tienen su precedente en la comunicación presentada por SOLANAS, I.; SABATÉ, J. "La influencia de la distribución masiva de productos en la expansión publicitaria a finales del siglo XIX" en el X Congreso de la Asociación de Historiadores de la Comunicación. Bilbao, 23 y 24 de abril, 2009. Ver actas del Congreso en: LARRAÑAGA J.; LARRODO A. (ed.) De la Sociedad Industrial a la Sociedad de la Información. Bilbao: X Congreso de la AHC, 2009.

[508] STEAD Jr., W. *The art of advertising. Its theory and practice fully described*. London: T. B. Browne, LTD, [1899], p. 40.
Disponible en: <http://www.amazon.com/Art-Advertising-Practice-Described-Classic/dp/1440093725> [Consulta: 26 de febrero 2011]

[509] NORRIS, J. D. *Advertising and the transformation of america society, 1865 -1920*. Westpot, Connecticut: Greenwood Press, 1990, p. 95

pasando de un 6% a un 10%. Del mismo modo, la participación en el empleo del sector de producción de artículos cayó de un 70% a un 57% . Además, la producción de artículos por hombre/hora creció el doble de rápido que en el caso de la distribución, lo que significaría que, sin contemplar el resto de variables, el coste de la producción decreció más del doble de rápido, o se incrementó menos de la mitad de rápido, que los costes de la distribución.[510] Dicho de otro modo, las repercusiones de los cambios socioeconómicos que venían experimentándose en los últimos cincuenta años, se tradujeron en una significativa caída de los costes de producción o en un menor incremento de éstos en relación al crecimiento de los costes de distribución.

La ampliación de los mercados de los productos, y el incremento del uso de la publicidad más allá de los límites locales o regionales, fueron sucesos paralelos que se desarrollaron en estrecha dependencia el uno del otro. La publicidad desempeñó un papel trascendental en la extensión de la distribución de los productos y del conocimiento de las marcas. Principalmente activó la demanda de los consumidores, pero también incidió, directa e indirectamente, en las decisiones del canal detallista. En esta línea se expresan autores como Fox o, casi un siglo antes, Stead cuando afirman, respectivamente, "Advertising grew fat in buyer's market, with distribution and marketing replacing production as the natural limit on industrial activity"[511] y "Advertisement is the most efficient method of putting manufacturer or retailer into direct touch with the consumer. It is the connecting link which binds the one to the other".[512]

La publicidad se convirtió en el medio principal para impulsar la comercialización de los bienes producidos, extendiendo el conocimiento de éstos a grandes grupos de población e, impulsando, así, la distribución comercial a gran escala.

> (…) the problem of distribution, that is, first getting a product placed where the people who can use it to advantage can buy it conveniently and, secondly, creating a demand or favorable reception for it, very often constitute a more difficult problem than that of producing the article. (….) Advertising helps to solve this problem of distribution. Advertising makes known. (…) so advertising calls out over the entire country, or over

[510] NORRIS, J. D. (1990), p. 95.
[511] FOX, S. (1984), p. 79.
[512] STEAD Jr., W. [1899], p. 19.

> such parts of it as the manufacturer or the merchant may select, and tells about the merit of the commodity. And advertising, in addition to making known, keeps reminding, so that the merits of the goods or service will be in readers' minds when the time shall arrive when they need products of that nature.[513]

Efectivamente, la publicidad ejerció una gran influencia en la comercialización de los productos y no sólo por su efecto de llamada de atención y de estímulo de la demanda final, también lo hizo por su efecto indirecto en los criterios de fijación de los precios. Tal como explica Fox, en esta ocasión haciendo referencia expresa a algunos de los productos y de los anunciantes contemplados como ejemplos a lo largo de esta investigación, la publicidad fue rápidamente incorporada como instrumento estratégico de la política comercial de muchas compañías, que la utilizaron especialmente para el lanzamiento y presentación de sus novedades.

> It was now routine for any new product to be introduced by a wave of advertising. The list for the 1890s included bicycles, Kodak cameras (…), Coca-Cola, Van Camp pork and beans, Postum, Cream of Wheat, Campbell's Soup, and the Ingersoll watch. When the newly formed National Biscuits Company decided to launch a prepackaged biscuit in 1898, it went to N.W. Ayer & Son for advice. The concept was novel: biscuits were normally sold in bulk, from barrels, with the grocer dispensing given quantities as needed and making claims for the product's freshness and cleanliness.[514]

En este mismo sentido, hacia 1921, R. Hall, observaba que "practically every product or service for which there is a steady sale today owes its sale in a greater or less degree to advertising".[515]

9.1. Las preocupaciones de los fabricantes crecen

En torno a 1840 James Gamble, socio fundador de Procter & Gamble, además de supervisar la producción de velas y jabones -todavía producidos con procesos primitivos y poco tecnificados- "todas las mañanas hacía su ronda en hogares, hoteles y barcos del río".[516] Durante decenios, el crecimiento

[513] HALL, R. (1921), p. 4.
[514] FOX, S. (1984), p. 38.
[515] HALL, R. (1921), p. 4.
[516] ADVERTISING AGE. (1990), p. 5.

de su negocio se basó, en buena parte, en despachar sus productos en los barcos de vapor que iban desde Cincinnati a Nueva Orleans por el río Mississippi, cuyo puerto permitía el transbordo de mercancías a los barcos que recorrían la costa del Atlántico. Mientras James Gamble hacía sus rondas de vendedor pudo comprobar cómo la compañía iba a tener que enfrentarse a una fuerte competencia: "por lo menos otros dieciocho fabricantes de velas y jabones de Cincinnati hacían lo mismo".[517] La actuación de Gamble, acudiendo de puerta en puerta a ofrecer sus productos y buscando ampliar su base de consumidores, es otro ejemplo de cómo la distribución física de los productos se convertiría en el condicionante indispensable para incrementar su demanda.[518] Los fabricantes trataban de hacer llegar su oferta al mayor número posible de puntos de venta y, en este aspecto -como ya se ha contemplado-, el desarrollo de los medios de transporte y de las comunicaciones en general fue decisivo.

Los fabricantes sumaron, a este deseo de estar presentes en un gran número de puntos de venta, su preocupación por conocer la adecuación de éstos, en relación a sus productos y marcas, para conocer así su comportamiento. Efectivamente, empezaron a preocuparse por las condiciones que rodeaban el suministro y venta de sus productos y que dependían, en buena parte, del comportamiento de los grandes y pequeños distribuidores, que actuaban como intermediarios entre el fabricante y el consumidor o usuario de los productos. Progresivamente fueron prestando cada vez más atención al modo en que se presentaba la oferta, a la actuación de los comerciantes, al tipo de compradores que acudía a los establecimientos y a la rotación de los productos. Tomaron nota de la importancia de que los bienes llegaran en el tiempo y en el momento adecuados y, sobretodo, observaron estas variables con criterios de rentabilidad y eficiencia. La atención prestada a las condiciones en que la oferta llegaba a los consumidores fue otro de los pilares sobre los que se desarrolló el éxito empresarial de algunos grandes fabricantes.

Tras estas nuevas preocupaciones de los fabricantes, también parece mostrarse, aunque muy tímidamente, el descubrimiento del concepto de

[517] ADVERTISING AGE. (1990), p. 5.
[518] "Distribució física: part de la logística que tracta del flux físic de productes acabats de la fàbrica fins al client. Nota: inclou l'emmagatzematge, el transport, el lliurament i el cobrament dels productes". En: TERMCAT. (1999), p. 84.

servicio orientado a los clientes: tanto a los grandes distribuidores, como a los detallistas y a los consumidores. No obstante, aunque sí hay algunas muestras de esa temprana preocupación, como puede recogerse del testimonio de W. D. Scott en 1915: "The modern business man does his utmost to minister to the pleasure of the customers in his store. He knows that they will place a larger order if they are feeling happy than if they are feeling otherwise",[519] a finales del siglo XIX, todavía no se manifiesta abiertamente la idea del servicio al cliente como un valor añadido a los productos ni de su empleo como instrumento de diferenciación competitiva. Las actuaciones que pudieron darse en este sentido, en estos años, parecen responder a una intuición comercial bien aplicada y al propio sentido común de esos fabricantes, que ya experimentaban los problemas que desataba la comercialización masiva de productos.[520] La importancia del concepto de servicio en la comercialización se desarrollaría de una forma estructurada -en cuanto a su concepción y al desarrollo de políticas empresariales orientadas a su potenciación- mucho más adelante, en pleno siglo XX. Fue ya el resultado de una segunda gran evolución del marketing, iniciada en torno a la década de 1950, probablemente incluso algunos años antes (que se enmarcaría, de acuerdo con la periodificación de Fullerton, en la "era del perfeccionamiento y la formalización" del marketing).[521] A partir de estos años el pensamiento empresarial ya empezó a estructurarse sobre la base de la atención al consumidor, y consecuentemente del valor que el servicio podía aportarle, y dejó de tener como centro de atención principal los problemas que planteaba la mejora de las utilidades de los productos, o, muy especialmente, los problemas derivados de su distribución (sin que éstos dejaran de ser atendidos).

A finales del siglo XIX, como se viene exponiendo, las relaciones comerciales ya eran visiblemente mucho más complejas que en épocas anteriores. En las últimas décadas del siglo XIX, el término marketing todavía

[519] SCOTT, W. D. (1915), p. 25.
[520] Ver apartado 1.1.2. correspondiente al marco teórico del marketing y, en particular, las aportaciones de Vargo y Lusch, en su artículo "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". En él, los autores resumen la evolución del pensamiento del marketing en los últimos cien años observando la lógica dominante en sus actuaciones: "Briefly, marketing has moved [en referencia a lo que los autores consideran sus cien años de historia] from a good-dominant view, in which tangible output and discrete transactions were central, to a service-dominant view, in which intangibility, exchange processes, and relationships are central". En: VARGO, S.; LUSCH, R. (2004), p. 1.
[521] Ver apartado 1.1.2. de esta investigación.

no era manejado para referirse a una filosofía o modo de pensar y de actuar en los negocios. Desde una perspectiva pragmática, el marketing todavía no existía como una disciplina ni como un conjunto de técnicas organizadas y sujetas a estudio en el ambito empresarial y económico. Fue a principios del siglo XX cuando el término marketing empezó a emplearse en Estados Unidos, aunque con un significado distinto al actual. Como ya se ha expuesto en la primera parte de esta investigación, su introducción se atribuye al profesor Ralph S. Butler, de la Universidad de Wisconsin, quien lo utilizó en 1910 al convocar un curso sobre métodos de análisis y acción comercial. El uso de este término representó una nueva óptica para abordar los estudios comerciales. Menéndez afirma que su introducción supuso un nuevo enfoque en la historia de las relaciones de intercambio ya que

> representaba la posibilidad de adaptar la oferta de productos a las necesidades realmente sentidas de los consumidores, principal teoría, en aquella época, de los economistas neoclásicos. Al terminar la segunda guerra mundial, el enfoque Marketing tomaba cuerpo de doctrina y el término era admitido en todas las universidades anglosajonas.[522]

Recordemos que fue también en esos primeros años del siglo XX cuando empezaron a impartirse los primeros cursos de marketing en las universidades estadounidenses y a publicarse los primeros libros.[523] A este respecto, Menéndez señala:

> (…) una primera aproximación al alcance y contenido del moderno enfoque de la actividad comercial, que empezaría a tomar cuerpo disciplinario en la primera década de nuesto siglo [XX] con la impartición de cursos sobre "industrias distributivas" en las importantes universidades de EE UU entre las que merece destacar las de Michigan, California e Illinois en 1902; en 1903 y 1904 en la de Pensilvania; Ohio en 1905;

[522] MENÉNDEZ, C. "Una aproximación a la genésis y desarrollo del marketing a partir de la teoría económica". *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*. Papeles de trabajo. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. [Málaga] (1986), nº 4, p. 52.; También: "La primera definición oficial de marketing fue establecida en 1935 por la National Association of Marketing Teachers, predecesora de la actual AMA [American Marketing Association], que definía la disciplina de este modo: [Marketing is] the performance of business activities that direct the flows of goods and services from producers to consumers". En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 159.
[523] SANTESMASES, M. (1996), p. 46.

Northwestern, 1908; Pittsburg y Harvard y Wisconsin en 1909 y 1910, respectivamente.[524]

Precisamente este autor destaca la importancia del desarrollo de este tipo de estudios en torno a la comercialización ya que supone que "comienza a perfilarse rasgos en los problemas de comercialización y distribución con un contenido propio"[525] y, aún más importante desde nuestra perspectiva de estudio, Menéndez señala cómo empieza a desarrollarse una literatura de contenido publicitario e inspiración psicológica, que trata de "encontrar principios de relación entre la psicología y la comunicación publicitaria y el método que atrajera la atención de los consumidores y estimulara la capacidad de recuerdo".[526]

Sin embargo, ya a finales del siglo XIX, y a modo de antesala, las actuaciones de los fabricantes ya estaban condicionadas por la existencia de unas nuevas variables que se podrían denominar premarketinianas (en relación con una visión moderna del marketing). La manifestación de estas variables explicaría, por otra parte, y desde una perspectiva histórica más amplia, que ya en este periodo empezasen a desarrollarse muchas de las prácticas comerciales que en el futuro caracterizarán al marketing moderno.

El éxito en las transacciones comerciales dependía del modo en que éstas eran manejadas y se incoporaban en la esfera de decisiones de los fabricantes. Una vez descubierta la complejidad que rodeaba al producto, ahora debían afrontar el reto de su distribución. En este sentido, los fabricantes pronto constataron la necesidad de ganarse la confianza de compradores y consumidores, pero también la de la distribución, sobretodo en lo que respecta a los distribuidores y a los mayoristas -los cuales también actuaban como almacenistas y suministradores de una buena parte de sus productos-[527] y a

[524] MENÉNDEZ, C. (1986), p. 51
[525] MENÉNDEZ, C. (1986), p. 51.
[526] MENÉNDEZ, C. (1986), p. 51.; También: ver capítulo 11 de esta investigación en relación a la incorporación del servicio de investigación en las agencias de publicidad.
[527] La alusión al almacenista podría obviarse dada su similitud al mayorista. En este caso, no obstante, el término es empleado para denominar el hecho de que almacenistas y mayoristas guardaban las existencias (*stocks*), aunque estos últimos, con las limitaciones propias del espacio más reducido de sus establecimientos. En ocasiones se establece una posible diferencia entre la figura del almacenista y la del mayorista. Mientras que el almacenista actuaría como un intermediario que compra los productos en grandes cantidades para después suministrarlos a los detallistas, el mayorista haría la misma función pero sus compras serían de mayor volumen. Bajo este punto de vista, el mayorista podría actuar como

los comerciantes. Pope señala este doble esfuerzo al que algunos fabricantes ya se enfrentaban: "He had to persuade consumers to buy his brand at the same time he convenced dealers that they could profit by stocking it".[528]

La influencia del canal suministrador como intermediario en el proceso de comercialización de los productos adquirió una nueva importancia. Los fabricantes comprobaron la gran influencia de los minoristas en las decisiones de compra de los consumidores, pero también la incidencia que tenía el comportamiento de los mayoristas -como grandes suministradores- sobre los detallistas. Consecuentemente observaron que debían tener en mayor consideración a la cadena de intermediarios que se ocupaban de la distribución y del suministro de sus productos. Las ventas de sus productos dependían de su accesibilidad al público. Los distribuidores eran los vendedores y exhibidores de sus productos pero, además, eran consejeros de sus clientes y tenían una gran influencia en la fijación de los precios. Adicionalmente, en numerosas ocasiones, algunos de estos distribuidores también podían actuar como pequeños productores -vendían productos de elaboración propia y, en este sentido, podían ser competidores de los fabricantes- o como fiadores financieros, por ejemplo, en los casos en los que favorecían préstamos o compras a crédito a sus clientes.

> The advent of standardized, branded, nationally advertised products was accompanied and supported by the development of new forms of retailing on the local level. Around the turn of the century, virtually every major city in the country saw the emergence of large department stores that supplanted the small shops and open-air markets that had been the primary forms of retail commerce until the late 19th century. The stores made liberal use of large windows using newly-invented plate glass to show goods that were arranged in elaborated displays. They also introduced many retail practices that we take for granted today, including credit purchases, free delivery, and free returns of merchandise. Individual stores soon became part of regional and national chains that sold the same goods.[529]

---

proveedor del almacenista quien, a su vez, sería quien proveería de productos al detallista. En la práctica esta posible distinción terminológica no resulta determinante a efectos de esta investigación.

[528] POPE, D. (1983), p. 94.

[529] LEACH, W. *Land of Desire: Merchants, power, and the Rise of a New American Culture*. New York: Vintage Books, 1993, p. 139.

Con este entorno, las relaciones de dependencia entre la fabricación y la distribución eran cada vez más complejas y, a su vez, más decisivas. Esta circunstancia también se trasladó a la comunicación publicitaria, la cual se intensificó, en buena parte, como consecuencia de ello.

En esta relación entre los fabricantes y los distribuidores y su repercusión en la publicidad, uno de los aspectos que ofrece un mayor interés son los problemas que tuvieron algunos fabricantes con los distribuidores para poder salvaguardar la autenticidad y la originalidad de sus productos. En la década de 1890 diversos fabricantes tuvieron que hacer frente a los problemas de falsificación o de sustitución de sus productos por otros productos imitadores que se fabricaban a lo largo de la cadena de distribución. Ello agudizó la necesidad de los fabricantes de emplear la publicidad para fortalecer sus marcas, proclamando la originalidad de éstas y comunicando abiertamente las características de los productos que representaban. La publicidad, expresaba Stead, permitía a los grandes fabricantes protegerse de la competencia desleal a la que que a menudo debían enfrentarse: "It [advertising] enables him to protect himself against unfair competition. Nearly every large manufacturer's advertisement bears a warning against worthless imitations".[530]

A finales del siglo XIX, la revista sectorial *Advertising and Selling* recomendaba a los grandes anunciantes (en referencia a los fabricantes que actuaban en el mercado nacional) que debían ser conscientes, cada vez más, de la necesidad de proteger sus marcas y, en este sentido, les invitaba a prestar más atención al canal detallista.[531] También la legendaria revista *Printers' Ink* se hizo eco de esta preocupación en diversas ocasiones. En una de ellas manifestaba que las acciones realizadas por los fabricantes en contra de la sustitución o de la imitación de productos no habían surtido efecto. En agosto de 1898, *Printers' Ink* publicaba: "Substitution will exist as long as the retail merchant desires to substitute -the only way to eliminate it is to eliminate the desire".[532] La revista afirmaba que, contrariamente a los resultados

[530] STEAD Jr., W. [1899], p. 21.
[531] POPE, D. (1983), p. 93.
[532] POPE, D. (1983), p. 89.

buscados, esas actuaciones habían incomodado a los detallistas y aumentado su resentimiento hacia los fabricantes.

En la década de 1890, compañías como Coca-Cola, National Biscuit Company (Nabisco) o H. J. Heinz, entre otras muchas, luchaban por defender sus productos y sus marcas frente a las imitaciones y sustituciones que, en más de una ocasión, se producían en la cadena de distribución de forma fraudulenta. La historia de Coca-Cola -por otra parte, rica en controversias especialmente en sus primeros años de existencia- muestra cómo, desde sus primeros años de actividad, y de forma reiterada, se enfrentó a múltiples problemas para defender la originalidad del producto y evitar su manipulación (en este sentido, tuvo una gran trascendencia el paso a su embotellamiento y la mejora en los sistemas de cierre y cambio de tapones, como ya se ha comentado en el capítulo sexto de esta investigación). En torno a 1910, la compañía ya había contratado detectives para investigar el comportamiento de los bares de bebidas no alcohólicas. Éstos tomaban muestras del producto dispensado -supuestamente Coca-Cola- para luego ser analizadas y poder demostrar si se trataba o no de la bebida original. En 1915 la compañía creó su Departamento de Investigación, que asumió una buena parte de estas tareas de comprobación de la originalidad del producto y de salvaguarda de la marca. Según Pendergrast: "En 1926, un informante estimó que había más de 7.000 sepulturas en el mausoleo de imitadores de Coca-Cola".[533] Todavía en la década de los años 30 del siglo XX, la compañía siguió perfeccionando sus métodos de trabajo en esta área, entonces a través del Departamento de Protección de la Marca, donde se atendían los rumores de imitaciones a través de un equipo de investigadores formado por abogados jóvenes. Éstos, fundamentalmente, se entregaban a la tarea de comprobación de la autenticidad de la bebida y a valorar las actuaciones legales ante los posibles infractores.[534]

Pope también se hace eco de los problemas de sustitución e imitación que, desde muy pronto, tuvieron otras empresas como Procter & Gamble o Van Camp Pork and Beans: "Procter and Gamble found that storekeepers might sell other soaps as substitutes for Ivory, and Van Camp Pork and Beans was also

[533] PENDERGRAST, M. (2001), p. 149.
[534] PENDERGRAST, M. (2001), p. 251.

renaced by dealer substitution".[535] Efectivamente, también Procter & Gamble desde sus orígenes, y durante décadas -hasta bien entrado el siglo XX- dedicó grandes esfuerzos a atender directamente el trato con los detallistas como una manera más de salvaguardar y proteger sus marcas. En el caso de Procter & Gamble, las relaciones con el canal distribuidor no siempre fueron fáciles. La empresa se mostró muy reacia ante la idea de no controlar, de primera mano, los lugares y modos en que se vendían sus productos y fomentó su suministro directo a los puntos de venta, en su deseo de evitar, en lo posible, la intromisión de intermediarios. Por ejemplo, a finales del siglo XIX, y también a principios del siglo XX, Procter & Gamble tuvo problemas con los mayoristas de Nueva York como consecuencia de la presión de éstos por conseguir precios preferenciales, dado que la compañía mantenía su postura de obligarlos a vender según la lista de precios de la empresa. En 1913, Procter & Gamble se enfrentó a un boicot por parte de estos mayoristas como resultado de su decisión de mantener la negociación directa con los minoristas y ampliar los recursos destinados a ellos. Esta decisión, por otra parte, quedaría aplazada unos años, ya que el inicio de la Primera Guerra Mundial en Europa dio prioridad a otras decisiones empresariales. El boicot de los mayoristas fue breve y, en gran parte, se debilitó como consecuencia del trabajo de los vendedores de Procter & Gamble, que se ocuparon del abastecimiento a los almacenes.[536]

Pope se hace eco de los problemas que también tuvo Procter & Gamble en el lanzamiento de Crisco, hacia 1912.[537] Cuatro años más tarde, en torno a 1916, la expansión de Crisco era más lenta de lo deseado a pesar de las campañas de publicidad realizadas y de otras acciones diversas dirigidas a la

[535] POPE, D. (1983), p. 88.
[536] ADVERTISING AGE. (1990), p. 20-21.
[537] Crisco fue la segunda gran apuesta de Procter & Gamble tras el éxito comercial del jabón Ivory. Con Crisco se afianzó la capacidad de la empresa para lanzar nuevos productos al mercado en base a la aplicación de las innovaciones tecnológicas. La compañía empezó a trabajar en el proyecto en 1907 y en 1910 patentó el producto. Se trataba de una margarina comestible, de origen vegetal, compuesta de una mezcla de aceite de algodón y estearina de algodón, que debía introducirse en los hogares estadounidenses para sustituir a la manteca de cerdo y a la mantequilla empleadas para cocinar. De acuerdo con la información aportada por Dyer, Dalzell y Olegario originalmente el producto se patentó con la marca Krispo, pero resultó que este nombre ya estaba patentado por un productor de galletas de Chicago. En 1911 la compañía aprobó la denominación Crisco como marca para el nuevo producto. Otros datos de la historia de la compañía, recopilados por *Advertising Age*, explican el origen de la marca como una combinación entre los nombres Kripso y Cryst, sin hacer mención al problema de patente de marca apuntado anteriormente. Ver: DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 78.; También: ADVERTISING AGE. (1990), p. 19.

distribución, como la entrega de muestras gratuitas del producto entre los comerciantes. Según este autor, hasta que la compañía no rebajó sus precios de venta a los detallistas, facilitándoles un 20% de margen, la marca no alcanzó una distribución realmente extensiva.[538] Charles L. Decker, quien fue director de marketing de Procter & Gamble durante años, también recurre a la historia de la compañía para recordar su preocupación, en los años 20 del siglo XX, por desarrollar un amplio y eficaz sistema de distribución de sus productos a través de los puntos de venta minoristas: "En 1920, el 95% del negocio de los comercios de venta al detalle estaban controlados por mayoristas, los cuales proveían a comercios independientes".[539] Este sistema, explica, seguía siendo ineficaz para la compañía y por ello "decidió retar al poder de los mayoristas incrementando su fuerza de ventas cuatro veces y vendiendo directamente al minorista. P&G triunfó a pesar de la fuerte resistencia de los mayoristas e incluso de los propios minoristas, y poco tiempo después otros fabricantes siguieron su camino".[540] No obstante estas declaraciones de Decker, otros datos apuntan a que la compañía también tuvo que rectificar su política con la distribución y reducir la presión ejercida sobre ésta. En este sentido, los autores Dyer, Dalzell y Olegario no parecen compartir el entusiasmo de Decker cuando exponen que "la empresa descubrió (…) que al principio se excedió en su capacidad de infraestructura, que tuvo que reducir considerablemente. Entre 1921 y 1926, P&G recortó su fuerza de ventas a la mitad y su personal de apoyo comercial en tres cuartas partes, mientras que al mismo tiempo redujo el número de almacenes".[541] Sea como sea, ambos testimonios evidencian la situación de tensión en las relaciones.

> Cuando terminó la guerra [Primera Guerra Mundial], Cooper Procter nuevamente dirigió la atención de la compañía a venderles directamente a los minoristas. (…) El señor Deupree sugirió que la práctica de venta directa que se hacía en Nueva York se extendiera a toda la nación, comenzando por el área de Nueva Inglaterra. Aunque la compañía se enfrentaba nuevamente con la resistencia que oponían los mayoristas, P&G ejecutó el plan abriendo oficinas distritales de ventas en diecinueve ciudades,

[538] POPE, D. (1983), p. 94.
[539] DECKER, CH. *Triunfar con P&G. 99 claves del éxito de Procter & Gamble*. Barcelona: Gestión 2000, 1999, p. 13.
[540] DECKER, CH. (1999), p. 13.
[541] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 83.

> desde Filadelfia hasta Chicago y desde Minneapolis hasta Baltimore, y contratando y entrenando a 450 vendedores.[542]

Por otra parte, no debe olvidarse que, desde finales del siglo XIX, la actividad de los distintos grandes fabricantes de jabón, y la relación competitiva entre éstos, ya debía surtir sus efectos en las negociaciones de precios entre fabricantes y distribuidores.[543]

La publicidad fue empleada por los fabricantes también como una forma efectiva de prestar su apoyo al canal detallista: los efectos de la publicidad debían traducirse en un incremento de las ventas en sus establecimientos. Como la publicidad estimulaba la demanda de los productos y extendía el conocimiento de las marcas, actuaba, en definitiva, como un método efectivo para poner al fabricante o al detallista en contacto directo con el consumidor y poder dirigirse a éste.[544] Sin embargo, el canal detallista no siempre estaba convencido del efecto beneficioso que podía tener la publicidad en sus intereses económicos. Si bien reconocía su potencial estimulador de la demanda final, el minorista también debía llevar un buen control de sus beneficios ya que los productos de los grandes anunciantes le generaban un margen comercial -en términos de diferencial entre su precio de compra y el precio de venta al público, por unidad- inferior al de los productos sin apoyo publicitario, desconocidos o sin marca:

> The nub of the problem facing nacional advertising to expand distribution and control channels was that distributor margins on advertised brands were consistently lower than on unadvertised brands.[545]

En este mismo sentido, años después, E. D. Jones publicó, entre 1911 y 1914, una serie de artículos en la revista sectorial *Mill Supplies*, con objeto de

---

[542] ADVERTISING AGE. (1990), p. 22.

[543] Otras marcas de jabón ya hacen notar su presencia a finales del siglo XIX con una importante actividad publicitaria y promocional, como Sapolio (de Enouch Morgan's Son), o Fels-Naptha, (de Fels & Company). Por otra parte, Frazen y Holzhauer sitúan en 1898 el origen de la marca Palmolive (pastilla de jabón). Palmolive fue cliente de la agencia de publicidad Lord & Thomas. En: FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. (1989), p. 155.

[544] "Advertisement is the most efficient method of putting manufacturer or retailer into direct touch with the consumer. It is the connecting link which binds the one to the other." En: STEAD Jr., W. [1899], p. 19

[545] POPE, D. (1983), p. 93.

examinar los principales problemas que planteaba el marketing -entendido como proceso de comercialización o de mercadeo de los productos, desde su producción hasta su consumo- y la incidencia de estos problemas en su desarrollo eficiente.[546] Jones fijaba su atención en el comercio -*trade*- y en las negociaciones entre estos intermediarios y los fabricantes. A este respecto observaba que la actividad de comercialización representaba un 50% del coste de los productos y buena parte de ello era, en su opinión, desperdiciado -desde el punto de vista de la eficiencia- en la publicidad así como en los costes generados por lo que este autor juzgaba como una excesiva abundancia de almacenes y comercios detallistas.[547]

9.1.1. Los fabricantes amplían y diversifican los esfuerzos de apoyo a la distribución

Los ejemplos anteriormente expuestos muestran la complejidad que revestían las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores desde finales del siglo XIX y durante los primeros años del siglo XX y el papel que jugó la publicidad en esas relaciones. Como consecuencia, y como ya se ha demostrado, algunos fabricantes enfocaron sus esfuerzos en desarrollar su propia distribución con el objetivo de no dejarla únicamente en manos de los mayoristas o de los grandes distribuidores. Por otra parte, y a su vez, también desarrollaron otras acciones de apoyo -a veces de presión- dirigidas a la distribución externa y, especialmente, a los minoristas, como fueron algunas decisiones sobre las políticas de precio de los productos o la realización de promociones dirigidas al canal detallista. Del mismo modo, también a partir de la década de 1880 y en los años siguientes, ya se observa el uso frecuente de nuevas prácticas orientadas a incentivar otros canales nuevos de distribución y venta de los productos. Es el caso de la venta a domicilio -*direct sale by door-*

[546] Edgard David Jones fue uno de los pioneros en el desarrollo del pensamiento empresarial que sirvió para estructurar el marketing como disciplina para su posterior estudio. Jones había estudiado economía en la Universidad de Wisconsin y allí fue alumno de Richard T. Ely, profesor y, en 1892, primer director de la nueva School of Economics de dicha Universidad. El pensamiento de Ely es capital para el desarrollo de la disciplina del marketing. Su trabajo queda de manifiesto en su influencia sobre sus estudiantes de doctorado, como lo fue en el caso de Jones.
[547] BRIAN JONES, D. G.; MONIESON, D. (1990), p. 104.

to-door- o la venta por correo.[548] Algunos fabricantes optaron por establecer nuevos acuerdos con pequeños detallistas autorizándoles a vender sus productos a modo de franquicias, como fue caso de las máquinas de coser Singer. Fullerton afirma que a finales de los años 20 los mayoristas y grandes distribuidores ya no tenían el dominio del mercado: "By the 1920s wholesalers had been relegated to a subservient (though still useful) position".[549] El autor también hace extensiva esta situación creada en Estados Unidos a algunos países europeos, como Gran Bretaña y Alemania. Del mismo modo, también constata cómo, ya en la década de los años 20, en estos tres países empezó a ser notoria la presencia de las máquinas expendedoras -*vending machines*- cuyo origen también se sitúa a finales del siglo XIX. Éstas también abrieron una nueva vía para la distribución y venta de algunos productos en particular, como el chicle, los caramelos y, por supuesto, los cigarrillos.[550]

El trabajo desarrollado por los equipos de vendedores, formados e integrados en las empresas fabricantes como red de ventas propia, constituyó el otro sostén que hizo posible la extensión acelerada de los negocios y la configuración de las primeras grandes corporaciones de productos de consumo. En relación a la organización de estos equipos, Fullerton explica que algunas compañías cuya actividad, producto o servicio se basaba en el dominio de la técnica, contrataron a ingenieros para incorporarse a los equipos de ventas. Añade también que "nearly all medium and large firms had own salesforces by 1920 in all three countries [en referencia a Estados Unidos, Inglaterra y Alemania]".[551] A finales del siglo XIX, estos vendedores realizaban su trabajo contando a menudo con el apoyo de material publicitario elaborado explícitamente para facilitar su tarea de introducción, afianzamiento y expansión de las marcas que representaban. La publicidad fue un instrumento empleado para la captación de clientes (extensión de la distribución) y ahora también para su fidelización. La publicidad y la venta cara a cara (*face to face*

[548] La venta por catálogo se ha ejemplificado en el capítulo 8 de esta investigación con el caso de Sears.
[549] FULLERTON, R. A. (1988), p. 113.
[550] FULLERTON, R. A. (1988), p. 119.
[551] FULLERTON, R. A. (1988), p. 116.

selling) eran dos áreas enlazadas y ambas dependían de la división de ventas en la estructura de las organizaciones anunciantes.[552]

Ya en las décadas de 1880 y sucesivas, las agencias de publicidad -o, al menos, algunas de ellas- ya valoraron la importancia del trabajo desarrollado por los equipos de ventas y su trascendencia en los resultados de las ventas y en los efectos sobre la eficacia de la publicidad. La agencia NW Ayer & Son expresaba así este hecho: "Advertising can help good sales work to accomplish much greater results than could be done without advertising. But advertising can never take place of good sales work".[553] Cuando Fullerton analiza la evolución del marketing en el período comprendido entre 1870 y 1930, también constata la existencia de manuales de ventas orientados a la formación de estos equipos de vendedores:

> Hampshire Paper Co., American Radiador Co., Goodyear Tire Co., and Delco had substantial sales manuals (some in looseleaf for easy updating) and direct-mail support organizations. Hampshire Paper stressed that salespeople were "advisors" who helped solve prospects' problems.[554]

La acción de estos vendedores (con frecuencia llamados también viajantes o representantes, precisamente en referencia a la movilidad constante en la que se basaba su actividad y a su función representadora o sustitutiva del fabricante) fue fundamental en la expansión de algunas compañías de productos de consumo masivo como Procter & Gamble o Coca-Cola: "Hacia 1899, 50 viajantes de Coca-Cola recorrieron el país promocionando la bebida desde el mes de febrero", en un momento en que la empresa ya observó cómo bajaban las ventas de la bebida en invierno.[555] En 1903 la compañía celebró una reunión de vendedores, de cuatro días de duración, en Atlanta, en lo que llamaba "The Coca-Cola Institute". Eran

---

[552] HALL, R. (1921), p. 3. Este autor distingue, en la estructura organizativa de los anunciantes, cuatro áreas principales en torno a las cuales se estructuraba su actividad empresarial. Estas áreas son la producción (*production*), las ventas (*sales)*, el transporte o entrega (*traffic*) y la contabilidad (*accounting*).
[553] HOWER, G. (1949), p. 259.
[554] FULLERTON, R. A. (1988), p. 116.
[555] La preocupación de la compañía por desestacionalizar el consumo de Coca-Cola se manifiesta en esos primeros años de actividad y sigue presente en las primeras décadas del siglo XX, prueba de ello es la campaña en prensa -anuncios en formato de página entera- iniciada en diciembre de 1922 bajo el titular "Thirst knows no season" (La sed no tiene estación). Ver: WATKINS, J. L. *The 100 greatest advertisments. Who wrote them and what they did*. New York: Dover, 1959, p. 138.

vendedores instruidos en el proceso de fabricación, que obedecían estrictas consignas de confidencialidad sobre la fórmula de la bebida y que inaugurarían el sistema de concesiones en Estados Unidos.[556]

9.1.2. El desarrollo temprano de la actividad promocional

La publicidad, junto con otras prácticas de carácter promocional vinculadas a ella, fueron las fórmulas mayoritariamente adoptadas por los fabricantes, no sólo para incentivar de forma directa la demanda final, sino también como medio fundamental para extender y consolidar la distribución. Las campañas de publicidad y las acciones promocionales tenían su origen en los fabricantes -independientemente del hecho de que pudieran ser ideadas y desarrolladas por agencias de publicidad- y eran un modo de rebajar su dependencia de la acción del canal distribuidor. Por supuesto, éste se beneficiaba de ese apoyo. En las dos últimas décadas del siglo XIX ya se constata una intensa actividad promocional orientada a la distribución. De nuevo los casos de Coca-Cola o de Procter & Gamble pueden ser empleados como ejemplos. También la actividad de Palmolive Company resulta útil para ilustrar esta circunstancia.

Coca-Cola constituye, a nuestro juicio, un excelente ejemplo del empleo de la actividad promocional como herramienta de fidelización del canal distribuidor y también del uso temprano de este canal como soporte para la exhibición de la marca. Desde sus primeros años de actividad, la compañía invirtió fuertes sumas de dinero no sólo en la publicidad en revistas y soportes exteriores, sino también en una intensa actividad promocional y de *merchandising*. En torno a 1890 una buena parte de su presupuesto se destinó a la fabricación, distribución y colocación de rótulos de la marca en los lugares donde se dispensaba la bebida. En esa misma década, la compañía también ofrecía incentivos a esos establecimientos como forma de alentar las ventas: jarras de servir, vitrinas, relojes, balanzas, calendarios, etc. Hacia 1894, Coca-Cola también comprobó la eficacia de utilizar cupones de muestra gratis que eran distribuidos masivamente para incentivar la prueba del producto. Esta

[556] PENDERGRAST, M. (2001), p. 102, 121 y 134.

práctica, basada en facilitar la degustación, fue muy utilizada como táctica para ampliar y fidelizar a la distribución y por su efecto directo sobre la demanda de los consumidores.

La actividad promocional fue utilizada por Coca-Cola desde sus orígenes y en ella se fundamentó buena parte del crecimiento del negocio y de la construcción de la marca. Sin embargo, también desde esos primeros años de actividad, este tipo de actuaciones promocionales siempre estuvieron acompañadas de la publicidad realizada en los medios impresos. Coca-Cola empleó la publicidad en todos los soportes a su alcance: revistas, periódicos, carteles, publicidad exterior y publicidad en los medios de transporte, y lo hizo tanto en entornos urbanos como rurales.[557] Massengale fue la agencia de publicidad que trabajó para Coca-Cola durante sus primeros años de actividad aunque no podemos constatar donde estaban los límites de actuación de la agencia en el desarrollo de las actividades promocionales anteriormente mencionadas. Ya hacia 1921, la agencia de William D'Arcy (con el trabajo destacado de Archie Lee) se ocupaba de planear y realizar las campañas de publicidad de la marca. Para entonces, las relaciones y el trabajo de la agencia de publicidad ya eran en buena parte conducidas, o coordinadas, por el jefe de publicidad -el *advertising manager*- de la compañía en esos años, Turner Jones. Pendergrast recoge esa temprana vocación de omnipresencia de la marca, que se desarrollará a lo largo del siglo XX y que, desde nuestro punto de vista, avanza su aspiración de convertirse en una bebida universal que podemos resumir, de acuerdo con una visión general de su trayectoria publicitaria, en su vocación de ser la bebida refrescante presente en cualquier lugar y adecuada para todos, en cualquier momento y tiempo.

> Dondequiera que mirara la gente no podía dejar de ver el logotipo de Coca-Cola. En 1913, la empresa hacía publicidad a través de más de 100 millones de artículos, que incluían termómetros, figuras de cartón para recortar (100.000), abanicos japoneses y almanaques (2.000.000), 2 millones de bandejas, 10 millones de cajas de cerillas, 20 millones de cuadernos e innumerables letreros de cartón y metal. (…) No es sorprendente el hecho de que Coca-Cola hubiera comenzado a infiltrarse en cada aspecto de la vida cotidiana de los norteamericanos.[558]

[557] PENDERGRAST, M. (2001), p. 118-132.
[558] PENDERGRAST, M. (2001), p. 132.

También Procter & Gamble recurrió al uso de iniciativas de carácter promocional para promover las ventas de sus productos y alentar al canal distribuidor. Y lo hizo, especialmente, con motivo del lanzamiento al mercado del jabón Ivory, en el que la empresa volcó todos sus esfuerzos para convertirlo en una marca de consumo masivo. De la misma forma que Coca-Cola, Procter & Gamble mostró, desde sus orígenes, su confianza en la fuerza persuasiva de la publicidad y en sus efectos positivos en las ventas. Su inversión en publicidad había aumentado de 45.000 dólares en 1884 a 146.000 dólares en 1886. En 1899 la inversión estimada en publicidad era del orden de 223.000 dólares y, de este último presupuesto, 158.000 dólares (en torno al 70%) era destinado al apoyo de Ivory.[559] Sin embargo, además de la publicidad realizada fundamentalmente en revistas, la compañía inició otras actividades encaminadas a fomentar tanto las relaciones con el consumidor como con el canal minorista, consciente de la necesidad de estrechar la relación con éste, ahora que Ivory necesitaba de un distribución amplia y fluida, capaz de sostener su producción masiva.

Hacia 1885, la empresa hizo un envío masivo de folletos y de cartas postales dirigidas a los consumidores en las que se presentaba el jabón Ivory y los beneficios de su uso. En un primer envío incluyó muestras de producto y un folleto donde se reproducían los primeros anuncios publicitarios de la marca. Esta acción combinada de publicidad directa más una actividad promocional destinada a promover el conocimiento y prueba del producto entre los consumidores, fue empleada como un modo de impulsar rápidamente su demanda final y vencer así la resistencia que algunos distribuidores y puntos de venta habían mostrado ante el producto. Los conflictos en la relación de Procter & Gamble con los detallistas eran de carácter económico y estaban relacionados con los márgenes de beneficio que les podía proporcionar Ivory si no alcanzaban los grandes volúmenes de venta pretendidos. Los detallistas hacían sus cálculos de beneficio en relación a los márgenes que podían aportarles la venta de otros jabones (comercializados sin marca o con la marca del establecimiento) o de otras marcas de fabricantes competidoras de Ivory. La compañía también lanzó otro tipo de mensajes a los consumidores donde

[559] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 59.

los invitaba a no aceptar otras recomendaciones que pudieran hacerles los comerciantes, en las que les aconsejasen comprar marcas alternativas a Ivory.

> Entre tanto, la compañía martilleaba el mensaje a los mayoristas y minoristas, recitando incansablemente los beneficios de la marca e instándoles a comprometerse a venderla.[560]

En esos años, el esfuerzo que Procter & Gamble inició para apoyar a la distribución se tradujo en diversas iniciativas como la distribución masiva de muestras de producto o el uso de incentivos (premios y material promocional). En 1879, la compañía contrató un asistente a la gerencia de ventas para que se ocupara de llevar muestras de Ivory a los mayoristas de Nueva Inglaterra y Nueva York.[561] Este hecho es una nueva muestra de la atención prestada a la distribución y la vigilancia constante ejercida por la compañía para que su marca estuviera presente en el mayor número posible de establecimientos de venta.

Años más tarde, en la década de los años veinte del siglo XX, la presencia extendida de Ivory en el canal detallista y la presión competitiva ejercida por Procter & Gamble a través de sus acciones publicitarias y promocionales, empujó a otros fabricantes, como fue el caso de Palmolive, a intensificar su actividad comunicativa. En esa década ambos fabricantes mantenían un intenso pulso por la defensa de sus marcas que puede deducirse de las campañas de publicidad realizadas. En ellas se observa cómo ambas compañías buscan apropiarse de algunas características -como la pureza, la procedencia vegetal u otras- para sus respectivas marcas. Ya hacia 1928 Palmolive lanzaría una campaña publicitaria, que puede calificarse de agresiva por el volumen de inversión destinado y la utilización del formato de página en sus anuncios, donde introdujo un nuevo enfoque en su publicidad, basado en realzar la procedencia vegetal del producto (*Soap from trees)*. Para potenciar el efecto de la publicidad y conseguir que ésta tuviera sus efectos con antelación en el canal distribuidor, desde Palmolive "enviaron a sus 600 vendedores a todos los distribuidores de Estados Unidos con copias del futuro anuncio",

[560] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 63.
[561] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 48 y 60-63.

avanzando así la práctica moderna de utilizar la red de ventas como portadora -o presentadora- del *sales folder*, pieza publicitaria donde el fabricante muestra a sus clientes directos (canal distribuidor y detallistas) los esfuerzos publicitarios que va a realizar -o que está realizando- en apoyo a las ventas.[562] En esos años, la compañía también ya había incorporado en su organización un director de publicidad, o *advertising manager*, que mantenía una relación directa con Lord & Thomas, la agencia de publicidad que trabajaba para la marca.[563]

9.1.3. La investigación de la distribución en los fabricantes

La preocupación de los fabricantes por conocer y dominar la distribución de sus productos empujó, a algunos de ellos, a realizar actividades de investigación comercial. Las nuevas necesidades de información derivadas del crecimiento empresarial fueron, precisamente, las que dieron origen a esa nueva actividad: "Es, pues, a esos empresarios con clara visión de empresa a los que debemos atribuir el origen de la investigación comercial".[564] Las investigaciones llevadas a cabo a finales del siglo XIX y primeros años del siglo XX, aunque todavía deben considerarse esporádicas, ya muestran la utilización de algunos instrumentos básicos como los censos, las observaciones o las encuestas. Estas investigaciones constituyen ya un avance del modo en el que progresivamente irían empleándose los estudios de mercado como herramientas para la gestión comercial. En el ámbito comercial, las investigaciones realizadas por los fabricantes en esos años giran,

[562] En la práctica profesional, este término es habitualmente empleado en inglés. No obstante, el diccionario terminológico del Termcat lo traduce al castellano como folleto de ventas o argumentario. En catalán, esta misma fuente lo denomina "argumentari" y lo define del siguiente modo: "Material il·lustrat que s'utilitza per a informar els canals de distribució de les característiques més destacades d'un producte, com ara la seva formulació, formats, opcions, prestacions, ús, unitats de venda, avantatges competitius, preus, campanya publicitària, promocions, etc. Nota: És molt utilitzat pels venedors com a suport argumental en l'activitat de venda. Sol ser un imprès, generalment desplegable, de gran format i amb un disseny vistós. Actualment també s'utilitza en format CD-ROM". En: TERMCAT (1999), p. 29.; También: "Sales folder. Libro de ventas; díptico o tríptico del que el vendedor se sirve para informar sobre las características más destacadas del producto, como su formulación, campaña publicitaria, promociones, etcétera." En: PARRA, E. *Diccionario de publicidad y marketing*. Madrid: Eresma, 1990, p. 142.

[563] LASKER, A. D. (1992), p.153-155.

[564] CALDERÓN, H.; MOLLÁ, A.; SÁNCHEZ, M. "La investigación comercial: concepto y características". En: MARTÍNEZ, J. [et al.] (coord.). *La investigación en marketing. Tomo 1. Aedemo*. Barcelona: Celeste, 2000, p. 22.

preferentemente, en torno al análisis de costes y de la distribución. Sin embargo, será en torno a las décadas de 1910 y 1920 cuando se produzca con claridad el surgimiento formal de la investigación comercial:

> El crecimiento empresarial y de sus actividades, especialmente de distribución, marcó y potenció la necesidad de conocer la actividad interna de la empresa. Así, en este período [1910-1920] los estudios realizados se centran en el análisis de las ventas, la relación de estadísiticas descriptivas de las operaciones y el análisis de los costes de la distribución. La frecuencia con la que se empiezan a realizar estos estudios indica que un nuevo campo había comenzado.[565]

En efecto, a principios del siglo XX se producen algunos hechos significativos del origen de una nueva disciplina de estudio y de una nueva actividad profesional. Así, por ejemplo, en 1908 se crea *The Business Bourse*, primera organización dedicada a la investigación comercial, en 1910 se estima que el gasto anual de las empresas estadounidenses en investigación comercial estaba en torno a los 50.000 dólares y también en estos años, los medios periodísticos empiezan a realizar encuestas de forma continuada (no esporádica). Es en este periodo cuando surgen los departamentos de investigación comercial en las empresas y cuando también empiezan a crearse departamentos de investigación en algunas universidades: en 1911 se crea el primer departamento universitario dedicado a la investigación en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.[566] La década siguiente (1920-1930) será, no obstante, el período en el que se observa más claramente la expansión de esta actividad y en el cual, tanto el mundo empresarial como las Administraciones públicas, centrarán su atención en la consideración del mercado como sujeto principal de estudio.[567]

A objeto de esta investigación, el hecho de que los anunciantes creasen sus propios departamentos de investigación o contratasen a especialistas para investigar el mercado, muestra cómo progresivamente se estaba estructurando un modo de pensamiento y práctica comercial que representará un nuevo y significativo avance en la organización formal del marketing y que, además,

[565] CALDERÓN, H.; MOLLÁ, A.; SÁNCHEZ, M. (2000), p. 22.
[566] Ver también capítulo 11 de esta investigación, en relación a la incorporación del servicio de investigación en las agencias de publicidad.
[567] CALDERÓN, H.; MOLLÁ, A.; SÁNCHEZ, M. (2000), p. 22-23.

caracterizará el desarrollo de los negocios a lo largo del siglo XX.[568] Los profesores Gómez, Mollá y Gil destacan cómo el papel y el sentido de la investigación comercial empiezan a considerarse una función relevante a principios del siglo XX y cómo su desarrollo está ligado en gran medida a la propia evolución -o implantación organizativa- del marketing dentro de las organizaciones.[569]

Un ejemplo que ilustra las líneas anteriores es que ya en 1927, Coca-Cola realizó una investigación basada en encuestas realizadas a 42.000 clientes de bares de bebidas no alcohólicas en Estados Unidos. Con la información obtenida, y de la mano de Turner Jones, entonces jefe de publicidad de Coca-Cola -*advertising manager*-, la compañía desarrolló una campaña específica, dirigida a la distribución y a los puntos de venta, que se basó en la realización de una serie de cortos publicitarios que se exhibían ante los gerentes de las cadenas de tiendas y los comerciantes minoristas "para instruirlos acerca de las ventajas de un buen servicio".[570] Desde principios de los años 20, la compañía ya había ampliado su departamento de información, al que pasó a denominar departamento de estadística, el cual asumía las funciones y tareas de la investigación comercial al servicio de los objetivos y necesidades de comercialización de la compañía.

También Procter & Gamble creó su departamento de investigación de mercados en 1926. El origen de este departamento está relacionado con la incorporación a la compañía, en 1923, del doctor Smelser. Éste fue contratado para crear un departamento de investigación económica que ayudara a anticipar las fluctuaciones en los mercados de las mercancías. El trabajo de Smelser en la investigación del comportamiento de los mercados derivó hacia la preocupación en torno al funcionamiento de la distribución y de ahí, consecuentemente, se extendió a una visión más amplia, propia del marketing. Como evolución natural, el estudio del funcionamiento de la distribución le condujo a preocuparse por investigar al consumidor: su conocimiento y su

[568] "La investigación orientada al estudio de las circunstancias que rodean los procesos de comercialización de los productos o servicios nace de una manera formal a principios del siglo XX, cuando empiezan a desarrollarse de un modo regular los estudios centrados en la distribución, el análisis de las ventas, etc." En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 114.
[569] GÓMEZ, M. A.; MOLLÁ, A.; GIL, I. " El papel de la investigación comercial en el marketing". En: MARTÍNEZ, J [et al.] (coord.). (2000), p. 33.
[570] PENDERGRAST, M. (2001), p. 225 y 226.

comportamiento en relación con las marcas de Procter & Gamble.[571] La presencia de Smelser en el departamento de investigación en los años de lanzamiento del jabón Camay, y su participación en los estudios realizados para éste en torno a 1925 y 1926, parece corroborar esta evolución. Procter & Gamble pronto reforzó el departamento de investigación, justamente con motivo del lanzamiento del jabón de tocador perfumado Camay, otro de los grandes éxitos comerciales de la compañía: "La primera marca en cuyo diseño se incorporó la investigación de mercados fue Camay".[572] Las primeras mujeres investigadoras entraron a formar parte de ese departamento en 1929, con la experiencia de haber realizado antes trabajos de campo en las investigaciones realizada para el lanzamiento de Crisco.

9.2. Participación de las agencias de publicidad en la expansión de la distribución

Como hemos demostrado y documentado ampliamente en este capítulo, la preocupación de los fabricantes por la extensión de la distribución protagonizó la última década del siglo XIX y, al menos, buena parte de las dos primeras del siglo XX. Entre los años comprendidos entre 1880 y 1920, la organización de una distribución intensiva[573] empezó a mostrar muchos de los rasgos que caracterizarían las relaciones entre los fabricantes y el canal intermediario a lo largo del siglo XX.[574] Estas relaciones ocuparon un lugar

[571] DECKER, CH. (1999), p. 26.
[572] DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 87.
[573] "La distribución intensiva tiene lugar cuando se quiere llegar al mayor número posible de puntos de venta con la más alta exposición del producto. Es propia de productos de compra frecuente y requiere, por lo general, canales de distribución largos." En: SANTESMASES, M. (1996), p. 513.
[574] Resulta oportuno recoger una aproximación actual a la definición del concepto de distribución desde el marketing. El *Factbook marketing y comercial* explica: "La *Distribución Comercial* es el nexo de unión entre la producción y el consumo de los productos y servicios, siendo su papel en el mercado la entrega de productos a los consumidores para su uso, utilización o destrucción". Esta misma fuente también afirma: "La distribución es un puente entre la producción y el consumo y su objetivo final es la satisfacción y fidelización de los consumidores. Asimismo, la distribución debe cumplir una función al servicio del consumidor siendo el vehículo de sus deseos y aspiraciones, y de información para el fabricante". M. Santesmases establece con claridad: "La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor." Por último, la definición aportada por el Termcat, también resulta clarificadora. Esta última fuente se refiere a la distribución como "el conjunt d'activitats destinades a portar físicament els productes fins al consumidor, que comprèn fonamentalment l'elecció dels canals de distribució i els intermediaris, la localització i dimensió dels punts de venda, la logística, les accions de marxandatge, i l'administració i el finançament necessaris per dur-la a terme". Ver: ESIC;

predominante en las preocupaciones de los productores y se hicieron extensivas, de diferentes maneras, a las agencias de publicidad. Gradualmente, el trabajo llevado a cabo por los profesionales de las agencias de publicidad necesariamente tuvo que adaptarse y enfocarse, cada vez más, a dar respuesta a los problemas de expansión de los negocios de sus clientes, los anunciantes. Ya adentrado el siglo XX, y como se reflejará en capítulos posteriores de esta investigación, las agencias defenderían su contribución en la comercialización de los productos:

> By the second decade of the twentieth century, advertising agencies would insist that their service was "merchandising," which, as one agency explained, included everything "involved in getting a commodity from the factory to the consumer".[575]

El alcance de los efectos de la publicidad en la extensión e intensificación de la distribución fue observado por el profesor Hower, con motivo de su investigación sobre el origen y desarrollo de la agencia de publicidad NW Ayer & Son, agencia, por otra parte, que fue pionera en la realización de estudios de mercado para algunos de sus clientes.[576] A este hecho también se refiere Norris cuando afirma: "A few very progressive agencies, such as N. W. Ayer & Son, had even experimented with marketing research".[577] Del trabajo del profesor Hower hemos recogido su invitación a hacer una aproximación a la dimensión comunicativa del tema de la distribución entendiendo que ésta no queda limitada al reparto, entrega o acercamiento físico de los productos a sus destinatarios, sean los puntos de venta o los consumidores. Como hemos venido insistiendo, si bien la distribución física era fundamental, ésta estaba íntimamente conectada con la extensión del conocimiento de los productos y, consecuentemente, con la publicidad: "Advertisement is the most efficient method of putting manufacturer

---

ACNIELSEN; SAP. (2001), p. 525 y 527.; SANTESMASES, M. (1996), p. 97.; TERMCAT (1999), p. 84.

[575] NORRIS, J. D. (1990), p. 43. El autor fundamenta esta afirmación en base a los testimonios recogidos de otros autores de referencia, como D. Pope o R. M. Hower, entre otros, también citados en esta tesis.

[576] CALDERÓN, H.; MOLLÁ, A.; SÁNCHEZ, M. (2000), p. 22.; También: ver capítulo 11 de esta investigación, en relación a la incorporación del servicio de investigación en las agencias de publicidad.

[577] NORRIS, J. D. (1990), p. 43.

or retailer into direct touch with the consumer. It is the connecting link which binds the one to the other". [578]

El reto de la distribución significó, efectivamente, que la publicidad también debía trabajar para acercar los productos y las marcas a sus compradores. Esta tarea requería facilitar a éstos la información sobre los productos y el conocimiento y recuerdo de las marcas.

> Distribution of merchandise involves not only the physical movement of goods from producer to consumer but also the diffusion of information about them. Unknown wares find no buyers. And, since a wide distance in time and space lies between producer and consumer in our highly specialized society, distribution must be accompanied with such information on a large scale. In short, it must be accompanied with advertising.[579]

La publicidad, desde su dimensión comunicativa, se sumaba así al conjunto de esfuerzos que debían realizarse para aproximar y poner los productos al alcance de sus destinatarios. Desde esta perspectiva, la actividad publicitaria se orientó a facilitar el acercamiento físico y emocional de las marcas a sus públicos, fomentando el conocimiento, el recuerdo y el aprecio hacia éstas.

En 1912, NW Ayer & Son se hacía portavoz de la preocupación de los fabricantes por la distribución y realzaba el valor de la publicidad como vehículo a su servicio. Lo explicaba con las siguientes palabras:

> The production of an article, however, is but one of the processes through which it must go, and the giant task is today and always has been to find the best method of distributing what is produced. (…) Students of economic conditions are convinced that the American system of selling has been extremely wasteful and manufacturers in many lines are now earnestly considering not only what they may do to organize their production on the most scientific basis, but also how they may lessen the cost of selling and thereby make a greater profit, or give the consumer the advantage of a better article for the same money or the same article for less money. Intelligent advertising is a powerful aid in the solution of this vexatious problem.[580]

---

[578] STEAD Jr., W. [1899], p.19.
[579] HOWER, R. (1949), p. 4.
[580] AYER, N. W. *The Ayer Idea In Advertising*. Philadelphia: N.W. Ayer & Son, 1912, p. 29. Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0044/pg.1/> [Consulta: 24 de febrero 2011]

También Fox se hace eco de las palabras de Stanley Resor, presidente de la agencia de publicidad J. Walter Thompson, ya en la década de los años 20. Resor realzaba la contribución de la publicidad en la distribución de los productos y, como consecuencia, en la dinámica industrial y económica:

> The chief economic problem today (…) is no longer the production of goods but their distribution. The shadow of overproduction, with its attendant periods of unemployment and suffering, is the chief menace to the present industrial system.[581]

En este periodo el reconocimiento de la acción de la publicidad en el desarrollo de la distribución de los productos estaba claro. Sin embargo, en 1925, Albert D. Lasker -entonces presidente de la emblemática agencia Lord & Thomas- alertaba a los anunciantes de las limitaciones de la publicidad y les recordaba cómo la eficacia de ésta dependía de otros factores. En su discurso en el Advertising Club, en Nueva York, el 27 de marzo de ese año, Lasker expresaba:

> La publicidad es la fuerza más poderosa que ha venido a favorecer la distribución en los últimos veinte años, pero no puede conseguirlo todo. Ninguna publicidad puede hacer exitoso al fabricante que no tendría éxito sin ella. No hay un agente de publicidad capaz de ayudarle a prosperar a un empresario si éste no conoce su propio negocio.[582]

Como puede observarse, la preocupación por la distribución se constata, no sólo a través de las actuaciones de los fabricantes -también en su calidad de anunciantes- sino también a través de los testimonios y las acciones llevadas a cabo por las agencias de publicidad. A este respecto, resulta ilustrativo mostrar cómo la agencia NW Ayer & Son era partícipe de las dificultades a las que se enfrentaban algunos de sus clientes en su relación con los vendedores o comerciantes. En ocasiones, éstos ejercían su presión a los fabricantes recurriendo a la publicidad, exigiéndoles que realizaran publicidad local -utilizando soportes locales y cercanos a sus negocios- e,

[581] Fox no especifica la fecha de esta declaración de Stanley Resor. Sin embargo, el contexto en el que se expone permite deducir que corresponde a los primeros años de la década de 1920. En: FOX, S. (1984), p. 94.
[582] LASKER, A. D. (1992), p. 107.

incluso, demandando que sustituyeran la marca de los productos por la mención al nombre de su establecimiento, lugar donde se dispensaban esos productos. Este extremo fue duramente criticado por la agencia, quien rehuyó a hacerlo, insistiendo a sus clientes que recordaran que su propósito real era siempre alcanzar al consumidor final. En opinión de Ayer, los anunciantes no debían ceder a ese chantaje o, dicho de otro modo, no debían basar en esos términos sus negociaciones porque perjudicaba sus intereses a medio y largo plazo, además de cuestionar la honorabilidad de la agencia.[583] Esta opinión no estaba en contradicción con la sólida creencia que manifestaba la agencia en torno a la importancia de cuidar y desarrollar unas buenas relaciones con el canal intermediario, consciente de que el éxito del esfuerzo vendedor de sus clientes, los fabricantes -y de su organización de ventas-, dependía en última instancia, de la colaboración de los detallistas.

Como ya se ha expuesto, las tensiones con el canal detallista se manifestaban de diferentes formas y una de ellas fue la presión ejercida por estos intermediarios para conseguir algún tipo de subvención, o ayuda, para el desarrollo de sus propias acciones de publicidad. El apoyo económico de los fabricantes a la publicidad realizada por los detallistas se convirtió en otro modo de obtener ventajas económicas e inauguró un tipo de relaciones de colaboración más adecuadas para favorecer los intereses de ambas partes.

> Since 1903 the problem has changad somewhat. Dealers now exert pressure to obtain a campaign which will incluye liberal allowances to them (that is, cash or concessions in the price of the goods they buy) for their local advertising in which the manufacturer's name or product is given a prominent position.[584]

En adelante, y de una forma progresiva, los fabricantes y los distribuidores empezarían a llegar a acuerdos y a unir sus esfuerzos para realizar anuncios conjuntos, -publicidad mancomunada, realizada conjuntamente por dos organizaciones empresariales independientes- que reforzaran los intereses de ambos.[585] Este tipo de actuaciones pueden ser

[583] HOWER, R. (1949), p. 361-363.
[584] HOWER, R. (1949), p. 362.
[585] A modo de ejemplo, recogemos la publicidad realizada por los almacenes Macy's de Nueva York y los relojes Waltham (de la compañía pionera en la fabicación de relojes producidos a gran escala, como se ha expuesto en el capítulo 6 de esta tesis). El 4 de noviembre de 1927, el *New York Times* publicaba un

consideradas como el antecedente de un modo de actuar que se formalizará en décadas posteriores y que tomará forma como un área de actuación específica del marketing: el *trade-marketing*.[586]

Por otra parte, existen múltiples iniciativas que, desde diferentes perspectivas, muestran cómo el canal distribuidor descubrió la publicidad como forma de impulsar el sector que representaba y favorecer así sus intereses. Este comportamiento se observa en algunas asociaciones importantes de distribuidores, como es el caso de la Alaskan Packers' Association, una de las primeras asociaciones de distribución que utilizó publicidad. Esta asociación, hacia 1907, encargó a NW Ayer & Son la realización de una campaña orientada a promover las ventas del salmón rojo de Alaska. Otro ejemplo lo constituye la Association of American Portland Cement Manufacturers. También NW Ayer & Son desarrolló, en torno a 1909, una campaña de publicidad para esta asociación con el objetivo de informar y realzar las ventajas del empleo de este material.[587] Ya a finales del siglo XIX, Stead constataba no sólo la importancia, sino también la necesidad que tenía el canal distribuidor de anunciarse debido a que estaba sometido a una dinámica competitiva similar a la que mantenían los fabricantes:

> It is quite as important and necessary for the retailer to advertise as for the wholesaler manufacturer. Almost all advertising helps the tradesman indirectly, but direct advertising on his part is indispensable to the success of his business. He is in closer touch with the public than the manufacturer, but he also has to struggle against competition, and is anxious to extend the area in which he acts as distributing agent.[588]

---

anuncio de los almacenes Macy's con una ilustración que reproducía tres modelos de relojes de la marca Waltham y cuyo titular exclamaba: "Difficult to get. But Macy's have Them! 125 Waltham Watches". El texto se hacía eco de la dificultad de encontrar los famoses relojes e informaba de las características de esos modelos, sus condiciones de garantía y precio, además de su disponibilidad en Macy's. En: <http://jewelry.quickfound.net/making_watches_in_waltham_1867.html > [Consulta: 23 de agosto, 2007]

[586] "el denominado trade-marketing, que es una alianza estratégica entre el fabricante y el distribuidor que trata, en general, de estrechar las relaciones entre ambos, y, en particular, de desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción y presentación del producto en el punto de venta con el fin de incentivar la demanda final, en beneficio tanto del fabricante como del distribuidor." En: SANTESMASES, M. (1996), p. 525.

[587] HOWER, R. (1949), p. 206.

[588] STEAD Jr., W. [1899], p. 22.

Retomando de nuevo la preocupación de los anunciantes en relación al canal distribuidor, en 1913, Cherington ya apuntaba la necesidad de crear una nueva función profesional a la que se refería como "the retail expert".[589] Su apuesta por la creación de este nuevo perfil profesional obedecía a su recomendación sobre la conveniencia de formar, en el seno de las empresas fabricantes, profesionales especializados en el conocimiento y el trato con los minoristas, o detallistas. No resulta nada extraño este pensamiento en Cherington ni tampoco su propuesta de desarrollar un conocimiento especializado en el canal distribuidor. Cherington -igual que el resto de economistas y otros pensadores que ayudaron a estructurar el marketing a principios del siglo XX- consideraba que, del mismo modo que se había desarrollado una filosofía o una ciencia de los negocios -en general a través de los estudios económicos- también era necesario desarrollar un cuerpo formativo especializado en el estudio y conocimiento de los procesos de comercialización y, en particular, de la distribución. Precisamente fue esta convicción compartida por diversos profesores la que daría origen al desarrollo del marketing como disciplina especializada en la comercialización.

La opinión de Cherington, favorable a la creación de la figura del *retail expert,* ofrece otro punto de interés ya que muestra, de nuevo, la estrecha conexión entre la actividad distribuidora, la publicidad y las demás actividades que para entonces ya desarrollaban las agencias de publicidad. Su propuesta se enmarcaba en un contexto de discusión en torno a la definición y a la división de funciones y responsabilidades entre los fabricantes -en el contexto referido por el autor, en su papel de anunciantes- fundamentalmente a través del departamento de publicidad, o de la figura del *advertising manager*, y las agencias de publicidad, o la figura del agente de publicidad o *advertising agent*. Cherington apuntaba que las agencias de publicidad, en su función de consejeras del anunciante en sus actuaciones comerciales, "should know much about the trade end of the product he is promoting".[590] También constataba que esta circunstancia ya era una realidad en numerosos casos: "In some cases the agency has developed a "trade aid" service which makes the agency take on the nature of a professional adviser in all matters relating to his client's

[589] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 524 y 526.
[590] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 502.

distribution policy".[591] Sin embargo, e independientemente de la necesidad de desarrollar este conocimiento especializado, Cherington también afirmaba la imposibilidad de las agencias de publicidad de alcanzar un conocimiento tan profundo de la distribución aplicada a cada sector, producto y marca como el que podía -y, en su opinion, debía- desarrollarse desde la estructura de las empresas fabricantes. El manejo de diversos clientes en las agencias hacía imposible que éstas llegaran a profundizar en el conocimiento de todos ellos con la misma intensidad que podía hacerlo el anunciante.

Por otra parte, la aportación de Cherington en torno a la creación de la figura profesional del *retail expert* parece mostrarse tremendamente sugerente para la investigación de los orígenes de la moderna función del *trade marketing* altamente realzada por el marketing, especialmente en el último tercio del siglo XX, e incorporada, en su momento, en numerosas estructuras organizativas de fabricantes de gran envergadura -en particular, de productos de gran consumo- como es el caso, de nuevo, de Procter & Gamble.[592] A pesar del interés apuntado, no es objeto del presente trabajo la indagación de las raíces de esta función profesional y su mención es aquí utilizada únicamente por dos razones: por un lado, es una constatación más de la importancia y preocupación continua de los fabricantes en torno a la relación de colaboración, y dependencia, con los distribuidores (preocupación, por otra parte, que ha venido manteniéndose, de distintas maneras, hasta nuestros días). Por otro, sirve para mostrar, desde un nuevo ángulo, que las agencias de publicidad también fueron partícipes de esta preocupación y ello tuvo una incidencia importante en su desarrollo y consolidación profesional.

[591] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 500.

[592] En esta línea de actuación y en relación a los esfuerzos realizados por algunas grandes compañías para fortalecer y defender la posición de sus marcas en la cadena de abastecimiento, o suministro, Procter & Gamble, desde la década de 1980, ha forjado alianzas de gran envergadura con algunos de sus grandes clientes distribuidores como Walt-Mart, Carrefour, Tesco o Metro. En: DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. (2005), p. 19.

9.2.1. El interés por la distribución impulsa la creación del servicio de investigación en las agencias de publicidad

A medida que crecía la preocupación de los anunciantes, y de las propias agencias, por conocer el mercado donde operaban los productos -por conocer con más profundidad la dinámica de la distribución en estos mercados, en cuanto a su organización y al modo de actuar de los agentes que operaban en ellos- las agencias se fueron involucrando más en la resolución de los diversos problemas de comercialización que tenían sus clientes.

La investigación del comportamiento del mercado y, en particular, de la distribución, se incorporó en las agencias básicamente de dos modos. En primer lugar, como una forma de operar propia, como un método o filosofía de trabajo que constituyó la base sobre la cual se ideaba la publicidad. J. Walter Thompson constituye un referente temprano -si no, el principal referente- de esta nueva mentalidad:

> When a manufacturer or merchant comes to us for advice about putting his good more prominently before the public, we investigate his possible market. We look around to see whether the field is entirely covered by his rivals, whether he could obtain at least a local foothold, even if a national trade was denied him. We study with painstaking fidelity the exact status of his branch of industry and its susceptibility to development.[593]

En segundo lugar, también se tradujo en la creación de un nuevo servicio orientado a los clientes que dio origen al nacimiento de los departamentos de investigación en las agencias. Algunas de ellas -como vuelve a ser el caso de J. Walter Thompson- fueron pioneras en la investigación de la distribución, incorporaron expertos en esta área y crearon un departamento especializado a tal efecto. Desde los primeros años del siglo XX, diversas agencias de publicidad ya prestaban este servicio investigador a sus clientes.[594] El propio Cherington, al que hemos hecho alusión en diversas

[593] J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Blue Book on Advertising.* 1904, J.Walter Thompson Company, p. 7.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0012/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero 2011]

[594] Ver apartado 11.1.3. de este trabajo donde se aborda de nuevo la incorporación del servicio de investigación en las agencias de publicidad.

ocasiones en este trabajo, se incorporó a J. Walter Thompson como director de investigación en 1922.[595]

La investigación en torno al mercado se convertiría en un servicio trascendental para la configuración moderna de las agencias. Éstas ofrecieron formalmente este servicio a sus clientes.[596] La investigación se desarrolló, fundamentalmente, en torno a tres centros de interés: el estudio de los medios, el estudio del comportamiento del mercado y de sus canales de distribución y venta, y la investigación del consumidor, los tres desde diferentes aproximaciones. Como ejemplo de ello, en 1912 J. Walter Thompson, bajo la dirección de Stanley Resor, encargó formalmente la realización de un estudio bajo el título *Population and Its Distribution* donde establecía una clasificación por categorías de los comercios de acuerdo con su tipología.[597] En 1920, en una edición posterior de este mismo estudio, "it described the consumer population in the radius of all major metropolitan centres and presents lists of all the towns with 500 or more residents in a given state, the number of wholesale and retail stores in cities with over 100,000 residents, and so on".[598]

No obstante, el modo en que las agencias debían involucrarse en los problemas de distribución de sus clientes -los anunciantes- también fue objeto de discusión. No resultaba fácil establecer los límites de sus responsabilidades en la prestación de este nuevo servicio. El testimonio procedente de la revista *Printers' Ink*, ya en 1911, es útil para mostrar que en estos años también se inició un debate profesional en torno a esta cuestión. Esta circunstancia es, de nuevo, una prueba más de la madurez profesional que estaban alcanzando aquellos que ejercían profesionalmente la actividad publicitaria. El 20 de julio de 1911, la revista publicaba un artículo donde planteaba las principales preocupaciones y retos que, a su juicio, debían afrontar las agencias o, en general, la industria publicitaria. Precisamente una de las cuestiones que planteaba era el grado de involucración que debían asumir las agencias en los problemas de distribución de los clientes. *Printers' Ink* lanzaba la pregunta: "Will the advertising agency develop in the direction of selling organization's

[595] CROSSLEY, A. M. "Paul Therry Cherington". *Journal of Marketing* [Birmingham] (October 1956), vol. 21, nº 2, p. 135-137.
Disponible en: <http:www.jstor.org/pss/1247331> [Consulta: 7 de junio 2008]
[596] Ver capítulo 11 de esta investigación y, en particular, el apartado 11.1.3.
[597] La edición de 1912 es un volumen de 218 páginas.
[598] FOX, S. (1984), p. 84.

working direct with the dealer to stablish distribution and foster a more efficient handling of advertised goods, or will it avoid that responsability?".[599] También recogemos un nuevo testimonio que pone de manifiesto la existencia de esta discusión profesional en torno a la distribución de las responsabilidades del marketing, en esta ocasión a mediados de la década de los años 20. En 1925, Albert D. Lasker de nuevo apuntaba a este foco de discusión en un contexto en el que planteaba cuál debía ser el dominio profesional de las agencias y su desarrollo futuro. Lasker defendía que la actividad esencial de las agencias se erigía sobre la base del conocimiento del consumidor y mostraba su desacuerdo ante la idea de que las agencias asumieran, como actividad propia, la investigación directamente vinculada a la distribución de sus clientes.[600] En su opinión, la agencia podía, y debía, realizar de forma profesional y eficaz trabajos de investigación centrados en el estudio del consumidor. El conocimiento del consumidor -y su investigación- debía ser una de las aportaciones fundamentales de la agencia y debía servir de base para desarrollar las acciones de comunicación orientadas a impulsar la comercialización. Sin embargo, opinaba que una excesiva involucración en los problemas que concernían al anunciante en relación a la distribución podía afectar al punto de vista de la agencia. Lasker no era favorable a que la agencia asumiera la investigación en torno a la distribución y a las condiciones que rodeaban a ésta.[601] Consideraba que la agencia debía dar preferencia a

[599] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 524.

[600] El testimonio de Lasker debe contextualizarse en las relaciones profesionales que en estas fechas mantenía con su cliente Quaker Oats, empresa productora de cereales que se comercializaban con las marcas Wheat Berries y Puffed Wheat. Lasker explica la contribución de la agencia Lord & Thomas en la creación de las nuevas marcas para este producto y afirma que la idea de cambiarlas se debió a la aportación de la agencia. De acuerdo con su testimonio, Quaker Oats modificó sus marcas originales Wheat Berries (cereales de trigo) y Puffed Berries (cereales de arroz) siguiendo el consejo de la agencia, quien recomendó su unificación para una mayor claridad y recuerdo de la marca por parte del consumidor. En la nueva denominación se atendió a su proceso de producción y características comunes (a altas temperaturas los cereales se hinchaban). La compañía adoptó definitivamente las marcas Puffed Wheat y Puffet Rice, siguiendo el consejo de Lord & Thomas. En: LASKER, A. D. (1992), p. 142-145.; También: Stephen Fox, por su parte, recoge la involucración de la agencia en el cambio de estas marcas, aunque atribuye directamente esta tarea al trabajo desarrollado por Claude C. Hopkins (histórico publicitario y redactor que fue contratado por Albert D. Lasker para trabajar en Lord & Thomas, agencia en la permaneció durante diecisiete años): "For Quaker Oats, Hopkins had the name of its Wheat Berries product changed to Puffed Wheat, with a higher price to provide an advertising budget." En: FOX, S. (1984), p. 55.

[601] "Apreciamos el aspecto profesional de esta relación de negocios [en referencia a la relación profesional establecida entre la agencia y sus clientes], cuando no nos piden que desempeñemos el papel de payasos de feria o de farsantes que prometen cosas imposibles de alcanzar" En: LASKER, A. D. (1992), p. 152.

averiguar y atender las demandas, los deseos y las reacciones o comportamientos del consumidor en relación a los productos y las marcas de sus clientes. En este sentido, la postura de Lasker enlazaba con la linea de pensamiento apuntada unos años antes por Cherington, quien consideraba que la investigación de la distribución debía estar liderada por los anunciantes y realizarse fundamentalmente desde sus organizaciones. La siguiente cita muestra con claridad el pensamiento de Lasker sobre esta cuestión:

> Pero si hemos de ayudarle a este fabricante a construir su fuerza de ventas, dar una lección a sus vendedores, conseguir que incremente sus ventas y realizar otras cosas por él; si hemos de ir al comerciante para averiguar no lo que desea saber el consumidor sino el comerciante, ése no es nuestro trabajo y lo realizaremos con muchas deficiencias. Además le quitamos al anunciante su derecho intrínseco de contratar a alguien de su propia empresa que, por vivir diariamente esos problemas, está totalmente compenetrado con ellos y los resolverá en una manera tan eficaz como ningún agente de publicidad.[602]

Con el paso de los años, el debate en torno a la involucración de las agencias en la investigación de la distribución se mostraba más abierto y las posiciones defendidas dependían, lógicamente, de la concepción y visión del negocio que cada agencia iba desarrollando. No es objeto de esta investigación ahondar en esta discusión sino constatar que se trata de una muestra más de la complejidad que ya rodeaba a la actividad publicitaria desde finales del siglo XIX y también de un avance del modo en que iría evolucionando, en el seno de las agencias, un perfil profesional publicitario más especializado y cada vez más conocedor de los problemas del anunciante y más involucrado en éstos.

A principios del siglo XX, las agencias ya habían ampliado de forma muy considerable los límites de sus actividades y los trabajos que desarrollaban requerían, cada vez más, de la participación de diversos perfiles profesionales. Consecuentemente, la organización y funcionamiento de las agencias se hizo más compleja. Las agencias habían dejado de ocuparse única, o principalmente, de las tareas relacionadas con el conocimiento de los medios (prensa y revistas fundamentalmente), el asesoramiento sobre su utilización y

[602] LASKER, A. D. (1992), p. 149.

la contratación de espacios en ellos. Habían ampliado sus dedicaciones con objeto de poder atender a sus clientes en múltiples frentes. De este modo, las agencias también habían incorporado formalmente el servicio de diseño y redacción de anuncios, como se mostrará más ampliamente en el capítulo 11. Ahora, además, estaban inmersas en un proceso de consolidación que se tradujo en una visión más global, y a la vez más especializada, de la actividad publicitaria: una visión más estratégica que instrumental del empleo de la publicidad, en la que los profesionales de cuentas habrían de jugar un papel central.

10. El panorama profesional a finales del siglo XIX: del agente a la agencia de publicidad moderna

El escenario descrito a lo largo de los capítulos anteriores pone claramente de manifiesto que las bases de la industria publicitaria se asentaron en las últimas décadas del siglo XIX. Este desarrollo profesional progresivo se consolidó claramente en los primeros años del siglo XX. La aparición de las organizaciones empresariales conocidas como agencias de publicidad fue un marcador del cambio hacia la afirmación de la publicidad como una actividad profesional sistemática y organizada.[603] Eguizábal lo expresa con esta afirmación: “La agencia introdujo, en verdad, un ejercicio experto en la acción publicitaria, se convirtió en el motor de su desarrollo y en el primer crisol de los conocimientos publicitarios”.[604]

No obstante, la aparición de las agencias de publicidad modernas, a las que Eguizábal se refiere, no se produjo de forma súbita. El origen de estas agencias se encuentra en la figura profesional del agente de publicidad que, como veremos a lo largo de este capítulo, además de constituir su germen, es una figura fundamental para entender la evolución profesional publicitaria experimentada, principalmente, en la segunda parte del siglo XIX. El agente de publicidad es, efectivamente, la primera figura que evidencia el paso a una configuración moderna de la profesión publicitaria y que, como se mostrará,

[603] EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 199 y 202.
[604] EQUIZÁBAL, R. (2007), p. 40.

aportará importantes novedades y será el fundador de una nueva profesión. Se centrará en el negocio publicitario, se ocupará de diversas tareas, asumirá nuevas funciones y buscará conducir y liderar ese negocio. En su trabajo encontraremos también algunos de los principales rasgos que, en el futuro, caracterizarán el trabajo de los profesionales del departamento de cuentas de las agencias, lo cual hace que su contemplación, y el estudio de su evolución, sea un aspecto imprescindible en esta investigación.

> The tendency of the present age in direction of specialising all branches of knowledge. In advertising the same disposition is clearly discernible. Hence we have the Advertising Agent. He is inevitable consequence of modern conditions. (…) For the average man the Advertising Agent is becoming increasingly indispensable. [605]

El agente publicitario aparece en el siglo XIX y constituye, en sí mismo, un hecho significativo de la trascendencia que tuvieron los cambios sociales y económicos experimentados ya en la primera mitad de ese siglo en la actividad publicitaria. Del mismo modo que los procesos que rodeaban la comercialización de los productos se habían ido haciendo progresivamente más complejos, también la actividad publicitaria, además de crecer en volumen, como ya se ha observado en esta investigación, se hizo más compleja de gestionar.

A mediados del siglo XIX la gestión de la publicidad todavía anduvo un tanto dispersa entre los anunciantes, los medios y los agentes: todos participaban del proceso, pero todos lo hacían de un modo parcial y, de alguna manera, sin una toma de conciencia de las responsabilidades individuales y conjuntas, así como de los resultados de sus actuaciones. Esta circunstancia era lógica y no planteaba problemas mientras las relaciones entre estos sujetos venían marcadas por el hecho de no ser continuas y, además, por desarrollarse bajo una situación de proximidad. Sin embargo, como se ha venido mostrando en esta investigación, las dimensiones de los negocios crecieron en la medida que crecieron los objetivos expansionistas de los fabricantes, hecho que planteó nuevos retos para ampliar la distribución de sus

[605] STEAD Jr., W. [1899], p. 36.

productos y el conocimiento de sus marcas. También creció la complejidad de los medios de comunicación: aumentaron en número, en su estructura y en su organización, también como resultado de un proceso de expansión empresarial -difícil de alcanzar con la rápidez que lo hicieron sin el apoyo directo de la publicidad- y bajo el empuje, entre otros factores, de la innovación tecnológica en los procesos de producción.[606]

El trabajo desempeñado, inicialmente por los primeros agentes y después también por las primeras agencias de publicidad modernas, constituye otra muestra de la conexión directa entre la actividad publicitaria y periodística, ya desde los orígenes de ambas incipientes industrias.[607] Como ya se ha expuesto en el capítulo séptimo de esta investigación, la relación de dependencia entre ambas actividades explica el avance conjunto de una y otra en el periodo que nos ocupa. Las conexiones entre ellas son múltiples y pueden ser abordadas desde distintas perspectivas de estudio. En esta ocasión, la naturaleza de algunas actividades desarrolladas por las que ya podemos considerar agencias de publicidad modernas, como es la confección de material redaccional, de carácter comercial y publicitario, para la prensa, constituye otra muestra de ese vínculo. Para ilustrarlo, a continuación se recoge el testimonio de Stead que se refiere a la actividad desarrollada por el *Press Department* -o departamento de prensa- de la agencia de publicidad TB Browne Ltd., a finales del siglo XIX.[608] Stead se dirige a los anunciantes y utiliza la existencia de profesionales competentes especializados en elaborar

[606] Ver capítulo 7 de esta investigación.

[607] Ver capítulo 7 de esta investigación. El avance que experimentó la actividad publicitaria a partir de la segunda parte del siglo XIX es paralelo al desarrollo de los medios de comunicación impresos y, en particular, de la prensa. Esta relación también se produjo en su sentido inverso. Desde la perspectiva que nos ocupa, la relación entre los periódicos y las agencias de publicidad, canalizada a través de los agentes de publicidad, también supuso una especie de alianza tácita -no siempre exenta de fricciones- que favoreció la expansión de ambos tipos de empresas.

[608] TB Browne, Ltd. era una agencia de publicidad inglesa cuyas oficinas centrales estaban en Londres, en Queen Victoria *street*. En 1891 abrió su oficina en París (38, Rue du Louvre) para explotar las posibilidades de negocio que ofrecían los mercados extranjeros (en Europa) y en especial países como Francia y Alemania. En 1893 la compañía abrió dos nuevas oficinas, esta vez en Glasgow y Manchester. Hacia 1899, la agencia tenía unos doscientos empleados (hombres y mujeres) y estaba estructurada en departamentos, según se observará más adelante en esta investigación. A pesar de que en esos años no tenía ninguna oficina en Estados Unidos, la agencia era plenamente consciente del inmenso potencial de negocio que ofrecía este país tanto para la expansión de los negocios de los anunciantes como para la expansión del negocio publicitario: "There can be no doubt, however, that in the near future the Bristish advertiser will find great scope for his activities in the United States. In no country is advertising more largely practised and more essential to the success of a business". En: STEAD Jr., W. [1899], p. 31, 51, 58, 61, 92 y 94.

material redaccional (a menudo con la presencia de ilustraciones), especialmente ideado y diseñado para su publicación en la prensa, como una ventaja más de trabajar con TB Browne:

> Competent men are employed to write the letterpress, and skilled artist to illustrate it. The matter is prepared in columns of various width, so as to suit the requirements of papers of all sizes. (…) The extensive use of these columns of news and information throws an interesting sidelight upon the innumerable ramifications of a modern advertising agency.[609]

Los primeros agentes vieron una oportunidad de lucro si actuaban de nexo transmisor entre los anunciantes y los medios. Paulatinamente estos agentes empezaron a asumir su papel de intermediarios en la interlocución entre los anunciantes y la prensa.[610] A medida que crecía la complejidad en las relaciones comerciales, los agentes publicitarios fueron modificando su actuación profesional, introduciendo nuevas habilidades y desarrollando nuevas facetas en su trabajo de intermediación. Este cambio, que se produjo de forma progresiva, y que es difícil de periodificar en el tiempo, se tradujo en un proceso de profesionalización y de especialización de los agentes. Algunos

[609] STEAD Jr., W. [1899], p. 110.

[610] Los diccionarios y manuales de terminología consultados dan muestra de la amplitud de uso del término "agente" y de su aplicación actual en una gran variedad de entornos profesionales. Efectivamente, el término se aplica en ámbitos tan diversos como el militar, el comercial, el legal o el médico, por citar algunos ejemplos. Sin embargo, lejos de ser un término disperso, la definición de agente es clara en cuanto a la esencia de su actividad. El agente es un sujeto que ocupa un lugar como intermediario y en ese lugar realiza algún tipo de intervención activa: actúa de un modo u otro y con su modo de obrar produce algún efecto. En general, el agente actúa profesionalmente manejando los asuntos de un tercero (no obstante, en el ámbito médico, por ejemplo, algunos usos del término agente no harían alusión a una actuación de tipo profesional; seria el caso, por ejemplo, de la referencia a un virus "como agente causante de una infección"). Los primeros agentes publicitarios abrieron sus oficinas como sede desde donde administrar los servicios que ofrecían a terceros, es decir, a sus clientes, los anunciantes. Ver: REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2006), p. 61.; SM. *Diccionario de la lengua española*. Madrid: SM, 2006, p. 35.; OXFORD UNIVERSITY, (2000), p. 24.; PARRA, E. *Diccionario inglés de publicidad y marketing*. Barcelona: Gestión 2000, 2000, p. 16.; ENCICLOPÈDIA CATALANA. *Gran diccionari de la llengua catalana*. Disponible en: <http://www.diccionari.cat/> [Consulta: 1 de marzo 2011]; ALBERTÍ, S. *Diccionari de la llengua catalana*. Barcelona: Albertí, 2004, p. 19.; TERMCAT. (1999), p. 23.; VINYES, T. *Guía pràctica de la publicitat*. Barcelona: Columna, 1994, p. 14.; También: a pesar de que el término agenta ya no se emplea asiduamente en la actualidad en el sector publicitario, Margaret Allen ofrece una definición actualizada y contemporánea de la figura del agente y señala su función como proveedor o suministrador de servicios de índole publicitaria a los anunciantes. Para esta autora el agente es "a person, acting on behalf of an advertiser, who will provides services such as creative work, account planning, media planning and buying. Most agents have the legal status and finantial responsibility of the principal in law pertaining to contractual issues". En: ALLEN, M. *Managing advertising*. Dublin: Blackhall Publishing, 1999, p. 179.

hechos que se observarán a lo largo de este capítulo establecen una aproximación a esta evolución profesional en forma de secuencia. Como se verá, el perfil profesional que muestra el agente de publicidad de finales del siglo XIX dista mucho del que presentaba su predecesor en las décadas de los años 40 o 50 del mismo siglo:

> In a few years, for commercially things move quickly in these days, the primitive Advertising Agent of the forties was transformed into an expert department with all its attention concentrated upon advertising. The step from such a department to the establishment of an independent agent, whose time and attention are devote solely to advertising, is a very short one. The Advertising Agent offers to the general advertiser, without charge, the same information and knowledge that the special advertising department places at the disposal off the merchant. The embryo has developed into a fully matured organisation complete in all its details.[611]

En el escenario europeo, en Gran Bretaña, tempranamente, iniciaron su actividad algunos agentes y agencias. Estos agentes, que tuvieron su origen ya a principios del siglo XIX -e incluso, en algún caso, antes-, desarrollaron una actividad que puede ser calificada de mixta: realizaban indistintamente trabajos vinculados a la actividad periodística y a la actividad publicitaria.

A mediados del siglo XIX, en Estados Unidos, también se observa la actividad de unos profesionales que, con una dedicación a menudo parcial, actuaron como agentes que, básicamente, se ocupaban de buscar anuncios para los periódicos. Estos agentes desempeñaron una función importante como promotores de los periódicos y de su uso como soportes publicitarios, e impulsaron la actividad anunciadora en su conjunto. Su atención se centraba en los periódicos, de cuyas empresas recibían una comisión económica como pago a su labor de captadores de anuncios. Estos agentes actuaron como interlocutores entre los periódicos y los anunciantes y desarrollaron sus habilidades gestoras y negociadoras fundamentalmente como generadores de recursos económicos para la prensa. Algunos de ellos ya actuaban como consejeros de los anunciantes -en base a su conocimiento de la prensa- y habían desarrollado unos ciertos conocimientos técnicos de este medio así como de sus procesos de producción, como resultado natural de su actividad.

[611] STEAD Jr., W. [1899], p. 41.

Pincas y Loiseau, cuando se refieren a los orígenes de la profesión publicitaria, sitúan sus raíces en Europa (entendemos que en Gran Bretaña) pero su impulso y desarrollo definitivo se produce en los Estados Unidos, tal como a continuación explican:

> The job of advertising agent was emerging. They had been newspaper sales representatives, working for comisión; now agencies offered a comprehensive service. The rudiments of the profession appeared in Europe, but the United States gave advertising the shape we recognise today. [612]

Ambos consideran, no obstante, que en el espacio de una generación los fundamentos de la profesión publicitaria se extendieron tanto en los Estados Unidos como en las principales economias europeas: "In the space of a single generation, the foundations for the profession had been laid both in the United States and the major European economies".[613] En esta misma línea se manifiesta también Schuwer cuando explica que suele haber una tendencia a situar los orígenes de la publicidad moderna en Estados Unidos. A pesar de ser una idea errónea desde la perspectiva histórica, Schuwer afirma que esta creencia tiene sus fundamentos y se explica, en gran parte -aunque no exclusivamente-, por la vertiginosa expansión que experimenta tempranamente la prensa de este país.[614]

> In particular the press developed astonishingly. It was subject to no form of tax. In 1829 one state alone published half the total printing of the British press and twelve newspapers contained more advertising matter than the four hundred newspapers in Britain. Protectionist policy and the spread of industry led to domination of the American market in 1834.[615]

---

[612] PINCAS, S.; LOISEAU, M. (2008), p. 32.
[613] PINCAS, S.; LOISEAU, M. (2008), p. 25.
[614] También Schuwer se refiere a la distinta consideración que tuvo la publicidad en Estados Unidos y en Europa. En este continente, afirma, su aceptación estuvo rodeada de más prejuicios. Por otra parte, en Estados Unidos, afirma, mostró una mayor originalidad: "American advertising in the 19th century profited by the country's economic expansion and showed unquestioned originality. In Europe at the same time there was still much prejudice against advertising and Balzac chose to describe it in César Birotteau where the hero's astonishing rise is due to the perpetual appearance of advertisements. French industrialists and businessmen were not always convinced of the instant benefits of advertising and did not share the confidence of industrialists from across the Atlantic, where the first advertising agencies were being started." En: SCHUWER, P. (1966), p. 56.
[615] SCHUWER, P. (1966), p. 63.

Los trabajos realizados por los diversos autores consultados a lo largo de este trabajo de investigación no muestran apenas ningún dato concreto que dé indicios para pensar que el desarrollo original de estos primeros agentes en Gran Bretaña se trasladó a Estados Unidos. Es cierto, no obstante, que en algún momento pudo haber un contacto profesional formal entre unos y otros tal como sugiere el siguiente hecho: en Gran Bretaña, la British Association of Advertising (compuesta por anunciantes, editores, agentes de publicidad, cartelistas y otros profesionales cuya actividad estaba vinculada con la publicidad), poco después de su fundación (en junio de 1914), organizó el viaje de una delegación, formada por veinte personas, a la convención de la Associated Advertising Clubs of America, que tuvo lugar en Toronto. Cuatro de los integrantes de la delegación británica pronunciaron un discurso en este encuentro.[616] Por otra parte, el sentido común tampoco permite descartar la posibilidad de que unos y otros supieran de su existencia a través de las relaciones comerciales entre ambos países, los movimientos migratorios y del desarrollo de los medios de comunicación y de transporte. Sin embargo, y en ausencia de más datos que indiquen lo contrario, la aparición de estos agentes en Gran Bretaña y, algo más tarde, en Estados Unidos, parece que se produce de forma independiente.[617]

> (…) for the early nineteenth-century directories for London and New York show that many of these [el autor se refiere a los primeros agentes, a los cuales también describe como "middlemen", en alusión a su rol de intermediarios] were also "newspaper agents," "newsmen," and "news agents," and there is reason to believe that they forwarded advertisements, as well as subscriptions, to newspaper publisher.[618]

En Estados Unidos, agentes como Volney B. Palmer, entre otros, abrieron sus oficinas o primeras agencias de anuncios, ya conscientes del potencial del negocio que podían desarrollar si se dedicaban profesionalmente a gestionar los espacios de los periódicos y a la inserción de anuncios en ellos. Estos agentes desarrollaron su actividad esencialmente a mediados del siglo

---

[616] FIELD, E. *Advertising. The forgotten years*. London: Ernest Benn Limited, 1959, p. 84.
[617] El primer hecho trascendental en la conexión profesional de la actividad publicitaria desarrollada en ambos países lo situamos en la apertura de la primera oficina en Londres de J. Walter Thompson. Este hecho, sin embargo, ya se produjo a finales del siglo XIX, en 1899.
[618] HOWER, R. (1949), p. 10.

XIX, en torno a las décadas de 1840 y 1850. Sin embargo, seguían percibiendo su remuneración de los periódicos y, aunque formalmente no trabajan para ellos, su dedicación se volcaba en el conocimiento de los medios y en los acuerdos económicos con éstos. El primer anuncio de Volney B. Palmer, publicado en el *Philadelphia Directory* (1842), es una muestra de que la publicidad no era todavía el centro de atención, o el único foco, que centraba la actividad de este agente. Su titular anunciaba: "V.B. Palmer's Real Estate and Coal Office" mientras que en el texto ofrecía sus servicios de gestión[619] de anuncios en la prensa y de subscripciones en la misma.[620]

En realidad, estos primeros agentes -y las primeras agencias o despachos de publicidad- se hallaban en un estadio intermedio entre los *newspaper agents* y los *advertising agents*. Para Hower, sin embargo, estas primeras agencias o despachos merecen todavía la consideración de agencias de los periódicos (*newspaper agencies*).[621]

En Estados Unidos, la actividad y el número de agentes que operaban se extendió y con ello creció la competencia entre ellos. Para los anunciantes, la principal razón que diferenciaba el trabajo de unos u otros agentes parecía residir en la comodidad que suponía su gestión (el agente le evitaba una serie de trámites y su trabajo no le suponía ningún coste adicional) y en la capacidad de esos agentes para conseguir precios más competitivos en los periódicos y en las revistas. Las tensiones negociadoras entre los agentes y los medios se agudizaron y el rendimiento del trabajo del agente, en parte, estuvo condicionado por su capacidad para obtener precios más bajos de los diarios -entrando en la dinámica del regateo de los precios acordados o indicados en las tarifas- o bien en las posibilidades de utilizar parcialmente su comisión y derivarla, en forma de descuento, a los anunciantes.

De este modo el agente se consolidó como un intermediario entre la prensa y los anunciantes y la esencia de su actividad giró en torno a la venta de espacios a éstos y a su posterior reserva y compra a la prensa. Sin embargo, en la medida que ya ponía en juego su margen de beneficio, el

[619] El término gestión no aparece en el texto del anuncio. Hemos recurrido a su empleo por considerar que resume las tareas realizadas por este agente -y otros- en relación a la inserción de los anuncios en la prensa.
[620] PINCAS, S.; LOISEAU, M. (2008), p.19.
[621] HOWER, R. (1949), p. 13.

agente empezó a desligarse del medio y empezó a actuar como un intermediario más independiente de éste y más preocupado por atender sus intereses de negocio. En este sentido, Hower se refiere a estos agentes como *space-jobbing*, señalando que su trabajo principal era la intermediación de esos espacios.[622]

> (…) the agent represented neither publisher nor advertiser but drove a sharp bargain with both. He had now ceased to be an agent in the proper sense of the term, and had become a space-jobber.[623]

Hacia 1860, en la ciudad de Nueva York, operaban más de veinte agencias -que todavía no merecen la consideración de agencias modernas- y lo hacían, en palabras de Schuwer, sin una protección estatutaria y siendo ellas quienes se ocupaban de hacer las estimaciones de circulación y distribución de los periódicos.[624] A mediados de la década de 1860, algunos de estos primeros agentes de publicidad aportaron innovaciones importantes en su actividad. Éste fue el caso de George P. Rowell, en Boston. Rowell dio un paso más en la independencia que iba adquiriendo el agente y asumió un nuevo riesgo: comprar previamente el espacio a la prensa, en un volumen considerable, para luego venderlo a los anunciantes en pequeñas unidades y obtener un beneficio en el diferencial de la compra-venta.[625] Rowell se adelantaba así a las peticiones de espacios de los anunciantes y adoptaba la función de mayorista en la cadena de intermediación entre los anunciantes y los medios.[626]

---

[622] HOWER, R. (1949), p. 13.
[623] HOWER, R. (1949), p. 14.
[624] SCHUWER, P. (1966), p. 66.
[625] "Rowell also introduced another financial change by agreeing to pay cash to any publisher who would allow an additional discount of 5 per cent. Country publisher are traditionally short of cash, and, since the prevailing commercial practice was to take three to six months' credit as a matter of course, Rowell's offer was particularly welcome". En: HOWER, R. (1949), p. 16.
[626] En 1869, George P. Rowell compiló el primer tarifario, el *American Newspaper Directory*, en el cual se incluía una relación de 5.411 periódicos y cifras de circulación que estimaba el mismo editor. Rowell también fundó, en 1888, la primera revista dedicada a la publicidad en Estados Unidos. Ver: APRILE, O. (2000), p. 47.; También: "In the United States, two people had a key impact on laying the foundations for the profession: George P. Rowell, who published the first media directory in 1869, and Francis W. Ayer who, a short time later, offered his clients a transparent, commission-based, payment system." En: PINCAS, S.; LOISEAU, M. (2008), p. 25.; Ver también la mención a Rowell en el apartado 7.1. de esta tesis.

> El 1865 George P. Rowell inicia un nou sistema d'explotació publicitària. Ofereix als anunciants un tipus d'espais estandaritzats en un centenar de diaris, per una tarifa mensual calculada sobre el preu de compra que n'ha pagat als editors. La diferència entre la compra i el preu de venda cobrat per Rowell als anunciants li permet obtenir beneficis substanciosos (…). En estendre's aquesta classe de negoci, les primitives agències contracten amb els editors la cessió de l'explotació en exclusiva dels espais publicitaris, els paguen el preu estipulat i el benefici consisteix a vendre els espais als anunciants a un preu més alt. [627]

La función de estos agentes de publicidad, como Rowell, puede ser caracterizada, efectivamente, como de mayoristas de espacios o *space-wholesaling* en palabras de Hower.[628] Este autor también recoge unas palabras de Rowell que son significativas de este nuevo sentir o nuevo modo de pensar y actuar de los agentes: "When Rowell was asked in 1866, 'Whom does the agent represent?' he replied frankly that he represented himself".[629] Josling también se refiere a la actividad de estos agentes cuando expresa:

> Early advertising agents were exactly that: they were selling agents for newspaper, receiving commission from those newspapers on the amount of advertising space they could sell to advertisers. Often they would act as media brokers by buying space in quantity and then retailing it to advertisers in smaller portions.[630]

A finales de la década de 1860 y en los años posteriores, el trabajo de estos agentes y de las primeras agencias adoptó nuevas facetas. En su relación con la prensa, por ejemplo, consolidaron su posición y algunas de estas agencias -como en el caso de Carlton & Smith, (posteriormente J. Walter Thompson)- ya alcanzaron acuerdos de negociación con la prensa a medio y largo plazo. Algunas de estas agencias tenían la exclusiva, parcial o total, de la publicidad de algunos soportes. En otros casos llegaron a acuerdos anuales para gestionar los espacios de determinados periódicos o revistas. Estas agencias muestran una nueva faceta como intermediarios exclusivistas en su

[627] HERREROS, M. *La publicitat. Fonaments de la comunicació publicitària*. Barcelona: Pòrtic, 1995, p. 39.
[628] HOWER, R. (1949), p. 15.
[629] HOWER, R. (1949), p. 17.
[630] JOSLING, J. "The advertising agency". En: HART, N. (ed.) *The practice of advertising*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995, p. 56.

relación con los medios, a la par que ya empiezan a ampliar su dedicación a la gestión de los anuncios (no sólo de los espacios) y a la forma en que éstos debían realizarse.[631] Hower se refiere a esta época como el tiempo de la *advertising concession agency.*[632] Las relaciones con los anunciantes empezaron a estrecharse y creció el grado de implicación de las agencias en los problemas de comercialización de aquellos.

En la década de 1870, también en Estados Unidos, algunas agencias y despachos de los agentes de publicidad ya habían desarrollado una estructura operativa que mostraba la participación de distintos tipos de profesionales en su funcionamiento. Las agencias todavía no habían incorporado a los redactores publicitarios, directores de arte, especialistas en el estudio del mercado y en la investigación, ejecutivos de cuentas ni otros perfiles profesionales que caracterizarán la estructura organizativa de las agencias a partir de la primera década del siglo XX. Sin embargo, las funciones administrativas, contables, de gestión y supervisión del proceso de contratación de espacios, así como de comprobación de la publicación de los anuncios y de registro y archivo de los anuncios publicados, ya estaban organizadas. Fox describe el aspecto que podía tener una de estas agencias, que puede ser calificada de pequeña o mediana, y que el mismo autor ya distingue de las grandes agencias (las cuales también serán introducidas en este capítulo).

> In one corner of the room sat the boss, whose name the firm generally bore. In another corner the estimate man, who quoted rates and expenses, sat with his heavy scrapbooks at a slanted-top desk. A bookkeeper stood by his upright station, with the copying press and office safe close at hand. Finally, a checking clerk and office boy tended to their miscellaneous tasks. […]. At the rear of the office, separated by a low partition, were rows and rows of cubbyholes filled by periodicals, like the reading room of a large public library. This collection, smelling agreeably of newsprint and printer's ink, let the agent claim that he kept regularly on file all the leading newspapers and magazines, so that an

[631] "(…) in order to sell the publisher's space, the agent had to show the merchant how to advertise, just as the early automobile salesman had to give driving lessons." En: HOWER, R. (1949), p. 18.
[632] HOWER, R. (1949), p. 16.

advertiser might check on the appearance and placement of his notices. The office staff of five was considered adequate for all but the largest agencies.[633]

A finales de la década de 1870, la evolución profesional de los agentes muestra un nuevo punto de interés. Como se observará con más detenimiento en este capítulo, en torno a 1875-1876, la agencia de publicidad NW Ayer & Son[634] se planteó instaurar un nuevo sistema de remuneración de su trabajo que partía de la consideración de que el pago de sus servicios debía proceder de los anunciantes y no de los medios: "Thus, late in 1875, the Ayer open-contract-plus-commission plan was initiated, and in January, 1876, the first orders for space on this new basis were sent out to publishers".[635] Precisamente la primera gran novedad reconocida a NW Ayer & Son fue la introducción de esta nueva fórmula de remuneración que, básicamente, consistía en la firma de un contrato -*open contract*-[636] donde se formalizaba, entre otros, un acuerdo por el que el anunciante se comprometía a pagar una comisión a la agencia como contraprestación económica a los servicios prestados por ésta.[637] El nuevo sistema de remuneración suponía un cambio de paradigma muy importante que tendría una gran repercusión en la evolución de los agentes y de las agencias, en el desarrollo de la actividad publicitaria en

[633] FOX, S. (1984), p. 13.

[634] NW Ayer & Son fue fundada por Francis Wayland Ayer en 1869, cuando tenía algo más de veinte años (dada su juventud, hizo uso del nombre de su padre para la denominación de la agencia) y después de haber trabajado durante un año como agente que se ocupaba de vender espacios publicitarios de algunos semanarios religiosos. NW Ayer & Son inició su actividad sobre la base del trabajo característico que venían desarrollando los agentes de publicidad y otras agencias de la época; esto es, actuando como mediadora en la contratación de espacios en la prensa y como gestora de los anuncios que debían insertarse en ellos. Hacia 1875 la agencia había desarrollado su actividad con notable éxito y fue por estas fechas cuando Ayer se planteó dar un giro al negocio introduciendo nuevos planteamientos que, de algún modo, sirvieron para formalizar el cambio que se había ido gestando en las relaciones entre los anunciantes y las agencias. Ver: FOX, S. (1984), p. 21.; También: "The religious weekly, indeed, was a favorite advertising medium of the latter half of the nineteenth century. In many homes it provided the principal reading material; it occupied the place now monopolized by the popular magazine and was read from cover to cover in the absence of livelier printed attractions. The advertiser, moreover, could assume that such a paper went mainly into the homes of hardworking, substancial citizens, who spent no money on frivolity or drink, and therefore could afford to buy comforts and luxuries. In spite of the obvious fertility of this field, however, agent had generally neglected the Philadelphia religious papers until F. W. Ayer began to exploit them." En: HOWER, R. (1949), p. 29.; También: "Similary, the founders of two of the most famous US agencies, N.W. Ayer and James Walter Thompson (JWT), started their agencies on the back of experience selling space in religious periodicals." En: McFALL, L. (2004), p. 112.

[635] HOWER, R. (1949), p. 60.

[636] HOWER, R. (1949), p. 58.

[637] En el material consultado hasta la fecha a lo largo de esta investigación, lamentablemente, no hemos encontrado reproducido ningún contrato de este tipo que nos permita observar en detalle su contenido. No obstante, las bases de este acuerdo contractual son explicadas por la propia NW Ayer & Son y reproducidas en el apartado 10.3. de este capítulo.

su conjunto y también, en particular, en la aparición del profesional de dirección y gestión de cuentas.

Una mirada breve al panorama que presentaban los agentes de publicidad en Gran Bretaña muestra que, también en este caso, la definición de la figura del agente siguió un proceso evolutivo y que, a principios del siglo XX, todavía era un profesional poco reconocido y su sistema de remuneración seguía estando basado, mayoritariamente, en la comisión obtenida de los medios. En esta ocasión, hemos recurrido a la existencia de diversas organizaciones profesionales a lo largo de las primeras décadas del siglo XX. Estas organizaciones representan una muestra orientativa de la evolución del agente y también son indicativas de cómo una buena parte de estos agentes abogaban por la profesionalización y por el reconocimiento formal de su actividad. En 1905 se creó la Advertising Agents Association y, en una reunión celebrada en febrero de 1914, esta asociación acordó su deseo de formar la Association of Advertising Agents in the United Kingdom, la cual se constituyó en 1917. El órgano oficial de esta nueva asociación fue la revista mensual *Selling and Advertising*. Durante esos años, la asociación siguió trabajando en medio de intensos debates en torno al sistema de remuneración basado en la obtención de una comisión de los medios. En este período se alcanzaron acuerdos importantes con la prensa, como fue el caso del pacto (en 1922) entre las agencias y *The Times*, el *Daily Mail* y otros periódicos asociados a éstos para fijar las condiciones del sistema de remuneración (comisión del medio). Estos acuerdos se extendieron a editores de otros periódicos y, en general, se dieron a conocer como “The Times Agreement”.

La actividad de la Association of Advertising Agents in the United Kingdom creció y, finalmente, en 1927, se fusionó con el Institute of Practitioners in Advertising. Este cambio de denominación parece que estuvo provocado por el deseo de distinguir un tipo de agentes de otros, y en este caso concreto, según sostiene Field, para distanciarse de las personas que trabajaban en, o para, los periódicos locales (de pequeña dimensión), que se dedicaban a vender pequeños anuncios por palabras y que también se autodenominaban agentes de publicidad o *advertising agents.* Pero también el empleo del término *practitioner* parece ser significativo de ese deseo de

formalizar una profesión en base a la existencia de una práctica profesional regular, o continuada, de unas determinadas actividades especializadas.[638] El empleo de este término sugiere que fue aplicado para indicar que se había producido un proceso de maduración profesional, a través del dominio o de la práctica de este oficio y, consecuentemente, aquellos que la ejercían eran ya profesionales, especialistas o expertos en publicidad.

Durante varios años, el Institute of Practitioners in Advertsing mantuvo su idea original de limitar el acceso a esta organización a aquellos agentes que también se hubiesen registrado en el British Advertising Agents. El primer presidente del Institute of Practitioners in Advertising fue Philip de G. Benson, hijo del fundador de la agencia S.H. Benson Ltd. quien, con anterioridad, había sido un miembro activo de la Advertising Agents Association.

Pero en Gran Bretaña, además de las asociaciones anteriormente mencionadas, merece la pena destacar que, en abril de 1910, se fundó la Incorporated Society of Advertisements Consultants. Esta asociación incluía entre sus objetivos "to support and protect the character, status and interest of the profession of Advertisement Consultant and to promote honourable practice" además de "to conduct examinations in advertising".[639] La existencia de esta organización también es una prueba del proceso de profesionalización que estaba experimentando la publicidad y del deseo de diferenciarse que tenían aquellos que, de un modo u otro estaban vinculados a ella. La Incorporated Society of Advertisements Consultants se fundó con la intención original de incluir entre sus socios a aquellos hombres y mujeres que, no siendo agentes de publicidad -o *advertising agents*-, obtuvieran su remuneración en base al pago de unos honorarios -*fee*- y no en base a una comisión procedente de los medios. Años más tarde, en 1932, esta sociedad amplió su base de asociados abriéndola a aquellas personas que ocupasen

---

[638] "*Practitioner:* 1. (technical) a person who works in a profession, especially medicine or law […] 2. (formal) a person who regulary does a particular activity, especially one that requires skill […]". También resulta de interés el empleo de este término para referirse al "médico de familia", o de forma más coloquial, al "médico de cabecera". De este modo se define al *"General practitioner" como " a doctor who is trained in general medicine and who treats patiens in a local community rather than in a hospital."* En: OXFORD UNIVERSITY, (2000), p. 990 y 534.

[639] También: "The Society [Incorporated Society of Advertising Consultants] conducted the first public Examinations in Advertising in 1925 (…). The Society held its last Final Examination in 1931, the Advertising Association by the time having established its own examinations, which have had such a tremendous influence". En: FIELD, E. (1959), p. 82 y 83.

posiciones ejecutivas de responsabilidad, procedentes de agencias de publicidad importantes, y cuyo trabajo tuviera una naturaleza consultiva o asesora.[640] Por último, y para no extendernos en exceso en este paréntesis que contempla a Gran Bretaña, cabe mencionar que los *advertising managers* -responsables o jefes de publicidad empleados en la estructura de los anunciantes- también buscaron consolidar su estatus profesional recurriendo a la creación de asociaciones profesionales como fue el caso del Advertising Managers' Club (que tiene sus orígenes en 1907) y que fue el precedente de la Advertising Managers' Association, cuya creación, en Gran Bretaña, [641] data de principios de la década de los años 30 del siglo XX. También en Estados Unidos se creó, a principios del siglo XX, The Association of National Advertising Managers (ANAM).[642]

A finales del siglo XIX, las agencias de publicidad, uno de los principales actores de la industria publicitaria emergente -junto a los anunciantes y a los medios de comunicación- definieron sus bases de funcionamiento, y lo hicieron, en gran parte, a partir de una nueva concepción del negocio, esta vez claramente publicitario, inaugurada por los agentes de publicidad que operaban desde sus propios despachos o desde las agencias. El nacimiento de esas primeras agencias, tanto en Europa como en Estados Unidos, se produjo entre los años 1860 y 1880, período en el que Rom y Sabaté sitúan el nacimiento de la publicidad moderna.[643] Su origen y evolución pueden ser observados, según señala González, como "una consecuencia lógica del desarrollo histórico de la

[640] Ver: FIELD, E. (1959), p. 74-83.

[641] La creación de The Association of National Advertising Managers (ANAM) es una muestra más de la existencia de nuevas inquietudes en los anunciantes en relación a la gestión de la publicidad y, en particular, en este caso, a sus relaciones con los agentes y las agencias de publicidad.; También: "La fundación de *The Association of National Advertising Managers (*ANAM) es una muestra más de la existencia de una mayor atención de los anunciantes en lo referente a la actividad publicitaria. En el momento de su constitución, el 24 de junio de 1910 en Detroit (Michigan), esta asociación representaba a cuarenta y cinco compañías estadounidenses. Su fundación ponía de manifiesto la existencia de nuevas inquietudes, por parte de los fabricantes/anunciantes, ante la gestión de la publicidad y también su deseo de crear relaciones profesionales, de carácter regional y nacional, entre los diferentes sujetos que participaban en la industria publicitaria. En particular, la ANAM también mostró su interés en la reflexión en torno a las relaciones que mantenían los anunciantes con los agentes y las agencias de publicidad en unos años donde se estaban produciendo importantes transformaciones en esta industria publicitaria en plena expansión. En 1914 esta asociación cambió de nombre y adoptó oficialmente la denominación actual, *The Association of National Advertisers* (ANA). En la actualidad continua siendo una de las asociaciones más representativas de la comunidad anunciante y de marketing en Estados Unidos -además de la más antigua- y reune a unas 370 compañías miembros de esta asociación, las cuales gestionan alrededor de 8.000 marcas." En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 37.

[642] FIELD, E. (1959), p. 83.

[643] ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 130.

publicidad y de su contexto más inmediato",[644] en referencia al desarrollo económico, empresarial y de los medios de comunicación, contextos que han guiado gran parte de nuestra investigación hasta el momento.

> Not surprisingly, when we seek the reasons for the growth of advertising and specially the virtual invention of national advertising, we must invoke the key economic and social trends of the era: industrialization, urbanization, and the revolutions in transportation and communications.[645]

De este modo, insistimos, las agencias de publicidad surgieron como empresas cuya actividad se basaba en el trabajo, ya iniciado antes por los agentes de publicidad, de gestión y mediación en la contratación de los espacios publicitarios en los medios de comunicación de la época, básicamente la prensa y las revistas.[646] Las primeras agencias fueron compañías que se crearon sobre la base de la experiencia y del saber acumulados por los primeros agentes de publicidad. Éstos dieron forma a la profesión a través de su conocimiento de los medios de comunicación y del trato con éstos. Estos agentes también habían desarrollado una vertiente profesional, de carácter comercial y de ventas, que también los caracterizaría, a partir de su relación, no sólo con los medios, sino también con los anunciantes. En las últimas décadas del siglo XIX, estas agencias, de forma progresiva, habían ampliado su campo profesional.

---

[644] GONZÁLEZ, J. A. (1996), p. 33.
[645] POPE, D. (1983), p. 31.
[646] A pesar de que el medio exterior -fundamentalmente la cartelería- ya era empleado con frecuencia a lo largo de la segunda parte del siglo XIX, parece que éste empieza a organizarse, o estructurarse, de una forma más ordenada a partir de la década de 1890. En estos años los distribuidores de los espacios, así como aquellos que se dedicaban a colocar la publicidad en estos lugares, empiezan a asentar unas bases organizativas que pueden calificarse de sectoriales. Una prueba de la importancia que iba a adquirir este medio la constituye el hecho de que en 1899 la agencia NW Ayer & Son anunció la creación de su departamento de publicidad exterior: "In the following year [1899] the firm announced the celebration of a new department to place outdoor advertising and stated that it would thenceforth handle this mediumas a part of its regular business". Hacia 1898, los contratos que firmaba la agencia NW Ayer & Son con los anunciantes ya comenzaron a considerar no sólo la inserción de publicidad en periódicos y revistas sino también la publicidad en pósters y otros soportes de publicidad exterior. Ver: HOWER, R. (1949), p. 81 y 237.; También: En 1894 se crea The R. C. Maxwell Company, la compañía más antigua de publicidad exterior de los Estados Unidos. Ver: DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *Emergence of Advertising in America: Timeline. 1850-1920.*

Los agentes habían dejado de concentrarse en el dominio y manejo de los medios y, sin renunciar a ello, habían orientado sus prioridades hacia la atención a sus clientes, los anunciantes, muchos de ellos, como se ha constatado en capítulos anteriores, ya inquietos por hacer crecer sus negocios bajo nuevos criterios de modernidad. De este modo, las agencias se hicieron partícipes de los nuevos problemas que estos anunciantes debían afrontar para la comercialización de sus productos y la expansión de sus marcas. Vieron que las posibilidades de ampliar su negocio dependían de ellos y, consecuentemente, de la utilidad y efectividad de los servicios que la agencia podía ofrecerles. Así, revisaron y enfocaron sus servicios pensando cada vez más en los anunciantes y su actividad con los medios se consideró prioritariamente bajo la óptica de las necesidades de comunicación de sus clientes, los anunciantes, los auténticos motores de la actividad de las agencias.

Son numerosos los testimonios de este progresivo cambio de enfoque que fue produciéndose en el modo de pensar y de trabajar de las agencias y de estos nuevos agentes de publicidad, muchos de ellos empleados o fundadores de aquellas. El profesor Hower se hace eco de ello cuando aborda la historia de NW Ayer & Son:

> Thus, late in 1879, N.W. Ayer & Son began to give attention to the wider aspects of advertising and to provide services which were not directly linked with space-buying, but which were of vital importance to the success of an advertising campaign.[647]

También los documentos publicados por la agencia J. Walter Thompson, desde fechas tempranas (en los años 1899, 1901 o 1904) muestran esta evolución:

> This company's experience is at service of customers, both in the preparation of first-class copy and in the selection of mediums from which results can be expected.[648]

---

[647] HOWER, R. M. (1949), p. 74.

[648] J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Red Book on Advertising*. [S.l] J.Walter Thompson Company, 1899, p. 8.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0002/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero 2011]

> If your business deserves to grow, we know the way to make it. [649]

> Our business is as expansible as the world of advertising. We would like more customers to avail themselves of our methods that make trade. Shall we help to make your business grow? [650]

Un nuevo testimonio lo aporta Stead, en torno a esas mismas fechas (1899), cuando se refiere al trabajo de la agencia inglesa TB Browne, Ltd. Stead señala cómo los tiempos han cambiado y también los métodos de trabajo: "T. B. Browne, Ltd., do not believe in remaining in the old ruts of tradition. They regard it as a part of their business as Advertising Agents to assist in opening up new markets and in the developing of old ones".[651]

Este mismo autor incide en el cambio de orientación de la actividad de los modernos agentes de publicidad: "The business of a responsible Advertising Agent is to discover the facts, to formulate the theories, and to act upon them with courage and conviction".[652] En su opinión, a finales del siglo XIX, el valor profesional de los agentes de publicidad reside en su conocimiento de la actividad comercial: "The capital of an Advertising Agent is his knowledge of the world of commerce and his ability to keep closely in touch with all its variations, and fluctuations".[653]

En 1913 Cherington resumía la evolución profesional experimentada por las agencias en las últimas décadas: "Over a long period of years, the advertising agency has been gradually evolving from a purely brokerage office to a professional relation with its clients".[654] Efectivamente, no sólo, como hemos mencionado, la atención de las agencias se centró en sus verdaderos clientes, los anunciantes, sino que además éstas tomaron conciencia del valor

---

[649] J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Blue Book on Advertising*. [S.l.] J.Walter Thompson Company, 1901, p. 7.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0011/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero 2011]

[650] J.WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Blue Book on Advertising*. [S.l] J.Walter Thompson Company, 1904, p. 6.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0012/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero 2011]

[651] STEAD Jr., W. [1899], p. 54.

[652] STEAD Jr., W. [1899], p. 45.

[653] STEAD Jr., W. [1899], p. 45.

[654] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 529.

que podía tener su trabajo para los anunciantes si se desarrollaba sobre la base de un conocimiento sólido de los procesos de comercialización de los productos, de su distribución y de los consumidores, como veremos más adelante en este capítulo y en relación directa con lo expuesto en el capítulo anterior.

Por otra parte, no debe olvidarse que estas primeras agencias de publicidad también desarrollaron su actividad en un escenario competitivo y buscaron su crecimiento y el incremento de sus ingresos en esta ampliación de la oferta de servicios que podían ofrecer a los anunciantes, así como en la mejora de los procesos de trabajo:

> Advertising agencies expanded and became more bureaucratic. Instead of just selling space to the advertiser, they began to advise clients where to place their advertisements and then to produce advertisements themselves.[655]

Durante este período de transformación de las agencias, que tiene lugar en las últimas décadas del siglo XIX, éstas ampliaron sus servicios y aumentaron el número de clientes para los que trabajaban. Su actividad profesional creció y también el volumen de negocio que manejaban:

> We have business responsability that is buttressed by age and accelerating growth. In the ten years from 1980 to 1990 the volumen of our business more that doubled. We have to-day on our books more than eight hundred customers –an eloquent testimony to the value of our service.[656]

La ampliación de los servicios ofrecidos por las agencias de publicidad fue paralela a la aparición de nuevos perfiles profesionales que iniciaron el camino hacia la especialización profesional.[657] La figura del agente de publicidad (una especie de hombre orquesta) no era suficiente para cubrir las nuevas necesidades derivadas de unos anunciantes cada vez más activos y

[655] BOGART, M. (1995), p. 5.
[656] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1901), p. 7.
[657] Ver capítulo 11 de esta investigación.

maduros. Progresivamente las agencias se reestructuraron y se afianzaron como organizaciones empresariales modernas y su funcionamiento se hizo más complejo.

10.1. Los primeros agentes

Algunos de los primeros agentes de publicidad habían empezado antes su actividad profesional como agentes de noticias para los periódicos. En algunos casos, se trataba de profesionales que sumaron a su actividad de naturaleza periodística la posibilidad de vender espacios para la inserción de anuncios, habitualmente de aquellos periódicos con los que habían establecido relaciones profesionales más o menos estables.[658] El trabajo de estos agentes, por tanto, no se limitaba a la tarea de mediación publicitaria ya que no tenían una dedicación exclusiva a la gestión de espacios publicitarios y de anuncios para su inserción. A menudo su trabajo incluía otras tareas vinculadas a la actividad periodística o labores de carácter comercial, básicamente orientadas a promover la expansión y difusión de esos periódicos. Su trabajo podía incluir, por ejemplo, tareas de intercambio, búsqueda y redacción de noticias. Este trabajo en ocasiones fue desarrollado bajo el incentivo de los propios editores de los diarios. Según Hower, en la década de 1830, en las grandes ciudades, algunos editores aconsejaban a sus empleados que dedicaran un tiempo a visitar a los fabricantes y comerciantes locales con objeto de conseguir anuncios para su publicación. Algunos de estos empleados vieron que podían conseguir esas órdenes de inserción de los anuncios no tan sólo para un diario, sino para varios, de manera que podían obtener un mayor rendimiento económico de su gestión promotora.[659] Brierley recoge la dualidad de funciones ejercidas por estos primeros agentes: por un lado las propias de los agentes de publicidad y, por otro, el desempeño de actividades más propias de las agencias de noticias:

> The modern advertising agency structure grew with the mass media. Some of the original advertising agents began as news agencies, selling stories to the newspapers.

[658] Esta circunstancia ya se ha avanzado en el capítulo 5 de esta tesis.
[659] HOWER, R. (1949), p. 10.

> In the early nineteenth century advertising agents sold space the agent would get a percentage of the sale in commission.[660]

Algunos de estos agentes crearon sus primeras oficinas, desde donde operaban, y las denominaron agencias, recogiendo así la herencia semántica del término agente. Desde estos despachos podían dar presencia a sus servicios: atender a sus clientes -todo aquel que quisiera insertar un anuncio en la prensa, fuera particular o empresa-, manejar los aspectos administrativos y de gestión derivados de su actividad mediadora y también, debemos suponer lógicamente, establecer los mecanismos de orden, seguimiento, control y archivo que requería su tarea profesional.[661] Estas primeras agencias, o despachos, nacieron como resultado del vínculo de estos primeros agentes con los medios impresos y debemos recordar que con frecuencia desarrollaban, indistintamente, tareas de agencias de noticias y de agencias de servicios relacionados con la contratación de la publicidad. Por tanto, estas primeras agencias -cuyo origen data, en ocasiones, de la primera mitad del siglo XIX- no pueden considerarse estrictamente como las primeras agencias de publicidad, ya que su creación no obedeció a una vocación puramente publicitaria. No fueron negocios concebidos para ofrecer unos servicios centrados en la actividad publicitaria destinados a los anunciantes. Sin embargo, sí fueron empresas que se originaron a partir de la iniciativa empresarial de unos agentes que vieron la oportunidad de crear un negocio próspero a partir de su conocimiento y relación con la prensa y las revistas, y que descubrieron las diversas oportunidades de colaboración profesional que podían establecer con estos medios.

---

[660] BRIERLEY, S. *The advertising handbook*. Londres: Routledge, 2002, p. 61.

[661] En el panorama español, y en relación con la actividad desarrollada por Rafael Roldós Viñolas, agente pionero en España, García Ruescas relata en qué consistía su actividad en los primeros años de ejercicio profesional de Roldós, cuando todavía actuaba de forma personal: "Él [Roldós] recibía los pedidos de los anuncios, él mismo se trasladaba a los talleres del *Diario de Barcelona* y de los otros periódicos de la época, él componía sus anuncios, él los entregaba a los agentes de la imprenta, él, personalmente, recogía de la imprenta los comprobantes y, finalmente, él entregaba esos comprobantes a los clientes y, contra su entrega, cobraba los anuncios." En: GARCÍA RUESCAS, F. (1971), p. 256.; También: Rafael Roldós pertenecía a una familia de impresores. Inició su actividad profesional publicitaria como agente de publicidad. En 1872 fundó la agencia Roldós y Compañía y en 1896 fundó el periódico *Las Noticias*.; También: sobre Rafael Roldós Viñolas, ver: SERRA, C. *Rafael Roldós Viñolas, pionero de la publicidad en España*. Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna. Universitat Ramon Llull, 2009. (Trabajo de doctorado).

Los primeros agentes y agencias realizaban -insistimos, aunque no exclusivamente- las gestiones con los medios y los anunciantes para que los anuncios se publicasen en los periódicos. Buscaban anunciantes, les facilitaban información sobre los soportes disponibles y sus características, les ofrecían espacios para publicar sus anuncios, llegaban a acuerdos económicos con los medios sobre las disponibilidades de espacios y las condiciones de pago -en ocasiones el agente avanzaba el pago al medio actuando a efectos prácticos como agente financiero al servicio del anunciante-, aconsejaban al anunciante sobre cómo debían ser los anuncios y, en ocasiones, incluso se ocupaban de realizarlos o redactarlos. Ciertamente, algunos de estos agentes descubrieron que podían vender más fácilmente los espacios a los anunciantes si también ofrecían la posibilidad de dar forma a esos anuncios, facilitándoles así la tarea de anunciarse. En estos casos, el agente ofrecía, de una manera que podemos calificar de informal, -como valor añadido a su servicio pero sin que ésto fuera el centro de gravedad de su actividad- la posibilidad de elaborar o redactar ellos mismo esos anuncios, asumiendo la responsabilidad de realizar y supervisar las diferentes fases de este proceso. Descubrimos así diversas facetas en el trabajo desempeñado por estos agentes de publicidad que, a efectos de esta investigación, tienen una relación directa tanto con las labores que, en el futuro, desempeñarán los miembros del departamento de cuentas de la agencia, como con las desempeñadas por los responsables del departamento de medios, una vez éstos se constituyan formalmente en el seno de las modernas agencias de publicidad.[662] El agente, en este estadio, parece ser una figura híbrida que aglutina una variedad de funciones que posteriormente se distribuirán, fundamentalmente, entre los departamentos de cuentas y de medios. El agente intervenía de diferentes modos a lo largo del proceso de trabajo, en algunas ocasiones como ejecutor directo y, en otras, como gestor y supervisor del trabajo que realizaban otros. Algunas de las funciones que desempeñaba el agente se afianzarán como propias y

[662] En el panorama español, en la actualidad y desde hace algunas décadas, la función de medios representada por los tradicionales departamentos de medios de las agencias de publicidad es una función en recesión. La actividad de este departamento empezó a desplazarse (primero parcialmente) hacia las centrales de compra cuando estás aparecieron en el mercado. La evolución de las centrales de compra hacia un modelo de empresa que no se ocupa únicamente de la negociación y compra de los espacios ha dado lugar a que, en los últimos años, mayoritariamente hayan elegido denominarse agencias de medios (una denominación que incluso en ocasiones es completada con referencias a sus conocimientos y/o servicios de marketing o de investigación).

características del trabajo de los componentes del futuro departamento de cuentas, aunque su relación con los medios dejará de ser el eje de su actividad y su lugar lo ocupará el anunciante.

Eguizábal señala a William Tayler, en Gran Bretaña, como el primer agente conocido "quien, en 1786, se describía como 'agente de los impresores, libreros & co., del condado'".[663] Tayler trabajaba fundamentalmente con los periódicos rurales pero, además, daba otros servicios como la lista Lloyd y la posibilidad de contratar espacios publicitarios en varias gacetas extranjeras.[664] El caso de Tayler no dejaba de ser una rareza, ya que en estos años la publicidad llegaba a los periódicos por diversos canales.[665] También en Gran Bretaña, en 1800, James White creó su agencia, después de un tiempo en el que combinó su trabajo habitual en un hospital-escuela con su trabajo como agente dedicado a la gestión de espacios y anuncios.[666] La agencia de White, además, desarrollaba otras actividades como el servicio de noticias**,** la venta de periódicos o el servicio de impresión.[667]

También el caso de Reynells, Lawson and Barker, una de las primeras agencias de publicidad en Gran Bretaña, creada en 1812, es un ejemplo que ilustra el origen y la dinámica de trabajo de algunas de estas agencias pioneras. La agencia se estableció cuando uno de sus fundadores, James Lawson, era el impresor de *The Times.* Además de su actividad como receptora de anuncios para el diario, la agencia también tenía acceso al servicio de noticias de *The Times*, que la agencia utilizaba como fuente propia

---

[663] EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 153.

[664] La lista Lloyd tiene sus orígenes en el café de Lloyd's, en Inglaterrra. Este salón de café -como otros muchos- era un lugar de reunión social donde se mantenían conversaciones de negocios y se realizaban transacciones comerciales. Edward Lloyd publicó en 1696 la *Lloyd's News,* una hoja informativa que recogía la información, proporcionada por los capitanes de los barcos, sobre las mercancías que llegaban al puerto. En 1726 esta publicación pasó a llamarse *Lloyd's List.* Ver: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 153.

[665] "Newspapers and advertising agents through-out the nineteenth century received advertisements from a range of intermediaries, including newsagents, coffeehouse, hotels, printers, stockbrokers, dentist, even undertakers". En: McFALL, L. (2004), p. 111.

[666] McFall identifica como primeros agentes, en Gran Bretaña, a Tayler (mencionado también por Eguizábal) y a Newton (con anterioridad a la actividad desarrollada por White): "the first UK advertising has been identified as Tayler and Newton in 1786, followed by Whites in 1800, and then in rapid succession in 1812 by Reynells, Lawson and Barker, and Deacon's". En: McFALL, L. (2004), p. 110.

[667] "El negocio de White reporta alrededor de 18.000 libras al año. Y además de estos sustanciosos ingresos por la publicidad de periódicos, White proporcionaba otros servicios como noticias, venta de periódicos, impresión, grabados, etc. (…) pero también demuestra que su agencia no se dedicaba exclusivamente al negocio publicitario. Esta agencia, llevó después el nombre de Richard Barrer (quien se casó con la viuda de White), *Barrer and co*. de la calle Fleet". En: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 154.

para la elaboración de otra publicación destinada a ser distribuida en ámbitos geográficos que no estaban bajo la cobertura de este periódico. En este caso, Reynells, Lawson and Barker y *The Times* habían llegado a un acuerdo negociado de intercambio de servicios publicitarios y periodísticos. También el testimonio de McFall, como anteriormente el de Brierley, recoge esta conexión original entre las empresas periodística y publicitaria: "These early agencies were clearly very closely linked to the press, but these links went further than the sale advertising space".[668]

Los ejemplos citados no parecen tratarse de casos excepcionales. Si estas primeras agencias desarrollaban su trabajo en esta doble vertiente, consecuentemente, sus propietarios, empleados o colaboradores actuaban como agentes con una doble función: por un lado, ocupándose de la captación de anuncios y de la gestión de espacios para su inserción en la prensa y, por otro lado, dedicando también tiempo a la búsqueda y tratamiento de las noticias. En Europa existen otros ejemplos de agencias que tienen un origen similar al descrito. Uno de los casos más ilustrativos es el de la Agence Havas, creada en 1835 en París por Charles Louis Havas.[669] En España es de destacar el caso del primer agente publicitario, Rafael Roldós y Viñolas, creador, en 1872, de la primera agencia de publicidad de España, Roldós y Compañía, y, posteriormente (1896), también fundador del periódico barcelonés *Las Notícias*, en 1896,[670] hecho que hace evidente la búsqueda del doble negocio publicitario y periodístico por parte de algunos de los pioneros de la publicidad.[671]

---

[668] McFALL, L. (2004), p. 110.
[669] Ver capítulo 7 de esta tesis.
[670] SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 48.
[671] García Ruescas subraya la trascendencia de la figura de Rafael Roldós Viñolas en los orígenes de la actividad publicitara moderna en España y su aportación a la organización de ésta como una actividad profesional. El autor señala cómo, en 1857, "por primera vez en España una persona [Rafael Roldós] dedicaba toda su capacidad y todos sus esfuerzos a la Publicidad, naciendo así la profesión del publicitario". También: "La tenacidad de don Rafael Roldós Viñolas, con su talento y dotes de promoción, hizo, indudablemente, que venciera gradualmente esa resistencia a la Publicidad, y aumentó, año tras año, el número de sus clientes, llegando a formar en 1870 la firma 'Roldós y Compañía', que actuó ininterrumpidamente hasta el año 1929, que, con la unión de agencias de Barcelona y Madrid, como 'Reyes', 'Prado-Tello Sociedad General de Anuncios' y 'Los Tiroleses', de Madrid, formaron 'Roldós-Tiroleses, S.A.', con la casa matriz en Barcelona y 29 sucursales en toda España. El director gerente de la nueva Sociedad Anónima fue don Rafael Roldós Gómez, hijo del fundador. (...) En 1932 se disuelve 'Roldós-Tiroleses, S.A.' y se forma la 'Agencia Roldós', que posteriormente toma el nombre de 'Roldós-Gispert, S.A.' hasta 1939. En dicho año, después de la guerra civil, se constituye 'Roldós S.A.', siendo los propietarios fundadores don Rafael Roldós Gómez, Ruperto Roldós Gómez y Francisco Ardid (...)". Ver:

Durante las primeras décadas del siglo XIX, la actividad desarrollada por estos primeros agentes -que podían actuar de forma independiente o bien como empleados, o propietarios, de las primeras agencias-, señala a esta figura profesional como el resultado de una combinación de funciones entre el agente de publicidad y el agente de prensa -funciones que más adelante se separarán y se consolidarán como actividades independientes. De ahí que hasta el momento nos hayamos referido a ellos, preferentemente, como agentes o primeros agentes y no siempre hayamos hecho uso de la denominación de agente de publicidad, ya indicativa de su especialidad profesional. En estos primeros estadios de creación de la profesión y de la industria publicitaria resulta comprensible el uso indistinto de los términos agente, agente de publicidad y agente de prensa para designar una misma figura profesional. Todavía no se había producido el paso definitivo a la especialización sectorial.[672]

Como ya se ha comentado, en su vertiente profesional publicitaria, estos primeros agentes actuaban como representantes de uno o varios periódicos -aunque en general no trabajan formalmente para ellos- y realizaban una actividad de carácter comercial o promotora de esos periódicos de cara al anunciante, para que éste insertara sus anuncios en ellos. Para los editores, el trabajo del agente tenía una doble utilidad. Por un lado, actuaba como captador de recursos financieros -ingresos por la contratación de espacios- y, por otra parte, le permitía olvidarse de esta gestión comercial y, de este modo, poder centrarse en otras tareas también vinculadas al desarrollo de su actividad

---

GARCÍA RUESCAS, F. (1971), p. 255 y 256.; También: "La relación existente entre los dos negocios empresariales de don Rafael se mantuvo muy estrecha desde el inicio. Roldós y Compañía contaba con más de veinticuatro años de experiencia cuando fundó el diario *Las Noticias*. Durante este período su fundador supo disipar una oportunidad de negocio, de la cual podría extraer grandes beneficios si ambas empresas, orientadas a la actividad comunicativa, dirigían sus esfuerzos hacia una retroalimentación". En: SERRA, C. (2009), p. 26.

[672] A modo de apunte, esta dualidad en la actividad de los primeros agentes resulta también inspiradora de una nueva línea de investigación orientada a abordar la probable incidencia de esta circunstancia en el origen de las relaciones públicas como especialización profesional de la comunicación persuasiva. La posibilidad de indagar sobre el origen y procedencia de sus primeros impulsores, su original e íntima conexión con la prensa y el hecho de que las primeras actividades de relaciones públicas se desarrollaran en el seno de las agencias de publicidad parece mostrarse como un panorama altamente sugerente para la labor investigadora. No es objeto de esta investigación abordar este tema y la necesaria acotación de nuestro objeto de estudio nos obliga a no adelantar más hipótesis especulativas al respecto.

empresarial y periodística.[673] En esos años, ya era frecuente que los agentes elaboraran listas donde aparecía la relación de periódicos con los que mantenían contactos y a los cuales facilitaban los anuncios. Con el tiempo la importancia de estas listas, donde se incluía una selección de publicaciones, fue creciendo y llegó a convertirse en un instrumento competitivo utilizado por los agentes y las agencias de publicidad. Lógicamente estas listas, o selección de medios, no eran adecuadas del mismo modo para todos los anunciantes, dependiendo de factores como la naturaleza de sus productos, el alcance geográfico de su actividad o el coste de las inserciones. De ahí que los agentes también compitieran por ofrecer la lista más adecuada a las necesidades de los anunciantes. En el caso de NW Ayer & Son, en sus primeros años de actividad -en torno a 1869- sus agentes trabajaban con distintas listas y actuaban ante los anunciantes como si fueran los propietarios y gestores de los espacios publicitarios contratados previamente a las publicaciones. En esta agencia, por ejemplo, se confeccionaban listas por estados o áreas geográficas.[674]

10.2. Los agentes de publicidad y las primeras agencias

Como se pretende mostrar a lo largo de este trabajo, la aparición de la publicidad moderna y específicamente de la dirección de cuentas publicitaria no fue repentina. Fue el resultado de un proceso de maduración profesional favorecido por el efecto de unas buenas circunstancias socioeconómicas que, de una forma directa o indirecta, afectaron a los procesos de comercialización de los productos y, en general, al modo de hacer los negocios. La aparición de la publicidad moderna se muestra como una consecuencia lógica resultante de la, cada vez mayor, complejidad que rodeaba la comercialización. Así pues, la aparición de las primeras agencias de publicidad, en su concepción moderna, tampoco se produjo de repente. Su constitución también fue el resultado de un proceso evolutivo que se catalizó en el último tercio del siglo XIX. Durante este

[673] "The great service which the art of advertising has rendered to the nation in making possible the unlimited development of the periodical Press has never been adequately recognised. We owe to it practically the whole of our daily, weekly, and monthly periodicals, and all that they represent in the life of our people to-day. No provincial daily existed until after the discovery of this vital connection between advertisements and the circulation of news. As soon, however, as this connection was realised papers sprang up like mushrooms all over the Three Kingdoms". En: STEAD Jr., W. [1899], p. 123.
[674] HOWER, R. (1949), p. 17.

período las agencias ampliaron y perfeccionaron sus actividades y afianzaron sus relaciones con los anunciantes. A los primeros agentes que hemos contemplado en el apartado anterior, se les sumaron aquellos otros que ya centraron su atención exclusivamente en la actividad publicitaria. Estos primeros agentes de publicidad constituyen los antecesores, y referentes clave, de las agencias de publicidad: ellos fueron el germen de la agencia de publicidad moderna. Las palabras cliente y servicio parecen ser esenciales para reconocer la función profesional llevada a cabo por estos modernos agentes de publicidad.[675]

> The earliest agents who became known as controlling much custom was V. B. Palmer of Boston. For many years he was the succeeded by many well-known men, who by their enterprise and skill did much towards building up the business. Some agents made contracts for space, and paid for it in New York correspondence, and many both then and after tried to induce the publisher to take "cats and dogs" in return for advertising. Such days are happily gone by; and advertising agents of reputation now pay only in cash, and have nothing to do with the system of barter.[676]

Sánchez Guzmán da testimonio de estos primeros agentes de publicidad cuando afirma:

> En el año 1841 Volney B. Palmer, en Estados Unidos, y en el año 1845 Charles Duveyrier, en Francia, se convierten en intermediarios especializados en servir de

[675] Llama la atención el hecho de que en inglés convivan los términos *client* y *customer,* ambos en referencia al término en español "cliente". En inglés el uso de uno u otro no es indistinto. *Client* suele emplearse con mayor frecuencia para designar a los clientes que hacen uso de algún tipo de servicio o consejo profesional. En cambio, el termino *customer* -o también *regular customer*- se emplea preferentemente para designar a aquel sujeto que compra un bien o servicio en una tienda, en un establecimiento determinado: "Customer: 1. a person or an organization that buys sth from a shop/store or business (…) 2. Used after an adjective to describe a particular type of person (…). Client: 1. a person who uses the services or advice of a professional person or organization. Which word [costumer or client]? A customer is someone who buys goods or services from a shop/store or business, or who uses a bank. A client pays to use the services or advice of a professional person, such as a lawyer or designer, or an organization. Customer is increasingly being used now instead of other words such as 'passenger' to suggest that the passenger, etc. has more power or choice that they used to. Ver: OXFORD. (2000), p. 218 y 310.

[676] GEORGE P. ROWELL AND CO. *The men who advertise; An account of sucessful advertisers, together with hints on the method of advertising*. New York: Nelson Chesman, 1870, p. 189.
Disponible en:: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0024/pg.1> [Consulta: 8 de marzo 2011]

> puente entre los periódicos diarios y los empresarios anunciantes y sentaban con ello las bases de partida de lo que más tarde será la Agencia de Publicidad.[677]

Los diversos autores consultados coinciden en señalar, efectivamente, como primeros agentes de publicidad a Volney B. Palmer (en 1841, en Estados Unidos) y a Charles Duveyrier (en 1845, en Francia).[678] Para algunos de ellos, como Schuwer y Eguizábal, Volney B. Palmer se disputa con John L. Hooper el reconocimiento de ser el primer agente de publicidad conocido en Estados Unidos.[679] Eguizábal explica que ambos agentes, Palmer y Hooper, iniciaron su actividad profesional en 1841. En ese año, Hooper abrió su única oficina en Nueva York, mientras que Palmer -quien se inició como agente de publicidad ocupándose de gestionar la publicidad de dos periódicos de Nueva Jersey y Pennsylvania- también inauguró su primera oficina en Filadelfia (1841), a la cual seguirían las de Boston (1845), Nueva York (1847) y también, Baltimore (1847).[680] Veinte años después de iniciar su actividad, Palmer disponía de treinta oficinas en diversas ciudades de Estados Unidos dedicadas a la venta de espacios publicitarios de varios e importantes periódicos de la época.

> Als Estats Units d'Amèrica, la primera agència fou creada per Volney B. Palmer, entre 1840 i 1841. L'organització de Palmer servia com a venedora d'espais per a revistes i diaris (…), i cobrava d'honoraris un percentatge sobre el preu de venda de la superfície contractada.[681]

Otros autores consultados, como Pincas y Loiseau, también coinciden en señalar el negocio inaugurado por Palmer como la primera agencia de

---

[677] SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. *Teoría general del sistema publicitario*. Madrid: Forja, 1981, p. 207.

[678] EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 204.; McFALL, L. (2004), p.111 y 112.; FOX, S. (1984), p. 14.; APRILE, O. (2000), p. 47.; SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1989), p. 131 y 132.; HERREROS, M. (1995), p. 39.; ALTARRIBA, M. (2003), p. 73 y 74.; AAKER, D.; SCHUWER, P. (1966), p. 108.; MYERS, J. *Management de la publicidad. Perspectivas prácticas*. Tomo I. Barcelona: Hispano Europea, 1989, p. 31.

[679] El profesor Hower también se hace eco de la actividad de Hooper como otro de los primeros agentes de publicidad, aunque reconoce que se trata de un personaje no demasiado conocido: "The two earliest agents of whom we have definite record, Volney B. Palmer, of Philadelphia, and John Hooper, of New York, started their advertising careers by canvassing orders for newspapers". También: "(...) in 1842, another agency had been opened in New York by John Hooper, an honest, slow, and unpretentious man who had previously solicited advertisements for the New York *Tribune*. Little is known about Hooper's business". Ver: HOWER, R. (1949), p. 10 y 11.

[680] EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 203.; APRILE, O. (2000), p. 47.; SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1989), p. 131.

[681] HERREROS, M. (1995), p. 39.

publicidad (cuya fundación sitúan en 1842) y explican que el término *advertising agency* fue empleado por primera vez por Volney B. Palmer en un anuncio publicado, en 1849, en el McElroy's Philadelphia Directory.[682] Bajo el titular "V.B. Palmer's Country Newspaper Subscription and ADVERTISING AGENCY", se exponía:

> V.B. Palmer is the duly autorized agent of most of the best Newspapers of all the cities and principal towns in the United States and Canada, for which he is daily receiving advertisements and subscription, and for which he is empowered by the proprietor to give receipts through this Agency, Merchants, Manufacturers, Importers, Professional men and Artist, as well as Public Institutions Societies, Incorporated Companies and the Business community generally, may spreads information throught the country, far and near, inviting trade from all quarters. [683]

Sin embargo, estos mismos autores también muestran -tal como se ha avanzado en las primeras páginas de este capítulo- que esta denominación no fue empleada originalmente en los anuncios publicados en 1842 por Volney B. Palmer. En este sentido, Sánchez Guzmán considera que no puede considerarse a Palmer como el primer creador de una agencia de anuncios, ya que su clientela no eran los anunciantes, sino los periódicos y, además, él mismo se definía como agente de periódicos y no como agente de publicidad.[684] No obstante, este mismo autor expresa:

> Sin embargo, la idea de Palmer iba a abrir el camino hacia una institucionalización del agente publicitario en los años siguientes y su ejemplo fue imitado rápidamente: en 1861 había en Estados Unidos 30 oficinas que vendían en exclusiva los espacios publicitarios de los periódicos.[685]

La idea novedosa de Palmer, a la que Sánchez Guzmán se refiere, consistió en conseguir la exclusiva de los espacios publicitarios de algunos periódicos, "convirtiéndose en agente o corredor único de ellos y percibiendo

[682] PINCAS, S.; LOISEAU, M. (2008), p. 32.
[683] PINCAS, S.; LOISEAU, M. (2008), p.19.
[684] También el profesor Hower incide en la dedicación y denominación de Palmer: "Volney B. Palmer (1799-1864) is said to have started his agency in Philadelphia in 1841. At any rate, as early as 1844 he styled himself 'Agent for Country Newspapers'". Ver: HOWER, R. (1949), p. 11.
[685] SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1989), p. 132.

por cada anuncio que llegaba a sus páginas una comisión del 25 por 100".[686] Aquel original agente al que le atribuíamos el rol de agente de medios ahora mostraba una nueva faceta que ya hemos adelantado al inicio de este capítulo: la de exclusivista de medios. Con posterioridad, la agencia de Volney B. Palmer se convertiría en Coe, Wetherill & Co., compañía que sería adquirida más tarde por NW Ayer & Son.[687]

En este mismo periodo, en París, en 1845, Charles Duveyrier creó la Société General des Annonces. Duveyrier abrió su oficina también con la vocación de ofrecer a los anunciantes los espacios publicitarios de algunos de los principales periódicos franceses, de los cuales tenía la exclusiva de comercialización. En Francia creó una red de unas doscientas oficinas para la inserción de anuncios,[688] veintiocho de las cuales estaban en París.[689] Desde estos despachos se gestionaba la publicación de una buena parte de los anuncios publicados en esta época.[690]

> One single innovation made its appearance: a disciple of the philosopher Saint-Simon Charles Duveyrier, fascinated by the success of *The Times* started the *Société générale d'Annonces.* His announcement prospectus reported that the British newspaper published daily up to 1500 advertisements whilst the average number published by the French newspaper with the highest sale was 40 to 50. The *Press* of 6 July 1845 announced the formation of Duveyrier's *Société.*[691]

---

[686] SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1989), p. 131.
[687] PINCAS, S.; LOISEAU, M. (2008), p. 32.
[688] "En Francia, […] Charles Duveyrier abre en París 218 despachos encargados de agrupar los anuncios y organiza bajo contrato la publicidad de tres grandes diarios de la época: el *Constitutionnel,* el *Journal des Débats y La Presse"*. En: VICTOROFF, D. (1980), p. 14.
[689] ALTARRIBA, M. (2003), p. 73.; También: En 1920 la agencia Havas y la Société General des Annonces se fusionan "dando paso a una gran agencia -queda el nombre de la mayor, Havas- con horizonte internacional". En: CHECA, A. (2007), p. 98.
[690] En España, en 1853 -con un desfase en el tiempo en torno a una década respecto a los referentes mencionados en Estados Unidos o en Francia- se crea la Sociedad General de Anuncios de España. Eguizábal explica cómo esta sociedad "contrata con el editor del diario 'La Correspondencia de España' la cuarta plana de anuncios, por un período de 15 años y a un precio nada desdeñable para la época: casi mil pesetas diarias." El mismo autor explica que "otras agencias de la época son *Empresa* y *Comisión Central de Anuncios* (….). Pero la agencia más representativa de la época, que ha sobrevivido hasta nuestros días, es la fundada por Rafael Roldós. En principio, Rafael Roldós trabajaba como agente de publicidad, dentro del negocio familiar de la imprenta. Pero en 1870, y vista la marcha del negocio publicitario, funda *Roldós y Compañía,* constituyéndose como el pionero de la profesión publicitaria en España". Ver: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 157.; También: SOLANAS; I.; SABATÉ, J. (2008), p. 48.; También: "La premsa espanyola, en la qual predominava la informació política, reservava la "quarta plana" -la dels anuncis- per alimentar econòmicament les publicacions". En: ROM, J. (2006), p. 105.
[691] SCHUWER, P. (1966), p. 62.

Estos originarios agentes de publicidad habitualmente actuaban como intermediarios independientes.[692] Sin embargo, en algunos casos, sí mantenían un vínculo especial con un medio en particular o también con un anunciante. Algunos agentes, antes de establecer sus oficinas o una vez ya abiertas, habían tenido una relación profesional con sus clientes e incluso podían haber estado empleados en el entorno de la producción o fabricación de los productos de éstos. Probablemente este vínculo previo con los medios o con los fabricantes les ayudó a adquirir una experiencia comercial que actuó como incentivo para, finalmente, dar el paso profesional de convertirse en agentes de publicidad. Volney B. Palmer, por ejemplo, tenía una relación especial con el *Mirror,* en Nueva Jersey, periódico publicado por su padre y para el cual buscaba publicidad. Palmer también estuvo vinculado al *Miner's Journal,* relación que, a su vez, le permitió desarrollar una actividad comercial orientada a la venta de carbón y madera.[693]

El trabajo de Duveyrier, Palmer, Hooper, Samuel Pettengill[694] o, años después, hacia 1865, George P. Rowell, ya estaba centrado en la gestión de la publicidad y de los espacios para su inserción en la prensa. Una buena parte de su actividad giraba en torno al trabajo de gestión y de negociación económica con los medios y los anunciantes. Pero su trabajo no se limitaba a ofrecer espacios y formalizar, administrativamente, su contratación. Como ya se ha comentado, también facilitaban a los anunciantes información y consejo sobre aquellos medios cuyos espacios ofrecían, gestionaban la entrega de los anuncios y supervisaban o controlaban su publicación e, incluso, enviaban los comprobantes de los anuncios a los clientes.

---

[692] "(…) los editores se resistían, en general, a trabajar en exclusiva con un agente, aceptando publicidad de donde viniese". En: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 203.

[693] McFALL, L. (2004), p. 112.; También: Sánchez Guzmán directamente afirma "Volney B. Palmer era un comerciante de maderas y carbón que también, de manera ocasional, ocupaba su actividad consiguiendo anuncios para otros periódicos". En: SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1989), p. 131.; También: El titular del anuncio publicado por este agente, en 1842, en M'Elroy's Philadelphia, era: "V.B. Palmer's Real Estate and Coal Office".; También: en España, como ya se ha explicado, Rafael Roldós había desarrollado originalmente su actividad, como agente de publicidad, vinculada al negocio familiar de la imprenta.

[694] Fox recoge la actividad de Samuel Pettengill, agente que inició su actividad en la oficina de Palmer, en Boston y que, más tarde se estableció por su cuenta en Nueva York. Fox es el único autor de los consultados en esta investigación que recupera la figura de Pettengill, de algún modo, como sucesor de Palmer. La de Pettengill, en Nueva York, fue otra de las grandes agencias que operaron en la década de 1860. Ver: FOX, S. (1984), p. 14.

Progresivamente su trabajo se consolidó como un servicio útil tanto para los anunciantes como para los medios. En unos años en que los medios impresos ya habían proliferado en número, cobertura geográfica y especialización de contenidos, no era fácil conocer todos los diarios y revistas, acertar en su elección, contactar con cada uno de ellos personalmente o por correo -a través del envío de una carta mostrando interés por anunciarse u ordenando directamente la publicación del anuncio- informarse de las tarifas, o negociar el precio de la inserción del anuncio, concretar su tamaño y características, proceder al pago del espacio, hacer llegar el anuncio al medio, comprobar su publicación y, en caso de haber surgido algún problema a lo largo de este proceso, hacer la reclamación oportuna. El agente de publicidad podía asumir todas esas tareas sin que ello implicase un coste adicional para el anunciante. El agente actuaba como un gestor del proceso de trabajo publicitario interviniendo, desde el principio, a través de la captación del cliente, hasta el final, cuando comprobaba que el anuncio se había publicado de acuerdo con los términos pactados y procedía a la facturación del coste de la inserción u ordenaba al anunciante su pago directo al medio. De este modo el agente desempeñaba algunas de las principales funciones que, en un futuro, desempeñarían los profesionales de cuentas en las agencias. Nos referimos, en particular, al mantenimiento de las relaciones con los anunciantes, a la conducción y seguimiento de los procesos de trabajo que generaba la actividad anunciadora y a la gestión económica que se derivaba de ésta.[695]

Progresivamente, el trabajo del agente de publicidad se hizo más complejo y el contacto más o menos continuado con los anunciantes generó una relación profesional más estrecha entre ambos. A su faceta propia de agente de medios había sumado sus capacidades como consejero y gestor de procesos, dando así otro paso más en la definición del futuro perfil profesional de cuentas. De este modo, el agente empezó a ver al anunciante como un cliente estable -ya no sólo como un contacto ocasional que le proporcionaba unos ingresos puntuales- y, es lógico pensar que, entre ambos fue gerándose una relación de colaboración profesional, más o menos continua, en función de la satisfacción del anunciante por el servicio prestado por el agente. Sin

[695] Ver: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 51-54.; También: ver capítulo 12 de esta investigación.

embargo, el pago por el trabajo realizado seguía proviniendo exclusivamente del medio -y no del anunciante. El agente percibía su remuneración de los periódicos y revistas los cuales le pagaban una comisión en base al volumen de los espacios publicitarios contratados. De ahí que, con cierta frecuencia, la referencia al agente como intermediario vaya acompañada de su condición de comisionista. En ocasiones, los agentes llegaban a otros tipos de negociaciones económicas con los medios como podían ser, por ejemplo, los acuerdos de exclusividad que les aseguraban la comercialización de espacios en determinados periódicos.[696]

En la década de 1890 esta especie de alianza de conveniencia entre los periódicos y los agentes o las primeras agencias de publicidad, estaba ampliamente extendida en Estados Unidos. De acuerdo con McFall, este sistema también se generalizó -aunque unos años más tarde- en el Reino Unido y, en este caso, en su formalización intervinieron algunos organismos de carácter gremial o asociativo que, de un modo u otro, trataban de impulsar la profesionalización de la incipiente industria publicitaria y establecer algunos criterios de racionalización en la regulación de las relaciones que se establecían entre las agencias y los medios.[697] Por ejemplo, a través del Joint Recognition Agreement, se estipuló que para que las agencias recibieran la comisión del medio, éstas debían contar con el reconocimiento de la Newspaper Society (NPA), la Periodical Publishers Association y el Institute for Practitioners in Advertising (IPA). A este respecto, McFall expresa:

> There can be little doubt that this formalising of commission in the recognition agreements between the publishers and advertising trade associations worked in favour of the rationalisation of institutions involved in the provision of advertising along full-service agency lines.[698]

A medida que los agentes de publicidad -y, con ellos, las primeras agencias, oficinas o despachos- consolidaron su actividad, el peso de la relación con el anunciante empezó a necesitar de una mayor atención

[696] En esta época no todos los medios tenían tarifas fijas de los espacios publicitarios, de manera que algunos agentes de publicidad establecieron sus propios sistemas de tarifas, como fue el caso, ya expuesto, de George P. Rowell.
[697] McFALL, L. (2004), p. 117.
[698] McFALL, L. (2004), p. 117.

(atención que, hasta ahora, estaba concentrada básicamente en los medios). El anunciante, por su parte, también empezó a depositar su confianza en la gestión del agente de publicidad. Las palabras de Josling son ilustrativas de este proceso de cambio que paulatinamente puso al anunciante en el centro de la actividad de los agentes:

> As the early agencies built up their client lists, clients became more important to them than media. Thus, although the income of agencies continued to be derived from the media, it was the advertiser that guaranteed their continued use of any particular medium and therefore the commission from it.[699]

En este mismo sentido se expresa Brierley cuando señala este cambio cualitativo que se produjo en la relación entre los agentes de publicidad y los anunciantes:

> Advertising agents began to switch allegiance. Before, they sold space for a large number of newspapers to a small number of clients; now, a large number of clients required advertising in a more concentrated media market. Instead of representing the newspapers, the agents switched to representing the clients, though the agency was still paid commission by the media owner. The media owner was happy with this. Instead of the newspaper proprietor having to follow up every advertiser for payment, the agency would guarantee this payment and receive a commission from the newspaper for placing the ad.[700]

En 1913, Cherington mostraba su interés por los registros de la National Association of Advertising Agents[701] y la convención que esta asociación

[699] JOSLING, J. (1995), p. 56.
[700] BRIERLEY, S. (2002), p. 61.
[701] La existencia de esta asociación constituye una muestra más de organización de la actividad publicitaria y de la industria que le dio forma. Esta asociación parece ser el antecedente de la American Association of Advertising Agents, constituída en 1900, la cual, a su vez, es el referente anterior a la fundación, en 1917, de la American Association of Advertising Agencies.; También: en Gran Bretaña se crea una asociación profesional de agentes de publicidad (unos años antes que su homóloga en Estados Unidos). La primera referencia a la existencia de esta asociación de agentes de publicidad en Gran Bretaña data de febrero de 1905, fecha en la que el periódico *Newspaper World* (después *Master Print* & *Newspaper Owner*) se hacia eco de ella. En mayo de ese mismo año, la Advertising Agents Association celebraba un acto inaugural con el propósito de: "to make advertising financially successful and to prevent advertising of a fraudulent, illegitimate or incompetent carácter". En su constitución, la Asociación proponía que sus miembros pasasen un test previo que garantizara su estabilidad financiera y su competencia profesional. Previa a la fundación de esta asociación de agentes de publicidad, en Gran Bretaña ya se habían promovido otras organizaciones o asociaciones profesionales como, por ejemplo, la United Kingdom Hill Posters' Association (fundada en 1861) y la Advertisers' Protection Society (o

celebró en la ciudad de Nueva York el 16 de abril de 1873.[702] La documentación recogida por este autor resulta de un interés extraordinario ya que los temas debatidos en esta reunión desvelan la madurez que estaba alcanzando la profesión publicitaria a través de la actuación de los primeros agentes y agencias de publicidad. Precisamente, uno de los focos de debate giró en torno al reconocimiento de la existencia de un nuevo tipo de agentes de publicidad, como insistiremos más adelante en estas páginas. También se plantearon problemas derivados de las relaciones profesionales que mantenían los agentes y las agencias con los anunciantes. Algunas cuestiones planteadas ya eran, de algún modo, un avance de algunas fricciones que iban a producirse en la relación profesional entre los anunciantes y las agencias y giraban en torno a los límites y las responsabilidades de las actuaciones de unos y otros. En particular, llama nuestra atención aquellas cuestiones que se plantearon en relación con la presencia del *advertising manager* en la estructura de algunos anunciantes. También la relación de los agentes de publicidad con los editores de los diarios [703] o la necesidad de generar un clima de apoyo entre los mismos agentes, orientado a fomentar su actividad, fueron temas abordados en esta convención.

En el marco de esta reunión de la National Association of Advertising Agents, celebrada en 1873, y en relación al reconocimiento de la existencia de un nuevo tipo de agentes de publicidad, es de destacar la intervención de un asistente: A. B. Freeman, de la agencia de publicidad de Chicago Nichols-Finn Advertising Company. Freeman se expresa en los siguientes términos: "Agency" to-day means to a great number of business men a collection of persons who solicit accounts, place business, quotes rates, get up copy and

---

APS, fundada en 1900 y que, en 1920, pasaría a denominarse Incorporated Society of British Advertisers, ISBA). En: FIELD, E. (1959), p. 74, 75 y 77.

[702] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 494.

[703] A modo de ejemplo recogemos una de las observaciones manifestadas en la convención en este sentido: "*Whereas,* Newspaper advertising agents derive their profits from commisions allowed by publishers, and these profits depend upon securing advertising contrats and obtaining payment for the same, therefore it is evident that the agent must work for the interest of the advertiser quite as much as for those of the publisher whom he represents (…)".; También: "The service out of which the work of the modern advertising agent has grown up is the service of space brokearage. The buying of space is still one of the most important parts of the agent's work no matter how many other lines of service he make undertake to perform. It is this service which, in the case of most agencies, is still made the basis of payment to the agent and, as already intimated in the forty-year-old resolutions which have been quoted, the controversy about payment on this basis rather than on a commision reveived from the advertiser is an extremely heated one". En: CHERINGTON, P. T. (1913), p. 494.

check publications". Sin embargo, en su intervención, Freeman reconocía que estaba creciendo el número de organizaciones que empezaban a considerar que este tipo de actividades eran secundarias respecto al servicio real que debía prestar una agencia. El testimonio de Freeman constituye un reconocimiento inequívoco de la evolución profesional que se estaba experimentando y avanza la existencia de nuevos perfiles profesionales, en cuanto a formación, procedencia y dedicación. Dado el valor que otorgamos a su intervención, y a pesar de su extensión, reproducimos un fragmento de la misma que juzgamos altamente significativo. En esta ocasión, excepcionalmente, incluimos la tradución literal de este texto, como un modo más de subrayar la relevancia de su contenido (ver nota a pie de página).

> The thoroughly up-to-date and conscientious institutions (agency so called) is composed of business men who have selected the advertising and selling end of business as their particular field. These man are business men before they are advertising men. They are business counselors and business advisers, with an organization back of them, to carry out in detail what they recommend in conference. To call these men "agents" in the sense that this word is accepted among business men is not only unfair, but positively untrue. These men are students of commerce, of economics, of distribution, of trade conditions; they are alive to financial conditions in practically all divisions of business. They know about exports, imports; they have studied commercial law and together they represent a fund of business information such as no one man could give and such as no business man could hire outside of an institution of this character.[704]

El testimonio de Freeman, insistimos, es, sin duda alguna, una constatación del cambio de perfil profesional que mostraban los nuevos

[704] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 500.; Traducción de la autora de esta tesis: "Las organizaciones responsables y rigurosamente actualizadas (llámese agencias) están compuestas por hombres de negocios que han escogido la publicidad y la fase de venta como su ámbito particular de actuación. Estos profesionales son hombres de negocios, antes que publicitarios. Son consultores y asesores de negocios, respaldados por una gran estructura, que llevan a cabo con máximo detalle lo que recomiendan en sus reuniones. Denominar a estos profesionales "agentes" en el sentido ampliamente aceptado entre los hombres de negocios no es sólo injusto, sino también absolutamente incierto. Estos profesionales entienden de comercio, de economía, de distribución, de condiciones mercantiles; son conscientes de las condiciones financieras existentes en prácticamente todas las divisiones del negocio. Saben de exportación y de importación; han estudiado derecho mercantil y juntos aglutinan un tesoro de conocimiento sobre el mundo de los negocios que ningún individuo podría ofrecer aisladamente ni ninguna empresa podría contratar fuera del ámbito de una organización de estas características".

agentes de publicidad: su formación, su visión del negocio y algunas de sus funciones profesionales aquí enunciadas (como su labor consultora o asesora no ya de los medios sino de los negocios), muestran algunos de los principales roles profesionales que serán propios, aunque no exclusivos, de los futuros profesionales del departamento de cuentas.

Durante los primeros años del siglo XX el número de agentes de publicidad reconocidos y la actividad desarrollada por éstos siguió creciendo de forma muy considerable. También aumentó el número de clientes para los que trabajaban y el volumen de negocio que manejaban. En esta época, en Estados Unidos, la mayor parte de la publicidad publicada en la prensa de gran tirada y de cobertura nacional era ordenada por estos agentes. Del mismo modo, una buena parte de los anuncios publicados en la prensa local o regional también era contratados a través de la intermediación de agentes de publicidad. Este relato de Cherington contrasta con la realidad propia de décadas anteriores -especialmente en torno a las décadas de 1860 y 1870- en las que, de acuerdo con Fox, la publicidad era considerada por muchos editores como una "molestia tolerable". En esas fechas, sólo un tercio de los ingresos de la prensa diaria procedían de la publicidad y, en el caso de las revistas, la aportación era todavía inferior.[705] Hacia 1899, la revista *Printers' Ink* publicaba una lista con 41 nombres de agentes de publicidad reconocidos como tales. Aproximadamente una década después, la American Newspaper Publishers Association estimaba en 235 los agentes de publicidad reconocidos y apuntaba la existencia de al menos cien agentes más que operaban de una manera informal.[706] Muchos de estos agentes hacían su trabajo desde pequeños despachos u oficinas; otros ya se reconocían como fundadores o miembros de una agencia de publicidad. En esas mismas fechas (1899), desde Gran Bretaña también Stead auguraba un gran futuro profesional para los agentes de publicidad: "At present the career of an Advertising Agent offers more opportunities of success than any of the older professions. (….) It is a profession which has its future before it".[707] Ellos habían dado el paso a la

[705] "For most publishers, advertising agents were a tolerated nuisance. Daily newspapers derived only about a third of their income from advertising; national magazines took even less". En: FOX, S. (1984), p. 14.
[706] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 493.
[707] STEAD Jr., W. [1899], p. 46.

sistematización de la profesión y con ellos se materializaba la figura del profesional publicitario.

La importancia de las primeras agencias de publicidad -especialmente las estadounidenses, en las cuales se centra nuestra atención- debe ser contemplada, no obstante, más allá de las cifras. La trascendencia de su actividad no radica únicamente en el volumen de inversión publicitaria de los clientes que gestionaban, ni en el alcance o complejidad que ya caracterizaba su trabajo, sino también por su papel esencial en la construcción de la industria publicitaria moderna, cuyas bases se fijan firmemente en estos años.[708]

10.3. El *open contract* como acelerador del cambio

El proceso de cambio continuado que estaban experimentando los agentes y las agencias de publicidad recibió un nuevo impulso con la introducción, en torno a 1875, de un nuevo sistema de remuneración del trabajo de las agencias, aplicado originalmente por NW Ayer & Son. Como ya se ha avanzado, la propuesta ideada por esta agencia consistía en la firma de un contrato -*open contract*- que fijaba el abono de una comisión a la agencia, por parte del anunciante, como pago a los servicios profesionales prestados por ésta. Esta comisión sería aplicada sobre la inversión que el anunciante realizara en los medios, esto es, sobre el importe neto de los espacios contratados en la prensa gracias a la intermediación de la agencia. A cambio de ello, la agencia aplicaría al anunciante la tarifa fijada por los medios y le cedería la comisión que el medio, hasta este momento, pagaba a la agencia en forma de descuento sobre el precio de tarifa. De este modo la remuneración de la agencia procedería, formalmente, y de hecho, de los anunciantes y no de los medios.[709] La propia NW Ayer & Son, explicaba en 1909, las bases que

[708] HOWER, R. (1949), p. 4.

[709] Los orígenes de este del *open contract* se entienden en base a la evolución de la figura del agente (y de las agencias) y al modo en que éste fue ampliando su área de actuación. Fue también un modo de hacer más transparente la relación entre los anunciantes y las agencias, visualizando que los servicios que éstas prestaban eran tangibles y cuantificables. Sin embargo, el cálculo de la remuneración de la agencia en base a la aplicación de una comisión sobre el volumen de la inversión en medios contratada ya planteaba, en sus orígenes, lo que se ha convertido en un problema estructural y un importante motivo de divergencia entre las agencias de publicidad y los anunciantes. Según este sistema, el importe del pago a la agencia se establecía en base al precio de unos espacios contratados a los medios y, consecuentemente, no estrictamente sobre la base del trabajo, dedicación o servicio prestado por la agencia. En efecto, se trataba de un cálculo sobre el precio de la inserción de los anuncios (precio fijado por los medios en sus

sostenían este nuevo sistema de remuneración instaurado, el cual representó no sólo un cambio de carácter ecónomico y remunerativo, sino un modo de poner en práctica una nueva concepción del negocio publicitario y, como consecuencia, una nueva forma de trabajar y de proceder en la relación profesional con los anunciantes (y también, indirectamente, con los medios). A pesar de la extensión de la cita, dado su interés, reproducimos una buena parte del texto de NW Ayer & Son en relación al *open contract*:

> In 1873 the head of our house determined that he would change the methods of doing advertising, or get out of the business, and from this determination was born what is known in advertising circles as the "open contract". He called on his customers and said to them that he wanted them to agree to the general principle that no man could continue in any legitimate business without making a profit -that he was going to try to make the advertising business clean and legitimate, and that he wanted his customer to say then and there what his profit should be. He proposed *an open contract with a fixed commission* over and above the *net* cost to the agent. These first contracts were taken at varying rates of commission, and we have one customer who agreed to pay us 12 1/2 per cent. above our net who has been with us all of these thirty-six years at that figure. In 1874, it was decided that our commission should be 15 per cent., and from that time to this we have signed no fixed commission contracts at any other rate. To-day our only form of contract is "O.C. + 15," which means "*open contract plus fifteen per cent. commission."* An open contract fixes the terms under which the advertising is to be done, but leaves "open" the amount to be expended. It establishes relations of confidence and cooperation between the advertiser and his agent and provides a basis for working out an intelligent *advertising plan.* The plan decides the appropriation quite as much as the appropriation affects the plan. (…) The "open-contract-plus-a-fixed-

---

tarifas) y, por tanto, calculado sobre una base en la que ni la agencia ni el anunciante intervenían. A nuestro juicio, este sistema llevaba implícito dos riesgos: por un lado, la posible tentación de las agencias a recomendar grandes volúmenes de inversión en los medios y, por otro, a recomendar la contratación de los soportes que tuvieran unas tarifas más altas. Como consecuencia de ello, podía despertarse en el anunciante una actitud de sospecha o de desconfianza en torno a la fiabilidad de las recomendaciones de medios realizadas por la agencia. Por otra parte, en este escenario, también hay que contemplar la actuación de los medios en relación al rigor con que aplicaban (o han estado aplicando) los precios fijados en sus tarifas y las relaciones que, a menudo, mantenían directamente con los anunciantes, al margen de sus relación con las agencias. Ya a finales del siglo XIX, los agentes que trabajaban en algunos medios podían contactar con los anunciantes y estaba en sus manos la posibilidad de ajustar los precios o de establecer algún tipo de acuerdo económico. De ahí que a algunos anunciantes, en ocasiones, les pudiera resultar más conveniente contratar la publicidad directamente con el agente del medio. Esta circunstancia tampoco añadía claridad a las negociaciones económicas y, consecuentemente, tampoco a la relación entre anunciantes, medios y agencias. Estas razones, y otras, explicarían porque, ya en el siglo XX, numerosas agencias sustituyeron o complementaron este sistema de facturación de sus honorarios con el pago de unos honorarios fijos (o *fee*) pactados con el cliente. En este capítulo, y en el siguiente, se expondrán nuevas consideraciones respecto a este modelo de remuneración.

> commission" arrangement did away for all time with the temptation to use those publications which paid the agent the most commission -it removed the temptation to spend any portion of an appropriation where profits to the agents were greatest, and return to the client frequently least.[710]

Efectivamente, el nuevo sistema establecía que el pago a la agencia debía realizarlo, directamente, el anunciante y no los medios. El importe de los ingresos de la agencia era variable ya que dependía de la cifra de inversión del anunciante, la cual quedaba abierta (de ahí la denominación de *open*), pero siempre se debía calcular en base a la imposición de esa comisión del 15%. Para NW Ayer & Son este sistema era una muestra de confianza y honestidad en las relaciones entre la agencia y el anunciante, las cuales, a partir de ahora, serían más transparentes desde la perspectiva económica. Por otra parte, este sistema visualizaba con claridad cómo el agente de publicidad trabajaba para los anunciantes (se debía profesionalmente a éstos) y no para los medios, ya que eran aquellos quienes de forma directa ahora pagaban su trabajo.

> It pulled the advertising business out of the muck and mire of bidding and faking, and made the advertising agent an agent *of the customer* rather than an agent of any publication or group of publications. It dignified and broadened the advertising business as no other single move has ever done. [711]

También:

> (…) but, mind you, we are the advertiser's agent, and not the publisher's agent, and we recommend an advertiser to spend his money where it should be spent, without any fear or favor. [712]

A corto plazo, con este nuevo sistema instaurado, la agencia ofrecía más servicios a sus clientes por un importe similar al que venía recibiendo hasta entonces, aunque procediera de los descuentos obtenidos de los medios.[713] La agencia seguiría percibiendo una comisión de los medios como

[710] N.W. AYER & SON. *Forty Years of advertising*. (1869-1909). Philadelphia: NW Ayer & Son, 1909, p. 16.
[711] N.W. AYER & SON. (1909), p. 19.
[712] N.W. AYER & SON. (1909), p. 29.
[713] El importe de la comisión que recibía la agencia por parte del medio antes de la aplicación del *open contract* y el importe de la comisión que ahora debía abonar el anunciante como pago al servicio que le

pago a su servicio de captación de anuncios pero, en principio, parece que la cedería al anunciante, ya que la comisión del 15% debia aplicarse, según indica NW Ayer, sobre el coste neto.[714] De este modo éste pagaría el precio real de la inserción, es decir, el precio tarifado menos el descuento del medio y abonaría una comisión fija a la agencia por los servicios prestados por ésta. La gestión económica de la agencia en relación con los medios dejaría de ser sujeto de discusión, de sospecha, más o menos fundada, y de regateo, por parte de los anunciantes o, al menos, esa parecía ser también la intención. No obstante, aunque ésta era la nueva lógica que regia el *open contract* y éstas eran las bases económicas sobre las que se fundamentaba, también es cierto que en torno a 1900, con frecuencia, las agencias todavía mantenían algún tipo de relación especial con algunos medios. Por ejemplo, la propia NW Ayer & Son, durante años, siguió actuando como compradora mayorista de espacios de algunos periódicos, con lo que la sospecha de que sus recomendaciones estuvieran basadas en criterios de beneficio económico propio podía seguir teniendo un lugar. Del mismo modo, también NW Ayer & Son, durante años, mantuvo sus concesiones como exclusivista de diversas revistas semanales religiosas y eso, supuestamente, podría tener una influencia en sus recomendaciones sobre los medios.[715] También J. Walter Thompson mantuvo, durante años, la exclusividad de la contratación de espacios publicitarios de algunas revistas que, tradicionalmente, tenía bajo su control desde la perspectiva de contratación publicitaria.

El pago de la comisión del 15% cubría los servicios creativos, de asesoramiento y de carácter estratégico, que prestaba la agencia en su conjunto -como insistiremos más adelante en este trabajo- pero el precio de estos servicios era, por definición, y como ya se ha dicho, variable, ya que debía calcularse en base al volumen de inversión en los medios que hiciera el

---

prestaba la agencia, debían ser similares. En teoría, con el nuevo sistema de remuneración (*open contract)* la agencia debía devolver al anunciante la comisión que ella había recibido del medio, y el anunciante, a su vez, la reinvertía en pagar a la agencia. Por lo tanto, en esencia, para el anunciante no debía suponer un incremento de precio.

[714] "Con el fin de evitar las fluctuaciones, los editores de periódicos instituyeron como comisión fija estándar para las agencias, el 15%. Instauraron además una serie de condiciones imprescindibles que debía cumplir una agencia si quería hacerse con la correspondiente comisión: tener un negocio establecido, haber demostrado su competencia en el trabajo publicitario y poseer una posición financiera sólida. Además, debían recaudar de sus clientes el precio total de la tarifa, tal y como marcaba la regla del no descuento." En: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 226.

[715] HOWER, R. (1949), p. 82.

anunciante. Con esta decisión es cierto que los anunciantes se mostraban claramente como el motor de la actividad de la agencia, como el agente propulsor de su actividad, pero los medios continuaban ocupando un lugar protagonista y la relación de dependencia económica con éstos se perpetuó.

Este nuevo sistema de remuneración, más allá de las consideraciones económicas, marcaría un antes y un después en el modo de actuar de las agencias de la época ya que supuso, entre otras cosas, el reconocimiento de que el centro de la actividad de la agencia eran los anunciantes. Además, tuvo un efecto trascendental en el establecimiento de un nuevo tipo de relaciones entre las agencias y los anunciantes. Con la firma del acuerdo, el anunciante depositaba su confianza en la gestión de la agencia de publicidad y, del mismo modo, ésta asumía una responsabilidad profesional vinculada al anunciante. Por último, vocacionalmente, el nuevo acuerdo contractual tenía la intención de establecer una relación duradera entre la agencia y el anunciante ya que establecía un acuerdo económico de carácter general perdurable en el tiempo.

Este sistema fue aplicándose paulatinamente en la medida en que iba afianzándose una nueva concepción de la actividad profesional publicitaria. Así, por ejemplo, en estos mismos años, ya hay testimonios de otros agentes que se inclinan a dar un mayor reconocimiento y una mayor atención a los anunciantes y a sus necesidades. En este sentido se manifestaba, por ejemplo, George P. Rowell, cuando expresaba que "the advertising agent should represent the advertiser *as well as the newspaper*". En enero de 1875, este mismo agente anunciaba una nueva política para su agencia y proclamaba la importancia de estudiar los intereses de los anunciantes y no de los periódicos. "Rowell's plan, thus introduced to the public, was in brief to take advertiser into his confidence".[716] Entre los años 1876 y 1880, otras agencias y agentes, además de NW Ayer & Son, fueron incorporando el nuevo sistema de remuneración.

En relación a NW Ayer & Son, Hower afirma que la implantación y extensión del *open contract* tuvo mucho que ver con los esfuerzos desarrollados por Henry Nelson McKinney, publicitario muy desconocido, a pesar de ser una de las personas clave de muchos de los éxitos de esta

[716] HOWER, R. (1949), p. 55.

agencia durante años y cuya contribución a la historia de NW Ayer & Son fue muy importante.[717]

> His contribution [McKinney] was rare sales ability, unlimited faith in the power of advertising, and a great enthusiasm for the open-contract plan -a contribution so great that many observers used to tribute to him the success of N.W. Ayer & Son. This high estimate, as will appear later, was an exageration; but, beyond all question, McKinney's importance in the Ayer agency was second only to that of F.W. Ayer himself.[718]

En 1909, NW Ayer & Son expresaba cómo el sistema ideado por ella se había extendido a otras agencias: "The open contract is now in general use with other agencies, if signing it is agreeable to the advertiser".[719] También explicaba que cuando un cliente acudía a la agencia lo hacia en base al convencimiento de que el servicio prestado por ésta justificaba el pago de una comisión de agencia:

> A great many advertising accounts shift about year after year, and it is no uncommon thing for an account to be in the hands of a half-dozen agencies within as many years. As a rule when an account comes to N.W. Ayer & Son it comes to stay, because it comes on the right basis, and because we give a service which justifies its retention.[720]

Respecto a la implantación de esta nueva modalidad de pago, Pope hace una aportación que despierta nuestro interés y que introducimos brevemente ya que supone una perspectiva de reflexión nueva e interesante que, por otra parte, no hemos visto reflejada en el resto de autores consultados a lo largo de esta investigación. Pope expresa que, en realidad, el nuevo sistema de comisión supuso la formalización de una especie de alianza de conveniencia (entendemos que tácita) entre los agentes y las agencias más

---

[717] Hower destaca el trabajo de Henry Nelson McKinney en la consecución de grandes cuentas importantes para NW Ayer & Son como Hires' (cerveza), Montgomery Ward's (venta por correo), J. I. Case (maquinaria agrícola), Procter & Gamble (jabones) o Burpee (semillas), entre otros. McKinney hizo una aportación de capital a la agencia en enero de 1878, convirtiéndose en socio de ésta. Ver: HOWER, R. (1949), p. 63 y 93.; También: "Henry Nelson McKinney (1849-1918) empezó a trabajar para N.W. Ayer & Son como contador [interpretamos que, por error de traducción, se refiere a la figura del contable] en 1875 y el 1 de enero de 1878 fue hecho socio. Era el 'vendedor' de la agencia y se le reconoce como el más importante hombre de negocios en esta industria". En: LASKER, A. D. (1992), p. 23.

[718] HOWER, R. (1949), p. 63.

[719] N.W. AYER & SON. (1909), p. 16.

[720] N.W. AYER & SON. (1909), p. 30.

importantes y los medios. Según este autor, la adopción de este sistema no fue del agrado de muchos anunciantes, especialmente de aquellos que manejaban grandes volúmenes de inversión en los medios, ni tampoco lo fue de las agencias más pequeñas.[721] En ambos casos, efectivamente, el nuevo sistema no favorecía sus intereses: por un lado, los grandes anunciantes eran penalizados por su volumen de inversión y por otro, los ingresos de las agencias que manejaban clientes con inversiones más bajas quedarían limitados a una cifra pequeña, en proporción a esa baja inversión y no al trabajo realizado por éstas. Desde la perspectiva expuesta por Pope, la implantación del nuevo sistema respondería a una especie de maniobra de presión -tal vez de carácter preventivo- entre las agencias y los medios para frenar la influencia que podían llegar a tener los grandes anunciantes en el desarrollo de sus respectivos negocios.[722] En su opinión, el triunfo del nuevo sistema de remuneración fue indicativo de que el poder de los grandes anunciantes era limitado y apunta que, a pesar de sus posibles reticencias, aprendieron a acomodarse a él y a buscar nuevas formulas para adaptar su trabajo a las nuevas condiciones de la relación profesional generadas: "despite their inability to eliminate the system, nacional advertisers ultimately learned to live with it and adapt its workings to their interests".[723] En este sentido, sin embargo, hay que insistir de nuevo en que, a pesar de su implantación mayoritaria, extendida sobretodo entre las agencias grandes orientadas a ofrecer unos servicios completos de publicidad, permanecieron vigentes otras fórmulas de remuneración además de otras modalidades de agencias.

Sánchez Guzmán considera que la práctica de firmar un contrato representó el paso definitivo para la configuración técnica de las agencias y subraya la importancia de la aportación de NW Ayer & Son, tanto en lo que supuso la novedad de celebrar este contrato con los anunciantes, como en el hecho de que la agencia ofrecía a éstos la confección de los anuncios[724] (aspecto este último en el que volveremos a incidir en este capítulo y en el siguiente). NW Ayer & Son inició, de este modo, el sistema de remuneración de

[721] POPE, D. (1983), p. 153.
[722] Punto de vista que nos resulta sugerente a la vista de cómo, desde finales del siglo XX hasta la fecha, se han desarrollado las relaciones entre agencias, anunciantes y medios.
[723] POPE, D. (1983), p. 153.
[724] SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1989), p. 135.

las agencias más extendido a lo largo del siglo XX, la llamada comisión de agencia o servicio de agencia,[725] cuya herencia se ha mantenido hasta nuestros días -a pesar de su revisión, por parte de agencias y anunciantes, especialmente desde la década de los años 90 del siglo XX, y de la introducción de otros sistemas de remuneración sustitutivos o complementarios a éste.[726]

> La cifra del 15% sobre la facturación bruta, como comisión de agencia, quedó definitivamente oficializada a partir de 1893, fecha en la que fue aceptada por la Asociación Americana de Editores de Diarios (*American Newspaper Publishing Association)* para las agencias registradas en dicha asociación. (…) El porcentaje del 15% se mantendrá durante muchos años, aceptado prácticamente en todo el mundo, amparado por el dominio americano de la publicidad internacional, mientras que los descuentos sobre los precios de tarifa en Europa han seguido hasta hoy, acentuados, en muchos casos, por la presencia de las centrales de compra.[727]

La propuesta de NW Ayer & Son, más allá de otras consideraciones que se observarán en páginas posteriores, también tuvo sus consecuencia en la actividad profesional desarrollada por los agentes y derivó en una nueva división de éstos que, en todo caso, ayudó, en parte, a clarificar la situación de estos profesionales en el marco del sector, que aún se estaba estructurando. Los agentes de publicidad tuvieron que elegir si trabajar formalmente para los medios y, consecuentemente, seguir cobrando de éstos la comisión en pago a

---

[725] Al parecer las estimaciones realizadas originalmente para el cálculo de esta comisión no fueron del todo acertadas. Entre los años 1876 y 1878 la agencia introdujo algunas modificaciones en la cuantía de la comisión como resultado de nuevos cálculos realizados y también bajo el efecto de la competencia de otros agentes y agencias que también adoptaron este sistema basado en la aplicación de un porcentaje fijo. Inicialmente se estimó en un 8%, más tarde en un 12.5% y, entre finales de 1878 y principios de 1879, se fijó en un 15%. La aplicación de este nuevo sistema de remuneración también implicó nuevos problemas y decisiones para las agencias, y por supuesto para NW Ayer & Son, que tuvo que definir cuál iba a ser su política de precios con los clientes (los nuevos y los ya existentes). En: HOWER, R. (1949), p. 60 y 61.

[726] Por ejemplo, la propia NW Ayer & Son, ya en 1925 decidió añadir una nueva cláusula al contrato donde constaba que la agencia cobraría una cantidad mínima -fijada en 3.000 dólares- en concepto de honorarios fijos (*fee*) correspondientes al primer año de trabajo con ese cliente en caso de que, en ese período, no se hubiera lanzado la campaña. Con esta provisión económica, la agencia trataba de asegurarse una remuneración mínima durante un tiempo en el que podía estar trabajando pero la campaña publicitaria podía no estar todavía lista para su lanzamiento (y consecuentemente para aplicar la fórmula de la remuneración por comisión sobre el precio de los espacios contratados). En: HOWER, R (1949), p. 238.; Con el avance del siglo XX, y a medida que el trabajo de las agencias se volvía más complejo, éstas empezaron a aplicar abiertamente la comisión, en concepto de servicio de agencia, sobre la producción, especialmente aquella que era subcontratada a terceros, pero bajo las directrices, supervisión y responsabilidad de la agencia (por ejemplo, sobre el importe de las facturas de las productoras, de los estudios de diseño u otros).

[727] EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 206.

sus servicios, o si renunciaban a ella y aplicaban el nuevo sistema propuesto por NW Ayer & Son. En caso de adoptar este último sistema, el agente cobraría del anunciante y formalmente no habría duda de que éste era su cliente. Aquellos agentes que se adhirieron al nuevo sistema de remuneración se consolidaron como agentes de publicidad, (*advertising agents*, aunque también se les denominó *general agents*,[728] término heredado de su dedicación original: la reserva y compra de espacios para anunciarse). Sin embargo, otros agentes decidieron decantar su actividad hacia los medios y se consolidaron como representantes de éstos, es decir, como agentes del medio o agentes del editor -en inglés, *publishers' representatives*- también considerados como agentes especiales o *special agents.*[729] Estos últimos se consolidaron como promotores de la prensa que representaban -normalmente un número reducido de publicaciones- y se volcaron en la promoción de los medios como soportes publicitarios; formalmente ya trabajaban para éstos y recibían su remuneración de ellos. En torno al periodo de 1880 a 1890, se extendió la actividad de estos *special agents*.[730] Esta circunstancia se produjo tanto en el escenario inglés como en el estadounidense. Pope estima que, a principios de la década de 1890, en Nueva York, estaban ofreciendo sus servicios alrededor de cincuenta agentes que operaban, cada uno, con una media de cinco periódicos:

> Located in New York, special agents found that they could take on space-selling responsibilities for several noncompeting newspapers at once. An advertiser who wanted to use those media that had special agents could go directly to a representative's office or correspond with him, by-passing the regular agent. By 1893, New York was said to host over fifty special agents, averaging about five newspaper each.[731]

Este proceso de separación y especialización de los tipos de agentes tuvo lugar paulatinamente y se tradujo en una multiplicación de la tipología de profesionales y, en ocasiones, en una mayor complejidad en la gestión de

[728] HOWER, R. (1949), p. 69.
[729] HOWER, R. (1949), p. 69.
[730] También los medios habían creado sus propios departamentos de publicidad desde los que operaban sus agentes: "Every newspaper and magazine published throughout the kingdom has its advertising department". En: STEAD Jr., W. [1899], p. 31.
[731] POPE, D. (1983), p. 131.

compra de espacios, tanto para las agencias como para los anunciantes.[732] Estos agentes que volcaron su actividad en la prensa fueron el origen del moderno agente de medios y su actividad se extendió a otros medios a medida que éstos se consolidaron como soportes publicitarios. Esta situación se mantuvo a lo largo del siglo XX -con su evolución lógica- y llega hasta la actualidad. Estos agentes entendemos que también fueron el germen de diferentes tipologías de agencias especializadas en la negociación de espacios con los medios como serían, en un futuro, las agencias exclusivistas, o agencias de publicidad de exclusivas,[733] las agencias distribuidoras[734] y las mayoristas de espacios.[735]

---

[732] Apuntamos una mayor complejidad atendiendo a la circunstancia de que el anunciante, para contratar los espacios en los medios, podía seguir varios procedimientos: podía utilizar los servicios de intermediación de la agencia de publicidad, acudir a un agente de publicidad (independiente), acudir al medio directamente o también hacerlo a través del agente del medio. Por otra parte, la agencia de publicidad y los agentes de publicidad también podían hacer la reserva y compra de espacios a través de un trato directo con el medio o a través de la intermediación del agente del medio que actuaba como representante comercial de éste.

[733] El *Diccionari de Comunicació Empresarial* del Termcat recoge la definición de esta tipología de agencias de publicidad de exclusivas: "Agència de publicitat que es dedica a explotar en exclusiva espais i/o temps publicitaris, que es poden aconseguir per mitjà de la compra o a través de qualsevol altre tipus de bescanvi econòmic". TERMCAT (2004), p. 22.; También el glosario de términos desarrollado por la Comisión de Medios de la Asociación Española de Anunciantes (AEA), publicado en el año 1995, define la agencia de exclusivas como aquella "empresa que aglutina la comercialización y venta de distintos soportes de publicidad: circuitos de vallas, periódicos, revistas o cadenas de televisión que no disponen de departamento comercial propio". ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ANUNCIANTES. *Guía básica de medios. Glosario de términos habituales en planificación, compra y evaluación de campañas publicitarias*. Madrid: AEA, 1995, p. 11.; En España, el régimen jurídico publicitario vigente desde 1964 hasta 1988 (año en el que se aprobó la "Ley General de Publicidad. Ley 34/1988, de 11 de noviembre") contemplaba las figuras específicas del Agente de publicidad y de las Exclusivas de publicidad. El Estatuto de la Publicidad (Ley 61/1964, de 11 de junio), en su Título III, establecía: "Serán Agentes de Publicidad las personas naturales debidamente autorizadas que se dediquen profesionalmente a gestionar a favor de las Agencias o de los medios cualquier tipo de publicidad, siempre que su actividad sea de pura mediación. Los Agentes podrán desarrollar su actividad al servicio exclusivo de alguna Agencia o medio". Esta misma ley, también en su título tercero, establecía "Tienen la consideración de Exclusivas de Publicidad a efectos del presente Estatuto los departamentos de explotación publicitaria de los medios de difusión o de los anunciantes y las personas naturales o jurídicas que en virtud de relación contractual posean la exclusiva de la actividad publicitaria de uno o varios medios de difusión (…)". En: INSTITUTO NACIONAL DE PUBLICIDAD. BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. *Régimen jurídico de la publicidad*. Madrid: Instituto Nacional de Publicidad. Boletín Oficial del Estado, 1984, p. 36.

[734] "Agencia distribuidora: Ejerce de central de compras para agencias pequeñas que no disponen de departamento de medios propios". En: ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ANUNCIANTES. (1995), p. 11.

[735] En el panorama español, en 1982, una de las principales empresas que operaba en este sector, Victor Sagi Distribuidora Española de Publicidad, cerró sus puertas con motivo de la deuda acumulada con los medios que ascendía a 2.000 millones de pesetas (1.000 millones de los cuales correspondían a Televisión Española). La noticia de la suspensión de pagos de Victor Sagi causó una profunda alarma en el sector publicitario. A raíz de este suceso, Televisión Española (TVE) decidió exigir a los anunciantes un aval bancario de la publicidad que se le contrataba, en lugar de exigírselo a la agencia de publicidad o a la agencia distribuidora, tal y como hasta entonces venía haciendo. Ver: ANUNCIOS. "Crónica de 30 años (1974-2003)". *Especial Anuncios. 30 años de la publicidad española*. [Madrid] (Diciembre 2004), p. 10.

10.4. Las agencias de publicidad modernas

En las décadas de 1880 y 1890, en Estados Unidos, la importancia de la actividad profesional que desempeñaban las agencias de publicidad ya había crecido muy notablemente, hasta el punto que algunos autores han calificado a las agencias de "factores catalíticos de la producción masiva",[736] bajo el argumento de que la actividad publicitaria que generaban, orientada a la promoción o impulsión de las ventas, permitió que esa producción masiva llegara a mercados cada vez más amplios. Pope se expresa en este sentido cuando aborda la actividad publicitaria generada, también en Estados Unidos, en las últimas décadas de siglo: "Advertising could be a strategy to match demand to the conditions of capitalist production required by the new technologies".[737] Del mismo modo, también Fox reafirma la aportación y envergadura de la actividad publicitaria por estas fechas:

> As the century ended, the advertising business could look back on the period since the Civil War with satisfaction. The total volume of advertising had gone from $50 million to $500 million; ad expenditures as a percentage of the gross national product had increased from .7 to 3.2 percent. People in the business, if not yet universally esteemed, no longer had to skulk in doorways. Ayer, the biggest agency, had 160 employees and anually placed over $2 million worth of advertising.[738]

Durante este período de transformación, que tuvo lugar en el último tercio del siglo XIX, las agencias incrementaron su actividad, expandieron los servicios que ofrecían a sus clientes y se especializaron[739] como se observará

---

[736] MATTHEWS Jr, J.; BUZZELL, R.; LEVITT, T.; FRANK, R. *Marketing*. Barcelona: Hispano Europea, 1970, p. 511.
[737] POPE, D. (1983), p. 33.
[738] FOX, S. (1984), p. 39.
[739] También en el panorama español puede contrastarse esta evolución profesional ejemplificada, en esta ocasión, con la actividad de Valeriano Pérez y Pérez, fundador, en 1891, de la agencia madrileña Los Tiroleses. García Ruescas explica cómo este agente "no se conformó con ser un simple 'corredor' de anuncios al servicio de los periódicos, sino que aprovechó todas las ocasiones, motivos y lugares para hacer publicidad: "Él decía [en referencia a Valeriano Pérez en 1891] (…) que estaba convencido de que en el anuncio la sorpresa, la inventiva, lo inesperado es lo que suele producir mayor efecto en el público, venciendo su indiferencia. Él adoptó cuantos mecanismos son practicados en el extranjero y muchos de su invención propia". La actividad desarrollada por Valeriano Pérez y Los Tiroleses incluía no sólo la gestión de la publicidad en la prensa sino también en otros medios como libros, almanaques, vallas, vestíbulos y otros lugares y objetos. Valeriano Pérez también fue impulsor de la edición de periódicos especiales (con mayores tiradas) con motivo de alguna efeméride relevante. La actividad desarrollada por Los Tiroleses, en los últimos años del siglo XIX, también destaca por la utilización del medio exterior

en el siguiente capítulo. De este modo, en los cuarenta años transcurridos entre 1870 y 1910, las agencias de publicidad, en general, ampliaron sus discursos e introdujeron nuevos argumentos que mostraban a los anunciantes las ventajas de trabajar con una agencia moderna. Como veremos con más detalle, entre estos argumentos se incluía la oferta de un servicio completo de atención a las necesidades de los anunciantes. Este servicio, a grandes rasgos, incluía una atención personalizada, la posibilidad de elaborar los anuncios y una actuación planificada, resultante de la existencia de un plan o de una política de actuación previa de las acciones publicitarias, que representa un precedente, o un primer paso, a la elaboración de la estrategia publicitaria. Ciertamente la naturaleza del trabajo de las agencias había cambiado respecto al que realizaban en décadas anteriores. Su actividad ahora giraba en torno a la ideación, diseño, planificación y ejecución de las campañas publicitarias, sin descartar por ello la prestación de un servicio más limitado para aquellos anunciantes que buscasen en la agencia únicamente una experta en el conocimiento y la relación con los medios. Por otra parte, las agencias podían cubrir otro tipo de dedicaciones más específicas, como por ejemplo, la confección de material de carácter publicitario para la red de ventas del anunciante, el desarrollo de acciones de relaciones públicas (especialmente a través de los medios de comunicación), o la aportación de propuestas de

---

con distintas expresiones: desde el empleo de los hombres-sándwich, hasta la decoración de teatros, entre otros. Por ejemplo, ostentaba la exclusiva de los anuncios en el Teatro Romea (Barcelona) o, en 1901, del vestíbulo del Teatro Lara (Madrid). En 1929, la agencia de Valeriano Pérez se unió a la barcelonesa Roldós y Compañía, fundada por Rafael Roldós Viñolas, y constituyeron Roldós-Tiroleses, S.A. Esta nueva agencia también integró a otras compañías como la de Manuel Pérez Aguirre y las agencias Prado Tello, Ardid-Gispert, Reyes y la Sociedad General de Anuncios. La estructura comercial de la nueva compañía se organizó a partir de dos agencias centrales, en Madrid y Barcelona, y siete oficinas sucursales en las ciudades de Valencia, Bilbao, Zaragoza, Sevilla, Santander, Vigo y Gijón. Esta operación empresarial, observada con retrospectiva, es un primer intento de creación de un grupo empresarial (probablemente el primer grupo empresarial publicitario español) a partir de la unión de diversas compañías, en un ejercicio de integración de actividades, con objeto de tener un mayor dominio del mercado publicitario. En 1931 la compañía Roldós-Tiroleses, S.A. se disolvió y ese mismo año se constituyó Los Tiroleses S.A., dirigida por Manuel Pérez Aguirre (posteriormente fundador de la agencia Alas). En 1942 la agencia se trasladó a la calle Cruz, en Madrid. En 1950 se hizo cargo de su dirección Manuel Pérez Sainz-Pardo. En: GARCÍA RUESCAS, F. (1971), p. 257, 258-260, 266-268 y 287.: También: el 4 de marzo del 2009, *El Publicista* informaba del cierre de la agencia Los Tiroleses: "La emblemática agencia Tiroleses cierra. La crisis y la perdida de clientes acaban con una agencia que ha vivido a caballo de tres siglos. La pérdida de clientes y la crisis general y la que sufren en particular los diarios, junto con la gestión en los últimos años, han sido los detonantes para el cierre de Tiroleses, una agencia que nació a finales del siglo XIX, cuando era una sastrería madrileña en la que también se recibían y cobraban avisos, y que se refundó en 1932, ya como una agencia profesional, con más medios, estructura y empleados". En: EL PUBLICISTA. "La emblemática agencia Tiroleses cierra" [En línea]. 4 de marzo de 2009. <http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=5056> [Consulta: 10 de marzo 2011]

nombre para la creación de una marca, por poner algunos ejemplos. Este tipo de actividades requerían una involucración importante -y regular en el tiempo- por parte de los profesionales de la agencia en su relación con los anunciantes, quienes además de ejecutarlas debían hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados. Ello favoreció la necesidad de llevar a cabo una labor de atención y gestión continuada que contribuiría a la definición de un nuevo perfil profesional cuya misión principal sería la interlocución con el anunciante y la gestión y dirección de los procesos de trabajo en relación a éste.

También en estos años, como se expondrá con más detalle en las próximas páginas, las agencias empezaron a sumar a su oferta de servicios su conocimiento del consumidor, el cual también se presentaba como un importante argumento diferencial y competitivo. Las agencias declaraban su vocación de servicio al anunciante y el foco de su actividad se estaba desplazando del conocimiento de los medios (función que mantenían) al conocimiento del mercado y de aquí, al conocimiento del consumidor. La gestión con los medios o la posibilidad de ofrecer precios más competitivos dejaron de ser los únicos (o los principales) reclamos para atraer a los anunciantes y cuando éstos eran esgrimidos, se acompañaban de un nuevo enfoque. En 1904 J. Walter Thompson, por ejemplo, hacía énfasis en su labor consejera, en su comportamiento transparente en torno a las condiciones económicas con los medios, en la gestión honesta y profesional de los presupuestos de sus clientes y en su objetivo de conseguir su satisfacción:

> We believe in absolutely square dealing with our customers. We give them sincere advice. We tell them the exact truth about mediums and their rates (…) We believe in spending a customer's appropriation with the same care as if the money were our own. Satisfied clients are our best stock-in-trade.[740]

En sus discursos, las agencias se apoyaban en su experiencia, su tamaño, su organización interna, su implantación en el mercado (a través de su lista de clientes y/o de la existencia de diversas oficinas), en la aplicación de un método o procedimiento propio de trabajo, en su labor consejera (comercial y

[740] J. WALTER THOMPSON COMPANY, (1904), p. 10.

publicitaria), y, como se mostrará en el capítulo siguiente, en la existencia de expertos y especialistas en su organización.

El trabajo que realizaban las agencias se hizo más sofisticado y hacia 1900 algunas agencias ya desarrollaban planes de publicidad y campañas más o menos complejas para sus clientes[741] y manifestaban su capacidad profesional para recomendar y realizar una serie de acciones de comunicación publicitaria, cuya ejecución obedecía a un enfoque estratégico previo y a un trabajo de planificación, ambos acordes a unos objetivos de comunicación, formulados de una forma más o menos explícita, pero que, en todo caso, trataban de dar respuesta a las preocupaciones de los anunciantes y a sus objetivos de expansión comercial. Esta nueva realidad contrasta significativamente con el panorama que presentaban las agencias sólo unas décadas antes (a mediados del siglo XIX). Efectivamente, las agencias estaban dando el gran paso a su configuración moderna. Por otra parte, no debe olvidarse, como ya se ha observado, que, en torno a 1900, las agencias se beneficiaron del empuje dado por la proliferación de las marcas y la publicidad que desarrollaron estaba tan orientada a la impulsión de las ventas de una determinada marca, como a comunicar las características básicas de los artículos, o la novedad de aquellos productos de consumo de reciente aparición.

> It was evident by 1900 that profits from advertising lay fully as much in pushing the sale of particular brand of an established staple commodity as in presenting new articles to the public.[742]

El trabajo desarrollado por NW Ayer & Son para la National Biscuit Company y el lanzamiento de la marca de galletas Uneeda Biscuits -ejemplo expuesto en el capítulo sexto de este trabajo- constituye una muestra de ello. Los anuncios publicados en 1899 para este anunciante, muestran la existencia de un pensamiento y de una forma de actuar estructurados y en los cuales se tenían en consideración diferentes elementos propios de:

---

[741] "By 1900 the preparation of advertising plans had become a part of regular service offered by N. W. Ayer & Son to its clients". En: HOWER, R. (1949), p. 76.
[742] HOWER, R. (1949), p. 94.

1) la creatividad publicitaria (como puede observarse a través de la elaboración de los anuncios),

2) el enfoque estratégico (en este caso con una comunicación que exaltaba los beneficios que comportaba para el consumidor las nuevas condiciones de conservación de las galletas, gracias al nuevo sistema de envasado, y que otorgaba a la marca, desde un primer momento, un valor protagonista) y,

3) la contemplación de una combinación, o *mix*, de medios (a través del empleo de periódicos, revistas, posters y otros soportes de publicidad exterior).[743]

Otros aspectos de esta campaña, como la involucración de la agencia en las acciones promocionales dirigidas a los detallistas, más otras acciones orientadas a estimular el potencial comercial de la red de ventas o las acciones de relaciones públicas en el ámbito de la relación con los medios de comunicación (a través de la preparación de informaciones y notas de prensa a modo de *publicity*)[744]avanzaban una nueva mentalidad publicitaria más madura que ya tenía conciencia -más allá de una intuición profesional- de la incidencia de diferentes variables y condicionantes, en el éxito comercial, (los cuales, posteriormente, serán contemplados en su conjunto y constituirán el cuerpo conceptual del marketing) y también en los efectos pretendidos con la campaña de publicidad. La colaboración profesional entre NW Ayer & Son y la National Biscuit Company, con motivo del lanzamiento de las galletas Uneeda Biscuits, fue tan intensa y exitosa que sirvió para ilustrar y dimensionar, lo que significaba para el anunciante ser cliente de una agencia.[745]

> Since about 1890 the work of preparing an advertising campaign has become much more scientific in method and more involved and difficult in formulation. The campaign has been determined less by the money available and space rates charged than by the

[743] "Nabisco and its agency N.W. Ayer & Son spent big money on promoting Uneeda. Their campaigns were many and varied: advertisements in magazines and newspapers, small signs on tramcars, small posters, and a whole series of postcards and large posters. In fact, it used all the media available at the time, including immense murals. All these campaigns were highly consistent: their single message was borne by the boy in a yellow oilskin raincoat." En: PINCAS, S.; LOISEAU, M. (2008), p. 38.
[744] HOWER, R. (1949), p. 287.
[745] "Small wonder, after this succes, that N.W. Ayer & Son began to speak of its customers as 'clients'. Flushed with success, neither the agency nor the National Biscuit Company realized the extent to which it was helping to remold our daily life". En: HOWER, R. (1949), p. 94.; También: ver nota a pie de página número 675 en relación a los términos *customer* y *client*.

> nature of the job to be done. And by general consent the agency has gradually taken over and developed the task of ascertaining the nature of that job. The increased attention to the planning of advertising campaigns came out of the growing struggle between advertisers to capture business, a struggle in which intelligent strategy played an increasingly important part in every aspects of marketing.[746]

Como ya se ha expuesto en el apartado anterior, a finales del siglo XIX empezó a extenderse la práctica de formalizar la relación profesional entre las agencias y sus clientes a través de la firma de un contrato que, en términos generales, regulaba las condiciones de la colaboración entre ambos. Este hecho también constituye una nueva evidencia de cómo las relaciones entre los anunciantes y las agencias se iban estrechando y alcanzando un mayor grado de compromiso, incluso en su aspecto formal. Pero más alla de ello, el pago de una comisión en concepto de servicio de agencia, incluía la confección de los anuncios y el servicio de interlocución con el anunciante y el medio, así como las tareas de gestión y coordinación, y otras tareas administrativas derivadas de la actividad anunciadora. En principio, este sistema resultaba una propuesta más beneficiosa para el anunciante que para la agencia. Ésta seguía percibiendo una comisión similar a la que antes obtenía de los medios pero ahora asumía formalmente unos servicios adicionales por la misma remuneración como lo era la confección de los anuncios. También el trabajo de gestión, conducción y dirección de los procesos de trabajo quedaba englobado bajo el concepto de servicio prestado por la agencia. Sin embargo, a medio y largo plazo, para la agencia debía resultar una operación rentable en la medida en que le permitía gestionar un volumen de presupuesto superior (mayores ingresos en concepto de comisión por servicio de agencia) y rentabilizar con ello las operaciones de intermediación e ideación y elaboración de la publicidad.[747]

---

[746] HOWER, R. (1949), p. 249.

[747] Cien años después de su inauguración, este sistema de remuneración, característico y tradicional de las agencias de publicidad -aunque no único-, mostró de nuevo su debilidad. En el panorama español, desde la década de 1990, como resultado del nuevo escenario de los medios y la aparición de las centrales de compra de medios, las agencias de publicidad se vieron obligadas a establecer revisiones profundas en sus fórmulas de remuneración, siendo éste uno de los principales problemas de estas empresas y también una de las principales fuentes de fricción en las relaciones entre anunciantes y agencias. A finales del siglo XX, la nueva realidad que rodeaba la actividad de comunicación que desarrollaban las agencias y, especialmente, la reducción drástica de su rentabilidad como resultado de la pérdida general del manejo de los presupuestos de medios, puso abiertamente en crisis el sistema clásico de remuneración basado en

La adopción de este nuevo sistema de remuneración por una buena parte de las agencias nos lleva a una reflexión adicional. Parece que los empresarios de estas agencias, inmersos en un proceso prolongado de crecimiento de mercado, confiaban en que fuera la propia eficacia de la publicidad que realizaban la que generase, a medio y largo plazo, un incremento de sus ingresos. En la medida en que ésta fuera eficaz (que ofreciera unos beneficios tangibles a los clientes), crecería la inversión de los anunciantes en los medios y así aumentarían los ingresos de la agencia. En esta época, las perspectivas de crecimiento debían considerarse buenas a la vista de la tendencia al alza que, en general, venía experimentando la inversión publicitaria en los últimos años.[748] Por otra parte, las agencias estaban alcanzando un nuevo estatus entre los anunciantes tratando de posicionarse como sus principales consejeras, de algún modo habilitadas para actuar en su nombre ante los medios o, al menos, para ejercer un rol prescriptor formal, o pretendidamente oficial, sobre el empleo de éstos. Esta circunstancia, junto a su conocimiento y práctica previas con los medios, también parece que las situaba en una posición de dominio del mercado respecto a éstos. Posiblemente esta confianza les indujo a pensar que también podrían llegar a nuevos acuerdos con los medios (o mantener los que ya tenían) que pudieran favorecer su actividad y sus ingresos.[749] De hecho, llevaban años haciéndolo y una buena parte de su argumentación ante los clientes se había basado en su capacidad de negociación y de obtención de mejores precios y condiciones de los medios aunque a menudo estos logros se sostuvieran fundamentalmente en la práctica del regateo.[750] Con el tiempo, esta actividad negociadora con los medios y con los anunciantes llegaría a desdoblarse y su ejercicio pasaría a

---

un porcentaje sobre la inversión en medios.; También: Agustín Medina mostraba su crítica a este sistema de remuneración clásico inaugurado a finales del siglo XIX en el que, a su juicio, la creatividad y la estrategia se convertían en un servicio gratuito de las agencias. Medina también recurre al ejemplo español de la agencia MMLB cuando, en la década de 1970, intentó imponer un nuevo sistema de funcionamiento y de remuneración donde la agencia prescindía de la gestión de los medios y basaba su remuneración en base a los servicios creativos y estratégicos. En: MEDINA, A. *Apuntes para un cambio de siglo publicitario*. Madrid: Cinca, 2004, p. 85 y 86.

[748] Ver datos de la evolución de la inversión publicitaria en: POPE, D. (1983), p. 23.

[749] Ver apartado 11.1.4. de esta investigación.

[750] No obstante, a finales del siglo XIX, el pago de los espacios a los medios no siempre se realizaba en dinero sino que, en ocasiones, se llegaba a acuerdos de intercambio. Por ejemplo, en el caso de NW Ayer & Son, esta agencia había desarrollado un negocio rentable en torno a la venta de material de impresión (tinta, tipos para ser empleados en el proceso de grabación e impresión, etc.). En ocasiones, la agencia llegaba a acuerdos con los editores de la prensa de manera que este tipo de material de imprenta podía ser utilizado como medio de pago de los espacios contratados. Ver: HOWER, R. (1949), p. 84.

ser dominio de los especialistas en medios, en el primer caso, y de los responsables de cuentas en el segundo. En las primeras décadas del siglo XX, la gestión económica del trabajo realizado para un cliente (o cuenta) quedará, en su conjunto, bajo la responsabilidad del profesional de cuentas.

No obstante hay que insistir en que no todas las agencias se acogieron a este nuevo modelo de remuneración, de ahí que se mantuvieran otras modalidades de pago a sus servicios y otros modelos de agencia, que, con frecuencia, continuaban teniendo en los medios su principal fuente de ingresos.[751] A este respecto, Cherington constataba cómo muchos agentes se quejaban de los defectos del sistema de remuneración basado en la percepción de comisiones de mano de los medios y apoyaban que el pago de sus servicios procediera de aquellos a quienes los prestaban, es decir, los anunciantes. Sin embargo, este mismo autor también constataba la existencia de opiniones contrarias por parte de otros agentes que consideraban que el viejo sistema de pago de comisiones por parte de los editores ofrecía mayores garantías de seguridad al no depender del importe del gasto total del anunciante. De ahí que Cherington expresase que "a number of agents have abandoned the old commision method of payment from publishers, but the change has by no means become general".[752]

También McFall apunta el panorama heterogéneo que mostraban las agencias a finales del siglo XIX. Tanto en Estados Unidos como en Gran Bretaña algunas agencias todavía mantenían la práctica de repartir, entre los anunciantes, la comisión obtenida de los medios; o, incluso, esta comisión se repartía con otras agencias o agentes ya que -como también se ha expuesto

[751] La situación en Gran Bretaña debió ser similar a la de Estados Unidos a la vista de los datos aportados por McFall. El sistema de pago de una comisión, en concepto de honorarios de agencia por los servicios prestados, tardó un poco más en implantarse en Gran Bretaña pero en el cambio del siglo XIX al XX ya se alcanzan acuerdos de pago de porcentajes similares. Por otra parte, los datos expuestos por McFall muestran que, en 1906, habían 339 agencias registradas como *Advertisement Agents* pero sólo 36 de éstas se declaraban como *full-service agents*. El caso de Gran Bretaña muestra algunas particularidades respecto al mercado estadounidense. En Gran Bretaña, el reconocimiento de una agencia como agencia de servicios plenos debía ir acompañado de un reconocimiento de carácter institucional o asociacionista: "This model [the service agency] was also favoured under the terms of the *Joint Recognition Agreement,* which stipulated that agencies receiving commissions had to be recognised by the NPA [Newspaper Publishers Association], the Newspaper Society, the periodical Publishers Association and the IPA. There can be little doubt that this formalising of commission in the recognition agreements between the publishers and advertising trade associations worked in favour of the rationalisation of institutions involved in the provision of advertising along full-service agency lines". En: McFALL, L. (2004), p. 115 y 117.

[752] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 513.

en este capítulo- algunas agencias se habían dedicado a comprar al por mayor el espacio publicitario de un periódico para revenderlo, posteriormente, a los anunciantes o a otras agencias. En general, este sistema de reparto de comisiones empezó a ser mal visto por parte de algunos anunciantes ante la nueva posibilidad que se les abría de beneficiarse de todos los servicios de la agencia a cambio del pago directo de una comisión en concepto de servicio prestado.[753] Resulta significativo, para McFall, cómo la convivencia de diferentes sistemas de remuneración -en esencia, a partir de la comisión obtenida de los medios o a partir del pago de una comisión por parte de los anunciantes- derivaron, de algún modo, en dos perfiles de agencia distintos y cómo en el origen de estas dos tipologías de agencia se halla la distinta relación que establecieron con una institución externa, como era el anunciante o el medio. Empleando sus palabras: "The nature of the advertising process was thus circumscribed in this agencies by their character of their links to other institutions".[754] McFall ejemplifica esta circunstancia utilizando como referentes a dos agencias inglesas: Benson's y Samson Clark. La primera trabajaba, entre otros, para Brovil, uno de los productos de alimentación más anunciado en Inglaterra a finales del siglo XIX. Benson's orientó su actividad hacia sus clientes y hacia la captación de grandes anunciantes (en cuanto a tamaño y dimensión de sus negocios).[755] En contraste, Samson Clark empezó con un negocio más pequeño y con la vocación de mantener bajo su control el espacio

[753] "Samson Clark's [agencia fundada en 1896 en Inglaterra, por Samson Clark] business methods then included 'splitting' the publisher's commission with the clients, anf 'farming' periodical space. The term 'farming' refers to the practice of taking on the whole advertising space in particular journals and selling it on to clients or other agencies. Both commission splitting and farming were viewed as a dubious practices by the 'full service' agencies of the 1920s and 1930s, but at the end of the nineteenth century their use was widespread by major agencies, including T.B. Browne, Sells, JWT and George Rowell. Clark's practice were not, then, unsual, but they were increasingly unpopular among agencies like Benson's in the UK and Ayer in the US, who were working to stablish the 'full service' advertising agency model". En: McFALL, L. (2004), p. 114.

[754] McFALL, L. (2004), p. 115.

[755] "One particularly strong advocate of the advertising cause at the turn of the century was ad agent H. S. Benson, who launched a journal for advertisers, wrote two books on best practice, and organised an international advertising exhibition in London in 1899 (…). This was done to persuade manufacturers to use advertising as a persuasive tool to stimulate consumer demand". En: BRIERLEY, S. (2002), p. 54.; También: la agencia SH Benson Ltd. fue fundada por S. H. Benson quien trabajó originalmente como oficinista en la marina. Tras esta ocupación, se convirtió en *advertising manager* de Bovril Ltd. y posteriormente, y con la ayuda de esta firma anunciante, en agente de publicidad. Cuando Brierley afirma que Benson lanzó un periódico dirigido a los anunciantes, hace referencia a la edición inglesa de la legendaria publicación estadounidense *Printers' Ink*: "In 1909 Benson started the publication of an English edition of that well-know U.S. advertising journal, *Printers' Ink*, and he engaged Thomas Rusell, who, having left *The Times*, had set up as Britain's first Advertising Consultant, as Editor." En: FIELD, E. (1959), p. 19.

de un medio, en este caso, de la *Polytechnic Magazine*.[756] El vínculo con los medios está en el origen fundacional de esta agencia y su actividad continuó orientándose más a la posibilidad de obtener mejores precios del medio y no a la prestación de una mayor servicio al anunciante. También en las primeras décadas del siglo XX, y en Europa, el caso de Publicis[757] es ilustrativo de un modelo de crecimiento basado en el dominio de los medios practicado por algunas agencias de publicidad. En el caso de Publicis se caracterizó, durante unos años, por el dominio de la publicidad radiofónica:

> [Publicis] enseguida entra en el mundo de la publicidad radiofónica, sufre los altibajos del medio, incluída la prohibición de anuncios en las emisoras estatales, lo que le lleva a fundar su propia emisora en 1934, Radio-Cité, que convierte en la segunda en audiencia de Francia y muy rentable. Crea *Ecran de Publicis,* filial para la publicidad en cines y en 1938 *Regie-Presse,* para publicidad en diarios. [758]

El panorama publicitario actual muestra cómo ambos modelos de agencia, a lo largo del siglo XX, han encontrado su lugar en el mercado. Las agencias de medios actuales tendrían su precedente en este modelo original de agencia cuya base de funcionamiento partía de la negociación económica con los medios. Por su parte, las agencias de publicidad actuales han visto cómo el negocio con los medios se inclinaba claramente hacia las agencias de medios.

No obstante lo expuesto en las líneas anteriores, la adopción del nuevo sistema de remuneración -*open contract*- quedó asociada al nuevo modelo de agencia emergente que aspiraba a prestar una gran variedad de servicios a los anunciantes y que, en adelante, se consolidaría como la *full services agency* (agencia de servicios completos o también conocida como agencia de servicios plenos). Más aún, el nuevo sistema de remuneración debió impulsar y acelerar la implantación de este nuevo modelo de agencia. De la investigación realizada

---

[756] Samson Clark fundó su agencia (1896) a partir de las oportunidades de negocio que vio con la contratación del espacio publicitario de revistas como *Polytechnic Magazine*, con la cual mantenía un vínculo especial, o el *Gynaecological Journal*. Ver: McFALL, L. (2004), p. 112 y 113.

[757] Agencia creada entre los años 1926 y 1927 por Marcel Bleustein-Blanchet (1906-1996). La agencia empezó su actividad en París, en la calle Faubourg Montmartre.

[758] CHECA, A. (2007), p. 99.; También: "Marcel Bleustein-Blanchet worked in the field of commercial radio, starting Radio-Cité in 1935. A second radio station, Radio 37, sparked off attacks from the press whose advertising budgets were cut severely." En: SCHUWER, P. (1966), p. 78.

deducimos que, durante estos años, se produjo un proceso de transición, que no resulta fácil de describir, que dio lugar a la aparición de la figura del profesional de cuentas y que formó parte de este proceso de cambio de mayor envergadura que condujo a las agencias a convertirse en empresas de servicios completos o plenos (*full service agency*).

10.4.1. Las agencias vuelcan su atención en el servicio al anunciante

La evolución experimentada por las agencias también puede constatarse a través del estudio de los anuncios que publicaban para su autopromoción y de otras declaraciones expresadas por las propias agencias en sus publicaciones. Como se ha insistido, a finales del siglo XIX, los discursos generados por las agencias ya enfatizaban el valor de su intermediación mucho más allá de su actividad original como vendedoras de espacios y gestoras de anuncios. En estos años se observa cómo las agencias orquestaban sus discursos corporativos (y/o de venta de sus servicios) presentándose como compañías que trabajaban con una visión de conjunto de la actividad publicitaria y, sobretodo, al servicio de las distintas necesidades comerciales, y de servicio en general, de los anunciantes. Su capacidad para ofrecer un servicio completo al anunciante parace estar presente, de un modo u otro, en todas ellas. En 1913 Cherington expresaba, en referencia a la relación profesional entre las agencias y los anunciantes, que sólo aquellas que fueran capaces de ofrecer ese servicio perdurarían:

> Service, genuine and valuable service, rendered by the agent to the advertiser is shown by this discussion to be the final standard by which the agency ant its work are to be measured. The agency, of whatever form, which can render this will live. All others are passing more or less rapidly. [759]

A medida que las agencias de publicidad fueron centrando su atención en los anunciantes, y en el mejor modo de darles un servicio que les fuera útil y rentable y que, a su vez, por supuesto, incrementara sus perspectivas de

[759] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 528.

negocio, las agencias incorporaron nuevas formas de organización y de realización de su trabajo. Este fue un proceso que tuvo lugar de forma progresiva, de tal modo que, como ya se ha apuntado, a finales del siglo XIX, un buen número de agencias ya habían puesto en marcha nuevas ideas sobre el modo en que debían actuar. Su aplicación se tradujo en cambios tanto en la organización empresarial como en las rutinas de trabajo, tal como se observará en el siguiente capítulo de esta investigación.

Por otra parte, resulta oportuno señalar que, a medida que las agencias evolucionaban hacia el nuevo modelo de agencia de servicios, también fue afianzándose el empleo del término "campaña" para definir el servicio que ofrecían a sus clientes. A finales del siglo XIX y, de una forma más clara, en la primera década del siglo XX, el empleo de esta palabra constituye una constatación más de que el trabajo de la agencia había dejado de limitarse a la realización de anuncios y a la tramitación de su inserción en los medios. La función principal de la agencia había cambiado. Ahora ya no se limitaba a actuar como intermediaria que se ocupaba, fundamentalmente, de ordenar y coordinar los intereses y las relaciones entre los anunciantes y los medios. La realización de campañas incluía una visión global en la concepción y empleo de la publicidad -a través del uso de diversos formatos y distintos medios- y, sobre todo, llevaba implícita una visión estratégica y planificada de la publicidad. Las dos siguientes citas que recogemos de McFall, sostienen la idea de que el empleo del término "campaña" es indicativo del cambio experimentado por las agencias, de su profesionalización y de la naturaleza estratégica que había adoptado la actividad publicitaria:

> The idea of the campaign reflects the developing industry's determination to shift the emphasis away from 'brilliant individuals' (Sharpe, 1964:3) towards a more planned, professional system of production.[760]

> The term 'campaign' enters the vocabulary at this point as a way of signalling the precise and strategic nature of advertising.[761]

[760] McFALL, L. (2004), p. 156.
[761] McFALL, L. (2004), p. 156.

Además, como ya se ha mostrado en anteriores capítulos y como se insistirá en el siguiente, los anunciantes también estaban inmersos en un proceso de evolución empresarial y necesitaban, cada vez más, servicios que apoyasen sus objetivos de ventas. Los anuncios formaban parte de una unidad de actuación superior, como era la campaña, y ésta debía responder e integrarse en los planes de actuación comercial de los anunciantes. La intuición y la inspiración, en palabras de Pope, no eran suficientes:

> Advertisements had to be made parts of planned campaigns, and the campaigns had to be integrated into a coherent and appropriate marketing strategy. Inspiration and intuition were not enought. National advertisers needed marketing services to sell their products. [762]

En la bibliografía consultada y, en particular, en los textos que datan del periodo contemplado, aparecen múltiples testimonios ilustrativos de la evolución experimentada por las agencias. En este apartado se recogen algunos ejemplos de ellos. Las declaraciones de algunas agencias estadounidenses -referentes del sector en la época estudiada- como NW Ayer & Son, J. Walter Thompson y Charles Austin Bates Company- han sido tomadas como principales fuentes de información. También se ha acudido, puntualmente, a Lord & Thomas y a la británica TB Browne, Ltd. Los testimonios de estas compañías muestran cómo las agencias volcaron sus discursos hacia los anunciantes y cómo la oferta de un servicio completo de atención a sus necesidades (especialmente de comunicación, dirigidas al consumidor y, con frecuencia, también a la distribución) marca la diferencia con épocas anteriores y con el modo de trabajar de otras agencias y agentes de publicidad independientes.

Hower observa la evolución registrada en los anuncios de NW Ayer & Son, y el modo en que, en general, el discurso basado en el hecho de poseer las mejores listas de prensa o en la posibilidad de ofrecer los precios más competitivos en la inserción de anuncios en este medio, se desplaza hacia

[762] POPE, D. (1983), p. 140.

otros argumentos.[763] Este cambio de discurso deducimos que obedecía a un cambio relevante en el modo de operar de las agencias y de los profesionales empleados en ellas. Hacia 1890, la argumentación empleada por NW Ayer & Son había variado y se apoyaba en la importancia de ofrecer un servicio al anunciante que incluyera una planificación adecuada, la realización de un buen anuncio y la atención a todos los detalles:

> During the 'nineties the Ayer advertisements began to emphasize the service rather than the space-buying facilities of the agency -the importance of wise planning, good copy, and honest attention to small details.[764]

Otro ejemplo lo constituye J.Walter Thompson. Una revisión del contenido fundamental de algunas de sus publicaciones, fechadas en 1890, 1899, 1901, 1904 y 1906, permite observar la evolución profesional experimentada por la agencia. En 1890, J. Walter Thompson había publicado el *Thompson's Pocket Speller,* un manual con clara vocación didáctica para los hombres de negocio, contemplados en su calidad de potenciales anunciantes. El contenido de este manual resulta de interés, no sólo por tratarse de una especie de guía-directorio de medios de carácter informativo sino, además, por su amplia vocación pedagógica. El libro incluía unas primeras páginas, que pueden calificarse de tratado de buenas maneras, especialmente dirigidas a los hombres de negocios que querían comportarse como caballeros -se dirigía a ellos como *gentlemen*. En ellas se aconsejaba la conveniencia de seguir unas normas de comportamiento social y de cortesía explicitadas en la publicación. Este apartado del libro puede ser considerado como un avance de manual protocolario (donde se establecen pautas propias de una labor profesional de asesoría de imagen) en el que también se incluían consejos destinados a las mujeres para conducir su comportamiento y actuar como damas. La inclusión de este tipo de contenido era acorde con la personalidad de James Walter Thompson, un hombre educado y con hábitos característicos de la clase social alta. Tenía una formación universitaria y, como rasgo particular en esa época, le gustaba contar con profesionales con esta formación académica -licenciados

[763] HOWER, R. (1949), p. 227.
[764] HOWER, R. (1949), p. 227.

y doctores- en su agencia.[765] Sin embargo, el *Thompson's Pocket Speller* incluía, asimismo, un tercer tipo de contenidos que, de acuerdo con el texto y el propio título de la publicación, constituían su propósito principal: facilitar un vocabulario ortográfico correcto sobre algunos términos de uso común en el ámbito de los negocios.

> The purpose of *THOMPSON'S POCKET SPELLER* has been to give the right ortography of words in common use, so condensed and in such form as to be a practical pocket company. The list contains over 22,800 words, including suffixes, alphabetically arranged and indexed, so as to facilitate the finding words.[766]

En efecto, como se anuncia en el prefacio del manual, la lista de términos incluía 22.800 palabras, aunque esta relación no respondía al deseo de elaborar un primer diccionario profesional o especializado -no tenía la pretensión de definir los términos que incluía- sino a un deseo de aclarar su ortografía para que su pronunciación fuera la correcta (atendiendo en especial a aquellas palabras que, dada su similitud, podían inducir a una pronunciación errónea), tal vez en otro intento de educar al anunciante ante el ejercicio de una actividad que ya estaba tomando fuerza y reconocimiento profesional.

Una década después,[767]en 1901, la misma agencia publicaba *The Thompson Blue Book on Advertising,*[768] con un contenido más variado y rico, que se iniciaba con un extenso apartado dedicado a hacer un recorrido histórico de la actividad publicitaria. J. Walter Thompson invitaba a los anunciantes a "no quedarse atrás" y a introducirse en la publicidad exitosa,

---

[765] También Stanley B. Resor, sucesor de James Walter Thompson en la presidencia de J. Walter Thompson, tenía una formación universitaria (había estudiado en Yale).; También: como se ha expuesto, ya en 1922, J. Walter Thompson contrató al investigador y académico Paul Cherington como director de investigación. Más tarde también contrató a otro académico, el psicólogo John B. Watson. Ver: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 336.

[766] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1890), preface, (s.p.)

[767] Antes, en 1895 y 1897, J. Walter Thompson había publicado *J. Walter Thompson Advertising*, dos nuevos manuales breves que fundamentalmente eran un compendio de medios donde se recogía la información sobre los periódicos y revistas disponibles. Ver:
J. WALTER THOMPSON COMPANY. *J. Walter Thompson Advertising*. [s. l]: J. Walter Thompson Company, 1895.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0009/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero 2011] y J. WALTER THOMPSON COMPANY. *J. Walter Thompson Advertising*. [s. l]: J. Walter Thompson Company, 1897.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0010/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero 2011].

[768] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1901).

aquella que era conducida por las modernas empresas -las agencias de publicidad- con un método nuevo de trabajo y una larga experiencia en el mercado: en su caso apelaba a sus 37 años de experiencia ayudando a los anunciantes a resolver los problemas a los que se enfrentaban. La agencia enfatizaba su modo de proceder y la importancia que daba al estudio y al análisis de la información sobre los productos de sus anunciantes, a la vez que ya mencionaba el trabajo realizado por los redactores y los ilustradores -a los cuales se refería, respectivamente, como *writers* y *artists*. Ya antes, en 1899, la agencia había señalado, por un lado, la tendencia a introducir ilustraciones en los anuncios y, por otro, la importancia del trabajo llevado a cabo por sus ilustradores -siempre basado en criterios de veracidad- como refuerzo para la eficacia de la publicidad: "An apt illustration well conceived and well execute, will always be an aid to an advertisement if it is true to life and to the goods it depicts".[769]

En 1904, J. Walter Thompson publicaba la siguiente edición de *The Thompson Blue Book on Advertising*,[770] libro que constituye una muestra de la madurez profesional ya alcanzada por la agencia -además de ser otro ejemplo de su vocación didáctica- y que, a objeto del presente estudio, suscita un interés especial. En *The Thompson Blue Book on Advertising*, la agencia explicaba a los anunciantes las ventajas de trabajar con una agencia grande -en alusión competitiva al tamaño de otras agencias de pequeña o mediana dimensión-, que contaba con una organización y un equipo de profesionales dispuestos a atender negocios de distintas magnitudes y mostraba su interés por atraer, tanto a anunciantes que manejaban presupuestos reducidos, como a grandes compañías que dispusieran de un mayor volumen presupuestario. La lectura del texto nos permite distinguir la existencia de dos tipos distintos de clientes. Por un lado, aquellos anunciantes que se dirigían a la agencia buscando únicamente el servicio de medios, es decir, el servicio en torno a la inserción de los anuncios, reserva de espacios, etc, y, por otro lado, aquellos otros que estaban dispuestos a utilizar todos los servicios que la agencia ponía a su alcance. Esto incluía la realización de los anuncios, es decir, su ideación y

[769] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1899).; También: ver apartado 11.1.2. de esta tesis donde se aborda con más detalle la incorporación del servicio de dirección de arte en las agencias.
[770] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904).

su redacción y diseño, para luego proceder a su inserción en el medio.[771] No obstante, entre los argumentos empleados por la agencia para atraer a los anunciantes, uno de ellos llama especialmente nuestra atención: J. Walter Thompson subrayaba su capacidad para ofrecer un trato personalizado a los clientes, como puede deducirse de las siguientes palabras:

> Moreover every contract we take gets de personal attention of a responsible man, experienced in the handling of appropriations and the general direction of advertising campaign. He will be almost as much your representative as if he were actually in your employ. He will become for the time being and additional and value part of your business machinery, while remaining a part of our and participating in its constants impetus.[772]

El texto anterior resulta de gran interés para nuestro objeto de estudio. Sin mencionarse explicítamente, descubrimos la que se convertirá en la figura profesional característica del departamento de cuentas. Efectivamente, el trato personal que ofrecía la agencia venía canalizado a través de un profesional responsable, que tenía experiencia en tratar los asuntos y los presupuestos de los clientes y que, además, tenía la capacidad de conducir o llevar la dirección general de la campaña de publicidad. Según la agencia, este profesional -que se presentaba como primer interlocutor del anunciante- actuaría representando los intereses del anunciante de un modo similar a cómo lo haría si estuviera integrado en su estructura. De un modo indirecto, por lo tanto, la agencia proponía que este profesional responsable, empleado en la agencia, podía asumir el rol del *advertising manager*, figura ya presente en diversos anunciantes, tal como se ha demostrado en esta investigación. De acuerdo con J. Walter Thompson, el grado de implicación de estos profesionales en los intereses del anunciante era tal que debía identificarse con el cliente y convertirse en un valor adicional para éste -una pieza más en la maquinaria de negocio del anunciante- aunque su fuente de formación seguiría proviniendo del trabajo que desarrollaba en la agencia y del trabajo realizado por el

[771] "If the advertiser chooses to prepare his own advertisements and wishes us only to place them, we do that; and we see that he gets full measure for his money. Should he want us, on the other hand, to handle his entire proposition, from A to Izzard, to write his copy, designs his cuts, select his media, and place his advertisements, we do that". En: J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 6.
[772] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 9.

conjunto de la organización que constituía la agencia. El testimonio de J. Walter Thompson induce a pensar que el moderno agente de publicidad, una vez integrado en la estructura de una agencia grande, se había consolidado como el principal intelocutor con el cliente (función que ya venía cumpliendo como agente independiente). Este moderno agente asume la actividad tradicional del agente pero la mejora, de manera que su desempeño profesional tendrá ahora un mayor valor para el anunciante. A su alrededor trabajarán otros profesionales, agrupados en distintos departamentos, que se especializarán en algunas fases concretas del proceso productivo, como se explicará en el siguiente capítulo. De hecho, años antes, en 1899, J. Walter Thompson ya explicaba que había construído su negocio sobre la base del trabajo desarrollado por los agentes de publicidad que ofrecían un asesoramiento o consejo a los anunciantes, y que lo venían haciendo a partir de un método propio de trabajo (y, en este sentido, diferencial al seguido por otras agencias y agentes).[773]

Al testimonio anterior de J. Walter Thompson sumamos, brevemente, esta vez desde Europa, otros dos que apuntan en esta misma dirección. Se trata de las agencias inglesas TB Browne, Ltd. y SH Benson Ltd., ya mencionadas con anterioridad en este trabajo. En el caso de TB Browne, la agencia se dirigía a los anunciantes presentándose a sí misma, indistintamente, como agencia (moderna) y como agente de publicidad (moderno). También aquí uno de los argumentos esgrimidos era que el agente de publicidad llegaba a tal complicidad con los intereses del anunciante que actuaba, prácticamente, como un departamento adicional de éste, aunque operase desde la agencia. Además, el texto apunta un nuevo dato de interés al afirmar que el agente de publicidad era la cabeza de un departamento suplementario: "The Advertising Agent is, in fact, the head of a supplementary department".[774] Como consecuencia, la agencia aconsejaba a los anunciantes la conveniencia de trabajar con TB Browne, o con una agencia similar, antes que incorporar a una persona en su estructura -entendemos que en alusión al *advertising manager*- para que se ocupase de realizar este trabajo:

[773] "We make it our business as advertising agents to advise the best methods of advertising (…). We aim to bring results" En: J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1899), p. 1.
[774] Extraído de la cita que se reproduce a continuación.

> T. B. Browne., Ltd., are the sole advertising agents for many large manufacturing firms. In such cases the Advertising Agent becomes practically a department of the business he advertises. In order to advertise to the best advantage, he keeps in touch with the condition of the business and the policy on which it is conducted. The Advertising Agent is, in fact, the head of a supplementary department; independent, and yet bound by the closest ties of confidence and self-interest. The advantages to the manufacturer of such an arrangement are obvious, for he obtains a much more skilled and experienced staff than he could afford to employ, and has to pay only a fraction of the cost which he would otherwise have to incur.[775]

Respecto al caso de la agencia SH Benson Ltd., Eric Field, quien se incorporó a ella en 1908 como *junior copy writer* (aprendiz de redactor),[776] explica que, en el momento de su llegada, la compañía ofrecía un servicio completo a los anunciantes a través de sus agentes (a los que se refiere como *full service agents*) tal como a continuación se reproduce:

> When I joined the firm in 1908, Benson's were full service agents in the modern meaning of the word. They had long since ceased to be space brokers, if they ever had served that function, and depended for their success on the service they provided for the advertiser.[777]

La atención personalizada y el servicio a los clientes, además de ser nuevos marcadores del cambio que estaban experimentando las agencias, se habían convertido en argumentos de venta, en razones de peso para atraer a más anunciantes. También el tamaño de la agencia seguía siendo otro de los argumentos esgrimidos. Un agencia grande, argumentaba J. Walter Thompson, ofrecía la posibilidad de acceder a distintos tipos de conocimientos y experiencias como resultado del trabajo de sus empleados con diferentes y variados clientes, y consecuentemente con diferentes productos y mercados. A estas razones, la agencia sumaba su larga trayectoria profesional poniendo cuidado en aclarar que ello no suponía un anclaje en el pasado. Efectivamente,

---

[775] STEAD Jr., W. [1899], p. 66.

[776] Más tarde, Eric Field trabajó primero como *assistant editor* de la revista *Printers' Ink* (en su versión inglesa) y, finalmente, como editor de la misma. En torno a 1919-1920, Field fue contratado como *advertisement manager* de *The Times*. Finalmente, hacia 1923 se incorporó como directivo en WL Erwood Ltd. Ver: FIELD, E. (1959), p. 20-21, 33-34 y 38.

[777] FIELD, E. (1959), p. 18. (De esta cita llama especialmente la atención el empleo de la expresión *full service agents*, en relación directa con la denominación de *full service agency* que adoptaran las agencias de publicidad modernas).

en diferentes ocasiones la agencia se refiere a su capacidad para estar al día, así como a las oportunidades de aprendizaje constante que le aportaba el trabajo con sus variados clientes: "We are because we have been. Every succeeding year in the four decades has left its precious deposit of new ideas, better methods, larger and swifter efficiency".[778]

En 1904, junto a todo lo anterior, J. Walter Thompson insistía en el hecho de que su organización estaba formada por especialistas y hacía referencia directa al trabajo de los redactores y de los diseñadores,[779] ambas tipologías de profesionales con conocimientos, habilidades y experiencia en resaltar los beneficios de los productos y también capaces de realizar su trabajo de forma efectiva y sin errores: "The agency practically insures you against such mistakes. It has writers and designers, trained to the work of telling the merits of goods in the most effective way".[780]

Otro de los factores que definían a la agencia y que ésta empleaba para diferenciar su trabajo del realizado por otras era la existencia de un método propio de trabajo, argumento en el que ya había insistido en anteriores publicaciones. El método de trabajo de J. Walter Thompson se reflejaba en una vocación de servicio a sus clientes que la convertía en guardián de sus intereses: "That is our prime quality of freakness, which means a careful guarding of the business man's interests as well as our own",[781] o expresado de otro modo: "We believe in spending a customer's appropriation with the same care as if the money were own. Satisfied clients are our best stock-in-trade".[782] No es de extrañar, por tanto, que J. Walter Thompson fuera pionera en crear una figura profesional cuya principal función era atender al cliente y a sus intereses.

La existencia de un método propio de trabajo -el método de Thompson- sugería una forma concreta de operar, un estilo, una visión, o, incluso, filosofía, propias.[783]

---

[778] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 4.
[779] Ver apartados 11.1.1. y 11.1.2. de esta tesis donde se aborda la introducción de los servicios de redacción y de dirección de arte en las agencias de publicidad.
[780] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 13.
[781] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 7.
[782] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 10.
[783] Este método también se apoyaba en el conocimiento exhaustivo de los medios.

> The Thompson method is thus synonym for advertising success. It is a reasonable theory, carefully worked out and put in practice; a broad plan, practical in its persistency and consistency: a definite line of action, which brings inevitable triumph.[784]

Este método parecía estar en gran parte sostenido por la investigación.[785] Ésta se presentaba, no tanto como un servicio específico al cliente, sino como una manera distinta de trabajar basada en el conocimiento y la investigación del mercado en el que operaban sus clientes:

> When a manufacturer or merchant comes to us for advice about putting his good more prominently before the public, we investigate his possible market. We look around to see whether the field is entirely covered by his rivals, whether he could obtain at least a local foothold, even if a national trade was denied him. We study with painstaking fidelity the exact status of his branch of industry and its susceptibility to develop.[786]

Por último, en *The Thompson Blue Book on Advertising*, la agencia proclamaba su vocación de actuar en los mercados y lugares donde pudieran haber oportunidades de expansión de los negocios y de la publicidad. La existencia de tres oficinas en Estados Unidos y de una oficina en Londres eran prueba de ello: "Our London office offers the oportunity to the ambitious american manufacturers to gain a firm foothold in the best foreign field".[787]

La siguiente edición, en 1906, de *The Thompson Blue Book On Advertising,* se trata también de un libro bien elaborado y extenso -288 páginas- donde la agencia, entre otros argumentos, insiste en la importancia de aplicar un pensamiento publicitario concentrado -no una mera intuición o inspiración-, de tener un método propio de trabajo y de contar, para ello, con una organización consolidada y extensa que le dé apoyo. Su lectura permite apreciar la visión global con que la agencia abordaba la actividad publicitaria, tal como se muestra en las siguientes líneas:

> The chain of business has several links -consumer, retailer, jobber, wholesaler, manufacturer. Every one of these links must be made strong and kept strong, or there

[784] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 8.
[785] Ver apartados 9.2.1. y 11.1.3. de esta investigación.
[786] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 7.
[787] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 6.

> will be partial or entire failure. Advertising affords a method of strengthening the chain in the vital spot.[788]

Del mismo modo, la agencia mostraba una visión estratégica en sus actuaciones a través de la formulación de un plan de actuación a partir del cual se generaban, y conducían, las campañas de publicidad,[789] basadas en una idea central, disipando de este modo lo que J. Walter Thompson calificaba como de falsa creencia de que las ideas (publicitarias o creativas) afloraban en la mente únicamente como fruto de la inspiración:

> The advertising campaign begins with a plan. Then comes a central idea for advertising copy. There is a popular fancy that a brilliant and successful advertising idea is a blossom of the brain which in a moment of inspiration rushed into perfect bloom. An inside view of the working of the Thompson agency will effectually dispel that fancy.[790]

De la lectura de *The Thompson Blue Book On Advertising* puede deducirse sin dudas la existencia, en 1906 - e incluso con anterioridad- de una estructura empresarial organizada y de unos profesionales cualificados y especializados que trabajaban en diferentes departamentos ya de una forma sistematizada:

> Every business that is efficiently organized has just his subtle quality of performing equally well operations of a most delicate character and those that require the largest planning and involve every department. At very important post, moreover, is stationed the skilled man, who knows when to move deliberately and carefully and when to turn on the full head of steam.[791]

> (…) the work of the office is so ordered and systematized, so divided and distributed that a high rate of activity is attained without friction.[792]

---

[788] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 8.
[789] "If one phrase more than other is expressive of the working of advertising activity in the advertising agency, it is 'conducting an advertising campaign'. This phrase suggests at once the importance place and part of the agency in the field of advertising" En: J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 18.
[790] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 19.
[791] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 7.
[792] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 17.

Como se mostrará de nuevo en el capítulo siguiente de este trabajo, en estas fechas, las agencias de publicidad ya habían incorporado en su estructura profesionales especializados y también habían iniciado su organización departamental. En *The Thompson Blue Book On Advertising* -como antes se hizo en la edición de 1904- ya se especifica la presencia de redactores, ilustradores y especialistas en medios:

> When the copy and illustration are ready, you have the ammunition for your campaign. Now you must get the gun to fire it in. You must choose the media in which your advertisement shall appear, and this choice is quite as vital a matter as preparing type and picture.[793]

Sin embargo, la relación de fotografias incluídas en este libro también evidencia la presencia de otros perfiles profesionales también foco de interés de este trabajo investigador. A través de estas fotografías se observa el trabajo realizado por los *solicitors* -la imagen muestra los *solicitors' desk,* o escritorios de estos empleados-,[794] una figura profesional poco definida que suscita nuestro interés. El *solicitor,* por un lado, parece presentarse como una referencia clara a la figura del agente que en estos años ya actúa inmerso en una nueva dinámica profesional, propia de la moderna agencia de publicidad: una organización empresarial más grande, más estructurada organizativamente y, de algún modo, también más burocratizada. Su labor profesional parece estar relacionada con la función informativa y de atención al anunciante; también se asocia a las tareas asesora, administrativa y de gestión a partir de su trabajo en relación con la emisión de órdenes de inserción de los anuncios en los medios. Sin embargo, el trabajo del *solicitor* también está claramente relacionado con la venta de espacios publicitarios y, como consecuencia, con la captación de anunciantes y el trato con éstos. En esta labor, por tanto, podemos afirmar que el *solicitor* también venía actuando como un *new business man* o como un profesional responsable de la captación de nuevos clientes -vendedor de los servicios de la agencia y de la obtención de nuevo negocio para ésta.

[793] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 10.
[794] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 19.

> Thompson then entered the one-man agency of William J.Carlton as bookkeeper and assistant mainly with Methodist magazines. Thompson persuaded Carlton that he should leave his desk and venture outside, soliciting new accounts.[795]

En 1921, Hall también constata la presencia de los *solicitors* en algunas agencias y fija su función profesional también hacia la captación de nuevos negocio. A su juicio, la presencia del *solicitor* es más frecuente en las agencias que muestran una mayor dimensión. Por contra, afirma que en las agencias más pequeñas la presencia de esta figura de carácter comercial es más improbable ya que este tipo de trabajo era asumido directamente por la persona fuerte de la agencia (en alusión, entendemos, a su propietario o directivo el cual actuaba como el "profesional del servicio", o *service man*, que también se ocupaba directamente de esta tarea de captación de clientes):

> A large agency may employ a number of specialists -men of engineering training or chemical training, for example, women writers who can bring the woman's point of view to bear on products, etc. On the other hand, the smaller type of agency is likely to give the more professional type of service. It is not so likely to have a solicitor or salesman type of representative that the large agency must have as a means of getting new business. The representative of the small advertising agency is a principal of the agency and a service man -one of well rounded advertising experience who will give the business that he solicits his personal attention to a large degree. As a matter of fact, such an agency can go out and command the services of artists, printers, and research bureau easily, and on the basis of employing them for just the service needed -just as the advertiser employs the agency.[796]

Por otra parte, el origen del término *solicitor* abre nuevas posibilidades en cuanto a su desempeño profesional que, a nuestro juicio, resultan muy relevantes[797]. El significado y origen etimológico del término permite establecer

[795] FOX, S. (1984), p. 30.
[796] HALL, R. (1921), p. 67.
[797] Llama nuestra atención el empleo del término *solicitor* para designar a un profesional presente en las agencias (o, al menos, en algunas de ellas) en este periodo a pesar de que su perfil (*job description*) no aparece bien detallado, pero del que podemos hacernos una visión de conjunto bastante clara. Entendemos que el término proviene del verbo *to solicit*, cuyo significado hace referencia a la acción de solicitar (esto es, referido a la acción de pedir algo a alguien, de hacer diligencias o gestionar los negocios propios o ajenos). Sin embargo, el término *solicitor* procede del ámbito legal, o jurídico, y es empleado en lengua inglesa (concretamente en Gran Bretaña) para designar a un tipo determinado de abogado que se ocupa de la preparación de los casos, o de las demandas, pero que no se ocupa -o raramente lo hace- de la defensa pública de las mismas. Su traducción al castellano es abogado; es decir, "licenciado o doctor en

vínculos claros con el desempeño de una labor asesora, consejera y mediadora de carácter legal en relación con el ámbito comercial y, en particular, de las marcas y del registro de patentes. Esta vertiente del *solicitor* adquiere todo su sentido en un momento de proliferación de las marcas (ver capítulos anteriores de esta investigación y el capítulo ocho en particular) y en el que los fabricantes deben ocuparse de su creación y de su formalización y protección legal.[798] De este modo, además, el perfil del *solicitor* mostraría unos rasgos diferenciales respecto a las labores atribuídas de los agentes de publicidad. El *solicitor* tendría así un dominio profesional característico que, por otra parte, refuerza la amplitud de servicios prestados por las agencias. Como se mostrará en el capítulo siguiente, la dedicación de las agencias a atender a las preocupaciones de los anunciantes en relación a las marcas también se evidencia, en algunas ocasiones, en su estructura organizativa.[799] Como puede

---

derecho que ejerce profesionalmente la dirección y defensa de las partes en toda clase de procesos o el asesoramiento y consejo jurídico" y también aquel que actúa como "intercesor o mediador". Si establecemos un paralelismo, del mismo modo que el abogado "aboga por" su cliente -esto es, lo defiende en juicio, por escrito o de palabra; intercede y habla a favor de él-, el *solicitor* asumiría, en la agencia de publicidad, una función vigilante de los intereses de su cliente, el anunciante, y actuaría en representación de éste ante los medios. Por otra parte, los diccionarios en lengua inglesa consultados coinciden en la definición del término *solicitor* aunque ésta puede presentar algunos matices diferenciales. La lectura atenta de las definiciones obtenidas permite presuponer que podría haberse recurrido a este término, efectivamente, en un sentido figurado y tomando de él la vertiente de consejero o asesor; desde esta perspectiva, el *solicitor* actuaría como experto en los asuntos de otro y especialmente cuando éste se encuentra ante una toma de decisiones o la planificación de alguna actividad. Ver: REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española*. Real Academia Española, 2001, p. 8 y 9.; OXFORD UNIVERSITY. *Advanced learner's dictionary of current english*. Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 1229.; También: la figura del *solicitor* adquiere una nueva dimensión cuando descubrimos el empleo de este término por parte de la *United States Patent and Trademark Office, an Agency of the Department of Commerce*. Este perfil profesional adquiriría, de este modo, nuevos matices al estar relacionada su actividad con el registro de marcas y patentes: "The Office of the Solicitor serves as legal counsel to the United States Patent and Trademark Office (USPTO) on intellectual property law matters. The Solicitor's Office also works in collaboration with the Department of Commerce on interagency intellectual property law matters. The Solicitor's Office primary responsibilities include: 1) Defends decisions by the Board of Patent Appeals and Interferences (BPAI) and the Trademark Trial and Appeal Board (TTAB) before the United States Court of Appeals for the Federal Circuit and the federal district courts. 2) Represents the Under Secretary of Commerce for Intellectual Property and Director of the USPTO (Director) in district court actions that are filed against the USPTO pursuant to the Administrative Procedure Act (APA). 3) Provides legal advice on intellectual property law policy and regulation. 4) Prosecutes attorneys and agents who practice before the agency for alleged ethical violation. (…)." En: UNITED STATES PATENT AND TRADEMARK OFFICE. AN AGENCY OF THE DEPARTMENT OF COMMERCE. *Office of the solicitor*. [En línea] <http://www.uspto.gov/ip/boards/solicitor/index.jsp> [Consulta: 26 de febrero 2011] (A pesar de las expectativas abiertas por lo que podría representar este uso del término vinculado al registro legal de marcas, no hemos encontrado a lo largo de esta investigación, ninguna referencia concreta que nos permita demostrar esta posible vertiente profesional en la figura del *solicitor*).

[798] "Changes in U.S. trademark law in 1870, the 1880s, and 1906, made ir easier to protect trademarks, which were key to brand identity (Strasser 1989, Chapter 1)". En: LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. (1984), p. 175. (Los autores remiten a Strasser en: STRASSER, S. *Satisfaction Guaranteed: The Making of the American Mass Market*. New York: Pantheon, 1989).

[799] Como es el caso, por ejemplo, de la agencia británica TB Browne.

observarse, la figura profesional del *solicitor* muestra diversos vínculos con la actividad que desempeñarán en el futuro los profesionales del departamento de cuentas. Su presencia se constata no sólo en J. Walter Thompson, sino también en otras agencias, como es el caso de NW Ayer & Son a finales del siglo XIX.[800]

En *The Thompson Blue Book On Advertising* (1904), además de la fotografía de los *solicitors' desk,* también se pueden contemplar sendas fotografías del *Executive and order departments*[801] y del *Accounting Department,* o Departamento de Contabilidad.[802] La existencia de estos departamentos es una muestra de la intensa actividad que mantenía la agencia en relación a la gestión de espacios con los medios. Su interés también esta justificado por la alusión directa a la figura del ejecutivo, o *executive,* y el modo en que su trabajo está relacionado con la gestión de las órdenes de trabajo -deducimos que hacen referencia a la recepción y gestión de las peticiones de los anunciantes- o con las órdenes de inserción en los medios.

Por último, merece destacarse, también como signo de madurez profesional y, sobretodo, de su particular visión de negocio, la vocación que J. Walter Thompson vuelve a manifiestar, como había hecho en diversas ocasiones con anterioridad, de convertirse en una compañía internacional. La agencia defiende su capacidad para atender las diferencias locales que deben contemplar las campañas dada la diversidad que muestran los consumidores en los diferentes países.[803] Los argumentos expuestos apelan al vasto conocimiento de los mercados, a su capacidad para adaptarse a las diferencias culturales (y de otros tipos) y a los requisitos específicos de estos mercados y de sus clientes.[804] Las líneas siguientes son exponente de esta temprana vocación de internacionalización:

---

[800] "As early as 1896 the Ayer solicitors had complained that the lack of branch representation handicapped their efforts". En: HOWER, R (1949), p. 101.
[801] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 18.
[802] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 23.
[803] "With the varying conditions in different countries the point of appeal varies. Character varies with climate and environment. A presentation which will reach the people of one country will be ineffective with the people of another". En: J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 15.
[804] En publicaciones de años anteriores, J. Walter Thompson ya se había referido a las diferencias entre los mercados locales de Estados Unidos.

> The field in which the J.Walter Thompson Advertising Agency operates is unrestricted. It has no geographical limitations. Any spot on earth where goods are to be sold by advertising is inside the fence of the Thompson field. Trade follows the flag. Where Trade goes the J.Walter Thompson Agency is already to go also. (…) In our specialized equipment, both human and mechanical, there is the largest economy of effort on our part, the greatest results for the advertiser.[805]

En ocasiones, las agencias de publicidad también asentaron su posicionamiento empresarial distanciándose de los agentes de publicidad independientes y remarcando la diferencia entre la actividad desarrollada por éstos y la llevada a cabo por las agencias, ahora ya, merecedoras del calificativo de modernas. Los testimonios recogidos, procedentes, de nuevo, de las agencias J. Walter Thompson y NW Ayer & Son, y en esta ocasión, también de Charles Austin Bates, son un ejemplo de ello, en un momento en el que el mercado profesional y la concurrencia de los agentes y agencias requería de un proceso esclarecedor -tal como se ha expuesto con anterioridad en este capítulo- y en el que la competencia entre unos y otros también era más intensa.

En 1905, Charles Austin Bates (1866-1936), fundador de la agencia que llevaba su nombre,[806] publicaba *Good Advertising and Where It Is Made,*[807]

---

[805] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 15.

[806] Charles Austin Bates (1866-1936) nació en Indianápolis. Desde pequeño estuvo familiarizado con la palabra impresa, posiblemente, y en parte, por que su madre era escritora. Cuando finalizó sus estudios, empezó a trabajar como impresor y a los veinte años abrió su propia agencia. En 1890 compró el semanario populista *Indianapolis Leader*. A través de la lectura de *Printer's Ink* descubrió la profesión de redactor publicitario y se vio atraído por ésta. Se inició en ella como un redactor modesto para una lavandería local y después también ideando textos para anuncios de forma que le permitiera la venta de espacios publicitarios de la revista *Printers' Ink*, de la cual, posteriormente también seria columnista. En 1892, Bates entró a trabajar como *advertising manager* en unos grandes almacenes de Indianápolis. Un año después, cuando tenía 27 años, con su corta trayectoria como redactor, se trasladó a Nueva York, con el deseo de trabajar en publicidad. En poco tiempo, Bates se convirtió en un redactor famoso. Muy pronto creó su propio negocio, destacado por su dedicación a la creación y elaboración de anuncios y no tanto a la contratación de espacios en los medios. En su agencia de Nueva York desarrolló una actividad exitosa y reconocida como redactor publicitario y organizó en ella uno de los primeros departamentos de arte. Eventualmente se convirtió en su propio cliente al comercializar sus medicinas patentadas.; También: Fox hace una peculiar descripción de la trayectoria profesional de Bates que llama nuestra atención: "A serious poker placer, Bates ran his advertising career like a poker game. He came from nowhere, all bluff and charming smile, blazer into New York, made a fortune, lost it, and disappeared: all within ten years. By his cometlike trayectory Bates demonstrated both the glory and the danger of the young advertising business". En: FOX, S. (1984), p. 36.; Ver también:
LA HISTORIA DE LA PUBLICIDAD.COM. *Protagonistas: Charles Austin Bates* [En línea]. [S.l]. <http://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonistas_ficha.php?Codnot=69> [Consulta: 19 de julio 2008]

[807] BATES, CH. A. *Good advertising and where it is made*. Nueva York: Charles Austin Bates, 1905.

donde, entre otras cosas, expresaba cómo había cambiado la actividad de las agencias de publicidad y el modo en que algunas de éstas habían traspasado los límites de actuación de los primeros agentes y agencias de publicidad: "We do all the work of the oldstyle advertising agent, but the work that we do that he does not do is the most important of all".[808] Bates afirmaba que un 25% del trabajo desempeñado por las modernas agencias de publicidad -como la suya- equivalía al trabajo realizado por los agentes. Sin embargo, la diferencia estaba en el 75% restante de su actividad: precisamente en esta diferencia radicaba la ventaja de trabajar con una agencia. De acuerdo con su argumentación, el trabajo en su agencia partía del principio de que el uso provechoso de la publicidad podía ser beneficioso y rentable para los negocios de los anunciantes. Sobre esta declaración se establecía la base del trabajo de la agencia y de su plan de actuación. Antes de la elaboración de éste, no obstante, la agencia debía proveerse de información en torno a los bienes producidos -objeto de la publicidad-, a los métodos de trabajo del anunciante y a su manera de contemplar, o abordar, la publicidad. Cuando la agencia disponía de una información razonablemente completa, estaba en disposición de preparar ese plan definitivo. Este plan debía formularse en un documento escrito y someterse a la discusión y aprobación del anunciante, de manera que pudieran introducirse sugerencias para su mejora. La exposición de Bates de nuevo pone de manifiesto la existencia, ya en los primeros años del siglo XX, de un pensamiento estratégico y de un enfoque planificado del trabajo. Es también una muestra de que la relación profesional entre la agencia y el anunciante se establecía sobre la base de la colaboración entre ambos, con el objetivo de llegar a acuerdos a partir de la toma de decisiones consesuadas.

Bates reconocía que una sola persona -un solo profesional- no podía aprender, ni conocer, todos los detalles que rodeaban a la actividad publicitaria y de ahí que se rodeara de un equipo de profesionales para la ejecución de un plan. Sus palabras hacían alusión a la presencia de otros expertos en la agencia como los redactores -miembros del denominado departamento literario

---

Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0023/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero 2011]

[808] BATES, CH. A. (1905), (s.p.)

de la agencia- o los ilustradores -componentes del departamento de arte.[809] El anunciante debía dar su aprobación al trabajo realizado por éstos y, de acuerdo con las características del mismo, éste derivaría al departamento de revistas y periódicos o al departamento de impresión:

> If our client's work calls for newspaper and magazine space, the engravings and copy are handled from this department, and the client has no detail to look after except the detail of paying his bill promptly. If the matter is to take the forms of circulars, cards, letters, booklets, catalogues, or any of the many other forms of printing, the engravings and copy go to the printing department, which is fully equipped for the execution of such work as we do.[810]

Por otra parte, también algunas de las fotografias incluidas en *Good Advertising and Where It Is Made* resultan ilustrativas de la existencia de un personal empleado en la agencia especializado en determinadas tareas. Estas imágenes, que en general muestran a hombres -siempre formalmente vestidos- trabajando en sus escritorios rodeados de documentos, revisando la prensa o bien conversando en actitud de trabajo, se acompañan de textos como "Each man works the line he knows best" o "Even the 'outside' men are inside sometimes".

Por estas mismas fechas, en 1906, también la agencia J. Walter Thompson argumentaba que un sólo individuo no podía llevar a cabo el trabajo que requería la planificación y ejecución de una campaña de publicidad. De una forma indirecta, la agencia parecía apuntar la diferencia entre el trabajo de planificación, coordinación y supervisión que requería una campaña frente al trabajo menos complejo que suponía confeccionar un anuncio o gestionar su publicación en la prensa. Estas últimas tareas representaban una dedicación más básica -más simple- y eran propias de una época anterior y de los agentes de publicidad que actuaban individualmente. Una campaña, sin embargo, requería la participación de diferentes profesionales con una formación y conocimiento del negocio rigurosos, de manera que pudieran asumir las diversas tareas que comportaba: la comprobación de los datos, la supervisión y

[809] Ver capítulo 11 de esta tesis.
[810] BATES, CH. A. (1905), (s.p.)

verificación de los textos, la comprobación de las cifras de circulación de las publicaciones, etc. La agencia se expresaba del siguiente modo:

> It would be an impossibility for any individual to plan and operate an advertising campaign with the certainty and exactness which has been made possible to this agency by forty years of practical experience; figures tested, claims verified, circulation proved, list compiled, creating a vast volume of inside knowledge priceless in its practical use. It is private and personal knowledge, the outcome of vital tests and experience, an appraisal of values made under rigorous conditions, not based upon theories of circulations or conjectural estimates.[811]

J. Walter Thompson afirmaba, además, que la información de la que disponía la agencia, así como el conocimiento y la experiencia acumulados por ésta a lo largo de sus años de actividad, se extendía a todas sus oficinas -en referencia no sólo a la oficina central, en Nueva York, sino también a las oficinas operativas, en estos años, en Boston y Chicago (además de la de Londres).[812]

Unos años más tarde, en 1912, la agencia NW Ayer & Son, publicaba *The Ayer Idea In Advertising*, donde, de entrada, reconocía la importancia de la labor consejera llevada a cabo por los agentes y hacía referencia explícita a aquellos que actuaban como agentes de publicidad y a los que ejercían formalmente como representantes de los periódicos.[813]Sin embargo, la agencia explicaba que el negocio había cambiado y que el significado de las palabras "agencia de publicidad" respondían a una idea distinta a la que podía haber detrás de estas mismas palabras unos años antes: "We want to make it very plain to you that the idea -the business- once described by the words 'advertising agency' has undergone a complete change".[814]

En *The Ayer Idea In* Advertising, la agencia afirmaba que su propósito no era enturbiar las relaciones cordiales que podían darse entre los anunciantes y los agentes. Por el contrario, aconsejaba al anunciante que había seleccionado a un agente, que depositara en él toda su confianza, que

[811] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 29.
[812] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 21.
[813] N. W. AYER & SON. *The Ayer Idea In Advertising*. Philadelphia: N. W. Ayer & Son, 1912, p.14. Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0044/pg.1/> [Consulta: 24 de febrero 2011]
[814] N. W. AYER & SON. (1912), p. 17.

discutiera con él los problemas de su negocio y que siguiera sus consejos. Si el anunciante se sentía satisfecho de su relación profesional con el agente con el que trabajaba, debía rechazar las peticiones de cualquier otro agente que le ofreciera sus servicios.[815] En estos años las agencias ya habían entrado en la dinámica de las presentaciones especulativas, realizadas fundamentalmente a iniciativa de la agencia para contentar y convencer a los clientes que se mostraban vacilantes ante la publicidad.[816] Incluso algunas agencias, como era el caso de NW Ayer & Son, a principios del siglo XX ya tenían un departamento, o una persona o personas, bajo cuya responsabilidad estaba la consecución de nuevos clientes.[817] Sin embargo, tras las recomendaciones anteriores, Ayer hacía una mirada retrospectiva en el tiempo y apelaba a los años de experiencia de la agencia como una ventaja para los anunciantes. La agencia reconocía que algunos nuevos anunciantes y muchos agentes de publicidad estaban preparados para responder a cuestiones relativas al aspecto y tamaño de sus anuncios o a las publicaciones en las que debían insertarse:

> New advertisers, and many advertising agents, are apt to place too much importance on the questions whether this picture or that picture shall be used, whether this publication or that publication shall be employed, whether a certain kind of copy or another kind shall be run.[818]

Sin embargo, NW Ayer & Son explicaba que el entorno y los negocios en su conjunto, habían cambiado[819] y, aunque esas cuestiones seguían siendo importantes, las decisiones en torno a ellas podrían tomarse de una forma más

[815] N. W. AYER & SON. (1912), p. 34.
[816] "Agents, however, soon began to make speculative presentations, not only because business men liked to see what they were buying but also because the sight of finished advertisements helped to sway merchants who hesitate to advertise." En: HOWER, R. (1949), p. 221.
[817] HOWER, R. (1949), p. 216 y 217.
[818] N. W. AYER & SON. (1912), p. 35.
[819] También habían cambiado las preocupaciones y problemas de los anunciantes. Tal como se ha tratado en el capítulo nueve de este trabajo de investigación, los fabricantes volcaban sus esfuerzos en la extensión de la distribución de sus productos y marcas. NW Ayer & Son también observa esta circunstancia en diversas ocasiones, con referencias como: "Distribution frequently costs more than production (…) Students of economic conditions are convinced that the American system of selling has been extremely wasteful and manufacturers in many lines are now earnestly considering not only what they may do to organize their production on the most scientific basis, but also how they may lessen the cost of selling and thereby make a greater profit, or give the consumer the advantage of a better article for the same money or the same article for less money. Intelligent advertising is a powerful aid in the solution of this vexatious problem." En: N. W. AYER & SON. (1912), p. 29.

adecuada después de haber definido previamente una política para la publicidad y de haberse tomado una serie de determinaciones en torno al modo en que ésta debía realizarse. Ser cliente de una agencia como NW Ayer & Son, significaba establecer una relación entre la agencia y el anunciante estable y desarrollar un vínculo estrecho de colaboración que permitiría a la agencia señalar las posibles dificultades o los problemas a los que podía enfrentarse la publicidad. Esta relación le daba la oportunidad de prestar un mejor consejo al anunciante. En la siguiente cita se muestra, con claridad, la propuesta de implicación y el rol asesor que la agencia proponía a los anunciantes:

> We wish to be so related to you that you will not hide from us the real facts -the weakness as well as the strength of your business- that we, in turn, may have a fair opportunity to tell you truthfully what your business conditions requires.[820]

NW Ayer & Son insistía en la importancia de que la agencia actuara como consejera honesta de los clientes y que aportase un asesoramiento íntegro y competente.[821]Este consejo debía sostenerse en la información -los conocimientos- y en la experiencia.[822] La reivindicación del valor aportado por la agencia a partir del aprendizaje y de la experiencia obtenidas con diferentes clientes no ha dejado de estar presente en el discurso de las agencias desde principios del siglo XX hasta nuestros días -por otra parte, algo propio y extensivo, en general, a las empresas de servicios.[823]

En los argumentos expuestos por NW Ayer & Son también hay un reconocimiento explícito de la complejidad que rodeaba la actividad comercial de los anunciantes y del papel decisivo que podían tener las actuaciones del canal distribuidor y de otros fabricantes competidores en el desarrollo de las

[820] N. W. AYER & SON. (1912), p. 36.
[821] Francis Wayland Ayer era, por otra parte, según la información aportada por autores como Fox y Hower, un hombre honesto, sobrio, símbolo de rectitud y de buen proceder. En: HOWER, R. (1949), p. 20.; FOX, S. (1984), p. 21.
[822] N. W. AYER & SON. (1912), p. 39.
[823] Las palabras de Jean Marie Dru son un ejemplo de ello cuando afirma que "una agencia es un popurrí de experiencias de marketing" y deja entrever la aportación diferencial que pueden hacer las agencias de publicidad gracias a su capacidad para extrapolar las experiencias, conocimientos y saber hacer acumulados, en diferentes sectores, a través de la diversidad de anunciantes para los que trabajan. En: DRU, J. M. *Disruption, Desafiar los convencionalismos y estimular el mercado*. Madrid: Eresma & Celeste, 1997, p. 179.

ventas.[824] Sin embargo, la insistencia en el talento y en la integridad del consejo profesional de la agencia se presenta como un argumento especialmente importante, entre otras razones, porque Francis Wayland Ayer consideraba -a diferencia de J. Walter Thompson- que difícilmente podía hablarse de un único método que garantizase el éxito de la publicidad[825] y que pocos hombres de negocios podían discernir qué éxitos publicitarios eran debidos a la publicidad y que éxitos podían producirse a pesar de ésta.[826] Ya en este periodo, empiezan a apuntarse diferentes estilos de agencias -de acuerdo con su concepción de la actividad publicitaria y del modo de llevarla a cabo- que derivarán, en el futuro, en diferentes perfiles de lo que podemos llamar escuelas profesionales publicitarias. El texto que a continuación se reproduce es una muestra del modo de pensar de la agencia en este sentido. En él afirma que la publicidad es el negocio más fascinante y plantea que ha habido tantos éxitos en la publicidad que cualquiera puede demostrar cualquier cosa sobre cualquier método. NW Ayer & Son se muestra así reacia a la idea de que exista un único método que garantice que la publicidad sea un éxito o, lo que es lo mismo, considera que hay tantos éxitos, y éstos se han conseguido con la aplicación de métodos diversos, que resulta difícil aceptar que existe un supuesto método cuya eficacia se alza por encima del resto.

> Advertising is the most fascinating of businesses. It is intangible and indefinite. There have been so many advertising successes that any man can prove anything about any method. [827]

[824] N.W. AYER & SON. (1912), p. 32.
[825] Llama nuestra atención el énfasis con que NW Ayer & Son trata la idea de que pueda haber un método que garantice el éxito. Incluso en el libro *The Ayer Idea In Advertising* (1912) hay una recomendación explícita a los anunciantes de que no se dejen llevar por quienes proclaman la novedad (aparente) o por aquellos otros que se jactan de tener un método o modo de asegurar el éxito a sus clientes. No hemos realizado una labor de estudio y análisis que permita establecer un discurso competitivo hacia una agencia en particular, como pudiera ser J. Walter Thompson. Sin embargo, el hecho de que ambas compañías, en estos años, ocupasen puestos líderes en el mercado de las agencias y que J. Walter Thompson, en sus comunicaciones, con frecuencia, subrayase la importancia del método, podría hacer admisible esta suposición. "Do not be led astray by the braggarts of the business who from time to time announce some new way of assuring advertising success. Today these concerns are telling of one particular method. Last year they were telling of another. The year before they had an entirely different panacea." En: N. W. AYER & SON. (1912), p. 38.
[826] N. W. AYER & SON. (1912), p. 37.
[827] N. W. AYER & SON. (1912), p. 37.

La reflexión de NW Ayer & Son parece seguir siendo de aplicación en la actualidad (casi un siglo después de publicarse el texto) a la vista de los diferentes esfuerzos de las agencias por elaborar y seguir un método propio de trabajo -como es el caso, por ejemplo, de las diferentes plataformas estratégicas desarrolladas- que, en mayor o menor medida, se diferencie de la metodología seguida por el resto de agencias, y que sirva para mostrar a los anunciantes la existencia de un pensamiento y actuación estructurados de acuerdo con unos parámetros establecidos previamente.

La defensa de las ventajas que suponía trabajar con una agencia de publicidad *versus* un agente de publicidad también alcanzó al trabajo que podía realizar el departamento de publicidad del anunciante.[828] En 1921, Roland Hall en su manual de publicidad *The advertising handbook. A Reference work covering the principles and practice of advertising* -un libro que recuperaremos en las próximas páginas dada la riqueza de algunas de sus aportaciones- explicaba que un anunciante experimentado podía conducir directamente las negociaciones con los editores de la prensa. También, añadía, era possible que pudiera atender los requerimientos del trabajo relacionado con la publicidad a través de un departamento de publicidad propio bien organizado. Sin embargo, explicaba Hall, esta manera de trabajar podia no resultarle rentable. Trabajar con una agencia le suponía numerosas ventajas que de otro modo no podia tener, como la posibilidad de contar con un equipo de profesionales expertos en el manejo de la publicidad de otros anunciantes o en el dominio de los medios o, por supuesto, la posibilidad de tener a su disposición un equipo de especialistas como los investigadores, los redactores, los directores de arte e incluso expertos en áreas específicas como podia ser un redactor de moda.[829]

[828] Desde otra óptica, esta idea ya se ha avanzado con anterioridad en este mismo capítulo, en relación a J. Walter Thompson.

[829] HALL, R. *The advertising handbook. A Reference work covering the principles and practice of advertising*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1921, p. 64.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa/Q0047/pg.1/> [Consulta: 26 de febrero 2011]

> The advertising agency brings to the advertiser the experience and service of a staff of experts, and the advertiser may buy the time and aid of these to the extent of his need.[830]

Algunas agencias, como las mencionadas J. Walter Thompson o NW Ayer & Son, o también Lord & Thomas -como muchas otras-, lideraron este proceso de cambio que dio lugar a la configuración de la actividad publicitaria moderna y a la construcción de una industria que tomó forma a finales del siglo XIX y que se consolidó durante las dos primeras décadas del siglo XX.[831]

En estos años de evolución de la actividad y la profesión publicitarias, también la percepción social que se tenía de éstas había variado. La imagen social de la publicidad se había alejado de la imagen de dudosa seriedad y veracidad que en otras épocas -todavía a mediados del siglo XIX- con frecuencia la habían rodeado, en gran parte, debido a la mala fama que arrastraba la actividad anunciadora realizada por los fabricantes de medicinas patentadas.[832] El testimonio de Albert D. Lasker, que a continuación se

---

[830] HALL, R. (1921), p. 65.

[831] En España, este panorama profesional empieza a vislumbrarse hacia mediados de la década de los años 20, cuando empiezan a aparecer las llamadas primeras agencias técnicas, esto es, agencias desvinculadas de los medios, sin exclusivas con éstos, y ya preocupadas por atender a los clientes y con una dirección y unos empleados adecuados a este propósito. En esos años también se producen movimientos empresariales interesantes en el sector publicitario español, como la llegada de la agencia internacional Publicitas, que establecería un acuerdo con la agencia Helios, en Madrid, y con la agencia Fama, en Barcelona. Ver: GARCÍA RUESCAS, F. (1971), p. 254 y 260.; También: Miguel A. Pérez Ruiz, recoge el testimonio de Pedro Prat Gaballí (1885-1962) -fundador de la agencia Fama- para asegurar que las primeras agencias técnicas, orientadas al servicio a los clientes y organizadas por departamentos (análisis de mercados, investigación y estadística, competencia, etc) tienen su origen en el mercado hacia 1930. Ver: PÉREZ RUIZ, M. A. *La publicidad en España. Anunciantes, agencias y medios (1850-1950)*. Madrid: Fragua, 2001, p. 139.; También: "Ya en 1912 [Prat Gaballí] funda y dirige la revista *Comercio* donde canaliza sus ideas y de inmediato convence a los dirigentes de la Cámara de Comercio barcelonesa para impartir en su seno enseñanzas de publicidad. (…) Impulsa también un primer Club de Publicistas en Cataluña que fomentará el asociacionismo profesional. Luego -1919- crea otra revista en la misma dirección, *Fama,* que en 1921 se convierte en el nombre también de una agencia, vinculada a la suiza *Publicitas*. Crece su prestigio fuera y dentro de Cataluña y se convierte en una de las personas más activas e innovadoras en el campo de la publicidad. Impulsa la creación, en 1922, de la pionera Asociación de Profesionales de la Publicidad". En: CHECA, A. (2007), p. 105.; También: ver "Prat Gaballí, publicitat racional i combativa" en: ALTARRIBA, M. (2003), p. 143-165.; También: ROM, J.; ALTARRIBA, M.; MARTORELL, C. "El legado de Prat Gaballí: las raíces de la publicidad moderna". En: LARRAÑAGA J.; LARRODO A. (ed.) *De la Sociedad Industrial a la Sociedad de la Información*. Bilbao: X Congreso de la AHC, 2009.

[832] A finales de la década de 1870 "books and patent medicines were among the first commodities to be produced in quantity and likewise the first to be advertised in newspapers". Algunos de estos anuncios de libros y de remedios patentados eran elaborados por los propios redactores de los diarios, como de joven había hecho Henry J. Raymond, fundador de *The New York Times*. En el siglo XIX, diversas agencias de publicidad habían construído sus negocios, en gran parte, a partir de la actividad desarrollada para los fabricantes de medicinas patentadas. NW Ayer & Son tampoco era una excepción: durante las primeras décadas de actividad de la agencia, los fabricantes de estos productos fueron uno de sus anunciantes

reproduce, hace referencia al cambio experimentado entre 1898 y 1925 en la aceptación social de la profesión y de la actividad publicitaria en su conjunto. Lasker relata que, cuando se incorporó en la agencia Lord & Tomas, en 1898,[833]

> la mayor parte de los banqueros pensaba que un hombre era poco fiable si hacia publicidad. Se colocaba a sí mismo en la industria de los medicamentos de patente. Eso no era ético, no se hacía, la sociedad lo prohibía y se daban contadísimas excepciones. Cómo han cambiado las cosas desde entonces. Hoy [1925] lo difícil es evitar que los banqueros distorsionen sus estados financieros y que exageren lo que la publicidad puede hacer para un negocio de acciones que desean vender porque les rendirán una buena utilidad.[834]

El testimonio de Lasker responde a su percepción y vivencia personal y es posible que, a finales de siglo, la publicidad ya gozase de una mejor consideración en otros ambientes distintos al financiero, como era el ámbito comercial, a juzgar por la actividad anunciadora desarrollada por los anunciantes y por el modo en que éstos habían adaptado sus estructuras organizativas y su funcionamiento ante la importancia que la publicidad había adquirido en sus negocios.[835]

---

principales. Sin embargo, ya en los primeros años del siglo XX, NW Ayer & Son empezó a rechazar este tipo de publicidad del mismo modo que también rechazó hacer publicidad de bebidas alcóholicas (en aplicación de lo que podría llamarse una objeción de conciencia profesional por motivos éticos). Ver: HOWER, R. (1949), p. 209, 44, 78 y 91.

[833] Lasker "empezó su carrera como periodista en el *Galveston Morning News,* ocupándose de deportes, sucesos, servicios religiosos, teatro, negocios y política. A los 18 años, su padre le consiguió trabajo en la agencia Lord & Thomas de Chicago. Empezó desde abajo, pero en poco tiempo era el campeón en la captación de nuevos clientes (…)". En: OGILVY, D. *Ogilvy & La publicidad.* Barcelona, Folio, 1984, p. 189.

[834] LASKER, A. D. (1992), p. 18.

[835] En relación a la presencia, en diversas compañías anunciantes, antes de finalizar el siglo XIX, del *advertising manager*, y del departamento de publicidad, como se ha contemplado en capítulos anteriores de esta investigación.

10.4.2. El descubrimiento de un nuevo centro de atención: el consumidor

Como se ha expuesto, y se ha mostrado a través de múltiples testimonios, desde finales del siglo XIX, diversas agencias de publicidad ya estaban reorientando su actividad hacia el servicio al cliente.

> A finales del siglo XIX algunas agencias de publicidad ya empezaron a ver que las posibilidades de expandir sus negocios iban a depender de la expansión del negocio de sus clientes y no solamente de la evolución de los medios y de la relación económica con ellos. De este modo las agencias de publicidad iniciaron un camino de consolidación profesional basado en una oferta más amplia de servicios y en la especialización de éstos.[836]

En efecto, las agencias modernas fueron asimilando que eran empresas de servicios cuyo objetivo principal era atender las preocupaciones y necesidades de comunicación comercial de sus clientes, los anunciantes. El anunciante se estaba convirtiendo en el eje central de su actividad. Éste constituyó, sin duda, el primer gran paso para la configuración de la moderna agencia de publicidad.

> During the nineties the Ayer advertisements began to emphasize the service rather than the space-buying facilities of the agency -the importance of wise planning, good copy, and honest attention to small details.[837]

Esta circunstancia fue también, a nuestro juicio, un gran detonante para la aparición del profesional de cuentas. Si el servicio al cliente iba a ser, en adelante, la razón de ser de la actividad desarrollada por la agencia, es lógico pensar que ésta pensase en la necesidad de crear, o afianzar, una figura profesional especializada cuya prioridad fuera mantenerse atenta a las necesidades de servicio de los clientes.

Sin embargo, ya a principios del siglo XX, junto a este proceso de cambio, también se vislumbra una nueva inquietud en las agencias, que irá tomando forma durante las primeras décadas del siglo XX, y que gira en torno al alcance o al sentido del servicio que podían prestar a sus clientes. Esto

[836] SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 33.
[837] HOWER, R. (1949), p. 227.

supondrá otro avance trascendental en la evolución de las agencias ya que introducirá una nueva visión que dominará su actividad, desde entonces hasta nuestros días y que, además, tendrá una influencia decisiva, en años posteriores, en el desarrollo del marketing como disciplina de estudio y como una nueva filosofia de actuación empresarial ante los procesos de comercialización. Este avance en el pensamiento y en la práctica profesional de las agencias se muestra como un desarrollo lógico del pensamiento empresarial de éstas. Las agencias consideraban que su trabajo debía sostenerse en el conocimiento de los mercados, de los procesos comerciales que rodeaban a los productos y a las marcas de los anunciantes. El paso siguiente era un desarrollo natural de este pensamiento: el conocimiento del mercado abrió las puertas a la necesidad de tener un conocimiento sólido del consumidor en relación a los productos y a las marcas ofertadas. El consumidor estaba en el origen de las preocupaciones de los fabricantes: las funciones de producción, presentación y distribución de los productos debían atender a sus necesidades, deseos, gustos, expectativas y posibilidades de acceso. El consumidor era, además del destinatario de los productos, el receptor final de la publicidad elaborada por las agencias modernas ahora ya profesionalmente (y no de una forma circunstancial). Consecuentemente, era en él en quien debían abocarse una gran parte de los esfuerzos. Así, estos dos aspectos, el concepto de servicio al cliente y el conocimiento del consumidor, se fueron alzando como las nuevas bases del trabajo de la agencia. Se estaba fecundando el segundo gran paso de la configuración moderna de las agencias de publicidad, que se caracterizará por la expansión de los servicios y que, como se mostrará en el siguiente capítulo, comportará la aparición de nuevos perfiles y funciones profesionales y la consolidación de otros que ya vienen apuntándose durante el proceso estudiado hasta ahora. La prestación de estos nuevos servicios, adicionalmente, se verá marcada por esta nueva visión en la que el consumidor progresivamente irá ganando protagonismo hasta ocupar el lugar central.

A modo de ejemplo, el anuncio publicado, en 1902, por J. Walter Thompson, con el titular "Experience and Knowledge Hill Light You to Sucess" muestra cómo el argumento de la experiencia profesional de la agencia es utilizado para reafirmar su conocimiento del público consumidor:

> Long years of experience in thinking and speaking for others have strengthened their powers of thought and voice. They keep a finger on the pulse of the public and are in touch with its wants. [838]

Este convencimiento de que el consumidor debía centrar -junto al cliente y el servicio a éste- las preocupaciones de la agencia, fue arraigando durante las dos primeras décadas del siglo XX. Fue impregnando la forma de trabajar de las agencias, tanto en su faceta como consejeras de los anunciantes, como en todos los aspectos directamente relacionados con la realización de los anuncios, la selección de los medios o la orientación de la investigación. La relación del anunciante con el consumidor quedaría, en gran parte, canalizada a través del trabajo realizado por la agencia de publicidad. El conocimiento del consumidor abrió las puertas a una nueva vía de proyección profesional de las agencias: la investigación orientada a profundizar en el estudio del comportamiento del consumidor. Ésta se sumó a la investigación sobre el mercado ya iniciada con anterioridad, particularmente en torno a los aspectos que rodeaban a la distribución de los productos.[839]

Los trabajos publicados por W. Dill Scott, en 1915,[840] y S. Roland Hall, en 1921,[841]contienen nuevos testimonios de la atención prestada al consumidor en las dos primeras décadas del siglo XX. Ambos autores llamaban la atención a los anunciantes sobre la importancia de conocer al consumidor y la necesidad de que la publicidad se adapte a éste. Scott les recordaba que el consumidor era el origen y destinatario de sus acciones y que la publicidad debía responder a su modo de pensar:

> The advertiser must know his customers. He must know their habits of thought, for it is too difficult to attempt to get them to think along new lines. He must present his commodity in such a way that the readers can understand it without being compelled to think a new thought. The advertisement should conform to their habitual modes of thought, and then the customers can read it and understand it with ease.[842]

---

[838] DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *J. Walter Thompson "House Ads" (1889-1925)*. Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa/browse/jwt> [Consulta: 10 de abril 2009]
[839] Ver apartado 11.1.3. sobre la incorporación del servicio de investigación en las agencias de publicidad.
[840] SCOTT, W. D. (1915).
[841] HALL, S. R. (1921).
[842] SCOTT, W. D. (1915), p. 131.

También Hall invitaba a los anunciantes, e indirectamente a las agencias, no sólo a preguntarse cuál era el objetivo de la publicidad que estaban realizando y qué efecto buscaban con ella, sino también a qué tipo de público se pretendía alcanzar con ella. El modo de formular la pregunta -el autor insta a responder a qué tipo de gente exactamente trata de alcanzar la publicidad y de qué modo se desea que actúe, esto es, que piense, diga y haga- avanzaba una de las cuestiones esenciales en el diseño de la estrategia publicitaria y creativa: la definición y conocimiento del publico objetivo o *target* de la campaña.

> Consequently, the advertiser, or those who serve him, must not merely ask "What would I do about this?" or "What impression would I get?" but "What will the exact class of people whom we are trying to reach think, say and do? [843]

Hall también avanza otra de las preguntas fundamentales en el proceso de pensamiento estratégico cuando plantea la necesidad de definir cuál es la reacción en el público que busca provocar la publicidad:

> The modern advertiser is constantly asking himself "What is the reaction of the consumer or the dealer as the result of this advertising?" A single false note or unfortunate statement may be sufficient to interfere with the delicate task of guiding minds to the desired conclusion.[844]

El enfoque de Hall constituye además de un testimonio de la preocupación de la publicidad por alcanzar al consumidor con sus mensajes, un precedente del T-Plan (*Target-Plan*) que formulará décadas después -a mediados de los años 60 del siglo XX- J. Walter Thompson.[845] Dos décadas

[843] HALL, S. R. (1921), p. 101.
[844] HALL, S. R. (1921), p. 81.
[845] "deberíamos remontarnos a 1964 cuando Stephen King, con la participación de Jeremy Bullmore, en aquellos momentos director creativo de la oficina de Londres de J. Walter Thompson, creó el T-Plan (Target-Plan), la primera herramienta estratégica de una agencia de publicidad establecida como método de trabajo. La gran aportación del T-Plan es la consideración del consumidor como centro de la actividad publicitaria, posteriormente considerado como uno de los elementos fundamentales de la planificación de cuentas. El T-Plan nace como una reacción de J. Walter Thompson a los planes de publicidad de algunos anunciantes". En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 207.; También: "Planning focuses on who the advertising is aimed at and what it tries to achieve. In other words, a planner asks what sort of response the advertising is tries to get from consumers and how to measure whether you've got that response or

después, en 1987, el documento estratégico de J. Walter Thompson, *Summary of Creative Brief*, seguia planteando estas cuestiones claves que, por otra parte, siguen siendo esenciales en el planteamiento de la estrategia de comunicación: "what do we want people to do as a result of the advertising?, who are we talking to? y what is the key response we want from the advertising?"[846]

Efectivamente, en 1921 Hall realzaba la capacidad profesional de las agencias para interpretar al público consumidor. El servicio que podía prestar la agencia a los anunciantes era, precisamente, su capacidad para interpretar al consumidor. Hall señalaba de este modo uno de los aspectos más cruciales de esta nueva evolución que estaban experimentando las agencias y que se mantendrá a lo largo del siglo XX y hasta la actualidad: "Agency Service consists of interpreting to the public, or to that part of it which it is desired to reach, the advantatges of a product or service".[847]

En esta misma línea, Hall exponía la capacidad de las agencias para desarrollar investigaciones de diversa índole al servicio de los objetivos comerciales y publicitarios del anunciante. La agencia estaba preparada para llevar a cabo estudios que permitieran tener acceso a un mayor conocimiento del comportamiento del consumidor:

> The modern agency is prepared to conduct investigations of various kinds for a client - investigations among consumers or possible consumers, dealers, publications (to see who reads a periodical, what confidence they place in it, etc.), to undertake test campaigns and perform all of the varied functions that modern merchandising may make necessary.[848]

---

not". En: KING, S.; O'BARR, W. M. "Interview with Stephen King". *Advertising & Society Review* [New York] (2003), vol. 4, Issue 3. [En línea]
<http://muse.jhu.edu/journals/advertising_and_society_review/summary/v004/4.3obarr.html> [Consulta: 15 de mayo 2010]

[846] J. WALTER THOMPSON, *Unconventional wisdoms,* 1987. Documento interno de la compañía que incluye el Summary of Creative Brief *(*o resumen del briefing creativo*)* donde se afirma: "Importantly, the Creative Brief has it own target group. Its aim is to stimulate the creative people. (…) The Creative Brief is an essential part of the way we work. It is the key to ensuring that the advertising is relevant, as well as an aid to making it distinctive. No advertising is produced until the Brief is agreed by the members of the Client's organization". En: J. WALTER THOMPSON (1987), p. 5.

[847] HALL, S. R. (1921), p. 66.; También: ver capítulo 12 de esta investigación.

[848] HALL, S. R. (1921), p. 88.

Como se mostrará más en detalle en el capítulo siguiente, las agencias hicieron frente a esta ampliación de sus servicios introduciendo nuevos especialistas dentro de su organización. Su incorporación también sirvió para modelar y afianzar la figura del profesional de cuentas.

> La incorporación de la investigación de mercados y del consumidor, así como de otras modalidades de investigación orientadas a evaluar la eficacia de la publicidad, significa la incorporación de nuevos especialistas en la estructura de la agencia y la creación de un nuevo departamento cuya tarea era la realización de estudios y la interpretación de datos obtenidos para mejorar la eficacia de la publicidad. A partir de este momento esta información influiría en la tarea de ideación y ejecución de campañas de publicidad.[849]

Algo más tarde, en 1925, también Albert D. Lasker, desde la agencia Lord & Thomas, expresaba, de otro modo, esta misma concepción, cuando afirmaba que "el publicista no representa al fabricante; representa al público ante él y a la vez representa al fabricante ante el público".[850] Lasker también defendía que "la aportación más importante hecha por el agente [de publicidad] a los planes de comercialización del anunciante es su conocimiento del punto de vista del público",[851]argumentando que aquello que interesaba al anunciante, con frecuencia, distaba de los intereses de los consumidores, de ahí que la gran aportación de la agencia, o del agente, fuera averiguar los deseos e intereses de esos consumidores y hacerlos útiles para los planes del anunciante y su comunicación publicitaria. En el panorama español, también Pedro Prat Gaballí hacía énfasis en la importancia de que el profesional de la publicidad adoptase el punto de vista del consumidor en el trabajo de investigación y análisis previo a la creación:

> Antes de la creación de anuncios, hay que proveerse de hechos, es decir, hay que investigarlos, y dar con los más fuertes argumentos de venta; todo ello desde el punto de vista del consumidor, poniéndose en su lugar, con la historia del producto, con sus características, con sus puntos de diferenciación, y con sus modos de uso y circunstancias de utilidad.[852]

[849] SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 37.
[850] LASKER, A. D, (1992), p. 84.
[851] LASKER, A. D, (1992), p. 107.
[852] PRAT GABALLI, P. *505 verdades publicitarias*. Barcelona: Oikos-tau, 1998, p. 101.

10.5. Agencias y anunciantes modernos

Como se ha expuesto en los anteriores apartados de este capítulo, en los años transcurridos desde 1870 hasta 1910, aproximadamente, tuvo lugar un proceso de transformación del negocio de las agencias de publicidad. Más concretamente, a partir de la década de 1890, las agencias muestran unos rasgos diferenciales claros, respecto a épocas anteriores, que ya nos permiten empezar a contemplarlas como agencias modernas. Ya en la primera década del siglo XX, una visión general del panorama que mostraban las agencias -con la vista puesta especialmente en Estados Unidos-, permite afirmar que estas compañías habían adquirido un mayor grado de implicación y de responsabilidad en el trabajo y en la relación con sus clientes. En la práctica, insistimos, esto supuso su involucración en la ideación, diseño, planificación y ejecución de campañas publicitarias. En el texto que se reproduce a continuación, Mazur señala cómo agencias como la de Charles Austin Bates o la de Ernest Calkins y Ralph Holden -entre otras-, respondían a este nuevo perfil de agencia que en el apartado anterior hemos presentado como agencias de servicios plenos o *full services agencies.*

> Between 1870 and 1910, as the advertising agencies changed from space selling to full-service businesses, they began to orchestrate every phase of the advertiser's campaign. (…) In 1896 Charles Austin Bates designed complete campaigns. He was followed by Earnest Elmo Calkins and Ralph Holden. The Philadelphia agency N.W. Ayer and Sons created an in-house printing department in 1875. [853]

Diversos autores expertos en el desarrollo histórico de la publicidad moderna se hacen portavoces de esta transformación empresarial que experimentaron las agencias, como es el caso de Raúl Eguizábal, Mario Herreros o José Ramón Sánchez Guzmán, autores de los que extraemos un breve testimonio. Eguizábal apunta que las agencias se vieron forzadas a sumirse en este proceso de cambios para poder mantener y hacer crecer sus negocios ante un entorno sometido a una fuerte dinámica de cambio:

[853] MAZUR, E. (1997), p. 76.

> Un tanto por obligación, a comienzos del siglo [XX] las agencias americanas se vieron forzadas a cambiar sus objetivos y organizaciones con el fin de no perder el compás en el cambiante mundo de la comunicación y de los negocios.[854]

Sánchez Guzmán destaca, en este mismo sentido, el carácter adaptativo de la actividad publicitaria en general,[855] y consecuentemente, también de la actividad desarrollada por las agencias, cuando expresa:

> El Sistema Publicitario ha ido, pues, adaptando su estructura y funcionamiento a la evolución del contexto donde actúa en cada momento histórico, a las técnicas que él mismo fue desarrollando para cumplir sus objetivos y a las teorías que han sustentado la creación y difusión de mensajes comerciales.[856]

Por otra parte, también Herreros constata el cambio de visión y de funcionamiento experimentado por las agencias -en el que incluye la mejora de los métodos de trabajo- y sitúa su inicio en la última década del siglo XIX:

> En aquell temps [inicios del siglo XX] l'agència de publicitat, amb aquesta situació, havia arribat a un nivell en què l'augment dels ingressos depenia sobretot de la millora en els mètodes de treball i de la prestació de nous serveis. Per aquestes raons, vers 1890, les agències, per consolidar la seva situació i mantenir els beneficis, decideixen emprendre noves funcions, com la redacció de textos, l'estudi i la selecció de mitjans adequada a cada producte i, ocasionalment, alguna anàlisi intuïtiva dels mercats, vista la dificultat d'augmentar la producció d'anuncis enfront d'una competència cada vegada més forta i eficient.[857]

La dinámica del mercado, las nuevas necesidades comerciales de los anunciantes y los procesos internos de trabajo de las agencias -y también de los anunciantes- ampliaron sus posibilidades de crecimiento. Por un lado,

---

[854] EGUIZÁBAL, R. (1984), p. 326.

[855] Sánchez Gúzman considera que el sistema publicitario es un sistema adaptativo, de manera que la comprensión de la actividad publicitaria debe ser dinámica, "en paralelo con los modos de vida, procedimientos comerciales y mecanismos de acción social vigentes en cada momento histórico". En: SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1981), p. 213.

[856] SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. (1981), p. 213.

[857] HERREROS, M. (1995), p. 41.

aumentó la frecuencia con la que los clientes pedían otros servicios como, por ejemplo, la redacción de los textos de los anuncios, el enfoque o consejo sobre éstos o la realización de ilustraciones, servicios que, como ya se ha dicho, en numerosas ocasiones venían prestándose de manera informal y que, a menudo, los agentes los venían utilizando como incentivo para favorecer la contratación de los espacios. Por otro, aumentó el número de anunciantes y el volumen de la publicidad que éstos manejaban. Por último, también aumentó la competencia entre los agentes y las agencias. Este conjunto de circunstancias, sumadas a la convicción de numerosos anunciantes de que la publicidad era un estímulo a la expansión de la distribución y de las ventas, en un entorno comercal competitivo, empujarían a las agencias a modificar su modo de operar y a contratar a profesionales con un perfil distinto al habitual, como se observará en el capítulo siguiente.

Una visión general de la actividad que desarrollaban las agencias de publicidad en su conjunto, a principios del siglo XX, permite enunciar la influencia decisiva que tuvieron estas compañías en la implantación de una visión moderna del modo en el que debían conducirse los negocios y afrontar los procesos de comercialización. Esta nueva visión contemplaba la comunicación publicitaria (en diversas modalidades) como una de las estrategias principales (sino la principal) para conquistar y afianzar los mercados. La actividad publicitaria inyectaba un nuevo dinamismo a los procesos de comercialización y colaboraba intensamente en la extensión de la distribución y la demanda de los productos. La publicidad ocupa un lugar central en la expresión externa del plan de acción del negocio, explicaban William D. McJunkin y Joseph H. Finn de la agencia McJunkin Advertising Company (agencia que, en la primera década del siglo XX contaba con oficinas en Chicago, Nueva York y Cleveland): “Advertising, after all, is in the main the outward expression of a business plan of action”.[858] Cherington lo resumía con claridad cuando titulaba su valioso libro *Advertising As a Business Force*, publicado en 1913 para The Associated Advertising Clubs of America.[859] Por

[858] McJUNKIN, W. D; FINN, J. H. *Master Merchandising and The Dominant Idea*. [S.l]: McJunkin Advertising Company, 191x, p. 6.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0026/pg.1/> [Consulta: 24 de febrero, 2011]
[859] CHERINGTON, P. T. (1913).

otra parte, también Fullerton en su trabajo investigador sobre el desarrollo histórico del marketing, destaca la importancia del trabajo desarrollado por las agencias y afirma que, hacia 1910, éstas lideraban actividades como la investigación de mercados, el diseño de productos orientados a los clientes o el diseño de envases atractivos. Este autor también señala la realización, en estos años, de investigaciones experimentales sobre la psicología de la publicidad, algunas de ellas, según nos consta, realizadas de la mano de las agencias.[860] Esta nueva mentalidad también se fue consolidando progresivamente entre los fabricantes y distribuidores y potenció la formalización del marketing como disciplina de estudio y *modus operandi* en los negocios.

En la segunda década del siglo XX, las agencias tendrán un protagonismo todavía más importante en la actividad de los anunciantes. Además de consejeras de publicidad se convirtieron en consejeras de marketing y en las principales proveedoras de estos servicios a sus clientes. A lo largo de la década de los años 20 de ese mismo siglo, las agencias se presentaban como organizaciones sofisticadas y complejas, preparadas para hacer frente a los problemas que planteaba el marketing a los anunciantes, entendido aquí como el conjunto de esfuerzos empresariales orientados a la comercialización de los productos y servicios y, por tanto, al acercamiento de los productos a los consumidores. [861]

La información obtenida a lo largo de esta investigación nos permite afirmar que, desde 1900, la publicidad era considerada, en general, como una actividad importante por parte de las grandes compañías que se dedicaban a la producción y distribución de bienes a gran escala. Hower se manifiesta en este sentido cuando afirma que, a partir de 1900-1901, la publicidad ya era una actividad bien establecida y asociada a las grandes empresas fabricantes.[862] También Pope señala que, entre la década de 1890 y hasta los años veinte del siguiente siglo, las agencias se convirtieron de hecho en las proveedoras de

[860] FULLERTON, R. A. (1988), p. 117.; También: ver apartado 11.1.3. de esta investigación.

[861] "By the 1920s, advertising agency spokesmen consistently portrayed their organizations as sophisticated and complex, ready to tackle the most complicated marketing problems". En: POPE, D. (1983), p. 177.

[862] "It is apparent from the data for 1900-01 that advertising had become well established by the turn of the century as an indispensable adjunct of large-scale enterprise". En: HOWER, R. (1949), p. 212.

servicios publicitarios de los grandes anunciantes: "Yet between the 1890s and the 1920s, independent agencies became the suppliers of advertising service to virtually all important national advertisers".[863] Este mismo autor también destaca el rol importante que desempeñaban las agencias en los años veinte en el mundo de los negocios, al cual hacíamos alusión en líneas anteriores: "By the 1920s, the advertising agencies had resolved to their own satisfacion their role in American business and were articulating with increasing force a social purpose for advertising".[864]

Tampoco debe olvidarse, como también se ha mostrado con anterioridad en este trabajo, la presencia del *advertising manager* en la estructura de diversas compañías anunciantes, algunas de las cuales habían desarrollado un departamento de publicidad propio. Del mismo modo, algunos anunciantes también crearon su propia agencia de publicidad -bajo el modelo de agencia conocido como *in house agency*-, o bien participaron directamente de la propiedad de una agencia, ejerciendo un control sobre ella más o menos manifiesto, según los casos. En este sentido, resulta de interés recoger una observación de McFall, en este caso relativa al Reino Unido. Esta autora apunta que algunas compañías fabricantes que se ocupaban directamente de la realización y gestión de su publicidad, crearon empresas que copiaban el modelo de las agencias y se presentaban como agencias propias (*in house agency*) sólo con el propósito de poder reclamar a los medios la comisión de agencia. McFall se refiere a estas compañías como *dummy agencies*,[865] una especie de "agencias títeres", o pseudoagencias, que fueron creadas con ese criterio utilitarista concreto y que copiaron el modelo de agencia independiente (esto es, no vinculada a un anunciante), y menciona a Steele's como ejemplo

[863] POPE, D. (1983), p. 147.
[864] POPE, D. (1983), p. 181.
[865] Con el empleo del término *dummy* McFall parece querer señalar el carácter de falsas agencias que tenían estas empresas, en oposición a las agencias auténticas.; También: el diccionario *on line* Merriam-Webster's ofrece diferentes traducciones del término *dummy* al español: imitación, sustituto, muñeco, maniquí, tonto, idiota. En: MERRIAM WEBSTER. *On line-dictiona*ry.; También: el diccionario Oxford University presenta diferentes accepciones de este término que están en concordancia con las traducciones anteriormente expuestas: "Dummy: (…) 1[C] a model of a person, used especially when making clothes or for showing them in a shop window (…) 2 [C] a thing that seems to be real but is only a copy of the real thing 3 [C] a stupid person (…) 4 [C] (in some sports, such as football) an occasion when you pretend to pass the ball to another player and then do not do so 5 [C] (…) a specially shaped rubber or plastic object for a baby to suck 6 [C] (in card games, especially BRIDGE) the cards which are placed facing upwards on the table and which can be seen by all the players. Adj. (…) made to look real, athough it is actually a copy which does not work (…). En: OXFORD UNIVERSITY, (2000), p. 391.

de éstas: “There were ‘dummy’ agencies, like Steele’s, set up with a skeleton staff to enable manufacturing firms who produced their own advertising in-house to claim the agency commission from the media”.[866]

La creación de agencias propias por parte de los anunciantes no fue una tendencia seguida de forma generalizada. Sin embargo, su existencia pone de manifiesto, de nuevo, la importancia que los anunciantes concedían a la publicidad y a la que nos referíamos en líneas anteriores.[867]

Las compañías anunciantes habían descubierto la importancia de diferenciarse de sus competidores y, en un entorno comercial competitivo, donde, además, la actividad publicitaria había aumentado en su conjunto, había que encontrar nuevas fórmulas para que la publicidad atrajera la atención de los consumidores hacia sus marcas y la desviase de los productos competidores.

> A principios del siglo XX la cadena ha cambiado sustancialmente: el industrial no se limita a producir, sino que distingue sus productos con marcas que anuncia en los medios de comunicación, tratando de conquistar el favor de los consumidores. Son éstos los que se dirigen al minorista solicitando el producto y la marca concreta y éste a su vez quien, a partir de la demanda existente, ordena los pedidos a los mayoristas (si todavía controlan la distribución de ese producto) o directamente a los fabricantes.[868]

Pensando en los anunciantes, tampoco podemos ignorar que el ambiente empresarial que se vivía en Estados Unidos, en general, desde los

---

[866] McFALL, L. (2004), p. 115.

[867] En este período, el ejemplo clásico (o más conocido) de *in house agency*, o agencia propia, es el de Procter & Collier, agencia situada en Cincinnati y directamente vinculada a Procter & Gamble. A pesar de que la agencia trabajaba para otros clientes, la relación con Procter & Gamble era más estrecha. De hecho ambas compañías mantuvieron la relación hasta después de la Primera Guerra Mundial, entre otras razones porque habían vínculos familiares entre ambas empresas. Sin embargo, el caso de Procter & Collier no fue el único caso de creación de una i*n house agency* a principios del siglo XX. Por ejemplo, Pope muestra el caso de la compañía CW Post que en 1908 manejaba un presupuesto de medios alrededor de los 750,000 dólares y que fundó su propia agencia bajo la dirección de F. C. Grandin. Ver: POPE, D. (1983), p. 148.; También: “el crecimiento de la actividad publicitaria y de la dimensión de algunas empresas con gran gasto publicitario, lleva a muchas de ellas a crear sus propias agencias de publicidad, sobre todo en EE.UU., caso de la Procter & Gamble, por ejemplo, que creó *Procter & Collier* en 1904, pero también en Europa: en 1828 la poderosa Unilever, con muchos intereses y muchos proyectos en varios países, crea su agencia, Lintas -*Lever International Advertising Services*- que nace con delegaciones en Gran Bretaña, Alemania y Países Bajos”. En: CHECA, A. (2007), p. 94.; También: Procter & Gamble empezó a utilizar los servicios de una agencia independiente en 1923. Se trataba de la agencia Blackman, que más adelante se convertiría en Compton. En: PINCAS, S.; LOISEAU, M. A. (2008), p. 77.

[868] VALDALISO, J. M.; LÓPEZ, S. *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica, 2008, p. 261.

últimos años del siglo XIX y hasta la Primera Guerra Mundial denota los deseos de crecimiento y de expansión de las empresas. Este ambiente puede constatarse con hechos como que, entre 1890 y 1904, se produjo una ola de fusiones empresariales que "dejaron casi toda la base industrial del país en manos de unas cincuenta organizaciones llamadas generalmente *trust* (…)",[869] o también, "la oleada de fusiones más importante se produjo entre 1895 y 1904, época en la que se formaron algunas de las mayores empresas del siglo XX en Estados Unidos (…)".[870] Estos grandes movimientos empresariales también afectaron a las empresas de productos de consumo, bien de una forma directa (participando en estas fusiones) o bien indirectamente, extendiéndose ese ambiente expansivo también a esta industria.

> La época de fusiones produjo algunas de las compañías más poderosas de su tiempo, como US Steel, American Cotton, National Biscuit, American Tobacco, General Electric, International Harvester, AT&T y United Fruit.[871]

A modo de ejemplo de la repercusión que podían tener estos movimientos empresariales expansivos en la publicidad y, en particular, en la actividad de las agencias, extraemos una cita de Gunther que expone cómo Albert D. Lasker[872] (de Lord & Thomas) siguió con atención la formación de la

---

[869] MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *La empresa. Historia de una idea revolucionaria*. Barcelona: Randon House Mondadori, 2003, p. 95.
[870] VALDALISO, J. M.; LÓPEZ, S. (2008), p. 270.
[871] MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. (2003), p. 95.
[872] Albert D. Lasker (1880-1952) es considerado por algunos autores, como Gunther, el padre de la publicidad moderna. Lasker era hijo de emigrantes judios alemanes que se establecieron en Galveston (Texas), aunque Lasker nació en Freiburg, Alemania, en un viaje que su familia realizó a este país. A las pocas semanas de nacer, la familia regresó a Galveston, ciudad en la que Lasker vivió hasta los dieciocho años. Lasker pertenecía a una familia acomodada hasta que ésta se arruinó en 1893. Cuando tenía doce años ya trabajaba como redactor de su propio periódico, el semanario de cuatro páginas, "Galveston Free Press", escrito, compuesto y vendido por él. En 1898 Lasker se incorporó a la agencia de publicidad Lord & Thomas a instancias de su padre, quien no veía con buenos ojos que su hijo se dedicará a la profesión periodística. Lasker tenía entonces dieciocho años. Cuando Lasker empezó a trabajar en Lord & Thomas, la agencia llevaba casi 25 años funcionando y era una de las agencias más grandes y más importantes de Estados Unidos. Originalmente la agencia se llamó Lord & Brewster y desde el momento de su fundación hasta 1942, fecha en que la compañía fue liquidada, únicamente hubieron dos cambios en su propiedad y dirección. En 1903, D. M. Lord (quien se había venido ocupando de la gestión financiera de la agencia) se retiró del negocio. En 1906, Ambrose L. Thomas (quien gestionaba la actividad publicitaria de la agencia) murió repentinamente de un ataque al corazón. Lasker, junto con otro veterano colega, Charles R. Erwing, compró parte de la compañía convirtiéndose en co-propietario de la misma. En esos momentos Lasker tenía 26 años. En 1912 Lasker le compró su parte a Erwing y pasó a ser el único propietario de Lord & Thomas. Ver: GUNTHER, J. *Taken at the flood. The story of Albert D. Lasker*. New York: Harper & Brothers, 1960, p. 4, 5, 17, 40, 41, 63.; También: "Cómo Albert D. Lasker 'inventó' la publicidad". *PUBLI-CLUB. Boletín del Club de la Publicidad* (Abril, 1967), nº 49, p. 3-5.; También:

National Biscuit Company y observó la oportunidad de negocio que supuso este cliente para la agencia competidora NW Ayer & Son.[873]

> One of the first of the great American trusts was formed, when several hundred cracker companies were put together to form the National Biscuit Company, and this became the first corporation in history to appropiate a million dolars for advertising in a single year. The agency was N.W. Ayer, and Ayer invented the name Uneeda Biscuit. (…) If Ayer could get a million-dollar contract (commission $150,000), so could he. [874]

Esta especie de euforia empresarial que rodeaba el entorno de los negocios en Estados Unidos era también el resultado de un nuevo modo de conducir los negocios que tenía mucho que ver con las transformaciones que las empresas experimentaron en esos años, no sólo en sus sistemas productivos, sino también en sus sistemas directivos y organizativos. No debemos olvidar que son años en los que florecen personajes como Andrew Carnegie (1835-1919), que introdujo importantes novedades en la organización de la producción y en el modo de conducir la gestión empresarial,[875] o también, unos años más tarde, Henry Ford (1863-1947).[876] El ejemplo de Ford que, con cierta frecuencia es mencionado para exhaltar su capacidad productiva -como ejemplo de producción masiva-, es también una muestra más de una nueva mentalidad orientada a la satisfacción del mercado y a las expectativas de un

---

FOX, S. (1984), p. 57-63.; También: "Debo señalar [Lasker] que el señor Thomas murió en 1906 y sus intereses se revirtieron a nosotros por un contrato entre el Sr. Erwin y yo, que me había convertido en socio de ellos al jubilarse el señor Lord en 1904. En 1912, o tal vez un poco antes, le compré su parte a Erwin". En: LASKER, A. (1992), p. 55.; También: "In 1904, Albert D. Lasker was twenty-four year-old Texan who had recently become a partner in Chicago's largest agency, Lord & Thomas". En: POPE, D. (1983), p. 238.

[873] Sobre el trabajo de NW Ayer & Son para la National Biscuit Company, ver apartado 6.1.2. de esta investigación.

[874] GUNTHER, J. (1960), p. 49 y 50.

[875] "When one thinks of Andrew Carnegie (…), the portrait is of an entrepreneur who built an empire in steel and left a fortune in millions. But where did Carnegie learn his management skills? Carnegie, an inmigrant like so many other entrepreneurs of this age, early learned the trade of a telegrapher. (…) Carnegie learned of railroad management from Scott [en alusión a Thomas A. Scott, un mando intermedio empleado en la Western Division de la red de ferrocarriles de Pennsylvania] and Edgar Thomson, who (…) had applied McCallum's ideas [en alusión a Daniel Craig McCallum, 1815-1878] to the Pennsy [entendemos que se refiere a la Pennsy's Western Division]. It was McCallum's system of organization, reporting, accounting, and control that Carnegie learned on the Pennsy. (…) It was on the Pennsy that Carnegie learned how to measure performance, to control cost, and to assign authority and responsability: it was in the steel industry that he applied these lessons". En: WREN. D. A. (1979), p. 102 y 103.

[876] Ford "aprovechó la experiencia de varias empresas con sistemas de fabricación similares: la fundición de la Westinghouse, las líneas de despiece de los mataderos, las cadenas empleadas por las harineras y las líneas de los fabricantes de conservas". En: VALDALISO, J. M.; LÓPEZ, S (2008), p. 314.; También: ver apartado 5.2.2. de esta investigación.

consumidor mayoritario que aspiraba a tener un automóvil asequible y fiable.[877] Tal como Fullerton explica, también Ford hizo un uso intensivo de la publicidad y en el momento álgido de su dominio del mercado del automóvil disponía de un manual de ventas para sus vendedores de seis tomos.[878]Son años, efectivamente, en los que nuevos empresarios emprendedores como lo fueron Richard Sears[879] o George Eastman[880] ya han convertido sus empresas en modernas compañías, algunas de ellas con accionistas,[881]unidades operativas, redes de ventas extensas, nuevos sistemas gerenciales,[882] etc. Son años también donde destacan empresarios[883] como G. Swift en la industria cárnica, J. Duke en la industria del tabaco o P. Armour y J. Dorrance en la industria conservera, empresarios "cuya actividad innovadora no sólo afectó a la tecnología empleada, sino también a la distribución de los productos y a la organización de sus respectivas empresas".[884] Y también en estos años, otras compañías que han venido mencionándose a lo largo de esta investigación, como es el caso de la Singer Sewing Machine Company, a principios del siglo XX ya están inmersas en un proceso de expansión exterior que les llevó a la conquista de mercados internacionales.[885]

---

[877] Fullerton expone que la insistencia de Ford en ofrecer sólo coches de color negro, que en ocasiones se pone como ejemplo de indiferencia hacia el mercado, no era tal. El objetivo prioritario de Ford era mantener bajos los precios de producción para dar una respuesta a la demanda general del mercado. Ver: FULLERTON, R. A. (1988), p. 116.

[878] "Ford advertised aggressively, cultivated publicity with enormous skill and success, and at the height of his domination of the auto market had a six-volumen sales manual prepared to help his dealers cope with 'competion from the outside'(Prentiss 1923, vol.1, p.1)". En: FULLERTON, R. A. (1988), p. 116.

[879] Ver capítulo 7 y apartado 8.2. de esta investigación.

[880] Ver apartado 6.2.3. de esta investigación.

[881] "En 1906, Sears sacó su compañía a bolsa para conseguir más capital. Ese mismo año la compañía invirtió 5 millones de dólares para construir la sede central en Chicago, el edificio más grande del mundo. Para atender los pedidos de la clientela, los directivos de la empresa idearon un sistema mecánico, una especie de cadena de montaje". En: MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. (2003), p. 85.; También: en Estados Unidos, las compañías industriales acudieron masivamente al mercado de capitales a partir de la década de 1890. Ver: VALDALISO, J. M.; LÓPEZ, S. (2008), p. 299.

[882] "En las dos primeras décadas del siglo XX, empezó una maniobra silenciosa: la separación gradual de la propiedad de la empresa de su dirección".; También: "King Gillete, William Wrigley, H. J. Heinz, John D. Rockefeller y sus equivalentes contrataron hordas de gerentes vestidos de negro para poner orden en sus imperios caóticos". En: MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. (2003), p. 132 y 133.; También: "Es en Estados Unidos donde el proceso de sustitución de los propietarios por los gerentes profesionales está casi terminado en vísperas de la crisis de 1929". En: VALDALISO, J. M.; LÓPEZ, S. (2008), p. 333.

[883] Ver apartado 6.1. de esta investigación.

[884] VALDALISO, J. M.; LÓPEZ, S. (2008), p. 271.

[885] "La Singer Sewing Machine Company construyó una factoría en Escocia en fecha tan temprana como 1867". En: GARCÍA RUIZ, J. L. (coord.) *Historia de la empresa mundial y de España*. Madrid: Síntesis, 2001, p. 115.; También: "Other companies that sold consumer products also managed to grow without extensive advertising. Singer Sewing Machines, where personal selling, credit and service dominated de mareting mix (…)". En: POPE, D. (1983), p. 75.; También: ver apartado 6.2.2. de esta investigación.

Por último, y como circunstancia adicional directamente relacionada con el devenir empresarial, resulta razonable deducir que algunos directivos de estas grandes compañías de bienes de consumo ya debían tener una formación académica técnico-científica ya que este tipo de estudios se habían introducido en las universidades desde hacia unos años, a partir de las décadas de 1850 y 1860. También los estudios más centrados en los procesos comerciales, que darán origen a los modernos estudios de marketing,[886] empezaron a impartirse en algunas universidades estadounidenses a partir de los primeros años del siglo XX.

Por otra parte, será también durante la primera década del siglo XX cuando empiece a introducirse la enseñanaza de la administración de empresas:

> Aunque muchos ingenieros y otros titulados superiores en ciencias acababan desempeñando tareas de dirección y gestión en las empresas para las que trabajaban, hubo que esperar a inicios de este siglo [XX] para que se introdujesen en la universidad estudios específicos para la formación de directivos. El primer curso de administración de empresas se impartió en el Sibley College of Engineering de Cornell, en 1904. En la universidad de Harvard, en su School of Business, se iniciaron en 1908, y se generalizaron posteriormente con bastante rapidez. [887]

A lo largo de las décadas de los años 20 y 30, de una forma progresiva, se impuso una gestión eficiente en las empresas que también afectaría a las empresas distribuidoras y minoristas. Sus directivos, además de atender sus negocios con nuevos criterios de vigilancia de los costes y de atención a las ventas, se mantenían atentos al mercado y a las demandas de sus clientes. Estas circunstancias que envolvían, o caracterizaban, la actividad de las empresas anunciantes también tuvieron su influencia en la profesionalización de las agencias de publicidad y en la aparición de nuevas áreas de especialización y nuevos perfiles profesionales.

---

[886] Como se ha expuesto en el apartado 1.1.2. de esta investigación, en relación al marco teórico del marketing, el empleo del término marketing se atribuye al profesor Ralph S. Butler, de la Universidad de Wisconsin, quien lo empleó en 1910 al convocar un curso sobre métodos de análisis y acción comercial.
[887] GARCÍA RUIZ, J. L. (2001), p. 112.

11. La agencia de publicidad moderna y su organización interna: el servicio publicitario, la especialización y la organización departamental

A principios del siglo XX, las agencias más emblemáticas ya presentaban una estructura interna más compleja que en épocas anteriores, caracterizada por la presencia de profesionales especialistas y por la existencia de diferentes departamentos. Como ya se ha expuesto, estas agencias estaban convirtiéndose, o en algunos casos ya lo habían hecho, en agencias de publicidad de servicios plenos (*full services agencies*). Su actividad profesional, incluso, incluía una labor de asesoramiento comercial que hoy entenderíamos como propia del marketing, en un periodo en el que éste empezaría a formalizarse como disciplina de estudio y al margen de que en esos años este término no fuera todavía empleado.[888]

En este capítulo se mostrará una aproximación a la estructura interna de las agencias que ayude a entender su funcionamiento y el modo en que tenían lugar los procesos internos de trabajo. Indirectamente también se pretende mostrar la manera en la que intervenían los profesionales de la agencia en esos procesos de trabajo. Todo ello con el objeto de ofrecer una visión del contexto interno de la agencia que ayude a comprender el origen de la función de cuentas. Nuestro objetivo no es, por tanto, reconstruir el organigrama interno de las principales agencias ni tampoco hacer una labor de rastreo para situar los orígenes de los diferentes departamentos en las agencias y su evolución. Ello nos desviaría de nuestro foco de estudio. Consideramos que resultaría un trabajo exhaustivo de investigación donde debería plantearse el estudio de la trayectoria de cada una de las agencias contempladas -un trabajo interesante, por otra parte- y donde uno de los principales retos a los que nos enfrentaríamos es la inexistencia, todavía, de una estructura estándar o de un

[888] Ver apartado 1.1.2. donde se expone el marco teórico del marketing contemplado en esta investigación. En él se explica el modelo de desarrollo histórico del marketing propuesto por Ronald A. Fullerton. Para este autor, en Estados Unidos, durante los años comprendidos entre 1870 y 1929, ya aparecen las principales instituciones del marketing moderno y muchas de sus prácticas. No obstante, también sostiene que el marketing experimentó su gran desarrollo y perfeccionamiento a partir de 1930, aproximadamente. Será entonces cuando se convierta, progresivamente, en una práctica empresarial formalmente articulada.

funcionamiento homogéneo y común a todas ellas.[889] No obstante su dificultad, sin duda sería un proyecto de investigación de gran interés para la reconstrucción histórica de los antecedentes de la publicidad moderna y de las agencias de publicidad. Sin embargo, a partir de la información consultada podemos afirmar que la aparición de los distintos departamentos no siempre respondió a una sucesión clara de fechas y que, en ocasiones, los distintos departamentos de una misma agencia se crearon u organizaron simultáneamente, en unos mismos años.

Durante la primera década del siglo XX se evidencia con claridad que las agencias entendían que la publicidad era una actividad esencial que formaba parte del plan de comercialización de las compañías. La agencia McJunkin Advertising[890] -ya mencionada en el capítulo anterior- se refería a la actividad publicitaria con afirmaciones como "Good publicity is essential. It is a part of the plan",[891] o también:

> Advertising, after all, is in the main outward expresión of a business plan of action. If you were wrong at the start, you will not be right at the finish. Hence, the greater work -the more intensive application- should be conceived behind the publicity.[892]

McJunkin argumentaba cómo la eficacia de la publicidad debía estar sostenida por un plan de comercialización sólido que contemplase la importancia del producto en sí mismo, el esfuerzo conjunto de la compañía en torno a éste y el canal de distribución y venta:

---

[889] El estudio de cada una de estas agencias constituiría un proyecto de investigación en sí mismo que debería partir de la literatura disponible sobre este período y de los documentos internos generados por las propias agencias, que pudieran conservarse, y cuyo acceso fuera posible.

[890] McJunkin Advertising operaba, en la primera década del siglo XX, desde sus tres oficinas situadas en las ciudades de Chicago, Nueva York y Cleveland. La agencia estaba liderada por William D. McJunkin y Joseph H. Finn, quienes ostentaban el cargo, respectivamente, de presidente y vice-presidente de la compañía. Mientras que McJunkin desarrolló el concepto de *Master Merchandising*, Finn fue el creador de *The Dominant Idea,* un concepto sin duda fundamental que, a nuestro juicio, se muestra como un avance -y fundamento- del pensamiento estratégico y creativo, desarrollado con posterioridad, con la USP de Rosser Reeves. McJunkin Advertising ha despertado nuestro interés por la solidez de su pensamiento desde una perspectiva estratégica. McJunkin y Finn publicaron, con el sello de la agencia, *Master Merchandising and The Dominant Idea*. Años más tarde, en 1915, Joseph H. Finn, entonces presidente de la Nichols-Finn Advertising Company, publicó *Bigger, better business. Editorials on constructive selling* (ver bibliografía). En su prólogo, Finn es presentado como "one of the nacional authorities on merchandising, advertising and selling".

[891] McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. folio six.

[892] McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. folio six.

> The vital spark of an advertising campaign is the merchandising plan behind it. Though a commodity have great merit –though advertising copy be forceful- though the media of publicity be wisely chosen- yet, if the merchandising plan be weak, the entire advertising structure will fall. Master merchandising takes up an article at its source, builds up enthusiastic promotion for it sale in the producer's own organization, makes sure of the necessary assistance from distributor and retailer, and oils the mechanism that will move the merchandise from the producer to the consumer in repeat sales.[893]

Las agencias ahora buscaban ampliar sus servicios al anunciante y participar activamente en los distintos estadios de la actividad publicitaria. Para ello, introdujeron nuevos argumentos en sus discursos y empezaron a mostrarse ante los anunciantes como organizaciones empresariales capaces de idear, planear y ejecutar las campañas de publicidad. Las agencias mostraban su capacidad para actuar siguiendo un plan, lo cual llevaba implícito una organización y sistematización de sus actuaciones en aras de cumplir los objetivos comerciales fijados por el anunciante o acordados con éste. La incertidumbre que podía sentir el anunciante en décadas anteriores respecto a la conveniencia de anunciarse y al modo de hacerlo, se había reducido notablemente.

Estas agencias también se presentaban como organizaciones compuestas por los profesionales y los medios adecuados para actuar a lo largo del proceso de producción -de principio a fin- que generaba la actividad publicitaria. Este proceso requería la participación de distintos profesionales, con conocimientos y habilidades propias y diferenciadas, que actuaban coordinadamente, como consecuencia de la existencia de una organización profesional avanzada del trabajo. Como ejemplo de ello, en 1906, J. Walter Thompson, se refería a la variedad de talentos y habilidades presentes en la agencia con estas palabras:

> To successfully apply the Thompson System an office force of varied talents ans ability is employed. There are men trained in knowledge of type faces and borders and to critically estimate their relatives effects and values. There are some who design suitable illustrations and others who executes them; men to prepare advertising copy, to select

[893] McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. 5.

> the publications to use it in, to determine the space to be used and how it shall be apportioned daily, weekly or monthly.
> Much of this work does not appear on the surface. It would be difficult for anyone unfamiliar with the business to comprehend how much time, thought and trained labor may be expended in the production of a seemingly simple advertisement.[894]

También NW Ayer & Son, en 1909, se refería a la necesidad de conjugar diferentes habilidades profesionales para responder satisfactoriamente a las diferentes demandas de servicio que requería el trabajo publicitario. Sobre esa variedad de habilidades se erigía la diferencia entre una agencia de servicios plenos -como NW Ayer & Son- y la figura del agente de publicidad.

> No man is the best solicitor, the best plan maker, the best merchandiser, the best space buyer, the best copy writer, the best accountant, and the best detailist all in one. Human ability is not organized on that plan.
> Men of high accomplishment, as a rule, excel in some line, and are correspondingly weak in other lines. This is a reason why the multiplex problems of advertising are better handled by an organization than they are by one person.[895]

El personalismo del agente publicitario -que en su estadio más avanzado, como se ha mostrado, era una especie de hombre orquesta que manejaba con habilidad las distintas tareas que requería la actividad anunciadora- daba paso a la nueva idea de organización compuesta por un equipo de profesionales cuyas funciones se complementaban para dar respuesta a las distintas expectativas de servicio que mostraban los anunciantes. En 1909, NW Ayer & Son explicaba que las campañas eran realizadas por un conjunto de personas, con diferentes perfiles y habilidades -no todas ellas brillantes, afirmaba-, pero todas capacitadas para contribuir al éxito de la actividad de los anunciantes. Llama la atención, de forma especial, la última parte del testimonio extraído de esta agencia, y que a continuación se reproduce, donde NW Ayer & Son hace hincapié en el hecho de que hay profesionales trabajando en la agencia, con amplia experiencia, a la vanguardia de la actividad profesional publicitaria, que no actúan de forma individual y que

[894] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 24.
[895] N. W. AYER & SON. (1909), p. 32.

no consiguen los clientes utilizando su personalidad ni sus habilidades profesionales particulares. Las ideas de organización empresarial y de trabajo en equipo se intuyen en estas líneas:

> In our house an advertising campaign is carried on by a somewhat similarly organized set of workers. Many of them are not brilliant -many of them never meet the advertiser- many of them have no signal capacity for entertaining or for building Advertising Castles in Spain, but they are doing their part of the work with faithfulness and ability, and contributing to the success of the advertisers' endeavor.
> We have in our organization many men of the broadest advertising experience and equipment. They stand at the very forefront of *men who have done things* in this great field of activity, but never have solicited, and we never will solicit, business on the basis of their personality or their personal services.[896]

También, de nuevo, J. Walter Thompson se expresaba en términos similares cuando aludía a la agencia como organización y a la presencia, en ella, de un equipo de profesionales especializados:

> The J. Walter Thompson Company es just such an organization. (…) We have been the agents and co-workers of scores of pioneers, who are now strongly established and doing an increasingly prosperous business. (…) In our specialized equipment, both human and mechanical, there is the largest economy of effort on our part, the greatest results for the advertiser.[897]

O también cuando se refería a la organización del trabajo y expresaba: "the work of the office is so ordered and systematized, so divided and distributed that a high rate of activity is attained without friction".[898]

Esta nueva concepción de la actividad de la agencia que se estaba produciendo, representaba, entre otras cosas, que el presupuesto de medios del anunciante dejaba de ser el punto de partida del trabajo y que la optimización de ese presupuesto ya no era la única base que sostenía la relación profesional entre el anunciante y la agencia. Ahora, el punto de partida de esa relación profesional también era la naturaleza del trabajo que debía realizarse, cómo éste se concretaba en un plan de actuación y de qué modo la

[896] N. W. AYER & SON. (1909), p. 33.
[897] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 7.
[898] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 17.

agencia daba respuesta a las necesidades que requería el plan a través de la organización del trabajo y de la participación de un equipo de profesionales. El testimonio de Hower constata cómo los parámetros que regían las relaciones entre las agencias y sus clientes estaban cambiando:

> Since about 1890 the work of preparing an advertising campaign has become much more scientific in method and more involved and difficult in formulation. The campaign has been determined less by the money available and space rates charged than by the nature of the job to be done. And by general consent the agency has gradually taken over and developed the task of ascertaining the nature of that job.[899]

La idea de que la agencia debía prestar un servicio completo al anunciante se había extendido y de ahí que agencias como McJunkin afirmasen que todos sus empleados era profesionales del servicio al anunciante -"Every McJunkin Man [is] a Service Man"[900]- y que, por encima de su especialidad, eran expertos en la comercialización:

> Mc Junkin men are merchandisers all. Whether they are advertisers' representatives, plan men, writers, artist –they are merchandisers first. Mc Junkin writers have had broad, practical experience -every one of them- in putting over notable nacional successes. They plan, work or write from a sales angle always.[901]

Efectivamente, las agencias se habían consolidado como empresas de servicios y la actuación de todos sus profesionales estaba ya enfocada a dar servicio al anunciante. Ya en 1920, la agencia JH Cross afirmaba: "Like the practice of medicine, advertising agency service is personal".[902] Ciertamente, como resultado de esta vocación de servicio, también se consolidará la figura del profesional de cuentas, que será, precisamente, un modo de personalizar, de visualizar, de concretar y de canalizar ese servicio al anunciante.

---

[899] HOWER, R. (1949), p. 249.
[900] McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. 41.
[901] McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. 41.
[902] J. H. CROSS COMPANY. *How To Judge An Advertising Agency*. Philadelphia: J. H. Cross Company, 1920, p. 13.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0045/pg.2/> [Consulta: 23 de febrero 2011]

A pesar de que resulta muy difícil establecer una fecha concreta para situar los procesos de cambio, a partir de 1890, aproximadamente, las agencias de publicidad -o al menos una buena parte de ellas- ya operaban con una estructura interna con diferentes grados de complejidad donde se constata la existencia de diversos departamentos y una variedad de empleados que desempeñaban tareas diferenciadas y especializadas. Ya durante la primera década del siglo XX parece que esta realidad se había extendido entre las agencias, tal como Cherington observaba en 1913: "Nevertheless, from a strictly business point of view, an advertising agency of size is a peculiarly intricate and highpitched business organization".[903]

No obstante, desde 1890, aproximadamente, también se constata que la organización de las agencias se manifiestaba de forma distinta según las compañías y se muestra como una estructura en construcción a la vista de las diversas variaciones, o modificaciones, que experimenta en estos años. Ello no resulta extraño. El panorama que muestran las agencias es heterogéneo porque son muchos y simultáneos los procesos de cambio que en estos años se producen, y es lógico que en cada compañía se visualicen de un modo distinto. En este sentido compartimos el entusiasmo de Turner cuando escribe "This period, at the begining of the twenty century, when the new advertising is beginning to oust the old, is an unusually fascinating one".[904] Efectivamente, en este periodo las agencias se muestran como organizaciones muy dinámicas en las que se evidencia con claridad cómo su devenir se ve afectado por las numerosas novedades que se producen en la actividad publicitaria en su conjunto. Por ejemplo -y sólo con la intención de ilustrar algunos de estos cambios- mientras las agencias están reorganizando su estructura y funcionamiento interno, también están en pleno proceso de crecimiento y muchas de ellas inician un proceso de expansión nacional, extendiendo su red de oficinas en diferentes ciudades de Estados Unidos. En algunos casos, incluso, también algunas agencias ya muestran tempranamente su vocación de internacionalización y empiezan a establecer sus primeras oficinas en otros países. En el caso de NW Ayer & Son, por ejemplo, la compañía -que, recordemos, tiene sus orígenes en 1869 en Philadelphia- llevó a cabo un

[903] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 534.
[904] TURNER, E. S. *The shocking history of advertising*. New York: Ballantine Books, 1953, p. 138.

importante proceso de expansión durante las dos primeras décadas del siglo XX. En 1903 abrió su oficina en Nueva York, en 1905 en Boston, en 1910 en Chicago y en 1911 en Cleveland (oficina que se cerraría en 1924). Más tarde, la agencia inauguró las oficinas de San Francisco (1924) y de Detroit (1929). En la siguiente década, NW Ayer & Son inició su expansión internacional con la apertura de oficinas en Buenos Aires y Sao Paulo (1932), en Montreal (1934), en Toronto (1937), etc. Por su parte, J. Walter Thompson -agencia que en 1906 ya operaba desde tres oficinas: la central en Nueva York, y las de Chicago y Boston- fue una de las primeras agencias estadounidenses -muy probablemente la primera- en abrir una oficina fuera de Estados Unidos. En este caso, como ya se ha mencionado en este trabajo, la compañía inauguró su presencia en Europa con la apertura, ya en 1899, de su oficina en Londres. Además, en los primeros años del siglo XX, la agencia ya contaba en su estructura con el *Spanish Department*, orientado a atender las necesidades de expansión comercial de sus clientes en los países americanos de habla hispana. Este departamento ofrecía "the most thorough and most economical service to advertisers establishing and developing business in South American territory".[905]

También son años en los que las agencias deben ir adaptándose a los importantes cambios tecnológicos que se producen y que afectaron, fundamentalmente, a los procesos de producción y, como consecuencia, a las rutinas de trabajo. También, en estos años, las agencias van incorporando a su actividad profesional diferentes medios publicitarios (como fue el caso del medio exterior) a medida que éstos se extienden, consolidan y empiezan a organizarse profesionalmente.

Por ejemplo, hasta 1896, NW Ayer & Son dedicaba la mayor parte de sus esfuerzos a la prensa como soporte publicitario y aunque es cierto que, en numerosas ocasiones, había contratado espacios en revistas, la agencia no había mostrado un interés especial en promoverlas entre sus clientes. Sin embargo, en 1896, NW Ayer & Son anunció a sus clientes que incorporaba en su actividad el conocimiento y la contratación de revistas con la misma

[905] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1906), p. 16.; También: En estas mismas fechas J. Walter Thompson también explicaba a sus clientes el interés comercial que podía tener el mercado australiano.

intensidad que los periódicos.[906] Poco después, en torno 1900, NW Ayer & Son también introdujo la gestión de espacios del medio exterior en su actividad y ese mismo año, la agencia creó un nuevo departamento dedicado a este medio. Al parecer, hasta finales de la década de 1890, NW Ayer & Son -así como otras agencias- se resistió a prestar el servicio de asistencia a sus clientes en lo relacionado con la publicidad en soportes exteriores. A juicio de esta agencia, se trataba de un medio poco vistoso, que se dirigía al público en general y, por tanto, lo hacía de forma indiscriminada. También resultaba un medio difícil de controlar para las agencias ya que no siempre podía asegurarse que los carteles se hubieran expuesto ni tampoco que se hubiera pedido el permiso oportuno a los propietarios de los lugares en que se colocaban; por último, parecía que su empleo quedaba relegado a los anunciantes de medicinas patentadas, o de panaceas, contemplados con un cierto desdén por una buena parte de las agencias y del público en general. Sin embargo, a finales de la década de 1890, NW Ayer & Son empezó a prestarle un mayor interés y a confiar en este medio, probablemente influenciada por el hecho, que apunta Walker, de que también podía obtener un rendimiento económico de este medio en forma de comisión:

> Billboards therefore did not received favorable evaluations from Ayer and other major advertising agents until the late 1890s, after bill posters and distributors began to consolidate and formalize their organizations, improving their reliability and making it possible for advertising agents to collect their fees.[907]

Por otra parte, no olvidemos que también en este periodo, se toman decisiones importantes que tienen que ver, no ya sólo con el trabajo publicitario en particular, sino con las condiciones laborales generales en que las que éste se desarrollaba. De nuevo NW Ayer & Son protagonizó algunos de estos cambios en el ámbito publicitario que, vistos en la distancia, son el testimonio

---

[906] Posiblemente esta decisión estuvo influenciada, por un lado, por la expansión que habían experimentado las revistas y el aumento del número de éstas, pero al parecer, por otro lado, en gran parte fue una acción reactiva ante la decisión de J. Walter Thompson -agencia que tradicionalmente se venía caracterizando por el dominio de las revistas- de incorporar el manejo de los espacios en los periódicos como otro soporte publicitario fundamental. Ver: HOWER, R. (1949), p. 80 y 81.

[907] WALKER, P. *Advertising Progress. American Business and the Rise of Consumer Marketing*. Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press, 1998, p. 158.

de cómo, progresivamente, se iban creando unas mejores y más estables condiciones laborales para los empleados, lo cual, sin duda, tendría algún tipo de repercusión en el modo en que se desarrollaba el trabajo. Por ejemplo, en 1900, NW Ayer & Son aprobó la media jornada laboral para los sábados de los meses de verano. Pocos años después, en 1907, esta medida se extendió a todos los meses del año. Ya en 1928 la compañía consideraría los sábados como días festivos, aunque sólo durante los meses de verano.

Estos ejemplos mencionados son sólo algunas muestras más de cómo el periodo estudiado en esta investigación fue rico en cambios y de cómo estas agencias modernas eran organizaciones en construcción, sometidas a una fuerte dinámica de cambio, tanto desde la perspectiva interna de la organización, como desde la óptica del entorno en el que se desarrollaba su actividad. Por otra parte, como en cualquier organización empresarial, las agencias respondieron a estos cambios de distinto modo en función de las directrices y criterios de la dirección de cada agencia que, en estos años, residía mayoritariamente en sus fundadores y propietarios.

Como se ha expuesto en el capítulo anterior, y como se viene mostrando a lo largo de esta investigación, las agencias -y los modernos agentes- actuaban inicialmente como empresas -o despachos- especialistas en el conocimiento y trato con los medios, desde la perspectiva publicitaria. Éste había sido tradicionalmente su centro de actividad y, originalmente, su razón de ser como negocio. Su principal empeño era la captación de clientes dispuestos a insertar anuncios en la prensa. Walker lo expresa de forma clara cuando afirma: “Indeed, early agency work centered on solicitation”.[908] De acuerdo con esta actividad, la estructura mínima, más o menos común, que podía presentar una agencia de estas características contemplaba la presencia de su propietario-fundador como agente de publicidad, un responsable del cálculo, control de tarifas y precios, un empleado que se ocupaba de comprobar la publicación de los anuncios, un contable y un ayudante o aprendiz que se ocupaba de asistir en tareas menores a los anteriores. Incluso una agencia de envergadura, como ya era NW Ayer & Son en torno a 1876, presentaba una estructura organizativa acorde con sus principales actividades: la captación de

[908] WALKER, P. (1998), p. 160.; También: obsérvese el empleo del término *solicitation* en relación a la figura del *solicitor* tratada en el apartado 10.4.1. de esta investigación.

anunciantes y la labor de intermediación con los medios para la inserción de los anuncios. Hacia 1876, efectivamente, la agencia estaba organizada en torno a tres divisiones principales de trabajo:

- El *Business Department,* uno de los departamentos fundamentales de la agencia que asumía las funciones propias de un departamento comercial y cuyo objetivo, tal como su nombre indica, era generar negocio.[909] Desde este departamento se obtenían y gestionaban las órdenes de inserción en los medios.
- El *Forwarding Department*, desde donde se compraban los espacios publicitarios a la prensa y se remitían los anuncios a ésta.
- Y el *Registry Department*, o departamento de registro, cuya función principal era llevar el control de los anuncios contratados. Una vez comprobada la publicación de los anuncios, se procedía al pago al medio. Aparentemente, según afirma Hower, este departamento se ocupaba también de la contabilidad de la agencia.[910]

Es cierto también que, dada la naturaleza de su actividad, las agencias habitualmente estaban en contacto con el proceso de producción de los anuncios (fase de pre-impresión e impresión) y de otros formatos de publicidad gráfica en general. Era lógico, por tanto, que mantuvieran un trato directo con los impresores o, incluso, que algunas de ellas incorporaran un departamento de impresión en su estructura o, incluso, una imprenta propia. Éste fue el caso, por ejemplo, de TB Browne, en Gran Bretaña[911] -donde el departamento de impresión tenía entre sus tareas la producción del anuario de medios publicado por la agencia bajo el título *The Advertiser's A.B.C. Press Directory*[912]- o de

[909] En el trabajo de Hower hemos encontrado que, en ocasiones, este autor se refiere al *Business Departmen*t como *Business Getting Department*. Sin embargo, no hemos podido comprobar si el uso de una u otra denominación obedece a un cambio de este departamento o si el autor hace un uso alternativo de ambas denominaciones. Por nuestra parte hemos considerado que ambas hacen referencia a una misma área de trabajo, independientemente de un hipotético cambio de su nombre.
[910] HOWER, R. (1949), p. 461. (Hower constata la existencia de estas tres divisiones en 1876 pero también explica que no puede establecer el orden de su aparición ni los detalles de cómo fueron tomando forma estos tres grandes departamentos).
[911] STEAD Jr., W. [1899], p. 108.
[912] Se trataba de una especie de guía de medios, de utilidad para los anunciantes, que tenía un alcance mundial ya que ofrecía información (datos de circulación, tarifas, etc) de los medios (prensa) de distintos países. En: STEAD Jr., W. [1899], p. 110.

agencias como Procter and Collier,[913]Charles Austin Bates,[914]Lord & Thomas,[915] o NW Ayer & Son[916] en Estados Unidos. A modo de ejemplo, recogemos de Mazur el origen del *Printing Department* en NW Ayer & Son, que esta autora sitúa en torno a 1875,[917] y cuya existencia, en 1876, también constatamos a través del testimonio de Hower:

> In addition [en referencia a las tres divisiones principales que estaban presentes en NW Ayer & Son en torno a 1876] there was the less important Printing Department, which set up and printed in finished form the advertisements which were to be published and also turned out the innumerable cards, forms, notices, and miscellaneous stationery which the agency used in its own work.[918]

Las primeras funciones profesionales que pueden reconocerse en las agencias de publicidad moderna son, por un lado, las funciones de medios y de producción gráfica y, por otro, las funciones comercial y de atención al cliente. Éstas dos últimas funciones -que, en la práctica, recogían el trabajo de captación de los anuncios y de contacto, o relación, con los anunciantes-, en general, en este período, no siempre aparecen aglutinadas en un departamento específico. De ahí que afirmemos que la función de conducción y gestión de los procesos de trabajo relacionados con la contratación de los anuncios, y la función relacional con los anunciantes y los medios, sean previas a otras funciones profesionales que paulatinamente fueron incorporándose en las agencias.[919] Sin embargo, como se verá a lo largo de este capítulo, la presencia de otros departamentos -y de otros perfiles profesionales- indica que también habían otras funciones profesionales representadas en las agencias ya a finales del siglo XIX y, de forma todavía más clara, a principios del siglo XX.

---

[913] PLAYSTED, J. "A pioneer in marketing. Stanley Resor". *Journal of Marketing* [Chicago] (October 1961), vol. 25, nº 6, p. 71.
[914] BATES, CH. A. (1905) [s.p.].
[915] LASKER, A. D. (1992), p. 7 y 8.
[916] MAZUR, E. (1997), p. 76.
[917] MAZUR, E. (1997), p. 76.
[918] HOWER, R. (1949), p. 46.
[919] "Lo que hoy llamamos creatividad publicitaria se incorporó a la agencia de publicidad como un servicio complementario a la gestión de cuentas y de medios". En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 35.; También: las agencias, en estos años, todavía no hablan de departamentos creativos ni tampoco el empleo de términos como creatividad o creación son usuales en el periodo estudiado en esta investigación.

11.1. Nuevos cambios: las agencias formalizan la prestación de nuevos servicios a los anunciantes

Otro paso hacia el cambio del modelo empresarial de las agencias se produce, de nuevo, con la incorporación formal de nuevos servicios pensados para dar respuesta a las nuevas expectativas y necesidades de atención profesional que requerían los anunciantes. Por ejemplo, en 1901, Lord & Thomas publicaba un anuncio donde explicaba que la agencia "cuenta con departamento de diseño-departamento de redacción. Departamento de impresión y con expertos que facilitan la rápida preparación de una publicidad eficaz. Un tercio de siglo de éxitos".[920]

Los servicios que ofrecían las agencias eran variados y en ocasiones contemplaban áreas de trabajo que no se ceñían estrictamente a la división funcional que generalmente -o tradicionalmente- se le atribuye a las agencias de publicidad desde una visión contemporánea de su actividad. Así, por ejemplo, la oficina central de Londres de la agencia británica TB Browne, presentaba en su estructura algunos departamentos que despiertan nuestra atención. Además del *Checking Department* -desde el que se contrataban los anuncios y se comprobaba su publicación de acuerdo con las órdenes de inserción registradas-[921]esta compañía contaba con otros departamentos auxiliares, como, por ejemplo:

- El *Colonial Department*, creado para apoyar los objetivos comerciales de los anunciantes y, fundamentalmente, la apertura de nuevos mercados en el extranjero y de expansión de los ya existentes. Este departamento tenía un extenso conocimiento de las publicaciones de las colonias británicas y mantenía contactos con la prensa de diversos países como Canadá, Sudáfrica, India, etc. Este departamento puede ser considerado, a nuestro entender, como un departamento de medios extranjeros.
- El *Trade Mark Department*, o departamento de marcas, creado para atender las necesidades de registro de marcas de los anunciantes en

[920] LASKER, A. D. (1992), p. 8.
[921] STEAD Jr., W. [1899], p. 66.

unos años en los que, como se ha expuesto,[922] las marcas tenían un protagonismo creciente.

- El *Patents Department*, un departamento vinculado al anterior, en el que la agencia "employ a registered patent agent who at any time is ready to give advice and information free to inventors".[923]
- El *Press Department*, o departamento de prensa, que también llama nuestra atención. En este departamento se elaboraban formatos publicitarios redaccionales que mostraban las "innumerables ramificaciones de la agencia de publicidad moderna", según la cita que reproducimos a continuación:

> Competent men are employed to write letterpress, and skilled artist to illustrated it. The matter is prepared in column of various width, so as to suit the requirements of papers of all sizes. (…) The extensive use of these columns of news and information throws an interesting sidelight upon the innumerable ramifications of a modern advertising agency.[924]

Las tareas desarrolladas por el *Press Department* también aparecen en otras agencias como fue el caso de Lord & Thomas o de la agencia The Charles H. Fuller Co. de Chicago. Lasker explica, con admiración, la actividad desarrollada por Charles H. Fuller en este sentido y se refiere explícitamente a cómo la prensa publicaba de forma habitual los contenidos redaccionales elaborados por las agencias (y siguiendo un razonamiento lógico, podemos suponer que también podían estar elaborados por los anunciantes) con una finalidad claramente publicitaria:

> Publicaban textos publicitarios que eran exactamente igual a los artículos o notícias que aparecen en la prensa, usaban el tipo de periódico y exponían la historia como lo

[922] Ver capítulo 8 de esta investigación.
[923] STEAD Jr., W. [1899], p. 108.
[924] STEAD Jr., W. [1899], p. 110. (La función desempeñada por el *Press Department*, en el caso de TB Brown ha sido mencionada con anterioridad en el capítulo 10 de este trabajo con ocasión de la relación de proximidad profesional existente entre la actividad publicitaria y periodística. También en otros momentos de esta investigación se ha mostrado cómo las agencias de publicidad originalmente desempeñaron las funciones de relaciones públicas).

haría un reportero profesional, exactamento en la forma en que yo había sido preparado para escribirla antes de ingresar en Lord & Thomas [Lasker inició su carrera profesional como reportero deportivo]. (…) Ví que estaban publicando las noticias acerca de los productos de sus clientes. Por aquella época no existía limitación alguna en este aspecto: podia publicarse cualquier cosa como noticia; publicaban una historia de alguien que había obtenido un magnífico resultado y lo narraban como si se tratara de una noticia. Así pues, pensé para mí: "La publicidad es noticia, eso es exactamente lo que es y esa es la causa de que estén aumentando los clientes de esta agencia. La publicidad es noticia".[925]

- Y, por último, el *Press Cuttings Department*, concebido como un departamento auxiliar orientado a prestar un servicio, a los anunciantes, de búsqueda de información que podía ser de su interés, en los periódicos y otras publicaciones. Este departamento entendemos que actuaba como un departamento de información orientado a facilitar un servicio de recortes de prensa (tarea que, en la actualidad, en el ámbito de las relaciones públicas, también suele denominarse como de confección del *clipping*). Dada la naturaleza de este departamento, parece posible que, en sus orígenes, se ocupase de la localización y recopilación de los anuncios publicados- a modo de comprobantes de inserción- y que, con posterioridad, su labor de búsqueda se ampliase a otro tipo de contenidos, no necesariamente publicitarios, relacionados con la actividad de los clientes de la agencia o, incluso, de potenciales clientes. Sobre este departamento, TB Browne explicaba:

> It was commenced years ago, in order to assist advertising clients in searching the newspapers and periodicals. The department has, however, gradually and naturally extended its sphere of operations. At the present moment it is daily engaged in searching newspapers for references which have not the slightest connection with advertising for clients belonging to all classes of the community.[926]

Sin embargo, y a pesar de constatar la existencia de una notable variedad de departamentos y, en relación a éstos, de diversos servicios, en las

[925] LASKER, A. D. (1992), p. 10.
[926] STEAD Jr., W. [1899], p. 111.

agencias que hemos observado la introducción de algunos servicios concretos, como se expondrá en las siguientes páginas, fue especialmente relevante para culminar el mencionado proceso de transformación. En este sentido, además, lo que resulta más significativo para nuestro objeto de estudio es que la introducción de estos nuevos servicios supuso el empuje definitivo para la definición de un nuevo perfil: el profesional de cuentas. Este profesional, cuya presencia aparece, de un modo u otro -más velado o más claro- en la prestación de estos nuevos servicios que ofrecen las agencias, irá tomando una forma más definida a medida que estos servicios se consoliden. De este modo, una vez más, se comprobará que, a medida que aumenta la complejidad de la actividad de la agencia, la presencia del profesional de cuentas se hace más evidente y también más necesaria para atender las nuevas necesidades de funcionamiento y organización de la agencia.

Como se observará en las páginas siguientes, la incorporación de los servicios de redacción y diseño de los anuncios, así como del servicio de investigación, fueron especialmente significativos para que otras figuras profesionales presentes en las agencias evolucionaran hacia una nueva definición de sus funciones y naciera, de este modo, el profesional de cuentas. Por otra parte, hay que mencionar que, de acuerdo con el material consultado hasta la fecha, no hemos constatado todavía una preocupación en las agencias por revisar el modo en que prestaban el servicio de selección y contratación de medios. No parece que en el período estudiado los directivos de estas compañías tuvieran una inquietud especial por revisar este servicio de medios que prestaban a los anunciantes. Probablemente ello se debe a que los esfuerzos en esta área seguían orientados a conocer más y mejor los medios con los que trabajaban (acceder a nuevos soportes, negociar acuerdos sobre tarifas, descuentos, establecer unas condiciones económicas estables, etc.) y en los que la prensa escrita seguía siendo el medio dominante. De hecho, durante este periodo, el servicio de medios parece seguir siendo considerado como la base del funcionamiento de la agencia y, en este sentido, su función es, de algún modo, incuestionada. Es en torno a este servicio de medios que se crean otros servicios especializados. Consideramos, no obstante, que bajo el empuje de la actividad desarrollada por los nuevos departamentos de

investigación que se crearán en las agencias, el servicio de medios empezará a experimentar importantes novedades. Pero no parece, insistimos, que a finales del siglo XIX y a lo largo de la primera década del siglo XX, se produzcan grandes cambios en esta área de actividad que tuvieran una incidencia importante en la definición de la figura de cuentas. Aunque habrá una excepción: la interlocución y la relación con el anunciante se convertirá en un dominio propio del profesional de cuentas y, ello, sin duda, dará lugar a que se revisen algunas rutinas de trabajo en las que también podían intervenir los profesionales que de forma regular se ocupaban del contacto con los medios, pero que también podían tener un trato más o menos esporádico con los anunciantes. No obstante, tampoco éste será un cambio brusco ya que, durante estos años, en las agencias ya estaban presentes las figuras del agente, del *solicitor*, del *senior-clerk,* del *all-rounder* o también, en ocasiones, del *contact man* o del *service man* y, precisamente, en algunos de estos profesionales, como era el caso de los *solicitors,* descansaba fundamentalmente la labor de búsqueda de clientes y el mantenimiento de las relaciones con éstos.[927] Efectivamente, estos profesionales, que todavía muestran un perfil heterogéneo, diversas denominaciones, y que no están organizados en torno a un departamento propio, ya venían ocupándose de captar a los anunciantes, de actuar como interlocutores de éstos y de mediar en las gestiones de contratación de los espacios publicitarios en los medios y de publicación de los anuncios. Como ya se ha avanzado en el capítulo anterior, la figura del *solicitor*, en particular, parece aunar la función principal del tradicional agente de publicidad -en su vertiente de vendedor de espacios- con la de un moderno representante externo de la agencia que se ocupa de vender los servicios de ésta y captar, de este modo, nuevos clientes; en definitiva, una especie de moderno *new business man* o *new business executive.* El *solicitor* también evolucionará, o se transformará, a medida que su formación comercial sea más sólida y que crezca su involucración en las preocupaciones, los objetivos y la estrategia comercial y de ventas de los

[927] "The work of these all-rounders cannot be easily classified as solely 'cultural' or 'economic', but in practice blended together meanings, values and calculation. This emerges more explicitly in a close exploration of the everyday business practices of Henry Sell of the London-based agency Sell's. Sell's main concern in the bulk of his surviving correspondence appears to have been liaising with clients and finding news business". En: McFALL, L. (2004), p. 142.

clientes. No en vano, en 1920, la agencia JH Cross planteaba: "Do the agency representatives show merchandising knowledge or are they merely "solicitors"?.[928] A modo de ejemplo de esta diferenciación, obsérvese también como Young se refiere a Lou Wasey, uno de los fundadores de la agencia Erwin, Wasey & Jefferson, como "a brilliant solicitor and account executive" :

> A famous advertising agency was born in the maternity ward or Account Executive Department of Lord & Thomas about the time I left there. (…) The mother cell, Lord & Thomas, gave off Erwin, Wasey & Jefferson, later Erwin Wasey & Company. Charles Erwin was then treasurer of Lord & Thomas. William T. Jefferson was an account executive and a composer of popular songs, notably "My Coal Black Lady". Lou Wasey, a brilliant solicitor and account executive, wanted to make a lot of money (which he does) and own his own advertised products (which his does) including Barbasol, Musterole, and a stock interest in others.[929]

Con la incorporación de los nuevos servicios en la agencia, efectivamente, la labor mediadora interna -en el seno de la propia agencia- y externa -en relación con los clientes- de estos profesionales mencionados (*solicitors*, *contact men*, *service men*, *senior-clerks*, *all-rounders*,…) adquirirá una importancia tal que será factor clave para la definición del profesional de cuentas y, en definitiva, del *account department* o departamento de cuentas.

11.1.1. La introducción del servicio de redacción

La introducción de profesionales que debían actuar como redactores de los anuncios y que después se convertirían en expertos en la ideación y realización de las campañas fue, muy probablemente, una de las novedades más notorias que se produjo en el seno de las agencias. Al menos, así se ha tendido a considerar de forma generalizada tanto en el ámbito profesional como académico, a juzgar por la literatura publicada y por el protagonismo que históricamente se les ha dado a algunos redactores publicitarios (*copys* o

[928] J. H. CROSS COMPANY. (1920), p. 10.
[929] YOUNG, O. J. (1949), p. 31.

copywriters) ampliamente conocidos.[930] Efectivamente, el redactor publicitario probablemente ha sido la figura profesional de principios del siglo XX más destacada y buena parte de la literatura publicitaria existente se ha centrado en realzar su presencia y sus aportaciones al negocio publicitario.

Antes de la década de 1890, la mayor parte de los anuncios eran creados por los propios anunciantes quienes, en numerosas ocasiones, recurrían a la ayuda de los impresores[931] e, incluso, según apunta Walker, de los propios editores de los periódicos.[932]En algunas ocasiones, los anunciantes contaban en su estructura con un *advertising manager* que se ocupaba, entre otros asuntos, de la ideación y redacción de los anuncios.[933] En otras

[930] El término inglés *copy* se ha incorporado en el lenguaje profesional publicitario como término habitualmente empleado para designar la función profesional del redactor publicitario. Sin embargo, este término, a menudo, también se emplea para designar los textos -"los *copys* del anuncio"- o incluso, en un uso más coloquial, puede hacer referencia, aunque con menor frecuencia, al anuncio en su conjunto ("aprobar el *copy*", en relación a la aprobación del anuncio).

[931] No es objeto de este trabajo abordar la influencia que tuvieron las imprentas en el desarrollo de la publicidad moderna y el tipo de relación profesional que establecieron con los anunciantes y con las agencias. Sin embargo, resulta oportuno destacar que, en numerosas ocasiones, su actividad profesional no se limitaba a los trabajos propios de la producción y la impresión. Como ejemplo ilustrativo de este hecho, la imprenta estadounidense Livermore and Knight, fundada en 1883 por un impresor y un grabador, ofrecía a sus clientes "every type of assistance needed in merchandising goods" y anunciaba su actividad como "printing and service", afirmando que ésta estaba orientada a hacer anuncios efectivos. Por otra parte, a mediados de la década de 1890, algunos impresores insertaban sus propios anuncios en revistas profesionales y en ellos trataban de promover su capacidad creativa como creadores de anuncios. Por ejemplo, en 1897, la Imperial Engraving Company (Chicago) se anunciaba afirmando "Advertising Ideas by The Imperial are Impressive". Ver: WALKER, P. (1998), p. 215-220.

[932] "Media producers -job printers and publishers- had provided most of the advice advertisers had received during the nineteenth century, and they had provided it, on request, without charge, as a necessary service to attract and hold customers. Job printers' interactions with advertisers especially included creative services. Because publishers sold audiences -that is, circulations- as their foremost commodities, their assistence to advertisers in creating advertisements was a secondary consideration, even thougt it affected their publicationa' appearances, their clients' satisfaction, and possibly the messages' performance". En: WALKER, P. (1998), p. 215.

[933] Ver, a modo de ejemplos, los apartados 6.2.3. y 8.1. de esta investigación en relación a Lewis B. Jones, *advertising manager* de Kodak (autor del anuncio *Pictures from home*), Artemas Ward, *advertising manager* de Enoch Morgan's Sons y Harry Brown de Procter & Gamble.; También: algunos redactores publicitarios tienen como precedente profesional su experiencia como *advertising managers*. Por ejemplo, John O. Powers, *advertising manager* de los grandes almacenes de John Wanamaker, y su sucesor, Manly Gillam, fueron redactores publicitarios reconocidos. También los redactores publicitarios John E. Kennedy y Claude Hopkins, antes de trabajar en la agencia Lord & Thomas, estuvieron empleados en la compañía Dr. Shoop (empresa de medicamentos o remedios patentados de Wisconsin) donde se ocuparon de la redacción de los anuncios para este anunciante. Otro ejemplo es el de Charles Austin Bates que inició su carrera profesional como redactor publicitario cuando entró a trabajar, en 1892, como *advertising manager* en unos grandes almacenes de Indianápolis. Antes de ello ya había trabajado como redactor ofreciendo sus servicios a una lavanderia local. También los orígenes profesionales del publicitario -y, en este caso, hombre de cuentas- John Orr Young resultan ilustrativos de esta situación: antes de la fundación de su propia agencia, Young & Rubicam (fundada junto a su socio Raymond Rubicam en 1923), y antes también de su paso por las agencias Lord & Thomas, F. Wallis Armstrong y NW Ayer & Son, Young trabajó en Procter & Gamble como *advertising manager* de la marca Crisco. Young fue contratado por Procter & Gamble para elaborar la publicidad de Crisco mientras que Procter & Collier (la agencia de Procter & Gamble) se ocupaba de su inserción en los distintos

ocasiones, sin embargo, era el propio agente de publicidad -el *advertising agent*- quien se ocupaba de redactar el anuncio. Y también -aunque no parece haber sido la práctica más generalizada- los anunciantes podían contratar los servicios de redactores de anuncios o incluso de redactores periodísticos como profesionales *free-lance*.

> As the advantages of specialized copywriting became more appreciated, freelance writers provided an option for an advertiser who wanted to turn to a specialist for assistance. Yet until after 1890, freelances rarely contributed to the development of advertising content and styles. Typically the wrote individual bits of copy for fixed fees, such as $25 for a poem or $10 for a "funny little dialogue". The work was sporadic, highly competitive, and clients expected their copy within a day or two. (…) Even frelances who did make excellent reputations for themselves did their best work while focusing their attention on single products, either as employees or as single-client agents or freelances.[934]

En la década de los años 90 del siglo XIX esta situación se mantuvo en un gran número de anunciantes y, especialmente, en aquellos que tenían una dimensión pequeña. Durante estos años, en términos generales, el mercado todavía no estaba lo suficientemente maduro como para que se apreciase (y se recompensase) suficientemente el valor de la ideación o de la creatividad.[935] Por otra parte, en estas fechas, las agencias no ofrecían específicamente -y de una forma abierta y generalizada- un servicio de ideación y de redacción especializado. Este tipo de servicio no contaba, todavía, con un estatus profesional reconocido. Sin embargo, a la luz de la información obtenida a lo largo de esta investigación, parece oportuno afirmar que, aunque de una forma un tanto dispersa, el mercado ya ofrecía unas condiciones de diversidad que

---

medios: "I was hired to create the Crisco advertisements and turn them over to the agency, Procter & Collier. Besides producing the ideas and writing the copy, I acted as art director and, to a certain extent, space buyer, although the company's advertising committee had a great deal to say about the choice of media. I, on the advertiser's pay roll, did the creative work; the agency placed my output in magazines, newspapers, billboards, the trade press, and street cars, checked the insertions, paid the bills, collected the commissions, and turned over a large part of these to the client -instead of using that money to build a really topnotch agency, which it might easily have done". En: YOUNG, J. O. (1949), p. 119

[934] WALKER, P. (1998), p. 178.

[935] "When early advertising agents tried other combinations of functions, including writing copy on a regular basis, no matter how much intelligence and enterprise they exhibited, the market did not reward their inventiness." En: WALKER, P. (1998), p. 165.

permitían que el anunciante pudiese tener un servicio publicitario más o menos completo. Como se ha expuesto, el anunciante podía recurrir a la contratación de un agente de publicidad (*advertising agent*) y de un redactor *free lance;* [936] o alternativamente, podía organizar su actividad publicitaria a partir del trabajo conjunto entre su *advertising manager* y un agente de publicidad o agencia de publicidad que todavía no respondiera al modelo de la agencia de servicios plenos (*full service agency*).

Podemos afirmar, por tanto, que, aunque de forma dispersa, el anunciante podía tener cubiertas sus necesidades de consejo profesional, gestión, contratación de medios y elaboración de los anuncios. Además, también podía contar con la colaboración del impresor e incluso del propio medio (a través del editor o del agente promotor del periódico, al que nos hemos referido en el capítulo diez de esta investigación también como *special agent* o *publisher representative*). Era cuestión de tiempo que se extendiese el modelo de agencia de servicios plenos, una forma empresarial orientada a aglutinar, organizar y sistematizar los diversos servicios publicitarios que podia necesitar el anunciante. En la década de 1920 este modelo de agencia ya será el predominante y se alzará como protagonista del mercado de servicios publicitarios. En este sentido Walker afirma: "The standards for an advertising agency's satisfactory service had evolved by 1920 from simply making reasonably trustworthy placements to providing full planning and creative functions". [937]

En torno a 1892, las agencias, en general, todavía no habían contratado a los redactores publicitarios como empleados a tiempo completo.[938] Pero esta situación fue cambiando progresivamente y el servicio de redacción y elaboración de los anuncios fue convirtiéndose en una aportación de valor de las agencias a los anunciantes; también se convirtió en un nuevo argumento competitivo para las agencias y, en este sentido, potencialmente, en una nueva

[936] "En la década de 1870, un escritor, Charles Austin Bates, emprendió la tarea de redactar anuncios de forma independiente y ofrecer su trabajo a anunciantes y agentes. Las agencias incorporaron este servicio, convencidas de que cuanto mejor lo hiciesen, mejor iría su negocio". En: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 206.
[937] WALKER, P. (1998), p. 243.
[938] FOX, S. (1984), p. 35.

fuente de negocio.[939] A medida que avanzaba la década de 1890, la situación fue variando y a finales de siglo el redactor publicitario ya estaba presente en numerosas agencias.

A finales del siglo XIX, el redactor era el responsable de idear el anuncio en su conjunto, lo cual significaba que tomaba diversas decisiones que iban más alla de la redacción de los textos de los anuncios. Efectivamente, la responsabilidad profesional del redactor publicitario no se limitaba -como tampoco ocurre en la actualidad- a la redacción de los textos, aunque su denominación profesional así parezca indicarlo: los redactores publicitarios también ideaban las campañas, y los anuncios, y podían ocuparse del seguimiento de su proceso de producción.

---

[939] Resumimos, a continuación, un aspecto de la carrera profesional de Albert D. Lasker que, a nuestro juicio, resulta ilustrativo de cómo el servicio de redacción y confección de los anuncios se incorporó en las agencias de una forma que podríamos calificar lógica desde una perspectiva evolutiva. Cuando Lasker llevaba un año trabajando en Lord & Thomas, dedicado a diversas tareas internas en la oficina, pidió que le dieran la oportunidad de ocuparse de la gestión de la publicidad de algunos clientes. Dada su juventud y su falta de experiencia en el trato con los anunciantes, solicitó que le permitieran ocuparse de algún cliente que no aportara muchos beneficios a la agencia de modo que él pudiera entrenarse y aprender a ser un redactor de anuncios sin poner en peligro la facturación. Lord & Thomas le ofreció la posibilidad de actuar como vendedor -comisionista- de algunos de sus clientes menos activos, como era el caso de la Wilson Ear Drum Company (Louisville). Se trataba de un cliente cuya publicidad manejaba la agencia a cambio del pago de una comisión del 10% (o del 5% según las fuentes) sobre el importe de su inversión en los medios, en este caso, la prensa. Lasker estaba convencido de que los anuncios de este cliente podían mejorarse notablemente aunque él se sentía inseguro sobre sus habilidades para escribir un anuncio mejor. Por ese motivo Lasker recurrió a un viejo amigo llamado Eugene Katz, con quien anteriormente había trabajado en Nueva Orléans como periodista cubriendo la información deportiva. Lasker convenció a Katz de que le escribiera varios anuncios y también de que posase como modelo en una fotografía realizada para uno de estos anuncios. La imagen mostraba a un hombre joven (Katz) que se presentaba como el hombre más sordo, como reclamo para anunciar los aparatos contra la sordera de la compañía Wilson. Lasker presentó el anuncio a Wilson -redactado y protagonizado por Katz- y le hizo una propuesta; le ofreció la posibilidad de multiplicar sus ventas si permitía cambiar los anuncios en curso por el nuevo anuncio presentado. A cambio, no obstante, el pago de la comisión a la agencia pasaría a ser de un 15% en lugar del 10% entonces vigente. Lasker fijó un plazo para valorar la eficacia del nuevo anuncio: si al cabo de noventa días las ventas no se habían incrementado, la agencia se comprometía a devolver la diferencia de comisión pagada y se mantendrían las condiciones económicas anteriores. Pero Lasker dio un paso más y también le planteó al cliente, como prueba de su interés, el pago de un *fee* (honorarios fijos) de 500 dólares -en lo que entendemos como una paga y señal- por haber confeccionado el anuncio. Wilson aceptó la propuesta de Lasker y éste le pagó los 500 dólares a Katz, como contraprestación por sus servicios de redacción y de modelo fotográfico. Hasta que esto sucedió, Wilson era una compañía que estaba invirtiendo en la prensa del orden de 3.000 dólares al mes y Lord & Thomas percibía unos 300 dólares mensuales. Un año más tarde, la cifra de inversión en la prensa de Wilson ascendía a 20.000 dólares y Lord & Thomas, con la aplicación del 15% de comisión, pasó a cobrar 3.000 dólares al mes. En el plazo de un año, la remuneración de la agencia se había multiplicado por diez y en el origen de estos resultados estaba la propuesta de Lasker de que fuese la agencia quien se ocupara de elaborar los anuncios. Ver: GUNTHER, J. (1960), p. 44-46 y 50.; LASKER, A. D. (1992), p. 11-14 y 69. (Nota: el relato de Gunther difiere, en algunas algunas cifras, del que hace el propio Lasker. No obstante, y a efectos de nuestro propósito, las diferencias no son significativas y no invalidan el sentido de este ejemplo).

El redactor se ocupaba de idear el anuncio pero, en ocasiones, a lo largo del proceso de ideación y ejecución del anuncio, podían intervenir otros empleados de la agencia que tenían otras funciones profesionales. Esta situación no era extraña debido a dos razones: en primer lugar, las funciones profesionales en la agencia todavía no estaban delimitadas con claridad; y, en segundo lugar, ya en este período las agencias tenían un estilo propio de trabajo que las diferenciaba las unas de las otras. Por ejemplo, algunas agencias dieron más importancia a la creación y ejecución de los anuncios que a otros servicios. O, por ejemplo, y como veremos, no todas las agencias entendieron del mismo modo la aportación de los diseñadores (futuros directores de arte) en el proceso de creación de los anuncios y campañas.

En general, en este período, el redactor decidía sobre la inclusión o no de ilustraciones en los anuncios y seleccionaba al ilustrador. El redactor publicitario se ocupaba de preparar el boceto (*layout*) del anuncio y de especificar las tipografías u otro tipo de características. En definitiva, preparaba el arte final para dar paso al trabajo de los grabadores, de modo que éstos se ocuparan del trabajo de montaje de planchas previo a la impresión -el equivalente a la fase de pre-producción técnica.[940] Por tanto, su perfil profesional debía ser el resultado de una combinación de habilidades no sólo creativas -como redactor, director de arte en funciones o también *art buyer*-[941] sino también técnicas (productor gráfico).

A medida que la redacción publicitaria se fue consolidando como especialización profesional, se produjo su reconocimiento formal en la estructura de la agencia a través de la creación de una división especializada, un subdepartamento o un departamento específico. Herreros observa cómo,

[940] HOWER, R. (1949), p. 466.

[941] La figura del *art buyer* (comprador de arte) ha estado presente en algunas agencias de publicidad, especialmente multinacionales y de mediana dimensión durante buena parte del siglo XX. Sin embargo, en las últimas décadas de ese siglo, ya empezó a mostrarse como una figura en recesión. El trabajo desarrollado por el *art buyer* estaba claramente vinculado al departamento creativo y, especialmente, a la dirección de arte. En ocasiones también al departamento de tráfico (éste último no siempre presente en las agencias). En las actualidad, al menos en el panorama español, la figura del *art buyer* podemos afirmar que ha desaparecido.; También: El *Diccionari de comunicació empresarial* del Termcat define esta figura: comprador-a d'art, comprador de arte o *art buyer*, "professional d'una agència de publicitat que s'encarrega de seleccionar, negociar i comprar produccions artístiques diverses, com ara fotografies, il.lustracions o originals". En: TERMCAT (1999), p. 59.; También: "*Art buyer*. En una agencia o estudio de publicidad, persona encargada de contratar ilustraciones o fotografías para ser reproducidas". En: PARRA, E. (1990), p. 14.; También: respecto al departamento de tráfico, ver: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 88-90.

hacia 1900, el servicio de redacción ya estaba asentado en numerosas agencias estadounidenses y, de una forma más incipiente, también el servicio de arte, como se expondrá en las páginas siguientes. Herreros también expresa la conexión directa de estas áreas de trabajo (redacción y dirección de arte) con el departamento ejecutivo de la agencia, objeto de nuestro interés.

> En torn de 1900 l'existència del servei de redacció d'anuncis ja era corrent als Estats Units, i aquesta confecció suposava la responsabilitat principal de l'agència de publicitat. Ja a la primera dècada del segle XX, l'organigrama típic d'una agència publicitària mostrava el departament de redacció i, en alguns casos, de manera incipient, el d'art, connectat directament amb l'executiu de l'empresa. Aquesta estructura posava de manifest la paulatina importància del text i la il·lustració dels anuncis, en detriment de la preponderància que fins llavors havien tingut per a l'agència les relacions d'intermediació en el contracte de difusió establert entre els mitjans i l'anunciant.[942]

La introducción de la figura profesional del redactor publicitario fue, en realidad, posterior a la prestación del servicio de redacción y de ideación y realización de los anuncios.[943] Como ya se ha expuesto con anterioridad, antes de que se formalizase el perfil profesional del redactor, en numerosas ocasiones las agencias ya ofrecían este servicio de una manera informal, como si se tratara de una cuestión de habilidad personal no reconocida todavía profesionalmente ni asumida formalmente como tarea propia de la agencia. Así, por ejemplo, desde 1880 NW Ayer & Son ya ofrecía la posibilidad de redactar y confeccionar los anuncios de sus clientes.[944] Sin embargo, esta agencia incorporó su primer redactor publicitario hacia 1891,[945] aunque ya unos años antes, en 1888, había contratado a Jarvis A. Wood, quién se incorporó a la agencia dedicando gran parte de su tiempo a escribir anuncios para los

[942] HERREROS, M. (1995), p. 41.
[943] "Hacia finales de siglo, [las agencias] ofrecían sus servicios a los anunciantes, asegurándoles su ayuda en temas de redacción y diseño, y prometiéndoles buscar el espacio más idóneo para sus anuncios". En: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 206.
[944] McFALL, L. (2004), p. 141.
[945] McFALL, L. (2004), p. 141.; También: Walker sitúa la incorporación como redactor con dedicación plena de John J. Geisinger un año más tarde, en 1892. En: WALKER, P. (1998), p. 172 y 175.

clientes.[946] Hower explica cómo la función de redacción de textos en NW Ayer & Son había adquirido una mayor importancia y complejidad y, consecuentemente, cómo ésta debía ser atendida por profesionales formados y con experiencia: "Especially after 1900, copy production as an agency function grew in importance and complexity, demanding ever greater skill, experience, and cleverness".[947]

En el caso de NW Ayer & Son, además, este proceso de incorporación formal del servicio de redacción también trajo consigo una reorganización de la estructura organizativa de la agencia. Efectivamente, hasta 1890, la función de preparación y redacción de textos era concebida como una especie de ayuda, o servicio adjunto, al *Business Getting Department* (que podría considerarse como departamento comercial de la agencia, según se ha comentado al principio de este capítulo). Sin embargo, en 1900, la agencia formalizó la importancia que estaba adquiriendo el servicio redaccional y creó un departamento propio al que denominó *Copy Department.*[948] Este nuevo departamento también experimentaría cambios en los años siguientes, como consecuencia de la creciente importancia de esta función profesional. Por ejemplo, en 1902, se incorporó en él, por primera vez a plena dedicación, una persona que se ocuparía de las tareas de encargo y compra externa del trabajo

[946] HOWER, R. (1949), p. 79.; En este caso no parece que Wood fuera contratado exclusivamente, o explícitamente, como redactor publicitario, de ahí que no hayamos empleado directamente este término. La información obtenida de Wood indica que ese año se incorporó a la agencia como ayudante, o *assistant*, de Francis W. Ayer y que, en principio, fue contratado para seguir el liderazgo de Ayer y colaborar tanto en la consecución de negocio para la agencia como en la producción de ideas publicitarias. Sin embargo, durante años, Wood se ocupó de supervisar la preparación de los textos publicitarios hasta el punto que en la agencia consideraban que fue el primer hombre en dirigir el departamento de redacción. Diez años más tarde a su incorporación, en enero de 1898, Ayer hizo una remodelación del equipo directivo de la agencia tratando de promover una redistribución de las obligaciones directivas hasta ese momento centralizadas en él y en Henry Nelson McKinney, quien ya era socio de la agencia. En ese momento, Jarvis A. Wood, junto con Albert G. Bradford, otro empleado de la agencia, entraron a formar parte del *staff* directivo como socios. Ambos habían trabajado en la agencia durante, al menos, diez años y conocían el funcionamiento de la compañía desde su propia experiencia. Ver: HOWER, R. (1949), p. 98.; También: "After the admission of the new partners [en referencia a Wood y Bradford], the responsabilities of the business were divided as follows… McKinney was in charge, as before, of the business-getting activities; Bradford handled the buying of space and other dealings with publishers; and Ayer, with Wood as his assistant, exercised a close supervision over operations as a whole". En: HOWER, R. (1949), p. 99.; También: en el libro de contabilidad de NW Ayer & Son de 1904, los nombres de F.W. Ayer, H. N. Kinney, A. G. Bradford y Jarvis A. Wood, figuran englobados en los apartados de "Partners' Capital Accounts" y "Partners' Personal Accounts". Ver: HOWER, R. (1949), p. 557.; También: "Jarvis A. Wood had started writing copy for Ayer part time in 1888, but he had not been specifically hired for that purpose". En: WALKER, P. (1998), p. 172.

[947] HOWER, R. (1949), p. 80.
[948] HOWER, R. (1949), p. 80.

de arte -en general, de las ilustraciones- y de mantener la relación con los grabadores e impresores. Esta figura representó, sin duda, un avance de los perfiles profesionales del *art buyer* y del *producer* gráfico. Muy pronto, en 1904, se formalizó la división de estas dos últimas funciones en el *Copy Department* contratándose a un profesional que se ocuparía exclusivamente de la contratación de los servicios de ilustradores externos, tomando así entidad propia el perfil del moderno *art buyer*. La introducción de este tipo de especialistas, ocupados en trabajos de carácter técnico (en relación con las imprentas) y de gestión creativa (en relación con los ilustradores), sirvió para aligerar el trabajo de los redactores, quienes, de este modo, podrían dedicar una mayor atención al proceso de ideación y redacción. En años posteriores, la estructura y funcionamiento del *Copy Department* de NW Ayer & Son experimentó nuevas revisiones organizativas. Por ejemplo, en 1912, el *Printing Department* pasó a convertirse en una especie de subdepartamento dependiente del *Copy Department*. Esta decisión supuso, a nuestro entender, un reconocimiento tácito de la dependencia que debía tener el trabajo de producción del área creativa así como un reconocimiento formal de la división del trabajo que requería la creación y realización de las campañas. De este modo, hacia 1912, el *Copy Department* se organizó en cinco subdivisiones:

- El *Editorial Bureau,* responsable de la redacción de anuncios.
- El *Art Bureau* , encargado del trabajo de arte.
- El *Engraving Bureau*, responsable de los trabajos relacionados con la reproducción mecánica y la compra de material para esta área de trabajo.
- El *Stenographic Bureau* (que actuaba a modo de Secretaria, responsable, entre otros, del mecanografiado de los textos y de la correspondencia del departamento).
- Y finalmente, el *Printing Department*.[949]

La prestación del servicio de redacción de NW Ayer & Son no era una circunstancia única o excepcional. Otras agencias también actuaban del mismo modo, como era el caso de The National Advertising Company, que ya en 1887

[949] HOWER, R. (1949), p. 467.

anunciaba su capacidad para preparar los anuncios, o de la agencia de George P. Rowell,[950] que también ofrecía un servicio similar en 1891,[951] -y que por esas mismas fechas ya había incorporado, además de la figura del redactor, la de los especialistas gráficos-,[952] o de otras agencias que adquirieron un mayor protagonismo, como lo fueron J. Walter Thompson, Lord & Thomas o Charles Austin Bates, por citar algunos ejemplos. En el caso de esta última, a principios de 1900 ya se constata en su organización la presencia del departamento de redacción, denominado *Literary Department*, y también, como se expondrá en las páginas siguientes, del *Art Department*.[953] En este caso -igual que se ha observado en NW Ayer & Son- se constata el estrecho vínculo profesional existente entre el *Copy Department* -en este caso, *Literary Department*- y el *Printing Department.* En *Good Advertising and Where It Is Made*, Bates hace referencia al volumen de trabajo que asumía este departamento de impresión y recordaba la importancia de estar bien aprovisionado de material -papeles y cartones de diferentes tipos para poder atender las diferentes demandas de impresión de circulares, postales, cartas, folletos, etc.- y de tener un funcionamiento coordinado con el *Literary Department*. Bates explicaba que, una vez realizado el texto del anuncio, y aprobado éste por el cliente, se procedía a la realización de las planchas de grabado, como paso previo a la impresión. Las indicaciones en torno a la tipografía a emplear, el tipo de papel que debia seleccionarse o la tinta, eran dadas por el *Literary Department* o bien por el *Art Department.*

> If the matter is to take the form of circulars, cards, letters, booklets, catalogues, or any of the many other forms of printing, the engravings and copy go to the printing department, which is fully equipped for the execution of such work as we do. In this department the work is of sufficient volume to permit us to have made for our exclusive use, various qualities and colors of paper and cardboard which are not available to other printers, and which give our client's work a distinctiveness which adds materially to the force of the advertising. (…) With the copy and engravings the printers receive instructions, either from the literary or art department, as to what is required in the way of type, ink, paper, and proofs are not sent to our client unless they are definitely

[950] Ver capítulos 7 y 10 de esta investigación.
[951] HOWER, R. (1949), p. 79.
[952] WALKER, P. (1998), p. 175.
[953] BATES, CH. A. (1905), [s.p.]

> requested. From the printing department the finished work is sent either to our client or to our own addressing department.[954]

Sin embargo, a pesar de que las agencias fueron incorporando progresivamente esta función profesional en su estructura, hay que insistir en que durante un tiempo de transición, diversos tipos de empleados de las agencias venían participando u ocupándose de la redacción de los anuncios y de los bocetos. En ocasiones esta tarea era desempeñada por oficinistas -su trabajo se desarrollaba en el interior la agencia y no se ocupaban de visitar clientes o de desempeñar otras tareas que requerían hacer gestiones fuera de ella-, o por aquellos otros empleados que mantenían el contacto con los clientes, del mismo modo que, en otras ocasiones, también podían ocuparse los propios directivos de la agencia. A modo de ejemplo, McFall expone que el propio James Walter Thompson estuvo involucrado directamente en la preparación de algunas campañas famosas (como por ejemplo algunos anuncios realizados para Kodak) en la década de 1890.[955] Otros directivos, que habitualmente se ocupaban del contacto con los clientes, como eran Francis Wayland Ayer o Henry Nelson McKinney -en NW Ayer & Son- también podían intervenir en el proceso de ideación y de diseño de anuncios y campañas, del mismo modo que ya antes lo habían hecho agentes de publicidad como Volney Palmer. Walker también se expresa en este sentido cuando afirma:

> Furthermore, until managerial operations became widely specialized, owners or their close associates managed most companies, taking a personal interest in the advertisements that represented their firms to the public. Once managerial specialist dominated any given firm's operations, a different sort of professional with different ambitions and interests designed and wrote and placed its advertisements.[956]

Por otra parte, tal como hemos visto en esta investigación -y se ha insistido en páginas anteriores de este mismo capítulo-, y como también recuerda McFall, otras veces eran los propios anunciantes, o periodistas

[954] BATES, CH. A. (1905), [s.p.].
[955] McFALL, L. (2004), p. 141.
[956] WALKER, P. (1998), p. 5.

empleados en la prensa, o redactores *free lance,*[957] los que se ocupaban de la redacción y confección de los anuncios. En la cita reproducida a continuación, McFall también constata que era habitual, en este periodo, que los agentes y otros empleados de la agencia ocupados de tareas de oficina, interviniesen en la redacción de los anuncios.

> The involvement of clerks, managers and contact men in the preparation of copy and layouts was a particular phase in the development of 'full-service' agencies at a time when a copy production was not widely regarded as a specialist occupation. It was a task that a variety of people -advertisers, newspaper journalists, freelance writers and agency staff- dabbled in. This appears to have been the case in a number of agencies with surviving records of the period.[958]

Un breve apunte adicional nos permite abundar en la constatación de que, antes de la incorporación formal de los redactores publicitarios, diversos empleados de la agencia podían ocuparse de la redacción, e incluso ideación y confección, de los anuncios. En efecto, el exhaustivo trabajo de Hower en torno a NW Ayer & Son, parece apuntar que la incorporación de este servicio de redacción respondía, fundamentalmente, a dos razones: a) por un lado, la cada vez mayor competencia existente entre las agencias. En este sentido, el nuevo servicio podía ser una ventaja competitiva, un valor diferencial importante frente a otras agencias. b) por otro lado, y este es un aspecto fundamental, muy posiblemente, en la propia agencia, habia una demanda interna (fuera latente o expresa) de la necesidad de este servicio ya que los empleados que se ocupaban de atender las demandas de los clientes a menudo debían aportarles ideas sobre cómo debían ser los anuncios e incluso ocuparse directamente de su redacción.

Efectivamente, a los propios agentes que se ocupaban de la venta de anuncios y espacios les preocupaba la eficacia de los anuncios, y, consecuentemente, su tratamiento y redacción, ya que su trabajo -sus

[957] Algunos redactores publicitarios trabajaban para las agencias pero otros trabajaban para los anunciantes. Incluso, en ocasiones, algunos de estos redactores que trabajaban para los anunciantes lo hacían a pleno rendimiento, o dedicación plena, como fue el caso de John E. Powers o de su sucesor Manly M. Guillam. En: LASKER, A. D. (1992), p. 17 y 41.
[958] McFALL, L. (2004), p. 141.

posibilidades de contratación y de venta- también dependían de la eficacia de la publicidad.

Igual que en NW Ayer & Son, tampoco parece que James Walter Thompson acogiera con rapidez la incorporación formal del servicio de redacción en la agencia. Más bien parece que este directivo mostró ciertas reticencias, al menos inicialmente, ante el reenfoque del negocio que suponía poner un mayor énfasis en la preparación de los textos, la ideación, la planificación de las campañas o la investigación. Sin embargo, no por ello la agencia dejó de comunicar a los anunciantes la disponibilidad de estos servicios. Por ejemplo, en 1904, en *The Thompson Blue Book on Advertising,* leemos: "The agency practically insures you against such mistakes. It has writers and designers, trained to the work of telling the merits of goods in the most effective way".[959] En los primeros años del siglo XX -en torno a 1908- en la oficina de J. Walter Thompson en Nueva York sólo estaban empleados, en lo que hoy conocemos como área creativa, un redactor y dos artistas (ilustradores o diseñadores).[960] Esta situación se mantuvo de un modo similar durante varios años, de acuerdo con los datos aportados por Walker, quien también señala la reticencia que mostraba James Walter Thompson ante la incorporación del servicio creativo. Walker añade que su actitud, poco abierta a los cambios que se estaban produciendo en el entorno de los negocios, explica el por qué la agencia estaba atravesando ciertas dificultades cuando decidió venderla, en 1916, a Stanley Resor (quien se había incorporado en 1908 cuando se inauguró la oficina de Cincinnati [961] y tras haber estado cuatro años empleado en Procter & Collier) y a otros miembros de la agencia.[962] En 1916, según la información aportada por Walker, la agencia tenía empleadas a unas

[959] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 13.
[960] PLAYSTED, J. (1961), p. 72.
[961] En 1912, Stanley B. Resor se traslada a la oficina central de J. Walter Thompson en Nueva York.
[962] WALKER, P. (1998), p. 240.; También: "J. Walter Thompson, who had purchased the agency for $500 in 1878, had become, by the early twentieth century, something of an anachronism. (…) In 1916, Resor and several associates purchased the agency from Thompson for half a million dollars." En: POPE, D. (1983), p. 142.; También: "Sin embargo, en 1907, cuando W. G.Woodward (…) entró a trabajar en la J.W.T. la encontró con un gran retraso frente a otras agencias del momento. Mientras Elmo Calkins y Albert Lasker hacían de la preparación del trabajo de arte y de la redacción, las funciones más importantes, en la Thompson, los ejecutivos de cuentas tenían todavía en propiedad sus cuentas personales, cambiando el *copy* cuando les parecía y tratando a los redactores como oficinistas. El propio comodoro se hallaba alejado y desvinculado del negocio (…) pero de lo único que se preocupaba era de ver cómo andaban de gramática los empleados, y de controlar su apariencia y comportamiento". En: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 333.

doscientas personas que prestaban sus servicios a una lista de doscientos pequeños clientes. Sin embargo, la mayor parte de los profesionales empleados en la agencia desempeñaban su trabajo como *solicitors* y *clerks;* es decir, como hemos avanzado e insistiremos de nuevo, como empleados que se ocupaban de las tareas de captación de clientes, de venta de servicios de la agencia, de gestión con los medios y los anunciantes, de contratación de espacios y control de inserciones, y también (especialmente en el caso de los *clerks*, u oficinistas) de gestiones de carácter administrativo, etc. Walker ofrece un testimonio interesante cuando reproduce las palabras expresadas por Resor en 1931, en una reunión interna de la agencia. En esa ocasión Resor se refería al equipo creativo representado por el *copy department* en el momento en que él asumió el liderazgo de la agencia en 1916. Con un tono que interpretamos despectivo o tal vez irónico, Resor explica: "the copy department consisted of one very deaf former editor of the *Springfield Republican*, one deaf artist and a dumb [speech-impaired] artist".[963]

También acudimos a McFall para añadir un nuevo testimonio significativo de cómo la incorporación del servicio de redacción estuvo rodeado de un cierto recelo por parte de los directivos de algunas agencias. En esta ocasión McFall se hace eco del testimonio de Charles E. Raymond,[964] quien explica el espanto -según el término empleado en el texto- de Daniel M. Lord, de Lord & Thomas, ante un cliente que le planteó que fuera la agencia quien se ocupase de confeccionar y redactar los anuncios:

---

[963] Traducción de la autora de esta tesis: "el *copy department* estaba formado por un antiguo editor muy sordo del *Springfield Republican*, un artista sordo y un artista mudo (con dificultades de pronunciación o de expresión)". En: WALKER. P. (1998), p. 240.

[964] Charles E. Raymond estuvo al frente de la oficina de JWT en Chicago en sus orígenes, a principios de la década de 1890 y fue quien contrató a Stanley B. Resor y a su hermano Walter cuando la agencia abrió sus oficinas en Cincinnati. En 1916, cuando James Walter Thompson decidió retirarse, vendió la agencia a Resor y a Charles E. Raymond. Ese mismo año, Raymond también se retiró del negocio y vendió su parte a James Webb Young (entonces jefe de la oficina de J. Walter Thompson en Cincinnati) y Henry Stanton (también de la oficina de Cincinnati). En: PLAYSTED, J. (1961), p. 71 y 72.; También: "JWT, Chicago, began as a one-man operation in 1891. Charles E. Raymond was dispatched to Chicago by J. Walter Thompson's management to see if the World's Fair might create some business opportunities". En: MULLMAN, J.; PAREKH, R. *JWT closes Chicago office*. [En línea] Chicago: April 3, 2009. <http://www.chicagobusiness.com/cgi-bni/news.pl?id=33566> [Consulta: 27 de julio, 2009]; También: "It's the end of JWT's 118 year relationship with Chicago. JWT Chicago was launched back in 1891. But it was two years later when J. Walter Thompson sent Charles E. Raymond to the 1893 World's Fair to check out business opportunities that the Chicago outpost really took off". En: SHOTS. *JWT closes its doors*. [En línea] [S.l.]: April 6, 2009. <http:www.shots.net/article-detail.asp?atype=1&id=8464> [Consulta: 27 de julio, 2009]

> Mr. Daniel M. Lord of Lord and Thomas, told me years afterwards, that when an advertiser first asked him if he would not write and fix up an advertisement for him, he was aghast, and rather resented the idea he should be asked to do advertiser's work for him.[965]

A pesar del escepticismo que pudiera mostrar Daniel M. Lord ante la incorporación del servicio de redacción, lo cierto es que la redacción publicitaria ocupó un lugar muy importante en Lord & Thomas. En esta agencia trabajaron dos de los redactores más reconocidos de este periodo de la publicidad, John E. Kennedy y, más tarde, Claude C. Hopkins. Cuando Lasker recordaba el modo en que Kennedy se incorporó en la agencia hacia 1905 explicaba, a modo de anécdota, que Mr. Lord autorizó su contratación (con un salario muy superior al que la agencia estaba pagando a un redactor hasta esa fecha) con la condición de que no tuviera que verlo nunca.[966] Además, ya en torno a 1898 -antes de la incoporación de Kennedy- Lord & Thomas tenía empleado un redactor de textos llamado Case:

> En el departamento de redacción estaba Case, quien trabajaba a medio tiempo por 15 [dólares] a la semana, y con él tres impresores; pero su trabajo consistía principalmente en elaborar y disponer el texto publicitario que preparaban los publicistas. [967]

La redacción y elaboración de los anuncios tuvo un papel muy destacado en Lord & Thomas, debido a Lasker y a su visión del negocio publicitario y de cuál debía ser el principal cometido profesional de la agencia. Lasker -que se había incorporado en Lord & Thomas en 1898- tras desempeñar primero tareas como oficinista y después como comercial (dedicado a la venta de espacios a los anunciantes), pronto se sintió atraído por la redacción de textos y por el trabajo que desempeñaban los redactores. Él mismo participó en la elaboración de algunos anuncios. Pero, sobretodo, él

[965] McFALL, L. (2004), p. 141.
[966] "El señor Thomas nos dijo: 'Muy bien. Adelante pero con una condición'. Le pregunté [Lasker]: '¿Cuál es?'. Dijo: 'Que nunca tenga que verlo". Y nunca lo vio mientras trabajó para nosotros. No creo que alguna vez haya hablado con él una hora". En: LASKER, A. D. (1992), p. 23.
[967] LASKER, A. D. (1992), p. 7.

fue quien animó a los propietarios de la agencia, los señores Lord y Thomas, a crear un departamento de redacción, a destinar un espacio de la agencia específicamente para este departamento y a contratar un equipo de periodistas de cuya formación redaccional se ocuparía el propio Lasker juntamente con Kennedy. Para Lasker "la única comercialización que debe hacer un agente es lograr que su texto publicitario sea interesante y suscite la respuesta adecuada". [968] En esta misma línea de pensamiento, Lasker expresaba:

> En aquella época [últimos años del siglo XIX y principios del XX] el texto publicitario era lo más importante. Podemos hablar mucho de investigación y de comercialización; son parte del juego, pero como lo dijera Shakespeare: "La obra es lo importante". Y lo mismo puede decirse de la publicidad: el texto publicitario es la cosa. La comercialización y la investigaciión son muy adecuadas: constituyen el escenario de la obra, pero lo importante es la obra. [969]

En el caso de NW Ayer & Son -igual que debía ocurrir en otros casos, como parece que fue también el de Lord & Thomas- la agencia (o su directivo-propietario) consideraba que los anunciantes debían ser los mayores conocedores de sus productos y de sus negocios y, consecuentemente, los más indicados para exponer sus ventajas:

> The agency [NW Ayer & Son] did not undertake the work of preparing copy with any idea of finding new worlds to conquer. Ayer, like his competitors, was opposed to the innovation when it first thrust itself upon him. He felt that the advertiser must know his business better than any outsider could possibly know it, and that he was therefore better qualified to write his own advertisements.[970]

Incluso cuando en 1892 NW Ayer & Son contrató a su primer redactor publicitario -John J. Geisinger-, con dedicación plena a la agencia, Francis

[968] LASKER, A. D. (1992), p. 37.
[969] LASKER, A. D. (1992), p. 21.
[970] HOWER, R. (1949), p. 79.

Wayland Ayer le explicó que los anunciantes eran todavía las personas mejor cualificadas para escribir sus propios mensajes.[971]

También un redactor publicitario como John E. Powers contemplaba el rol desempeñado por el redactor como un trabajo sustitutivo del anunciante; un trabajo que debía adoptarse cuando el anunciante no podía llevarlo a cabo:

> Whatever a manufacturer can do better than anyone else, and has time to do, let him do it himself, or let it be done immediately under his supervision. Whatever parts of his process he cannot do himself, let him get it done by the person or concern that can do it honestly, capably and thoroughly.[972]

En general, y a la vista de la información estudiada, la incorporación del servicio de redacción no parece que fuera tanto una decisión estratégica, resultante de una nueva visión rupturista e innovadora de los directivos de las agencias, sino que más bien se muestra como una decisión de carácter pragmático y adaptativo.

La incorporación de los redactores publicitarios en las agencias liberó de esta parte del trabajo que venían asumiendo algunos profesionales que se ocupaban de las tareas comercial y de contacto con los anunciantes. Sin embargo, también supuso que éstos tuvieran que dedicar un tiempo y una atención especial a comunicarse con los redactores y a transmitirles los requisitos que debía reunir la campaña de acuerdo con la información facilitada por el anunciante. La intervención del redactor, como nuevo especialista publicitario reconocido, también trajo consigo una mayor necesidad de interlocución interna, orientada en gran parte a la coordinación y al seguimiento de los procesos de trabajo. Esta circunstancia también aceleró la definición del profesional de cuentas, bajo cuya responsabilidad estará esta labor de coordinación interna y seguimiento del trabajo.

[971] WALKER, P. (1998), p. 172.
[972] WALKER, P. (1998), p. 173.

11.1.2. La incorporación del servicio de dirección de arte

Un nuevo factor que también ejercería su influencia en la definición de la figura del profesional de cuentas fue la introducción del servicio de dirección de arte en las agencias. Efectivamente, después de los redactores, la incorporación de los diseñadores -figura profesional que evolucionaría y daría lugar al director de arte-[973] representó un cambio trascendental en la naturaleza de la actividad desarrollada por las agencias. Mazur sitúa la presencia de los directores de arte[974] (en este periodo denominados artistas, diseñadores o ilustradores), en algunas agencias, ya a finales del siglo XIX, sobre la década de 1890, y, de una forma más extendida, en torno a 1910.[975]

> (…) in the 1890s advertising agencies began to hire an "art manager", "art director", or "art editor" (the terms seem to have been interchangeable) to supervised design, in addition to editorial or production managers. Although many agencies continued to produce illustrated advertisements using halftone reproductions design by a staff engraver, the use of art directors grew steadily. The need to coordinate large campaigns made them a necessity.[976]

[973] El empleo del término *art director*, o director de arte, parece haberse generalizado en las agencias de publicidad hacia 1920 e, incluso, unos años antes. No obstante, en el ámbito de las publicaciones, y especialmente de las revistas, su empleo podría ser anterior a estas fechas. Dos datos apoyan el uso generalizado de este término en la segunda década del siglo XX, a la vez que muestran el reconocimiento de esta figura profesional. En primer lugar, en 1920, se funda el Art Director's Club New York (ADCNY). Al parecer sus miembros se agrupaban en torno a dos perfiles distintos: aquellos que se ocupaban de la dirección y producción de las ilustraciones y del diseño y que trabajaban para las agencias o bien para las publicaciones. Y un segundo grupo que actuaba profesionalmente de forma individual entre los que se incluían tipógrafos y artistas *free lances*. Bogart destaca la importancia de la creación de este organismo cuando expresa: "The Art Directors Club symbolized the new prominence of advertising, as well as art directors' determination to stablish its commercial and artistic parameters. Founded in 1920 by Louis Pedlar, the club, about twenty incorporanting members, was the organizational expression of advertisers' new importance both as patrons as artistic practitioners". Por otra parte, en 1922 se publica, por primera vez, el *Art Directors Annual* (Nueva York). Mazur recoge este dato para explicar que, a partir de este primer anuario, las publicaciones especializadas en diseño en publicidad empezaron a formar parte de la literatura de diseño gráfico. Ver: BOGART, M. (1995), p. 128.; MAZUR, E. (1997), p. 55 y 108.

[974] Mazur emplea los términos *art director* y *art editor* para referirse, indistintamente a la figura profesional del director de arte.

[975] MAZUR, E. (1997), p. 27.

[976] MAZUR, E. (1997), p. 73.

A lo largo de la primera década del siglo XX la presencia de los diseñadores -o directores de arte- ya parece evidenciarse de forma más extendida:

> During the first decade of the twentieth century agencies established separate art departments, employing a permanent staff that included art directors, illustrators, and layout artists supplemented by a large number of designers who worked on commission. According to the advertising historian Frank Presbrey, between 1900 and 1905 the art department became an integral part of advertising agencies and the presence of an art director was common. [977]

El trabajo del ilustrador o diseñador -*designer*- se sumó al de los redactores y, originalmente, en muchas ocasiones, fue concebido como una aportación complementaria al trabajo de estos últimos. La procedencia de estos diseñadores o ilustradores era variada y algunos de ellos empezaron a trabajar como *free lances* para las agencias, o se incorporaron plenamente en ellas, a partir de su formación previa como tipógrafos,[978] empleados de imprentas, de talleres de grabación, o también como ilustradores de periódicos y revistas[979] o de otros soportes publicitarios como, por ejemplo, las postales (*advertising cards*) o, por supuesto, como cartelistas. Por otra parte, algunos de ellos se habían formado académicamente en las escuelas de arte y vieron en la publicidad una opción para desarrollar su carrera profesional. La incorporación de estos nuevos perfiles profesionales en las agencias daría lugar a la creación de una nueva área profesional, el departamento de arte, en el seno de la agencia.

La agencia de Charles Austin Bates fue una de las primeras -si no la primera- en constituir un departamento de arte, en su caso liderado por George Ethridge, quien había estudiado en escuelas de arte de Nueva York, Londres y

---

[977] MAZUR, E. "The Science of Publicity: An American Advertising Theory, 1900 -1920". *Journal of Design History*. [Oxford] (1996), vol. 9., p. 253.

[978] "Artists were employed to construct appropriate ilustrations, and skilled typographers vied with each other in setting up the text in the most artistic and legible manner possible". En: SCOTT, W. D. (1915), p. 1.

[979] "Gràcies a l'eclosió del fenòmen de les publicacions femenines es va obrir un nou mercat als il.lustradors professionals. Maxfield Parrish, Will Bradley, Louis Rhead, Jessie Willcox Smith i J. C. Leyendecker van realitzar anuncis per a aquestes publicacions". En: ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 41.

París. Junto a la agencia de Bates, y posiblemente bajo su influencia,[980] también Calkins and Holden fue otra de las primeras agencias en incorporar formalmente el departamento de arte.[981] Cuando esta agencia inició su actividad, incorporó a un grupo de diseñadores con experiencia, de procedencia diversa, y dirigió también sus esfuerzos a atraer a ilustradores que estaban empleados en las revistas:

> First he brought in a staff of experienced designers to develop spare, tasteful, but compelling compositions. His team included Earl Horter (who had done lettering for Wanamakers), Walter Fawcett (known for his silhouette drawings), Walter Dorwin Teague (later famous as an industrial designer), and wood engraver Rudolph Ruzicka. Then Calkins worked to lure "name" talent from magazine illustration to enhace the quality and status of the advertising image further.[982]

Efectivamente, Earnest Elmo Calkins (1868-1964), redactor publicitario y co-fundador de la agencia Calkins & Holden, en 1902, junto con Ralph Holden (quien desempeñaría el papel de profesional de cuentas en la agencia) fue un gran impulsor del empleo de la ilustración y de las imágenes en la publicidad, del trabajo desempeñado por los directores de arte y de su reconocimiento profesional.[983]

---

[980] Earnest Elmo Calkins se incorporó como redactor en la agencia de Charles Austin Bates en 1897. Fue allí donde conoció a Ralph Holden y donde ambos gestaron la idea de fundar una agencia propia.

[981] "Calkins, creador del primer departament d'art en una agència i apologista de la qualitat artítica del llenguatge publicitari". En: ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 42.; También: Aprile sitúa el origen del departamento de arte y redacción, en Calkins & Holden, en 1898. Este autor también afirma que, por esas mismas fechas, la agencia inició la práctica de aplicar un 15% de comisión sobre la inversión en los medios, como sistema de retribución de sus servicios. Ver: APRILE, O. C. (2000), p. 50.

[982] BOGART, M. (1995), p. 208.

[983] Los esfuerzos de Calkins por promover el empleo del arte en la publicidad, con una finalidad comercial, ya se inician con anterioridad a la fundación de su propia agencia. Cuando Calkins estuvo empleado como redactor publicitario en la agencia de Charles Austin Bates, ya realizó un curso nocturno con el objeto de aprender a incorporar el diseño en su trabajo, convencido de que así aumentaría la eficacia del mensaje publicitario. También entonces, desde la agencia de Bates, trabajó para crear el primer departamento de arte en una agencia de publicidad. Fueron muchos los esfuerzos de Calkins por incorporar y valorar la importancia del trabajo artístico con fines publicitarios. Sólo a modo de ejemplo de una de sus actividades, Calkins impulsó la celebración de la primera exhibición de arte publicitario que tuvo lugar en 1908, en Nueva York, con el deseo de mostrar que el empleo del arte en la publicidad podía ser muy efectivo y a la vez tener un alto valor artístico. Esta primera exhibición estuvo patrocinada por el National Arts Clubs de Nueva York y aunque no tuvo demasiada repercusión en los medios de comunicación no desanimó a Calkins a organizar nuevas exhibiciones en 1909 y 1910. Michele H. Bogart, en su exhaustiva investigación, aborda con detalle el trabajo de Calkins en este sentido a lo largo de su carrera profesional. Ver: BOGART, M. (1995), p. 49-51, 206-211.; MAZUR, E. (1997), p. 102.; También: respecto a los inicios de Calkins como redactor publicitario en la agencia de Charles Austin

Altarriba,[984] Checa[985] y Rom y Sabaté,[986] destacan la visión de Calkins respecto al empleo del diseño, la ilustración, la fotografía y las manifestaciones artísticas en general, en la publicidad. También Eguizábal, desde una óptica más general, ensalza el trabajo realizado por Calkins & Holden cuando afirma:

> Veinte años más tarde [es decir, en la década de 1890] Calkins y Holden, dos empleados de Bates, fundaron su propia agencia en la que ofrecían un servicio completo de planificación, diseño gráfico y redacción de anuncios. El éxito que acompañó esta fórmula ayudó a establecer la agencia de publicidad como centro de creación de ideas.[987]

Por otra parte Fox se detiene en Calkins para señalar cómo, paradójicamente, siendo un hábil redactor publicitario, su reconocimiento profesional procede de su vínculo con el uso del arte y del diseño en la

---

Bates, Aprile los sitúa con anterioridad. Según este autor, Calkins empezó a trabajar en dicha agencia en 1870 (y no en 1887) y lo hizo como *copy free lance*. Por nuestra parte, damos preferencia a la fecha aportada por Bogart, dado el carácter exhaustivo de su investigación y el enfoque de la misma, orientado al estudio de la presencia del arte en la publicidad.

[984] "Calkins és un dels primers professionals de la creativitat que va dir que la redacció publicitària no significa utilitzar només paraules, sinó la combinació de text amb disseny, que és el que produeix l'anunci complet, si s'hi vol fer aturar la mirada del lector. Aquesta manifestació era de vital importància per aquella nova publicitat i encara és un dels principis sincrètics del llenguatge icònic i verbal. Dos elements indestriables en la publicitat actual". En: ALTARRIBA, M. (2003), p. 100.

[985] "Ernest Elmo Calkins (1868-1964), estudiante de Arte y Diseño, creó en 1902 con Ralph Holden, la agencia *Calkins & Holden,* que va a destacar no por la ambición o los éxitos cuantitativos, sino por el rigor en su especialidad, el diseño: papeles impresos, embalajes y empaquetados, materiales para ventas promocionales…La agencia se mantuvo hasta 1931. En 1905 ambos socios publicaron *Modern Advertising*, que será muchos años referencia para el diseño publicitario en EE.UU. Calkins publicaría muchas más obras sobre publicidad, entre ellas *The advertiser man* (1922) y *Advertising* (1929)". En: CHECA, A. (2007), p. 91.

[986] "Per al conservador mercat dels EUA, els estils moderns d'influència europea semblaven massa abstractes. Per tal de convertir-se en instrument de venda, la gràfica -igualment que el text- havia de ser conscient de la seva capacitat argumentativa. Així ho va entendre el novaiorquès Ernest Elmo Calkins (1868-1964), fundador de Calkins and Holden Advertising, que va defensar l'adopció dels criteris estètics avantguardistes per tal de millorar la percepció dels productes i, òbviament, les vendes. Calkins, creador del primer departament d'art en una agència i apologista de la qualitat artística del llenguatge publicitari, defensava la substitució de la il·lustració naturalista dels objectes, típica de la publicitat modernista, per l'expressió visual dels seus beneficis: no cal reproduir els productes, sino representar-ne el caràcter. Calkins s'adona que la publicitat pot ser més efectiva i de més rendiment, com més arribi a impressionar l'esperit del receptor. A més de cridar l'atenció, convé interessar i incitar el desig".; También: "Les campanyes de Calkins & Holden per a Arrow Collars i Perce Arrow Cars són exemples prou clars de la publicitat impressionista de l'època. Per a aquests, és el clima, l'aire, l'ambient, allò que ven, allò que dona qualitat i prestigi. El toc subtil que sedueix abans que te n'adonis". En: ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 42 y 48.

[987] EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 204.

publicidad.[988] No obstante, Calkins tenía una concepción global del anuncio, donde el texto y la imagen constituían una unidad: "To Calkins, copy meant not just the words but 'the combination of text with design which produces a complete advertisement' as he defined it".[989] Por su parte, McFall también subraya el papel de Calkins y recuerda el interés manifestado por otras agencias, como J. Walter Thompson o NW Ayer & Son en Estados Unidos, u otras tantas en el Reino Unido, por integrar el arte en la publicidad:

> JWT, Ayer, and Calkins and Holden in the US (…) and Crawford's, Dell's and Benson's in the UK, made systematic efforts to engineer and maintain links with external artistic communities. Earnest Elmo Calkins of Calkins and Holden, for exemple, campaigned to improved the artistic standards of advertising, and hosted a series of exhibitions promoting art in advertising (Bogart, 1995). In JWT, newsletters from the 1920s and 1930s reviewed current art exhibits and would feature articles from commissioned artists and photographers like Edward Steichen (JWTa). The firm also ran its own internal gallery, as did Ayer in the same period.[990]

No obstante -y como suele ocurrir ante determinados cambios que afectan profundamente a la estructura y funcionamiento de las compañías- la introducción de estos nuevos profesionales en las agencias también se produjo de forma paulatina y en ocasiones despertó ciertas reticencias, que tenían su base, fundamentalmente, en el debate en torno a la finalidad comercial del trabajo de carácter artístico desempeñado por estos profesionales, o en torno a la importancia relativa que debían tener el texto y la imagen.

> Unlike artists, art directors could not avoid the fact that their work depended on business, and their job was to sell, not create. As Earnest Elmo Clakins reminded his advertisers, the art director could not be "son much an artist as a man who has a knowledge of art, especially applied to the purposes of advertising". In this capacity, art director's day-to-day activities were less visionary than mundance in focus.[991]

[988] FOX, S. (1984), p. 41.
[989] FOX, S. (1984), p. 43.
[990] McFALL, L. (2004), p. 134.
[991] BOGART, M. (1995), p. 136.

J. Walter Thompson parece mostrar una especial atención en explicar el trabajo de los diseñadores o ilustradores y, sobre todo, en insistir en que éste debía estar al servicio de la eficacia de la campaña y, por tanto, no podía ser concebido como una mera aportación artística ajena a los objetivos de la publicidad. A modo de ejemplo, la siguiente cita refleja este pensamiento:

> The growing tendency to use illustration in advertising is based upon human nature (…). But the illustration may be overdone, viewed from the point of advertising effect. A poorly-drawn picture or one inappropriate wastes the space it occupies. [992]

También en relación al componente artístico y el propósito comercial del trabajo del director de arte, el testimonio de Stanley Resor en 1917, entoces ya presidente de J. Walter Thompson, resulta igualmente ilustrativo. Resor no se mostraba favorable a la inclusión de la firma del ilustrador en sus trabajos, a no ser que hubiera una petición expresa del anunciante. Resor argumentaba que había que evitar distraer la atención del lector con elementos, como la firma, que no sirvieran específicamente al propósito publicitario del anuncio o del trabajo en cuestión. La ilustración debía captar la atención del lector y comunicar las ideas pretendidas y, en este sentido, la firma comunicaba otros propósitos como, por ejemplo, la identidad, la personalidad o el reconocimiento de su autor. Resor argumentaba, además, que se trataba de una medida también orientada a proteger los intereses de su cliente, el anunciante:

> "Anything which tends to draw the attention from illustration itself lessens the strength of the advertisement," he stated [Stanley Resor]. "We want the readers to be conscious only of the ideas expressed in the illustration, not of the artist who executed the drawing." In Resor's opinion, signature also augmented the name recognition of the artist, his reputation, and hence his price. It let other agencies know who was doing the work and thus gave the competition unnecessary access to the artist. The more advertisers using a given artist's work, he insisted, the less its originality, impact, and selling power. [993]

---

[992] J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 13.; También: "The picture should, as a rule, show the goods in actual use". En: J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 14.
[993] J. WALTER THOMPSON. *News Bulletin, 12 February 1917, RG II, JWTA*. En: BOGART, M. (1995), p. 144.

También por parte de la agencia británica TB Browne se observa esta preocupación por fijar los límites de la vertiente artística del trabajo de estos nuevos profesionales del diseño y de la ilustración. Esta vertiente, afirma la agencia, en ningún caso debe primar sobre la función comercial de su cometido:

> The advertiser, however, needs to keep his artist well in hand. An artist is a good servant, but a bad master. When he carries out instructions he is excellent; when he has a free hands, his illustrations may be well drawn, but they will probably be without point. This is a fatal error as a bad design. In the artist-advertiser the two sides of his nature need to be equally balances. If they are, this advertising design will be both striking and pleasing -the two highest qualities in artistic advertising.[994]

En este mismo sentido se manifiesta también la agencia McJunkin Advertising cuando expresa con claridad que los miembros de su departamento de arte no son sólo artistas, sino que son también -o ante todo- vendedores que, en este caso, emplean como herramientas el lápiz o el pincel:

> The McJunkin Art Department includes associated illustrators of recognized worth -men whose work in oil and crayon, wash and ink, have attracted national attention. McJunkin artists are not artists alone -they are salesmen with the brush and pen. They, too, realize what the Dominant Idea means -that art plays a most important part in its emphasis.[995]

Por otra parte, la agencia Lord & Thomas muestra una actitud reticente -e incluso crítica- ante el uso de la ilustración en los anuncios, considerando que, en ocasiones, su empleo era desmesurado.[996] Como ya se ha expuesto, Lasker consideraba que la redacción publicitaria, y el redactor publicitario, tenían un papel esencial en la elaboración de los anuncios y en el proceso de trabajo de las agencias. Lasker situaba el protagonismo del texto por encima de cualquier otro elemento del anuncio:

---

[994] STEAD Jr., W. [1899], p. 103.
[995] McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. 41.
[996] LASKER, A. D. (1992), p. 51.

> Hoy [1925] no podría decirle esto a ningún anunciante, pues le crearía un prejuicio contra nosotros. Pero si yo anunciara algo que nadie más posee (y hay pocos anunciantes sagaces), le mostraría básicamente que es el texto publicitario, y sólo él, lo que hace rentable la publicidad.[997]

Esta visión de Lasker puede explicar, en gran parte, por qué Lord & Thomas no fue una de las primeras agencias en incorporar un departamento de diseño, o de dirección de arte, en su estructura -a pesar de ser una agencia líder del mercado en este periodo- ni que su publicidad fundamentase el mensaje principal en las ilustraciones. A pesar de ello, es cierto que ya en 1901 "el departamento de diseño (…) estaba constituido por un artista, Doyle, que percibía 25 dólares a la semana". En 1925, la agencia ya contaba con directores de arte "cuya remuneración es para mí [Lasker] un privilegio".[998] En ese año, Lasker reconocía su error al haber menospreciado durante mucho tiempo el papel del arte en la publicidad.[999] Lasker se mostraba reticente al empleo del arte en la publicidad sin que eso supusiera un rechazo al empleo de las ilustraciones siempre que éstas tuviesen un carácter funcional y que actuasen como refuerzo o complemento del mensaje publicitario que, fundamentalmente, para él, se expresaba a través del titular y el cuerpo de texto del anuncio.[1000] En realidad, a nuestro juicio, la posición de Lasker no distaba demasiado de la que mantenían otros directivos de agencias, que venían ejerciendo, además de funciones propias de alta dirección empresarial, el rol de profesionales de cuentas, como era el caso de Stanley Resor, cuando se mostraba contrario a la inclusión de la firma del ilustrador. Lasker consideraba que las imágenes estaban al servicio del mensaje publicitario y que debían integrarse en éste sin que supusieran una distracción ante ese mensaje. Las palabras de Lasker que a continuación se reproducen son esclarecedoras a este respecto.

---

[997] LASKER, A. D. (1992), p. 56.
[998] LASKER, A. D. (1992), p. 77.
[999] "Si nosotros hubiéramos reconocido antes la importancia del arte, estoy convencido de que habríamos duplicado el negocio". En: LASKER, A. D. (1992), p. 78.
[1000] "L'escola nord-americana de la publicitat racional, conduïda per Albert Lasker, John E. Kennedy i Claude C. Hopkins, de l'agència Lord & Thomas, propugnava la reducció de la imatge a un paper funcional com a complement del text i lluny de qualsevol funció estètica". En: ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 47.

> Pero el error que cometí fue el siguiente. No tenía fe en el arte del texto publicitario. Mi teoría era esa y todavía [1925] lo sigue siendo, pero estaba equivocado y mis competidores demostraron que lo estaba. Y admito con toda honestidad que el uso del arte en la publicidad no sólo hacia más vendible la publicidad, sino que la hacía más rentable. Yo estaba en un error. Mi teoría era ésta: la imagen debería emplearse únicamente cuando narraba una historia mejor que las palabras. Mi teoría establecía además que hay imágenes que pueden decir algo mucho mejor de lo que jamás lo harán las palabras, y la prueba de ello es que todos los periódicos cuentan con uno o varios caricaturistas, y siempre que desean dar a conocer una política o línea importante recurren a la caricatura. (…) Así pues, tenía siempre en mente esa teoría y la tengo todavía acerca del uso de imágenes en publicidad. Si quieren las imágenes simplemente por ser imágenes, recuerden que la publicidad es comercial. Las imágenes deberían tener la misma relación con ella que una caricatura con las columnas editoriales de un diario. En las columnas editoriales las ideas están allí, pero el periódico logra los efectos del editorial con mayor fuerza mediante una caricatura que con todos sus argumentos, porque siempre serán más las personas que sepan leer las imágenes que las que sepan leer las letras de imprenta. Toda mi vida he creído en las imágenes, pero he luchado en contra del "arte" en ellas, pues pienso que el arte llegará a predominar tanto que se perderá parte de la caricatura. (…) Pero yo estaba equivocado porque había una manera de evitar eso. Los miembros más necesarios y más valiosos del personal de Lord & Thomas son nuestros artistas y ellos han mejorado la calidad y el atractivo de nuestros textos publicitarios.[1001]

Lasker reconocía que, en algunas agencias, los procesos de trabajo habían cambiado y que, en estas compañías, los artistas eran quienes primero ideaban los anuncios y luego los redactores creaban los titulares y los textos que debían acompañar a esas imágenes. Lasker defendía el proceso inverso y se reafirmaba en su consideración de que primero debía idearse el titular y que las imágenes estaban subordinadas a éste, de modo que éstas debían apoyarlo o ilustrarlo.[1002]

Fox también apunta que este debate en torno a la importancia relativa del texto y de las imágenes y de cómo ambos elementos debían combinarse en la publicidad, también se dio entre los redactores y los directores de arte. En medio de este debate, y con estas dos nuevas figuras profesionales reivindicando, cada una de ellas, la importancia de su aportación en el proceso

[1001] LASKER, A. D. (1992), p. 57.
[1002] FOX, S. (1984), p. 113.

creativo, Fox señala la necesidad de la figura mediadora del ejecutivo de cuentas, que actuaría de árbitro entre las ansias de protagonismo de estos profesionales. La presencia del ejecutivo garantizaría que la visión realista del negocio, transmitida por el anunciante, estuviese presente a lo largo del proceso creativo.

> With writers and artist grasping for more responsibility in the ad-making process -and launching their own permanent quarrel about the relative importance of words and art- the role of the account executive expanded, as agencies needed a mediator between the business realism of the client and the touchy egos of the creative staff.[1003]

Esta labor mediadora del ejecutivo, apuntada por Fox, se refuerza con la opinión de Lasker cuando expresa que "en la industria de los servicios personales [en referencia a la industria publicitaria] es preciso coordinar las mentes creativas",[1004] en alusión al liderazgo imprescindible de la función directiva.

También Fox se refiere a cómo las distintas agencias incorporaron de diferente modo, en lo que hoy denominaríamos su cultura de empresa, los nuevos servicios de redacción y arte. Fox hace alusión a cómo los ejecutivos de cuentas de J. Walter Thompson actuaban, interviniendo en el proceso de redacción de los anuncios (al parecer cambiando los textos cuando lo consideraban oportuno), tratando a los redactores sin demasiada deferencia, y en definitiva, comportándose como si los clientes fueran personales y no de la agencia. Para Fox este modo de actuar de los ejecutivos de J. Walter Thompson resulta significativo y contrasta con el modo en que otras agencias, como Calkins & Holden o Lord & Thomas, estaban incorporando estos servicios como una parte crucial de la actividad de la agencia.

> While Elmo Calkins and Albert Lasker were making the preparation of art and copy the crucial agency functions, at Thompson the account executives still personally owned this accounts, changing copy when they pleased and treating copywriters like office boys.[1005]

[1003] FOX, S. (1984), p. 40.
[1004] LASKER, A. D. (1992), p. 79.
[1005] FOX, S. (1984), p. 80.

En cualquier caso, e independientemente de cómo las agencias encajaron los servicios de dirección de arte y de redacción, la presencia de estos dos perfiles profesionales -redactores publicitarios y directores de arte- supuso el reconocimiento de una nueva variable -y, formalmente, de un nuevo servicio profesional- que redefiniría la naturaleza de estas empresas. La función creativa adquirió un gran protagonismo y aquellos que la ejercían se convirtieron en los principales responsables de elaborar la publicidad. La ideación y ejecución de las campañas publicitarias, y otras acciones vinculadas a éstas, ya se reconocían como un valor específico, profesional y distintivo de las agencias de publicidad.

La introducción del servicio creativo (aunque todavía no era denominado como tal), representado a través del redactor y el director de arte, también vendrá a reforzar la presencia del profesional de cuentas como se trata de mostrar, desde distintas perspectivas, en este capítulo.

La prestación de los servicios de redacción y de arte, ahora de una manera formal y reconocida, y de la mano de profesionales especializados, supuso otro paso trascendente más para la profesionalización de las agencias y para su configuración moderna. Sin embargo, con estos servicios las agencias no frenaron sus aspiraciones de crecimiento y continuaron ampliando sus posibilidades profesionales con el deseo de prestar todavía un mayor y mejor servicio a sus clientes. En la primera década del siglo XX, McJunkin Advertising explicaba que la elaboración de los anuncios -el servicio de *copy*- era uno de los servicios importantes que podía prestar la agencia e incluso, afirmaba, en algunas agencias se había convertido en el servicio más destacado:

> Copy is regarded by some as the one most important detail in advertising agency service. Some advertising companies regard this feature as so important that really nothing else in the way of service is rendered to the advertiser.[1006]

Sin embargo, para McJunkin, este servicio representaba alrededor de un 40% del servicio total que prestaba la agencia. El 60% del servicio restante hacia referencia a su capacidad profesional para aconsejar a sus clientes sobre

[1006] McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. 43.

el modo en que debían actuar desde una perspectiva publicitaria y en un contexto comercial. Este 60% incluía diferentes actuaciones realizadas por la agencia que, fundamentalmente, suponían una labor de estudio y análisis de las condiciones que rodeaban al producto, la elaboración de un plan de acción y, finalmente, una labor de seguimiento y valoración del trabajo realizado. El 60% del servicio al que McJunkin se refiere es, además de una muestra del modo de trabajar de la agencia, una nueva constatación de la existencia de un pensamiento y un modo de actuar estratégico. Esta será, efectivamente, una diferencia fundamental que mostrarán las nuevas agencias de publicidad modernas frente a sus predecesoras. McJunkin afirmaba que "That 60% Plus" era lo que el anunciante debía recibir junto a la preparación de los anuncios y su emplazamiento en los medios, e incluía:

- el análisis de los mercados, de las condiciones de venta y de los canales de distribución,
- el análisis de la competencia,
- la realización de propuestas -incluso formuladas con estimaciones de carácter cuantitativo- en torno a las posibilidades de crecimiento del negocio teniendo en consideración diversas variables,
- el análisis y selección de los medios, adecuando su uso a la información obtenida del análisis previo del mercado,
- la discusión con el anunciante y la concreción del mensaje, o concepto, que debía comunicar la campaña de publicidad que, en este caso, giraba en torno a la formulación de la Idea Dominante,
- la aplicación de esa Idea Dominante acordada en diferentes áreas de actuación que incluían a la propia organización del anunciante, al canal distribuidor y detallista, etc, bajo la consideración subyacente de que no había que actuar únicamente sobre el consumidor,
- la asistencia al anunciante en relación a la formación de su red de ventas,
- la preparación, con la ayuda incluso de los propios comerciantes, de algunos aspectos de los anuncios,
- la valoración final, a partir del seguimiento realizado, orientada a evaluar las actuaciones realizadas y, en particular, la respuesta (en

términos de eficacia) de los medios empleados para la difusión de la campaña, entre otros aspectos.[1007]

En definitiva, más de la mitad del trabajo realizado en la agencia (ese "60% Plus"), y del servicio prestado por ésta a sus clientes, se enmarcaría hoy en la elaboración y contenido del *briefing* y de la estrategia de comunicación (incluyendo en ésta, entre otras cuestiones, la estrategia creativa -aquí concretada en una propuesta de mensaje que se formularía a modo de Idea Dominante- y la estrategia de medios). Ambas herramientas de trabajo, el *briefing* y la estrategia de comunicación, forman parte del dominio profesional de la dirección de cuentas, independientemente de que el principal autor del *briefing* sea -o deba serlo- el anunciante y de que, en la estrategia de comunicación participen activamente otros miembros de la agencia.

11.1.3. La incorporación del servicio de investigación

La incorporación formal de nuevos servicios publicitarios también se manifestó en otras áreas y alcanzó a la actividad investigadora desarrollada por las agencias. En la implantación de este nuevo servicio también participaron aquellos profesionales de las agencias que estaban en contacto con los anunciantes y que desarrollaban algunas funciones propias de los modernos departamentos de cuentas. A su vez, la implementación de este nuevo servicio y departamento de investigación, también impulsó y favoreció la definición del nuevo perfil del profesional de cuentas.

Los objetivos, los métodos empleados y las aplicaciones de la investigación llevadas a cabo desde las agencias fueron diversas pero, observadas en su conjunto, muestran que a finales del siglo XIX las agencias ya utilizaban la investigación como fuente de información útil para su actividad profesional. También algunos anunciantes y medios vieron en la investigación una herramienta de trabajo esencial.

McFall se refiere al esfuerzo investigador temprano de agencias como NW Ayer & Son o J. Walter Thompson, a las que volveremos a referirnos en las

[1007] McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. 43 - Folio Forty-six.

próximas páginas. En 1879, NW Ayer & Son llevó a cabo una investigación para la Nichols-Shepard Company mientras que, en 1891, J. Walter Thompson también empleó la investigación para conocer el mercado donde operaba la marca de crema Ponds, de Pond's Extract Co., cliente de la agencia. También J. Walter Thompson, en 1894, realizó una campaña para Pabst Brewing Company basada en un estudio sobre el proceso de fabricación de la cerveza, y en 1903 esta misma agencia empezó a testar la reacción de los consumidores ante los anuncios antes de que éstos fueran publicados.[1008]

Efectivamente, y como ya se ha avanzado en el capítulo nueve de esta investigación,[1009] durante este periodo y de una forma progresiva, las agencias empezaron a incorporar en su funcionamiento interno el uso de la investigación. Figuras como Stanley B. Resor, Francis W. Ayer, Henry N. McKinney y Albert D. Lasker (aunque éste último, probablemente, no de un modo tan destacado), cuyo desempeño profesional hoy podemos reconocer como propio de los profesionales de cuentas -al margen de su labor directiva como altos responsables de sus compañías-, estuvieron detrás de la incorporación de la investigación en las agencias. Algunos de ellos, como es el caso de Resor, fueron grandes impulsores de su empleo.[1010]

[1008] McFALL, L. (2004), p. 146.; También: algunos medios incorporaron la investigación en su estructura y funcionamiento empresarial, como fue el caso de los medios tutelados por Cyrus K. Curtis, editor de la legendaria *Ladies' Home Journal*, y más tarde también del *Saturday Evening Post*, quien en 1919 estableció un departamento de investigación comercial: "Curtis hired Charles Coolidge Parlin in 1910 to stablish a department of "Commercial Research", that is, market research. Parlin's reports created unprecedent information with which Curstis representatives could act as consultants to potential and actual advertisers". En: WALKER, P. (1998), p. 224.; También: la figura de Cyrus K. Curtis, ha sido destacada en el capítulo 7 de esa investigación (ver nota a pie de página en el apartado 7.1.1.). Curtis fue uno de los primeros editores en ver el potencial de los ingresos de la publicidad como fuente de financiación principal de la prensa.

[1009] Ver apartado 9.2.1. de esta investigación.

[1010] Resor dio un gran empuje a J. Walter Thompson cuando asumió el liderazgo de la compañía como propietario y presidente de la misma.; También: "Resor aggressively reconstructed the agency and its activities, and the J. Walter Thompson Company quickly regained its prominence". En: WALKER, P. (1998), p. 240.; También: el vínculo entre los profesionales de cuentas y los de investigación ha estado presente desde que las agencias crearon este servicio hasta la actualidad. Este vínculo ha sido más o menos fuerte en función de diversas circunstancias como lo son la consideración y la orientación que cada agencia ha dado a su actividad investigadora. Así, por ejemplo, los profesionales de cuentas de J. Walter Thompson tradicionalmente -y a lo largo de buena parte del siglo XX- han trabajado estrechamente con el departamento de investigación. Obsérvese incluso que cuando Stephen King se incorporó a la oficina de J. Walter Thompson en Londres, ya en 1957, en ésta existía un departamento de marketing y parte de su trabajo se basaba en el análisis de la información de mercado facilitada por institutos de investigación externos (Nielsen, Gallup, etc.); esta información elaborada nutría tanto al departamento de cuentas de la agencia como al anunciante. Cuando años después esta agencia creó el departamento de *account planning,* aproximadamente la mitad de los profesionales que se incorporaron a este nuevo departamento provenían del departamento de *media planning* pero la otra mitad provenía del departamento de marketing, estrechamente relacionado con el departamento de cuentas.; También: ver las funciones de la

La presencia de los antecesores de la modernas figuras del director y del ejecutivo de cuentas también parece constatarse en esta nueva área de actividad de las agencias. Por un lado, según lo expuesto, estaban implicados los altos directivos de la agencia. Por otro, los modernos agentes, que venían actuando como hombres orquestas en los años de transición hacia la especialización, también estuvieron directamente involucrados en la investigación. Y, por último, también parece que lo estuvieron otros profesionales empleados en las agencias y cuya principal responsabilidad era la consecución de nuevos clientes, el mantenimiento de las relaciones con éstos y la gestión de los asuntos derivados de la contratación de los espacios y la inserción de las campañas o de los anuncios. McFall así lo expresa -manteniendo una cierta cautela que se manifiesta en el empleo del término *likelihood* para señalar que era altamente probable que así sucediese- cuando afirma: "At the start of the twentieth century, the likelihood was that any research activity was undertaken by 'advertising all-rounders' who would also be envolved in copy and layout production".[1011]

En general, la investigación fue empleada, originalmente, como una herramienta interna de trabajo de la agencia y no tanto como un servicio que se ofertaba al anunciante. La investigación empezó a ser utilizada por las agencias como un medio para poder dar solidez a sus recomendaciones y actuaciones ante sus clientes. Su empleo suponía la posibilidad de descubrir y aportar nuevos datos que permitían enfocar, o reenfocar, la dirección que debía tomar la comunicación comercial de los anunciantes y, consecuentemente, representaba un importante apoyo a la labor consejera que venían ejerciendo las agencias y algunos agentes de publicidad. Del mismo modo -tal como observa Walker- la investigación suponía la posibilidad de introducir nuevos elementos de juicio en los razonamientos de los anunciantes:

> (…) crude market analyses gradually began to replace advertisers' judgments about who the audience were and what they wanted. Even so, it was specialists' intuitions and

dirección de cuentas en relación con el área de investigación en apartado 3.4. de: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 110-134.

[1011] McFALL, L. (2004), p. 148.

> biases that began to replace advertisers' intuitions and biases. They succeeded if they could convince advertisers that those intuitions and biases sold.[1012]

En 1921, Roland Hall expresaba cómo la agencia de publicidad moderna podía contar con investigadores capaces de conducir diversos tipos de investigaciones para los anunciantes. Las agencias habían dado un nuevo paso y la investigación, efectivamente, ya se había sumado a los servicios ofrecidos por éstas:

> Again, an agency organization may employ investigators, a staff of copy-writers, an art-department and other specialists. (…) The modern agency is prepared to conduct investigations of various kinds for a client -investigations among consumers or posible consumers, dealers, publications (to see who reads a periodical, what confidence they place in it, etc.), to undertake test campaigns and perform all of the varied functions that modern merchandising may make necessary. In other words, the advertising agency brings to the advertiser the experience and service of a staff of experts, and the advertiser may buy the time and aid of these to the extent of his need.[1013]

La investigación fue utilizada para conocer los medios y valorar su eficacia como soportes publicitarios, para conocer y analizar los mercados donde operaban los clientes, las condiciones de venta que rodeaban a los productos, el funcionamiento de los canales de distribución y venta, etc. Y también para conocer mejor los productos y los consumidores y encontrar razones de venta diferenciales a sus competidores que pudieran ser utilizadas por la publicidad. McJunkin Advertising argumentaba cómo el éxito de las campañas realizadas para clientes como Ajax Rubber Company[1014] -fabricante de neumáticos- o The Food Administration[1015] -con una campaña orientada a

---

[1012] WALKER, P. (1998), p. 255.
[1013] HALL, R. (1921), p. 65.
[1014] "The campaign of the Ajax Rubber Company has attracted wide-spread attention because of the forceful presentation of the Dominant Idea. An investigation into the method of manufacture of Ajax automobile tires and the product itself revealed a distintive mechanical feature not to be found in any other tire. Beneath the tread of the tire, on either side, is a corrugation of rubber, supporting and reinforcing the tread. Investigation proved that this essential -an exclusive Ajax feature- gave the Ajax tire more tread on the road, and likewise supplied more rubber where it should be. Co-operating with the Ajax organization, we originated the term "Ajax Shoulders of Strength", which has served as a mark of identity for its popular product." En: McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. Folio Thirty-four.
[1015] "The McJunkin Advertising Company, after an exhaustive analisis, found that the Dominant Idea was embodied in the recommendations of the distinguished authority on nutrition, Prof. McCullom of John Hopkins University, and the watchword "at least a quart of milk per day per person" has become the

incentivar el consumo de leche- se basaba en la existencia de una Idea Dominante[1016] cuyo origen procedía de la información obtenida a través de la labor investigadora llevada a cabo por la agencia.

En la medida en que la investigación se mostró fundamental para una actuación profesional eficaz, ésta adquirió entidad propia y diversas agencias crearon su departamento de investigación. Progresivamente las agencias fueron dando más valor al trabajo investigador que realizaban y lo presentaron como un nuevo servicio que podían ofrecer a los anunciantes.

> La investigación orientada al estudio de las circunstancias que rodean los procesos de comercialización de los productos o servicios nace de una manera formal a principios del siglo XX, cuando empiezan a desarrollarse de un modo regular estudios centrados en la distribución, análisis de las ventas, etc.
>
> En las siguientes décadas algunos anunciantes empezaron a crear sus departamentos de investigación comercial y se publican obras que tratan de forma rigurosa y sistemática este tema. Ya en esos años la investigación de mercado empieza a experimentar un proceso de desarrollo y alcanza su consolidación como especialidad profesional y como disciplina de estudio. Durante ese período inicial los fabricantes no son los únicos usuarios de técnicas de investigación, también la emplean los periódicos y las administraciones públicas. Simultáneamente la indagación sobre los mercados en los que desarrollan su actividad constituye uno de los principales focos de interés de los anunciantes y progresivamente aumentan los estudios orientados a obtener un mayor y mejor conocimiento del consumidor en relación a su actuación frente al consumo de los productos y a su relación con las marcas. Ya la década de los años 20 del mismo siglo hay consciencia de la importancia de elaborar censos y bases de datos que puedan ser empleados en otros estudios.[1017]

En los capítulos siete y nueve de este trabajo ya se ha avanzado cómo J. Walter Thompson fue una agencia pionera en incorporar la investigación en su actividad profesional.[1018] A este respecto, Curto y Sabaté destacan cómo en

---

Dominant appeal in behalf of America's greatest industry." En: McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. Folio Thirty-five.

[1016] "The Dominant Idea is in effect therefore *the straight line between two points* -the one the manufacturer, and the other the consumer". También: "It is because your business is different that you will be able to differentiate it in the public mind by reason of a Dominant Idea Campaign".
En: McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. (191x), p. Folio Twenty- four y Thirty-one.

[1017] SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 114.

[1018] Ver en el apartado 7.1.1. la referencia a la publicación, por parte de J. Walter Thompson, ya en 1889, de *Advertising in America,* un ejemplo de su trabajo investigador, en esta ocasión, en torno a los medios.; También: ver apartado 9.2.1. de esta tesis dónde se aborda cómo el interés por la intensificación y la

su desarrollo fue fundamental el impulso ejercido por Stanley B. Resor, quien fue presidente de la agencia desde 1916 hasta 1955 y *Board Chairman* de 1955 a 1961:

> L'intent d'establir una base científica en la comunicació publicitària [en referencia a Stanley B. Resor] es complementa amb un interès decidit per la investigació del mercat i del consumidor: durant els anys 20 J. Walter Thompson elabora l'*Índex Thompson* (estudi per establir el poder adquisitiu d'un mercat), estudis de caire motivacional aplicats a les campanyes publicitaries, panells d'hàbits de consum de famílies consumidores, etc, i es converteix en una de les agències pioneres a aplicar els resultats d'aquestes investigacions al treball creatiu.
>
> Entre aquests primers estudis destaca el *Population and Its Distribution*, publicat per J. Walter Thompson a partir del 1912, basat en dades del cens nord-americà, que va ser concebut pel mateix Resor i que després de la Segona Guerra Mundial es va aplicar i editar en la majoria de països on J. Walter Thompson tenia oficines. Cal destacar, per tant, l'esforç fet per l'agència en el camp de la investigació aplicada a la publicitat durant un període en el qual encara es trobava en un estat embrionari i el màrqueting encara no havia arribat a assolir la seva configuració moderna. Si la investigació havia de ser un dels eixos de l'etapa Resor, l'altre ho seria la creativitat publicitària.[1019]

En sus primeros años en J. Walter Thompson, Resor mostró un gran interés por el trabajo de Thomas Henry Buckle (1821-1862) historiador social inglés que trataba de aplicar los métodos de las ciencias en el estudio de la historia, y autor de la obra *History of Civilization in England*.[1020] Bajo su influencia, Resor intentó aplicar las ideas de Buckle en torno al comportamiento humano y a las leyes que lo regían, al campo del marketing y la publicidad. Resor defendía la necesidad de conocer los hechos que rodeaban a los productos -y a las marcas- de sus clientes y especialmente aquellas circunstancias que pudieran explicar sus debilidades.

> Using common sense and imagination, he [Stanley B. Resor] conducted empirical research to find out what needed to be done to and for a product to promote sales. He went into packaging, pricing, distribution, and consumption. He sought the reasons why

---

expansión de la distribución de los productos, y marcas, impulsó la creación del servicio de investigación en las agencias de publicidad.

[1019] CURTO, V.; SABATÉ, J. (1997), p. 49.; También: ver apartado 9.2.1. de esta investigación.

[1020] BUCKLE, E. T. *History of Civilization in England*. New York: Appleton, 1866. (Nota: existen ediciones anteriores de esta obra. La segunda edición inglesa está fechada en 1864). Disponible en: <http://www.archive.org/details/historyofciviliz00buckuoft > [Consulta: 13 de diciembre, 2009]

> people bought or did not buy. He tested various advertising claims to discover those to which consumers reacted favorable.[1021]

Para Resor, la publicidad y el marketing mantenían un vínculo tan íntimo que parecía contemplarlas como una única actividad. Como presidente de J. Walter Thompson condujo la compañía consecuentemente con esta filosofía del negocio e impregnó a la agencia de un estilo de trabajar en el que la investigación ocupaba un lugar preferente y en la que ésta era empleada como una herramienta fundamental para explicar las razones que llevaban a los consumidores a comprar o consumir un producto o marca determinados, o a no hacerlo. Acorde con esta visión, en 1920, Resor contrató al académico y psicólogo John B. Watson, quien gozó de una alta reputación como investigador, psicólogo y padre de la psicología behaviorista[1022] (como se expondrá en las páginas siguientes, también la psicología tuvo una notable influencia en el desarrollo de la investigación publicitaria).

En 1924, cuando Resor era presidente de la American Association of Advertising Agency -asociación a cuya fundación contribuyó- afirmaba:

> With very few exceptions, every product and service on the market must be interpreted before it can be sold. This means that for every product we definitely establish certain facts…Advertising is not a matter of cleverness… the work is one of solving a problem of the first magnitude.[1023]

En 1927 Resor continuaba expresándose en esta misma línea al afirmar que el trabajo en publicidad consistía, en primer lugar, en identificar y analizar

---

[1021] PLAYSTED, J. (1961), p. 72.

[1022] "Watson's presence at the agency became a "mechanism" through which Resor could implement his philosophy into advertising practice. Watson's work was to help rationalize the advertising process, but at the same time, spoke directly to the admirers of science, legitimating a reality in which decision making based upon "scientific" methods assumed a role of prominence". En: KRESHEL, P. J. "John B. Watson at J.Walter Thompson: The Legitimation of "Science" in Advertising". *Journal of Advertising,* (1990), vol. 19, nº 2 p. 49.; También: "Para ayudar en la preparación de anuncios sobre una mayor base científica, Resor contrató a otro académico, el psicólogo John B. Watson. Como uno de los fundadores del behaviorismo, Watson consiguió encontrar las técnicas básicas de predicción y manipulación de acciones humanas. (…) "Para hacer reaccionar a tu consumidor -prometía Watson- sólo es necesario confrontarlo con estímulos emocionales fundamentales o condicionados". Watson se hizo cargo de los test de empleo, inteligencia y actuación para la agencia y realizó discursos sobre los usos del behaviorismo. Tras unos años, se promocionó a la vicepresidencia y se convirtió en ejecutivo de cuentas. Watson funcionó como ejemplo de los esfuerzos de JWT por hacer de la publicidad una ciencia. Otras agencias comenzaron a abrir sus propios departamentos de psicólogos". En: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 334.

[1023] PLAYSTED, J. (1961), p. 72.

los mercados y, en segundo lugar, en influenciar a las personas que los constituían. Resor explicaba con brillantez que el trabajo en publicidad era una "combination of analysis, planning, writing, illustrating, management, and human contact".[1024]

En la década de los años 30 del siglo XX, J. Walter Thompson continuaría realizando importantes avances en el área de la investigación. Por ejemplo, en esos años la agencia creó un panel propio de consumidores, incorporándolo como una técnica nueva de investigación de mercado. Con el paso de los años, J. Walter Thompson consolidó su vocación investigadora y, durante décadas, esta tradición investigadora fue uno de sus principales rasgos distintivos respecto a otras agencias.

También NW Ayer & Son mostró un interés temprano por el uso de la investigación. Hower sitúa en 1879 la que puede considerarse como la primera investigación de mercado llevada a cabo por NW Ayer & Son. Algunos autores, como es el caso de Calderón, subrayan la iniciativa de NW Ayer & Son en este ámbito y destacan su carácter pionero:

> La realización de estudios de investigación comercial tiene un orígen que podríamos situar prácticamente en el de las civilizaciones humanas. No obstante, como función, su origen se podría emplazar en 1824, cuando dos periódicos norteamericanos realizan sondeos electorales entre sus lectores. Podemos señalar varios hechos destacables en este período de constitución. Se empiezan a realizar estudios de mercado como herramienta para la gestión comercial, en concreto desde la agencia de publicidad N.W. Ayer & Son. En 1895, desde la Universidad de Minnesota, se realiza una encuesta postal para obtener opiniones sobre la publicidad.[1025]

Hower se refiere al trabajo investigador realizado por NW Ayer & Son a propósito del esfuerzo realizado para la captación de un nuevo cliente, la Nichols-Shepard Company of Battle Creek, una empresa de maquinaria agrícola (trilladoras).[1026] En esas fechas este anunciante llevaba a cabo la contratación de su publicidad con la agencia de George P. Rowell, la George P. Rowell & Company. Henry Nelson McKinney -personaje ya mencionado con

[1024] PLAYSTED, J. (1961), p. 73.
[1025] CALDERON, H.; MOLLÁ, A.; SÁNCHEZ, M. (2000), p. 22.
[1026] Empresa fundada en 1848 cuyos propietarios originales y fundadores fueron John Nichols y Charles H. Shepard.

anterioridad y una de las personas claves en NW Ayer & Son por su labor ejecutiva en relación al contacto y captación de nuevos clientes-[1027] consiguió la oportunidad de presentar una recomendación o propuesta de medios a este cliente potencial. Ésta debía recoger la selección de medios en los que la compañía debía anunciarse. Esa propuesta competiría con la recomendación y el trabajo llevado a cabo por la agencia de Rowell. Al parecer McKinney no había conseguido obtener del anunciante la información en torno al modo en que se distribuían sus ventas, ni tampoco sobre los medios que se venían empleando hasta la fecha, ni otro tipo de información de carácter comercial que pudiera ser útil para realizar su recomendación de medios. Por otra parte, en esas fechas todavía no habían estadísticas gubernamentales elaboradas en Washington que ofrecieran datos globales, datos del país útiles a efectos del trabajo de prospección de la agencia (como pudieran ser, a nuestro juicio, algunos datos relativos a la producción agrícola u otros relacionados con la industria fabricante de maquinaria agrícola) y a los que ésta pudiese recurrir. A pesar de ello, algunos estados del país sí podían disponer de información relevante. NW Ayer & Son llevó a cabo una intensa labor orientada a la obtención de datos de los diferentes estados de Estados Unidos enviando telegramas a organismos oficiales de cada uno de esos estados. De forma simultánea, la agencia también contactó con los diferentes editores de publicaciones para obtener información sobre tarifas, cobertura, etc. A través de esta información se podían deducir otros datos sobre el mercado agrícola. Hower relata como durante tres días y tres noches la agencia trabajó a un ritmo frenético en esta tarea investigadora para la obtención de datos de mercado y de medios útiles para formular un plan de publicidad -que entendemos que, fundamentalmente, era un plan de medios que contemplaba la diversidad geográfica y estatal del país- y también útiles para la estrategia comercial del anunciante. NW Ayer ganó así un nuevo cliente y en 1880 ya trabajaba para Nichols-Shepard Company.

El relato de Hower, que a continuación se reproduce, resulta interesante por el modo en que este anunciante se vio atraído por los datos presentados y

[1027] "Thanks especially to McKinney's efforts, however, the agency was developing a number of large accounts, some of which become famous: Hires' root beer, Montgomery Ward's mail-order business, J.I. Case threshing machines, Procter & Gamble soaps, Henry Timken's machinery, and Burpee seeds". En: HOWER, R. (1949), p. 93.

por el modo en que la agencia reafirmaba que su negocio era la publicidad. Es ilustrativo el hecho de que la investigación se presentaba como un servicio de la agencia y como una forma de trabajar propia y diferente a la de otras agencias.

> The manager of the Nichols-Shepard Company could not conceal his surprise [ante el volumen de datos presentado]. "We have been trying for years to get this information," he said, "but without any success. How much will you sell it for?"
> "It is not for sale," McKinney replied. "We are not in the book business. We are in the advertising business. If you are not our customer, it is not for sale at any price. If you are our customer, it is yours for the asking." There was no resisting this constructive kind of salesmanship, and the Nichols-Shepard advertising for 1880, amounting to $18,000, was immediately telegraphed to Philadelphia.[1028]

Como puede leerse a continuación también Walker reconoce el trabajo realizado por NW Ayer & Son para la Nichols-Shepard Company como uno de los primeros trabajos de investigación en torno a los medios, realizado por una agencia de publicidad:

> Among the early consequences of Ayer's determination to realign agency functions was the first known concerted market survey, in 1879, taken on in order to lure a valuable client from Rowell. In this case, Henry Nelson McKinney, Ayer's partner since January 1878, took seriously the prospective client's challenge to come up with a more efficient list of newspapers in which to place his advertisements for threshing machines. All agency personnel, including Ayer and McKinney, searched governmental and published sources to build lists of counties producing threshable grains and the rates and circulations of the newspapers most likely to be read by the farmers in those areas. Such unprecedented information gathering won a lucrative contract from the surprised manufacturer.[1029]

El trabajo de investigación realizado para la Nichols-Shepard Company fue importante para el devenir de NW Ayer & Son ya que, además de abrir nuevas oportunidades de negocio -captación de un nuevo cliente-, significaba el anuncio de una nueva etapa en su actividad profesional y en las relaciones con los anunciantes. No obstante, durante años, este tipo de ayuda profesional

[1028] HOWER, R. (1949), p. 74.
[1029] WALKER, P. (1998), p. 167.

-referida a la búsqueda y aportación de información al cliente, relativa a los medios y al mercado- prestada a este anunciante no parece que fuera considera por NW Ayer & Son como una práctica regular, sino como un tipo de trabajo que, excepcionalmente, podía llevar a cabo. El trabajo de la agencia, en estas fechas, continuaba girando, fundamentalmente, en torno a la contratación de espacios en los medios. No obstante, hacia 1900, NW Ayer & Son ya ofrecía a sus clientes la preparación de un plan de publicidad para cuya elaboración la agencia realizaba algún tipo de investigación de carácter exploratorio para conocer los problemas de marketing que rodeaban a los productos de sus clientes.[1030] Este tipo de trabajo, en el caso de NW Ayer & Son, era desarrollado por McKinney -un alto ejecutivo de la agencia-[1031] y otros profesionales presentes en la agencia -a los que ya nos hemos referido con anterioridad- conocidos como *solicitors*. Estos profesionales, que se muestran, en algunas de sus facetas, como uno de los antecedentes más próximo al moderno ejecutivo de cuentas, también participaban del trabajo de investigación. Sin embargo, en la medida en que cada vez se requería más atención y dedicación a esta área, NW Ayer & Son destinó varios profesionales al *Business-Getting Department* para dedicarse específicamente a tareas de carácter investigador relativas al estudio de los medios en relación con los productos de sus anunciantes. Hower expresa que ésta fue probablemente la primera vez que NW Ayer & Son asignó unos profesionales, específicamente, a la tarea de *planning.*[1032] Este tipo de trabajo, que a menudo se traducía en la preparación de un plan que contemplara cómo alcanzar a los consumidores reales y/o potenciales de los productos a través de la publicidad y de una

[1030] En 1909 la agencia seguía argumentando a los anunciantes la necesidad de que la actividad publicitaria se realizase en relación a las condiciones específicas de fabricación y distribución: "Peculiar manufacturing and distributing conditions frequently demand peculiar treatment, but it is the business of an agency as ours to take these very peculiar conditions and so adjust them that the power of publicity can be properly applied". En: N. W. AYER & SON. (1909), p. 46.; También: en 1912, la agencia mantenía este discurso centrado en la necesidad de coherencia, o correspondencia, entre las condiciones del negocio del anunciante y el programa de publicidad propuesto. Consecuentemente, la agencia debía conocer las primeras y subrogar su recomendación profesional a éstas: "The important point at this stage of transaction is not merely to find how advertising may be done, but to find if conditions in the business to be advertised are in harmony with an advertising program. There must be a sales policy and it must bear proper relationship to the general business. It is of equal necessity that advertising, to be successful, shall be inaugurated and carried forward with the right regard for these conditions. At the start we regard such matters as copy, media and rates as entirely subordinate to some of the fundamental principles which must be discovered and observed." En: AYER, N. W. (1912), p. 35.

[1031] Ver en el capítulo 12 de esta tesis el sentido de "alto ejecutivo" en relación a su pertenencia al *staff* ejecutivo de la agencia.

[1032] HOWER, R. (1949), p. 77.

adecuada selección de medios, representaba una implicación de la agencia, en mayor o menor grado, en la solución de los problemas de marketing de sus clientes y, progresivamente, fue convirtiéndose en la base para elaborar los planes de publicidad. La confección de estos planes de publicidad se convirtió en un elemento clave de la actividad desarrollada en NW Ayer & Son y constituyó la base del trabajo de la agencia, de tal modo que finalmente se creó el departamento de planes (*The Plans Department*). Este nuevo departamento adquirió así entidad propia al ser concebido como una función profesional autónoma y no como un área -o subárea- de trabajo específica del *Business-Getting Department*.[1033] Este último departamento, por su parte, fue, hasta la década de los años veinte del siglo XX, esencial para la consolidación y expansión de la agencia, ya que en él residía la responsabilidad de "promoting the use of advertising and to urge advertisers to employ the Ayer agency".[1034] De este modo, el *Business-Getting Department* recogía una de las funciones modernas propias de la dirección de cuentas[1035]: la función específica de captación de nuevos clientes y de mantenimiento de los clientes de la agencia, función que, al menos en parte, venía siendo desempeñada también por los *solicitors*, presentes en algunas agencias. Esta función de captación de nuevos clientes -que generalmente es compartida con la dirección general de la agencia-, en algunas compañías aparece actualmente canalizada a través de un responsable o un departamento concreto orientado a la consecución de nuevo negocio (*New Business Department*).[1036]

También hacia 1900 en Lord & Thomas se creó el *Record of Results Department*, ideado por Lasker. Este departamento se ocupaba de reunir la información obtenida de los anunciantes relativa al comportamiento de los anuncios en los diferentes medios contratados. En este departamento se recogía, ordenaba y compilaba la información relativa, por ejemplo, a las respuestas obtenidas en el caso de campañas que alentaran una respuesta por correo por parte del consumidor o, en otros casos, se trataba de reunir la

[1033] HOWER, R. (1949), p. 468.
[1034] WALKER, P. (1998), p. 160.
[1035] "cada vez más, la generación de nuevo negocio es otra de las funciones que acostumbra a formar parte de las responsabilidades de la dirección de cuentas, función que, generalmente, sigue compartiendo con la dirección general de la agencia". En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 137.
[1036] Ver apartado "La dirección de cuentas y el nuevo negocio" en: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 135-138.

información relativa a las fluctuaciones de las ventas de los productos o marcas anunciadas, en relación con la publicación del anuncio. Esta información, además de ser útil para la creación de un archivo de medios, suponía un trabajo investigador orientado a estimar la eficacia de la publicidad. En 1906 en este departamento ya trabajaban ocho personas dedicadas, fundamentalmente, a la tabulación de los datos.

La recomendación profesional de la agencia o su propuesta de plan de medios ya no podía sostenerse únicamente en la información que facilitaban los medios (la prensa y las revistas), en su reputación o en el conocimiento y la intuición del agente de publicidad o de aquellos profesionales, a los que ya nos hemos referido, que de algún modo actuaban como representantes externos y portavoces de los servicios de la agencia. Todo ello seguía siendo útil, pero era insuficiente. Ahora también la agencia buscaba un modo -todavía poco afinado- de cuantificar la eficacia de las campañas en relación con los medios en los que éstas se publicaban.

> When an ad failed, the advertiser normally did not know whether to blame the copy or the medium. But at L & T, the question was simplified if a dozen different campaigns all bombed in one medium. "We know copy can't be wrong with all," Lasker explained, "so the paper comes under suspicion. It is really weak, all our advertisers are out within a month, and there is a big aggregate saving." [1037]

Este tipo de investigación desarrollado en Lord & Thomas no era un caso aislado. Durante las dos primeras décadas del siglo XX se realizaron algunos estudios y experimentos que trataban de medir la respuesta del lector ante los anuncios en general y ante la publicidad directa en particular. Este tipo de investigación estaba orientado a la evaluación de la eficacia de la publicidad y de los medios. En este sentido destaca el trabajo realizado por el profesor Walter Dill Scott -que ya ha sido mencionado con anterioridad y al que nos referiremos de nuevo con más detalle en las próximas páginas- quien desarrolló algunos experimentos orientados a establecer una correlación entre el tamaño de los anuncios y el número de consultas que generaban. Otros trabajos desarrollados en estos años, que apuntaban en la misma dirección,

[1037] FOX, S. (1984), p. 61.

trataban de explorar la relación entre la frecuencia de aparición de los anuncios, su eficacia y su repercusión en las ventas.[1038] Por otra parte, ya a principios de la década de 1920, Claude C. Hopkins afirmaba que "la eficacia de cada anuncio de venta por correspondencia se puede determinar hasta fracciones de penique. El coste de cada respuesta y los costes por dólar de venta se aprecian con absoluta exactitud".[1039] Hopkins también explicaba:

> Ahora los únicos campos de incertidumbre son los referentes a los consumidores y a los productos, no a los métodos de trabajo. Es difícil medir la idiosincrasia humana, las preferencias y prejuicios, los gustos a favor y en contra. No podemos predecir si un artículo va a tener éxito, pero sabemos cómo descubrirlo rápidamente. Sabemos cómo venderlo de la forma más eficaz.[1040]

Neil H. Borden, en su extraordinario libro *Problems in Advertising,* publicado ya a principios de la década de 1930 -un manual exhaustivo que reúne una larga lista de casos que son analizados desde la perspectiva del marketing y la comunicación y, en especial, de la comunicación publicitaria, y del cual nos aventuramos a afirmar que podría ser considerado como un primer manual riguroso de formación para los responsables de cuentas de las agencias- muestra cómo la investigación orientada a evaluar la eficacia de la publicidad -*testing of effectiveness*- tuvo un desarrollo importante en estos años. Borden expone los casos de compañías como la Dennison Manufacturing Company que dedicaron grandes esfuerzos de investigación, en este caso realizados en 1929, orientados al análisis de la eficacia de los cupones respuesta y de otras de sus acciones publicitarias como lo fueron el estudio de la eficacia de los folletos realizados dirigidos a los distribuidores o a los consumidores.[1041] En este contexto resultan oportunas las palabras de McFall cuando subraya la importancia que adquirió el deseo de medir la eficacia de la publicidad y de cuantificar los resultados: "The approach emphatically stresses the importance of measuring advertising effectiveness and quantifying results".[1042]

[1038] MAZUR, E. (1996), p. 256.
[1039] HOPKINS, C. C. (1980), p. 13.
[1040] HOPKINS, C. C. (1980), p. 15.
[1041] BORDEN, N. H. (1932), p. 570-605.
[1042] McFALL, L. (2004), p. 147.

No obstante, y retomando de nuevo el caso de Lord & Thomas, la diversa información obtenida hasta la fecha no parece indicar que esta agencia destacase de una forma especial por el uso interno de la investigación como herramienta de trabajo, ni tampoco por la prestación de este servicio a sus clientes. Consideramos que en ello influyó, muy probablemente, la poca atención que Lasker parecía prestar a este aspecto de la actividad que podia desarrollar la agencia ya que siempre se mostró más tendente a involucrarse en el proceso de creación de las campañas y, más en particular, en el aspecto redaccional de éstas. Fox recoge un testimonio de Lasker que resulta ilustrativo del relativo valor que éste le daba a la investigación o, al menos, al tipo de investigación aquí referida. Lasker se muestra escéptico ante el empleo de la investigación para evaluar la eficacia de las campañas antes de ser publicadas, a modo de *pre-test*. Al parecer pensaba que este tipo de investigación podia aportar pocas novedades[1043] y, que, en general, básicamente servía para confirmar aquello que el profesional ya sabía: "Copy might be pretested in modest ways, but in general advertising research revealed only 'that a jackass has two ears when we know all the time that a jackass has two ears".[1044] Sin embargo, y a pesar de lo expuesto, no debe olvidarse que la presencia de Hopkins en Lord & Thomas -agencia en la que se incorporó en 1908 y donde trabajó durante dieciocho años- supuso nuevos enfoques en el tratamiento de las campañas en base a su visión de cómo debía ser la publicidad, una actividad donde el análisis y un determinado tipo de investigación ocupaban un lugar importante. Julián Bravo, escribe en el prólogo de *Publicidad Científica* de Hopkins:

> Pero Claude Hopkins no fue un simple redactor publicitario (…). Fue más bien un publicitario. (…) Como publicitario, no sólo hizo textos, sino que se puede decir que 'inventó' el muestreo, y le sacó partido; 'inventó' las campañas de prueba (los

[1043] Las palabras de Eguizábal, que a continuación se reproducen, resultan oportunas para ilustrar la actitud de Lasker ante el empleo de la investigación en publicidad: "La introducción de la investigación no se hizo sin resistencias. Muchos publicitarios desconfiaban de los resultados, o pensaban que era demasiado esfuerzo para concluir en lo evidente (…) y había quien seguía defendiendo la idea de la publicidad como un arte (es decir más emocional que racional) frente a la pretensión de convertirla en una ciencia". En: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 290.
[1044] FOX, S. (1984), p. 113.

> mercados de prueba) y utilizó como nadie los cupones en los anuncios (incansable practicante del método experimental).[1045]

La investigación se convirtió, efectivamente, y de un modo progresivo, en una herramienta fundamental para la práctica de la actividad publicitaria tal como recoge Eguizábal en la siguiente cita:

> A mediados de los años treinta se había terminado el dominio en publicidad de la intuición y las corazonadas para imponerse la planificación y la investigación. Mientras, en Estados Unidos, la investigación había dado un paso más no conformándose ya con hacer preguntas sino estudiando el comportamiento, observando a los consumidores en el proceso de compra y fisgando en los cuartos de baño y las cocinas para conocer los productos que se habían comprado. Poco antes de la Segunda Guerra este tipo de investigación llegó a Inglaterra, pero fue sobretodo tras la guerra cuando se impuso la necesidad de responder a la cuestión de por qué compra la gente, centrando el problema en las motivaciones del consumidor. Lo cierto es que los estudios de mercado empezaban a transformar no sólo la publicidad sino todo el campo de los negocios.[1046]

Por último, en relación a la incorporación del servicio de investigación en las agencias de publicidad modernas cabe mencionar de forma explícita la influencia que, en las primeras décadas del siglo XX, empezaron a tener en la actividad publicitaria los estudios procedentes de la psicología. Ya en 1895, la revista *Printer's Ink* mostraba una cierta atención a la psicología cuando pronosticaba que, con el tiempo, los redactores publicitarios probablemente estudiarían psicología del mismo modo que lo haría un profesor, ya que ambas profesiones tenían un interés común: influir en la mente.

> Probably when we are a little more enlightened, the advertiser writer, like the teacher, will study psychology. For, however diverse their occupation may at first sight appear, the advertising writer and the teacher have one great object in common -to influence the human mind.[1047]

[1045] HOPKINS, C. C. (1980), p. 7.
[1046] EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 296.
[1047] SCOTT, W. D. (1915), p. 2.; También: "Fue en ella [en *Printer's Ink*] también donde se publicó el artículo 'Human Nature as a Factor in Advertising' (1895) de Oscar Herzberg, en el que se planteaba la publicidad como un método para influir sobre la mente humana y se invitaba a los redactores a conocer esa nueva ciencia que era la psicología". En: EGUIZÁBAL, R. (2007), p. 14.

En 1907, la misma revista *Printers' Ink* mostraba un interés todavía mayor por la psicología al incluir en sus páginas dos artículos que abordaban la influencia de ésta en la publicidad. Uno de ellos se presentaba con el título "Psychological" y en el otro se afirmaba que la publicidad científica seguía las leyes de la psicología y que el anunciante de éxito era aquel que mostraba su interés por ésta estudiando psicología, bien de forma directa o bien a través de su departamento de publicidad:

> Scientific advertising follows the laws of psychology. The successful advertiser, either personally or through his advertising department, *must* carefully study psychology. He *must* understand how the human minds acts. He *must* know what repels and what attracts. He *must* know what will create an interest and what will fall flan… He *must* be a student of human nature, and he *must* know the laws of the human mind.[1048]

Lo cierto es que durante las dos primeras décadas del siglo XX se produjo un acercamiento entre la publicidad y el mundo de las ciencias sociales, fundamentalmente a partir de la investigación y de las posibilidades de racionalización y objetivación que éstas podían abrír.[1049] En estos años la publicidad parece buscar una cierta consideración -o reconocimiento profesional- como actividad cuya eficacia era comprobable "de un modo científico". No olvidemos que en 1923 Claude C. Hopkins expresaba -ya en la primera línea del primer capítulo de *Publicidad Científica*- cómo la publicidad había alcanzado un grado de madurez que la elevaba a la categoría de una ciencia. A pesar de su extensión, reproducimos una parte de las afirmaciones de Hopkins que resultan ilustrativas de esta nueva consideración:

[1048] SCOTT, W. D. (1915), p. 4.; El empleo de la cursiva en las diferentes menciones a la palabra "must" (en castellano, "debe") es obra de Scott, que parece utilizar este recurso para realzar su importancia.

[1049] "Una de las discusiones más relevantes de la historia del conocimiento científico viene dada por su voluntad de alcanzar una cierta objetividad, entendida como una de las características principales que lo distinguen de otras formas de argumentación o conocimiento. En este sentido, el nacimiento de las ciencias sociales sentó las bases para la discusión sobre el método y la posibilidad (o no) por parte de las ciencias sociales, de producir conocimiento de esta naturaleza. Es significativo, por tanto, el hecho de que, desde su proceso de institucionalización, las ciencias sociales hayan vivido en un complejo de inferioridad. Para entender cómo se ha llegado a esta situación conviene explicar (…) las polémicas en torno a la creación del conocimiento científico y la consolidación de una determinada idea de ciencia durante buena parte del siglo XX". En: MEDINA, A.; SORRIBAS, C.; BALLANO, S. "La publicidad y sus complejas relaciones con el discurso científico". *Questiones Publicitarias* [Sevilla] (2007) vol I, núm. 12, p. 79.

> Ha llegado el tiempo en que la publicidad ha alcanzado, en las manos de algunos, la categoría de una ciencia: está basada en principios fijos y es suficientemente exacta; sus causas y efectos se han analizado hasta ser bien entendidos; se han establecido y demostrado métodos correctos de procedimiento. Y, como sabemos lo que es más correcto, actuamos según leyes básicas.
>
> La publicidad, en tiempos un juego de azar, se ha convertido bajo una dirección capaz, en uno de los negocios más seguros. Efectivamente, ningún otro negocio con semejantes posibilidades necesita arriesgar tan poco.
>
> Así pues, este libro [Publicidad Científica] trata no de teorías y opiniones, sino de principios y hechos lo suficientemente demostrados. (…) El libro se limita a establecer principios fundamentales y, en el momento en que rocemos alguna zona de incertidumbre, lo advertiremos convenientemente.
>
> (…) Algunas de estas Agencias, a lo largo de sus centenares de campañas, han sometido a prueba y comparado miles de proyectos e ideas. Los resultados se han observado y anotado, de forma que las enseñanzas que de ellos se desprenden no han caído en el vacío. (…) estas agencias se han convertido en depósitos de experiencias publicitarias, de principios suficientemente demostrados y de métodos.[1050]

Este acercamiento entre la publicidad y otras disciplinas de carácter científico parece manifestarse, efectivamente, de forma particular, en el caso de la psicología. Probablemente la psicología vio en la publicidad la oportunidad de poner en práctica algunos conocimientos ya adquiridos en años anteriores y, a su vez, desarrollar un conocimiento más extenso y específico en un área que podía tener una aplicación práctica inmediata. A este respecto, Turner considera que algunos de los logros de la psicología en estos años ya habían sido descubiertos generaciones atrás: "Many of the truths they announced had been discovered, empirically, generations ago"[1051] aunque este autor también considera que el desarrollo experimentado por la psicología en décadas anteriores había sido "a purely abstract study, masked in intimidating language".[1052] Lo cierto es que este autor se muestra un tanto receloso ante la influencia real de la psicología en la publicidad. En su opinión, resulta significativo que la mayor parte de los experimentos realizados tuvieran lugar

[1050] HOPKINS, C. C. (1980), p. 11.; También: en la introducción a esta edición del libro, Julián Bravo escribe: "Eran tiempos, además, en los que la publicidad norteamericana estaba dando el gran paso: de ser un mero negocio de comisionistas a ser una actividad de servicios decisivos para la venta; de ser algo oscuro, dependiente del puro azar y poco confesable, a ser algo más valioso, controlable, con carácter de ciencia y respetable".
[1051] TURNER, E. S. (1953), p. 137.
[1052] TURNER, E. S. (1953), p. 137.

en un entorno de laboratorio y no en entornos reales. A su juicio cabe formularse la pregunta de si los psicólogos realmente dieron nuevas ideas a los anunciantes o si únicamente les aconsejaron sobre qué ideas podían ser buenas aunque estos anunciantes probablemente ya supieran la respuesta. Turner lo expresa con las siguientes palabras: "It is open to argument whether the psychologist gave the advertiser new ideas, or whether he merely advised the advertiser which of his ideas were good ones (which the advertiser probable know already)".[1053]

En relación a la incidencia de las ciencias sociales -y de la psicología en particular- en el desarrollo de la práctica publicitaria en las décadas siguientes -en los años que van desde la Primera Guerra Mundial a la década de los cincuenta- Eguizábal puntualiza:

> La ciencia se introduce en la publicidad. La búsqueda de una mayor eficacia, de más seguridad en el trabajo publicitario, el deseo del anunciante de tener un mayor control sobre cómo se está gastando su dinero, llevaron a hacer de la publicidad un refugio de psicólogos, sociólogos, etc. Especialmente relevante es el interés que empieza a tomar la publicidad para el mundo científico y académico (...).
>
> Pero no fue sólo el desarrollo de las ciencias sociales lo que impulsó la investigación publicitaria. (…..) La necesidad de provocar una "revolución comercial" que sacase las técnicas mercantiles de su estancamiento y las situase en el plano que correspondía a la situación económica, provocó la ampliación de nuevas técnicas de venta más agresivas, desarrollo de marcas, promociones y publicidad. La investigación ayudó a impulsar esa revolución comercial, favoreciendo las técnicas publicitarias pero también colaborando a un mejor conocimiento del funcionamiento de los mercados y de los deseos e intereses de los consumidores. [1054]

Sea como sea -no es objeto de nuestro trabajo profundizar en esta área ni abrir un debate sobre el alcance real de la influencia de la psicología- la

[1053] TURNER, E. S. (1953), p. 137.

[1054] EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 290.; También: "En los años de entreguerra la investigación se apoderó del terreno de la publicidad. Se fundaron institutos de investigación y las grandes agencias, tipo Walter Thompson, Young & Rubican o Leo Burnett utilizaron sus propios investigadores. Young and Rubican fue la primera que, en 1929, incluyó un departamento de investigación frente al cual Raymond Rubican puso al, hasta entonces, profesor de estadística George Gallup. Pareció llegar un momento en que no se podía trabajar en publicidad sin contar con el correspondiente informe, sobre el producto, sobre los gustos del público, sobre la marcha de las ventas, etc. (...) La influencia de la psicología inspiró el trabajo de muchas agencias. Tras la Primera Guerra, el behaviorismo fue utilizado a fondo por anunciantes y agencias que no veían el límite a su capacidad de generar deseos y hacer crecer las ventas. Y tras la Segunda Guerra Mundial lo que se pone en biga es el análisis motivacional; y las agencias, en los años 50, se llenaron de psicólogos freudianos (...)". En: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 381.

publicidad, por su parte, probablemente vio en la psicología (y especialmente en su vertiente experimental) una oportunidad para ganar un mayor prestigio profesional y un mayor rigor. Lo cierto es que algunos psicólogos fueron invitados a exponer sus ideas ante los clubs de publicitarios ya creados en estos años y, también, como explica Mazur, diversos psicólogos, y otros expertos interesados en la psicología experimental, colaboraron con las revistas de publicidad y publicaron algunos trabajos donde pretendían trasladar sus conocimientos de psicología a la publicidad en general y, en buena parte, al diseño publicitario en particular; en este último caso, a menudo lo hicieron a través de experimentos y de la formulación de teorías sobre la percepción visual y sus aplicaciones en la composición de los anuncios.[1055] Algunos de ellos, explica Mazur, se inspiraron en las investigaciones de psicólogos alemanes y americanos y en sus trabajos aparecían citados expertos como Wilhelm Wundt, William James, Edgard L. Thorndike, James Angell, Edgard Titchener y Walter Dill Scott -ya mencionado con anterioridad-, éste último doctorado con Wundt.[1056]

A juicio de Mazur, tal como se expresa a continuación, los principios elaborados por los psicólogos de la publicidad derivaban, en gran parte, de experimentos realizados con anterioridad sobre percepción visual y que, a su vez, se basaban en la tradición filosófica del empirismo inglés representado por Locke y expuesto en su *Ensayo sobre el entendimiento Humano*:[1057]

[1055] MAZUR, E. (1996), p. 253.

[1056] MAZUR, E. (1996), p. 254 y 258. El laboratorio de Wundt, en Leipzig, atrajó el interés de estudiantes extranjeros, como Scott, quien se doctoró con Wilhelm Wundt.; También: "Wundt, natural de Neckarau, estudio medicina, fue nombrado en 1864 profesor de fisiología de Heidelberg, en 1874 profesor de filosofía de Zurich y en 1875 de Leipzig, donde trabajó hasta su muerte. (...) Fue, sin embargo, mérito de Wundt haber sabido despertar nuevamente el interés por la filosofía. (...) En 1879 fundó Wundt en Leipzig el primer "Laboratorio de psicología experimental" (...). Según este modelo se fundó en 1889 otro laboratorio en París y pronto muchísimos otros en Estados Unidos. Wundt amplió finalmente la idea de evolución a la *Psicología de los pueblos* (...), en que atendió señaladamente a la evolución de la lengua, el mito y las costumbres". En: FISCHL, J. *Manual de historia de la filosofía*. Barcelona: Herder, 1977, p. 461 y 462.; También: en el apartado 5.2.2. de esta investigación señalábamos la influencia del pensamiento alemán en algunas disciplinas y cómo éste se trasladó a Estados Unidos. También adelantábamos como la atmósfera académica de universidades como la de Leipzig atrajeron a numerosos estudiantes procedentes de Estados Unidos.

[1057] Uno de los aspectos que Mazur explica con detalle es cómo Wundt recoge la idea de los empiristas ingleses, de cómo las sensaciones elementales eran las unidades básicas de percepción y que la mente combinaba una multitud de percepciones individuales en forma de ideas con sentido a través de un mecanismo de asociación (Teoría asociacionista). Esta autora también explica cómo Locke sostuvo que las relaciones entre las percepciones individuales no eran, necesariamente, lógicas y que podían surgir a través de relaciones de continuidad. La asociación de ideas, según Locke, podía explicarse a través de su proximidad en el tiempo y en el espacio. Las sensaciones podían evocar imágenes asociadas que no

> The principles taught by the psychologist-advertisers were more than a hotchpotch of visual curiosities. They were derived in large measure from earlier experiments in visual perception that were themselves based on an older philosophical tradition -English empiricism expounded by John Locke in *An Essay Concerning Human Understanding* (1700).[1058]

Una buena parte de los autores que se interesaron por los vínculos entre la publicidad y la psicología eran académicos que trabajaban en las universidades o también en otro tipo de instituciones de enseñanza que impartían estudios empresariales, comerciales, de artes aplicadas, de técnicas de publicidad, etc.[1059] De todos ellos, la figura que más destacó en el ámbito publicitario fue, muy probablemente, la de Walter Dill Scott, director del Psychological Laboratory de la Universidad de Northwestern (Chicago) y considerado el pionero en la aplicación de la psicología a la publicidad.[1060] *The psychology of advertising. A simple exposition of the principles of psychology in their relation to successful advertising*, publicado en 1915, fue uno de los primeros libros en establecer conexiones fundamentadas entre la psicología y la publicidad, aunque los trabajos de Scott se iniciaron en años anteriores. En torno a 1902, por ejemplo, ya publicaba algunas colaboraciones en la revista *Mahin's Magazine.*

---

mantuvieran entre sí una conexión racional. Ver: MAZUR, E. (1996), p. 258 y 259.; También: "Perhaps the principle of psychology that the advertising man encounters more frequently than any other is that of association of ideas". En: HALL, R. (1921), p. 77.; También: "When Wilhelm Wundt opened his Leipzig laboratory in 1879, the scientific method first appeared in psychology. Wundt did not entirely abandon introspection but began to examine behaviour through controlled experiments. As the father of experimental psychology, he opened the way for applied and eventually industrial psychology. Wundt was searching for 'psychological man', just as Taylor sought 'economical man', through studying the individual for universal mainsprings of human conduct". En: WREN. D. A. (1979), p. 210.

[1058] MAZUR, E. (1996), p. 256.

[1059] No obstante, además de profesores también aparecen otros nombres con un menor vínculo con el mundo académico. Es el caso de George French, que escribía textos publicitarios y que colaboró en diversas ocasiones en revistas sobre temas vinculados a la publicidad; French también editó *Advertising Experience*, una revista dirigida a profesionales de la publicidad. O también fue el caso de George Burton Hotchkiss, que había trabajado en una agencia de publicidad además de dar clases en el departamento de inglés empresarial de la Universidad de Nueva York. Ver: MAZUR, E. (1996), p. 254.

[1060] MAZUR, E. (1996), p. 254.; También: "Fue, sin duda, la psicología la primera disciplina en ocuparse con cierta seriedad de la publicidad. *The Psychology of Advertising* (1908) de Walter Dill Scott inaugura el género. A esta obra le siguieron, a uno y otro lado del Atlántico, otras tantas que perpetúan las vinculaciones entre los dos campos". En: EGUIZÁBAL, R. (2007), p. 14.; También: "El modelo psicológico es probablemente el que ha tenido un desarrollo más antiguo, pues las aportaciones de las ciencias del comportamiento a la publicidad empezaron ya a finales del siglo XIX y cristalizaron pronto en el famoso manual de Scott: *The Psychology of Advertising* (1904)". En: VICTORIA, J. S. (2005), p. 32.; Nota: de acuerdo con nuestras fuentes, y el ejemplar consultado, la publicación de esta obra de Scott data de 1915. No obstante, en ella figura 1908 como fecha del *copyright*.

El trabajo investigador de Scott -como probablemente también el de otros autores pioneros en este ámbito- debió ejercer en esos años una gran influencia, tanto en el modo de abordar el proceso de creación de las campañas como en las decisiones en torno a los medios en que debían insertarse, atendiendo a sus características y a los distintos modos en que impactaban en el receptor de la comunicación publicitaria. Scott y otros autores mostraron su interés investigador por conocer el modo en que debían presentarse las ideas publicitarias para que la mente se comportase según lo deseado y trataron de establecer aplicaciones prácticas para la publicidad en base a leyes formuladas por la psicología.[1061] De ahí que una buena parte de los textos publicados se dedicaran al diseño publicitario y a evaluar su eficacia visual.

También en los primeros años del siglo XX se desarrollaron los primeros experimentos -de la mano de Scott y también de Starch- que trataban de establecer correlaciones fisiológicas (cambios en los latidos del corazón, en el pulso, movimientos involuntarios de manos o pies, etc.) al exponer a los individuos a una serie de imágenes. Precisamente el reconocimiento de Scott proviene, en gran parte, de su interés en describir estos cambios fisiológicos e identificar las diferentes respuestas que podía causar en los individuos la exposición a sensaciones placenteras o a sensaciones desagradables.[1062] Al inicio del capítulo tercero de *The psychology of advertising,* titulado "The feelings and emotions", Scott escribe:

> In the present chapter we are interested in the effect which pleasure and pain and the different emotions have upon the mind and the body of the person experiencing them. These effects are not sufficiently recognized and yet they are of special significance to the advertiser. (…) Every pleasurable and every painful experience has a direct reflex effect on the bodily functions and also on the action of the mind.[1063]

[1061] "Scott, un dels primers psicòlegs de la publicitat, juntament amb John B. Watson, es basa en el principi que la idea que entra amb més facilitat a la ment dels consumidors és la que està relacionada amb una altra que ja existeix". En: ROM, J.; SABATÉ, J. (2007), p. 48.
[1062] Ver capítulo tres "The feelings and the emotions".; Ver también capítulo cuatro: "Appeals to the customer's sympathy". En: SCOTT, W. D. (1915), p. 22-37 y 38-51.
[1063] SCOTT, W. D. (1915), p. 22.

En ese mismo capítulo Scott destaca cómo estos conocimientos son del interés de la publicidad y, en particular, de los hombres de negocio modernos, en alusión a los comerciantes:

> The modern business man does his utmost to minister to the pleasure of the customers in his store. He knows that they will place a larger order if they feeling happy than if they are feeling otherwise. (…) The merchant attempts to please the customer by the appearance of the store, by courteous treatment and by every other possible method.[1064]

La lectura de esta obra de Scott resulta ampliamente ilustrativa de sus intereses investigadores y ofrece un buen panorama de algunas cuestiones que planteaba, ya en este periodo, la comunicación publicitaria. Como ejemplo de ello -y con intención de no extendernos en el contenido de *The psychology of advertising*- a continuación reproducimos dos citas que juzgamos de interés. En la primera, Scott señala la importancia de utilizar la investigación para conocer al consumidor, de manera que la publicidad pueda conectar con su forma de pensar:

> The public, which the advertiser addresses, is subject to the same laws of habit as the advertiser. Each of the potencial customers has formed a rut in his thinking and thinks along that particular line or lines. The advertiser must know his customers. He must know their habits of thought, for it is too difficult to attemt to get them to think along new lines. He must present his commodity in such a way that the readers can understand it

[1064] SCOTT, W. D. (1915), p. 25.; También: en el tercer capítulo, Scott explica, por ejemplo, cómo ciertas combinaciones de colores pueden resultar más placenteras que otras, lo mismo que ciertas formas geométricas o determinadas distribuciones del espacio. También se refiere a cómo algunos tonos musicales resultan armónicos y, consecuentemente, placenteros. Scott consideraba que este tipo de conocimientos tenían una aplicación inmediata en el comercio y en especial en la publicidad. Por nuestra parte, la obra de Scott nos inspira en algunos momentos ciertos paralelismos con algunas concepciones y formulaciones teóricas actuales de la publicidad, el marketing y la comunicación de las marcas. Nos referimos, especialmente, a aquellas que resaltan el valor de las emociones (*emotional branding* o cómo las marcas pueden despertar las emociones), el valor de las experiencias (a través del marketing y la comunicación experiencial o *experiential marketing*) y el modo en qué ambas -las experiencias de compra o de consumo y las emociones- pueden ser utilizadas como un valor esencial en la relación entre las marcas y los consumidores. A pesar de la distancia de casi cien años entre la visión de Scott y estas visiones más actuales, los puntos de conexión parecen existir y nos atrevemos a apuntar que pueden despertar nuevos temas de estudio para el investigador interesado en la perspectiva histórica o evolutiva de estas teorías o enfoques de la comunicación publicitaria.; También: léase la descripción que hace Roland Hall de un anuncio de pianos de la marca Steinway. En la nota a pie de foto puede leerse: "The age of the musician, the shadow of the room an the entire 'atmosphere' of the design appeal to the imagination", descripción que, a nuestro juicio, es ilustrativa de las primeras líneas de esta nota a pie de página. En: HALL, R. (1921), p. 78.

> without being compelled to think a new thought. The advertisement should conform to their habitual modes of thought, and then the customers can read it and understand it with ease.[1065]

En la siguiente Scott se refiere a la importancia de mantener de forma continuada los esfuerzos publicitarios -avanzando de este modo la importancia del concepto de repetición del mensaje publicitario- para poder no sólo incidir en los hábitos de los consumidores, sino también mantenerlos:

> Many advertisers work on the theory that as soon as they have got the public into the habit of using their goods they can stop their advertising and the sales will go right on. There is much truth in this but also a great error. It takes so much effort to form the habit that when it is once formed it should be made the most of. This can best be done by continuing the advertising, thus taking advantage of the habit by securing prompt responses and at the same time taking care to preserve the habit.[1066]

En 1921 Roland Hall se hacia eco de la importancia de la psicología en la actividad publicitaria. Las aportaciones de la psicología -como ciencia de la mente, de los instintos y las emociones, según expresaba este autor- aportaba unos conocimientos de gran utilidad que podían aplicarse en la realización de las piezas publicitarias (folletos, catálogos, etc.), en el estudio de la adecuación y eficacia de los formatos de los anuncios y en otros aspectos relacionados con su recepción, como podían ser la atención prestada por el lector u otros aspectos relacionados con los hábitos de lectura o con los procesos de la memoria.

> Much that appears in the various chapters of this volumen is interwoven with psychology, which is merely the science of the mind, the instincts, and the emotions. In the treatment of Catalogs, Booklets, Folders and Cards there are considerations of the psychology of interest, of color and of impression generally. In the study of the various forms of medim, consideration is given to the psychology of attention, of reading habits, and of memory. Advertising display involves the psychology of attention also. Psychology is so vital a part of advertising copy that no treatment of the subject can be

[1065] SCOTT, W. D. (1915), p. 131.
[1066] SCOTT, W. D. (1915), p. 133.

> thorough without bringing in a study of the psychology of interest, of appeal, of decisión and action.[1067]

A principios del siglo XX también se desarrolla otro tipo de investigaciones que gira en torno a los llamados tests de preferencias donde se preguntaba a los individuos participantes su opinión sobre anuncios reales en base a diversos criterios como podían ser la belleza, el grado de interés que despertaban o su capacidad de persuasión.

También en este periodo, y como ya se ha avanzado, se desarrollan estudios y experimentos que tratan de medir la respuesta del lector a la publicidad directa. En estos estudios se establecía la eficacia de la publicidad en base al número de consultas que recibía el anunciante tras la publicación del anuncio y teniendo en cuenta diversas variables como podían ser el tamaño de los anuncios o la frecuencia de su inserción. También se desarrollaron otro tipo de estudios más orientados a crear modelos de medición que permitieran establecer las proporciones ideales de algunos elementos: los sobres, las páginas de las revistas, etc.

A partir de la segunda década del siglo XX, y de un modo progresivo, la investigación en publicidad fue cada vez ganando más peso y ampliando su campo de actuación. Por ejemplo, en 1923, J. Walter Thompson puso en marcha un programa de investigación, que duraría dos años, con motivo del lanzamiento de Teba, un nuevo champú de Ponds. En este caso una parte de la investigación se orientó a testar el producto a través de la distribución de tres fórmulas experimentales previas que se facilitaron a los empleados de la agencia, los cuales, con posterioridad, cumplimentarían unos cuestionarios que pretendían valorar sus reacciones ante las diferentes modalidades de producto.

McFall corrobora la importancia de la actividad investigadora llevada a cabo en J. Walter Thompson aportando nuevos datos sobre su alcance:

> Between November 1922 and September 1923 JWT conducted 11 separate dealer and consumer investigations in the New York area for Woodbury's soap alone […] while in

[1067] HALL, R. (1921), p. 77.

> the UK the company reputedly conducted 79,000 interviews for Ponds between 1923 and 1930.[1068]

Este tipo de investigación, orientada a tener un mayor conocimiento de los consumidores -de sus gustos, preferencias, etc- tuvo un gran desarrollo. Es cierto, no obstante, que en estos primeros años, en ocasiones las agencias recurrían a sus empleados utilizándolos como representantes de los consumidores y fuentes de información. Pero, en otras ocasiones, las agencias trataron de conocer mejor a los consumidores enviando a sus propios empleados a trabajar a los puntos de venta de los productos de sus clientes -por ejemplo, a los grandes almacenes. McFall se refiere a este tipo de actuaciones de las agencias mencionando como ejemplos, una vez más, a J. Walter Thompson y, en esta ocasion, también a NW Ayer & Son:

> Using agency staff as 'sovereign' consumers was not the only method agencies used to gather qualitative information about products. By the First World War agencies like JWT and Ayer also sent staff out to work in department stores, replacing regular sales staff when they went on leave. There are numerous references to feedback derived in this way in JWT's account files for clients like Cheseborough-Ponds and the Andrew Jergen's Company. These researches were most often women, 'our girls', who would work as demonstrators to gather research information on products.[1069]

No podemos valorar el alcance que pudo tener este tipo de actuaciones llevadas a cabo por algunas agencias ni su importancia desde la perspectiva del rigor propio de la investigación. Es cierto que, de acuerdo con nuestros criterios actuales y en comparación al desarrollo que tuvo la investigación publicitaria en las décadas posteriores -de una forma más definitiva a partir de 1945, tras la Segunda Guerra Mundial-, este tipo de investigación forma parte de un periodo que podríamos calificar de iniciación y ensayo. Sin embargo ello no es obstáculo para afirmar su importancia en la configuración de las agencias de publicidad modernas y en el modo en que éstas variaron el modo de conducir su actividad profesional.

[1068] McFALL, L. (2004), p. 148.
[1069] McFALL, L. (2004), p. 147.

Por último, para cerrar este apartado sobre cómo la investigación se introdujo en las agencias como una actividad adicional y especializada hay que recordar que a partir de los años veinte del siglo XX la investigación publicitaria también se acercaría a otras disciplinas, además de la psicología, como la sociología, las matemáticas o la estadística:[1070]

> En las dos décadas posteriores [en referencia a las décadas de los años 30 y 40 del siglo XX] se producen importantes avances en el enfoque metodológico de este tipo de investigación [investigación orientada a la indagación de los mercados y al conocimiento del consumidor] y en su planteamiento se irán sumando aportaciones proveninentes de diferentes disciplinas: las matemáticas, la estadística, el marketing y la psicología. En el caso de esta última, por ejemplo, con la introducción de técnicas procedentes de la psicología clínica, como las entrevistas en profundidad o algunas técnicas proyectivas. A principios de los años 30 aparecen, en Estados Unidos, los primeros paneles de detallistas de la mano de Arthur C. Nielsen.[1071]

El desarrollo de la investigación comercial y publicitaria en las agencias fue, indudablemente, un punto clave para fijar, lo que hoy podemos denominar, su posicionamiento en el mercado. La investigación dio fundamento a buena parte del trabajo creativo de las agencias pero, sobretodo, en este periodo, impulsó y enriqueció la labor de asesoramiento estratégico de las agencias. Los altos ejecutivos de estas agencias la utilizaron como base para dotar de dirección a la publicidad de sus clientes. Una de las principales funciones de los directores de cuentas será, precisamente, direccionar el trabajo para los clientes o cuentas.

[1070] A título ilustrativo, George Gallup (de formación amplia y multidisciplinar y que también destacó en sus facetas matemática y estadística) era profesor universitario cuando se incorporó a la agencia Young & Rubicam hacia 1931; Gallup fundó, en 1935, el *American Institute of Public Opinion*: "Dr. George Gallup, once of Iowa, is another staff member of whom I am proud. My partner [Young se refiere a su socio, Rubicam; ambos fundaron la agencia Young & Rubicam en 1923] induced Gallup to give us pedagogy for advertising. As I recall, George was teaching at Northwestern University when Rubicam talked him of the campus into Young & Rubicam. At Drake University and Northwestern he had made an impressive start on certain original phases of copy research and reading habits which he later developed more fully at Young & Rubicam. At the agency and in his own organization at Princeton, the American Institute of Public Opinion, he developed the Gallup Poll, which became more famous than the advertising agency of which he was an officer".; También: "my partner induced George Gallup of Gallup Poll fame to leave the college campus for our advertising shop. We wanted independent, factual information about the problems we confronted". En: YOUNG, O. J. (1949), p. 34 y 133.

[1071] SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 114.

11.1.4. La especialización de la agencia bajo criterios de rentabilidad

Las agencias habían experimentado un proceso de cambio empresarial muy importante. Como ya se ha mostrado, paulatinamente habían ampliando sus dedicaciones y, a la vez, se habían especializado en diferentes facetas en las que podía dividirse, u organizarse, la actividad anunciadora desde la perspectiva de la prestación de un servicio publicitario completo al anunciante. Ya en la primera década del siglo XX numerosas agencias estaban organizadas para alcanzar los siguientes objetivos profesionales:

- Conseguir y mantener nuevos clientes (anunciantes) y prestarles un servicio continuado de atención profesional. La relación con los anunciantes había evolucionado y se había ampliado de una forma clara. Ésta había dejado de estar centrada en la captación de clientes (función estrechamente asociada al servicio de *solicitation*). Los estándares de servicio habían aumentado y éstos eran indicativos de la diferencia entre los antiguos agentes y los nuevos agentes, o dicho de otro modo, y pensando en su aportación profesional, ahora entre los "malos agentes" -que ofrecían un servicio más restringido- y los "buenos agentes", aquellos que tenían una visión más amplia de sus funciones y que actuaban con una mayor involucración profesional con objeto de favorecer los intereses comerciales de los anunciantes.

- Ofrecer un servicio de asesoramiento, orientación y dirección en relación a cómo comunicar su oferta de productos, servicios y marcas. El agente -y, por extensión, la agencia- que inicialmente actuaba, sobre todo, como un experto vendedor o comercial, ahora enfatizaba el valor de su función asesora comercial más amplia y abocada a los intereses de sus clientes. Estaba familiarizado con el producto, el proceso de producción, el mercado, los canales de distribución, los consumidores, las características de la empresa y de sus portavoces, etc. y, de algún modo, valoraba los métodos comerciales seguidos y trataba, con su asesoramiento e intervención profesional directa, de inicidir en ellos para optimizarlos. En 1913, Cherington explicaba que incluso aquellos

anunciantes que podían mostrarse más críticos con sus agencias (quejándose sobre el pobre equipo o servicio prestado o sobre el precio de éste) coincidían, en general, en enfatizar el valor de los consejos comerciales que éstas les aportaban.[1072]

- Prestar un servicio completo de ejecución de las acciones recomendadas, ocupándose de su ideación, diseño y realización. Las agencias tenían una organización más intrincada, más compleja, con una plantilla de profesionales de diversos perfiles, especializados en áreas concretas o en las diferentes fases del proceso de producción. El trabajo conjunto de estos especialistas, conducido de una manera conjunta y organizada, garantizaba un estándar de servicio profesional más alto que antaño.

- Mantener su actividad relacionada con la difusión de los mensajes a través de la relación y conocimiento de los medios como soportes publicitarios. Éste había sido el origen del negocio y continuaba siendo una de las áreas de conocimiento y actuación profesional esencial. De hecho había sido el eje vertebrador de las agencias en torno al cual se habían ido acoplando una serie de servicios, surgidos inicialmente como complementarios, cuya importancia, reconocimiento y valor iban, progresivamente, aumentando.

Esta transformación también fue acompañada, a nuestro juicio, de decisiones de carácter económico orientadas, como es lógico, a mantener e incrementar la rentabilidad del negocio. Por esta razón, consideramos oportuno hacer una breve aproximación a reflexionar sobre los criterios económicos que probablemente también estuvieron presentes en este proceso de conversión empresarial y que pudieron influir en las decisiones de los directivos de estas compañías, máximos responsables de la política de contratación del personal

[1072] "In fact, I have struck more than one large advertiser who admitted that his agency was poorly equipped in many respects, and some even who admitted that they were not at all certain agencies were 'straight' about rates, etc. But they all *did* emphasize the fact that their general selling advice was worth a great deal". En: CHERINGTON, P. T. (1913), p. 533.

así como de la fijación de los objetivos de negocio de la agencia y, consecuentemente, de los planes de expansión y desarrollo de ésta.

Efectivamente, el proceso de especialización seguido por las agencias de publicidad invita a una reflexión final, *a priori* un tanto marginal en relación a nuestro propósito de estudio, pero que también mantiene relación con éste, y que juzgamos oportuna desde la perspectiva del pensamiento empresarial contemporáneo. Resulta sugerente para este propósito la afirmación de Habgood en relación a la adopción de una estrategia de especialización por parte de las empresas. Este autor escribe: "El éxito de la especialización puede basarse tanto en la reducción de costes como en la elevación del precio".[1073] Esta afirmación, que puede constatarse en la política comercial seguida por numerosas empresas de bienes de consumo, y que se refiere al producto final ofertado, resulta más difícil de extrapolar al caso de las agencias de publicidad, al menos, en el periodo estudiado (por otra parte, tal vez en base a esta afirmación puedan explicarse una buena parte de los problemas de rentabilidad que, desde los últimos años del siglo XX y hasta la fecha, afrontan, de un modo general, las agencias de publicidad de servicios plenos). Probablemente la dificultad reside en la especificidad del servicio ofertado por las agencias y del sistema más extendido de remuneración de este servicio, ya comentado en diferentes ocasiones en esta investigación. Desde la primera perspectiva -la especificidad del servicio-, las agencias eran (y continúan siéndo) empresas de servicios profesionales, aunque su actividad incluya, en determinados momentos, la materialización de esos servicios en la producción de un determinado producto como puede ser, por ejemplo, un anuncio contemplado como el producto tangible resultante de la ejecución de una idea.[1074]

En el caso de las agencias de publicidad la introducción de la especialización a finales del siglo XIX y principios del siglo XX *a priori* no parece que estuviese acompañada, tal como apuntaba Habgood, de una reducción de costes, al menos en sus orígenes. Por un lado, más bien parecería que los costes salariales debieron aumentar con la incorporación de nuevos profesionales especialistas. Aunque, por otra parte, la incorporación de

[1073] HABGOOD, A. J. "Especialización: reducción de costes o elevación del precio". En: STERN, C. W.; STALK Jr. G. (coord.) *The Boston Consulting Group. Ideas sobre estrategia*. Bilbao: Deusto, 1998, p. 171.
[1074] Ver apartado 1.1.2. de esta investigación.

estos especialistas debía ampliar las perspectivas de negocio de las agencias en la medida que nuevos anunciantes se vieran atraídos ante la posibilidad de disponer de un servicio profesional publicitario especializado y completo. Además, el hecho de incorporar de forma permanente a especialistas en la agencia también permitía trabajar de una forma más regular con los clientes y, consecuentemente, establecer relaciones a más largo plazo. En este sentido, las posibilidades de atraer a los clientes y fidelizarlos parecerían superiores.

Por otra parte, también es cierto que la contratación esporádica de colaboradores especialistas externos a la agencia (*free lances*) -especialmente de redactores e ilustradores o diseñadores-, era una práctica bastante regular desde finales del siglo XIX y, consecuentemente, también generaba más costes a las agencias; en este sentido, y de acuerdo con los parámetros que han regido la actividad publicitaria durante décadas (prácticamente hasta la actualidad), la contratación de especialistas como empleados fijos podría llegar a representar una reducción de los costes correspondientes a la compra de servicios externos *free lance*. Probablemente, los directivos de las agencias sopesaron las ventajas e inconvenientes que les podía suponer la incorporación de empleados especialistas a plena dedicación y consideraron que les resultaría ventajosa. No obstante, llegados a este punto, debemos expresarnos con prudencia. La información manejada en esta investigación en relación a las cifras de remuneración económica y de carácter salarial es limitada e insuficiente para hacer unas estimaciones cuantitativas sólidas, como para ser extrapoladas o generalizadas, de modo que pudieran confirmar estos supuestos.[1075]

[1075] A modo ilustrativo, a continuación exponemos algunos datos que pueden resultar útiles para tener una cierta perspectiva salarial de la época y que, en caso de que fueran extensibles a otras agencias, podrían dar un apoyo más sólido a nuestra reflexión. Pope afirma que, hacia 1891, se consideraba que algunos profesionales *free lance* podían ganar entre 3.000 y 5.000 dólares anuales, cifras nada desdeñables. Por otra parte tanto Pope como Gunther coinciden en señalar que la contratación de redactores publicitarios como John E. Kennedy o Claude C. Hopkins (ambos de Lord & Thomas) supuso el pago de un salario notablemente más elevado de lo que venía siendo habitual en esta agencia. También Turner coincide en señalar que ambos profesionales percibieron unos ingresos notablemente superiores a lo habitual, independientemente de que las cifras aportadas por este autor no siempre coincidan con las aportadas por otros autores citados. En el caso de Kennedy y Hopkins, sin embargo, hay que matizar que ambos redactores ya contaban con un cierto reconocimiento y una trayectoria profesional previa que los situaba en un nivel salarial de partida más elevado. Por ejemplo, en 1904, Kennedy percibía unos 28.000 dólares anuales trabajando como redactor para el anunciante Dr. Shoop's y su producto Dr. Shoop's Restorative, un brebaje que se anunciaba por sus supuestas cualidades medicinales. También Hopkins había trabajado como redactor publicitario para Liquozone -otra medicina patentada que inicialmente se llamaba Powley's Liquefied Ozone- y había percibido una parte de los beneficios obtenidos por la venta

Por otro lado, y recuperando la afirmación de Habgood en cuanto al aumento del precio final de los servicios ofertados, la adopción del *open contract* debía suponer *a priori* un incremento de la remuneración de las agencias o, como mínimo, entendemos que el mantenimiento de unos niveles de rentabilidad similares a pesar de las nuevas, y más o menos costosas, ofertas de servicio que ahora ofrecían. En 1913, Cherington explicaba que si todos los anunciantes -grandes y pequeños- asumiesen el pago del 15% como tasa de servicio completo, no deberían existir problemas entre agencias y anunciantes en torno a la prestación y pago de los servicios. Para ello era necesario que los anunciantes entendiesen que la prestación de estos servicios debía ser valorada también en su dimensión económica:

> The growing number of large national advertisers who are paying 15 per cent. is a matter of wonder to cynics; but if they were able by a telegram to summon two such

---

del producto que, al parecer, ascendían a medio millón de dólares el primer año. Con la contratación primero de Kennedy y después de Hopkins, Lord & Thomas tuvo que superar el salario medio que podía percibir un redactor como, por ejemplo, Case, el primer redactor en incorporarse a tiempo parcial en Lord & Thomas. Case percibía unos ingresos semanales de 15 dólares, trabajando sólo por las mañanas en Lord & Thomas. Case también cobraba 15 dólares en Montgomery Ward, agencia en la que trabajaba por las tardes, también como redactor. Por otra parte, Doyle, el primer diseñador -o artista- que se incorporó en Lord & Thomas, percibía un salario semanal de 25 dólares, es decir, una cifra ligeramente inferior a la de Case (30 dólares, si sumamos los salarios procedentes de Lord & Thomas y de Montgomery Ward). También los escasos datos salariales útiles a nuestro propósito que hemos encontrado de NW Ayer & Son muestran cifras similares a las anteriores. Por ejemplo, en 1876, el salario más alto pagado a un empleado de esta agencia (en este caso, un empleado con antigüedad) ascendía a 25 dólares semanales. En años anteriores, en torno a 1870, 1872 y 1874, el salario medio de algunos empleados de NW Ayer & Son (ninguno de ellos redactor o diseñador) podía girar entre los 10 y los 15 dólares semanales. Por último, cabe recordar que la posible contratación de ilustradores de renombre, algunos de ellos de reconocido prestigio, también podía suponer un importante coste. Sólo a modo de ejemplo, y sin pretensión de generalizar estas cifras, Bogart expone que, hacia 1890, los ingresos medios de un ilustrador de renombre, considerado como un artista y no empleado en una agencia de publicidad, podían estar en torno a 4.000 dólares anuales. Ver: POPE, D. (1983), p. 149-150.; GUNTHER, J. (1960), p. 50.; HOWER, R. (1949), p. 516.; BOGART, M. (1995), p. 26.; También: "By 1891, several of the free-lancers were said to be making as much as $3,000 to $5,000 a year. The most successful advertisement writers found that their craft could make them rich". En: POPE, D. (1983), p. 149.; También: "Lasker paid what then seemed prodigious salaries to his copywriter, and took good care to advertise the fact. One of them was John E. Kennedy, an ex-mounted policeman engaged in 1905 at $28,000 a year. Claude C. Hopkins worked for Lasker on a commission basis, earning in one notable year $185.000. By the age of thirty Lasker was in full control of Lord & Thomas as a millionaire. Hopkins was able to boast that he had made one million dollars out of advertising Pepsodent alone". En: TURNER, E. S. (1953), p. 136.; También: "fue, sobre todo, Albert Lasker quien transformó el oficio publicitario en una industria poderosa -la industria de producción de consumidores- y bien pagada (con él, los sueldos de los redactores aumentaron a cantidades entonces fabulosas)". En: EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 289.; Por último, y como contrapunto a estas estimaciones, Walker explica que, en torno a 1890, algunos redactores *free lance*, que ofrecían sus servicios a los anunciantes, aplicaban un sistema de tarifas fijas que podían ser del orden de "$25 for a poem or $10 for a funny little dialogue". Esta autora explica que el trabajo de estos redactores era esporádico, se desarrollaba en un entorno muy competitivo y que los textos encargados debían entregarse al anunciante en el plazo de uno o dos días. En: WALKER, P. (1998), p. 178.

able and experienced men as one 15 per cent. advertiser can and does frequently, and use several days of their time in conference, in salesmen's conventions, in directors' meetings, in district organization, even in factory organization, as well as secure such deep-going reports on fundamental conditions, they would see a new light on agency service. (...)

The day has gone by when the advertiser could sit back in his chair and say, 'Oh, the publisher pays the agent the comission -that is a matter that doesn't concern me- it doesn't come out of *my* pocket'.

The fact is, notwithstanding the illusion of a commission paid by publisher to agent, *it is the advertiser who pays the bill in its entity.* And it is distinctly a part of the advertiser's business to know that he is *getting ·what he is paying for.* A broader understanding of the basic facts by advertisers will result in doing away with many of the existing abuses, will strengthen the hands of the best agencies and result in a general toning-up of the entire industry.[1076]

Como muestra de ello, Cherington aportaba, a modo de ejemplo, un desglose del 15% de los honorarios de servicio de una de las mayores agencias del país (aunque no mencionaba su nombre):

Solicitation (commissions, management, promotion work, preliminary sketches, etc.)	5%
Overhead (copy staff, officers' salaries, rent, travel, art department, agency literature	6%
Clerical (forwarding, checking, etc.).....	2 1/2 %
Profit (*in which loss must be figured also*)	1 1/2%
Total	15%[1077]

[1076] Traducción de la autora de esta tesis: "El número creciente de grandes anunciantes nacionales que están pagando un 15% maravilla a los cínicos; pero si fueran capaces, mediante un telegrama, de convocar a dos profesionales aptos y experimentados como un anunciante del 15% puede y hace frecuentemente, y usar varios días de su tiempo en conferencias, en convenciones de vendedores, en reuniones de directores, en la organización de distritos e incluso en la organización de fábricas, así como conseguir esos informes tan profundos sobre las condiciones fundamentales, verían el servicio de las agencias con otros ojos. (...) Atrás quedaron los días en que el anunciante podía sentarse en su silla y decir: "Oh, el editor paga la comisión al agente; eso es algo que no me concierne; no sale de *mi* bolsillo". A pesar de la ilusión de que el editor paga la comisión al agente, de hecho *es el anunciante quien paga la factura en su totalidad*. Y claramente forma parte del trabajo del anunciante asegurarse de que está *obteniendo aquello por lo que está pagando*. Una comprensión más amplia de los hechos básicos por parte de los anunciantes provocaría el fin de muchos de los abusos existentes, reforzaría a las mejores agencias y redundaría en una mejora general de todo el sector." En: CHERINGTON, P. T. (1913), p. 536.

[1077] Traducción de la autora de esta tesis: "Captación (comisiones, gestión, trabajo de promoción, esbozos preliminares, etc.): 5%; Estructura (plantilla de redactores, salarios de los directivos, alquiler, viajes, departamento de arte, literatura de agencia): 6%; Administración (envíos, bancos, etc.): 2.5 %; Ganancias (*en las que también deben contemplarse las pérdidas*): 1.5%; Total: 15%. En: CHERINGTON, P. T. (1913), p. 533.

Hacia 1920, y de acuerdo con el relato de Hall, en general, las agencias de publicidad gestionaban las cuentas de ámbito nacional siguiendo dos fórmulas alternativas:

(1) reteniendo toda la comisión concedida por el medio (prensa) a la agencia y dando al anunciante un descuento que facilitaban los medios a modo de descuento por pronto pago,

(2) facturando al anunciante el coste neto del espacio (entendemos que se refiere al importe de la inserción menos la comisión de agencia que daba el medio, siguiendo por tanto la práctica del *open contract*) y facturando también el resto de costes correspondientes a la realización de los originales, de las ilustraciones, etc. y sobre ese conjunto de costes, la agencia aplicaba una comisión fija del 15% en concepto de servicio de agencia (de acuerdo con el modelo de remuneración propuesto en el *open contract*)

No obstante, Hall también explicaba que, en algunos casos, cuando se trataba de clientes grandes, algunas agencias aplicaban una comisión inferior a ese 15%, pudiendo aplicar un porcentaje del 12% o del 10% sobre el coste neto, excepto en los casos en los que la comisión del medio era del 15% y donde el medio hubiera acordado no dar parte de esa comisión al anunciante debido a que consideraba que llevado a la práctica, eso significaría que el medio estaba recortando sus tarifas.[1078]

Aunque el relato de Hall nos plantea algunas dudas en ciertos aspectos, de él podemos extraer que la prensa podía facilitar dos tipos de ventajas económicas, una en forma de comisión y otra en forma de descuento. Efectivamente, la primera actuaba como una remuneración a la agencia en compensación por su labor de captación y mediación (y que identificamos con las *commissions* a las que se refiere el autor) y una segunda, que estaba

[1078] "The established advertising agencies nowadays usually handle national advertising on the basis of, either (1) retaining the full commissions granted by the publishers and giving their clients the benefit of the cash discounts granted by the publishers or (2) billing the advertiser at the net cost of space, illustrations, printing, etc., plus a uniform comisión of fifteen per cent. Some agencies place the large accounts as low as twelve or ten per cent. on the net cost except in those cases where the comisión from the publisher is fifteen per cent. and where the publisher has required an agreement that no part of the comisión will be given to the advertiser. Such publishers regard the granting of any part of the agency commisión to the advertiser as being equivalent to a cut in advertising rates". En: HALL, R. (1921), p. 69.

pensada para beneficiar al anunciante y que se aplicaba a modo de descuento (correspondería a lo que el autor denomina *cash discounts*) cuyo importe generalmente se restaba al precio marcado en las tarifas del medio.

En el caso de que los medios estuvieran ofreciendo, de un modo generalizado hasta entonces, una comisión a las agencias en torno al 10% y que este porcentaje se aplicara íntegramente en beneficio del anunciante (es decir, siguiendo la segunda modalidad apuntada por Hall), la aplicación del *open contract* (esto es, de un 15% en concepto de servicio de agencia) supondría un incremento de la remuneración de la agencia en torno al 3% aproximadamente. Sin embargo, en aquellos casos en los que esa comisión fuera superior y alcanzase el 15% -circunstancia que, según Hall, no era excepcional- el nuevo sistema de remuneración adoptado, seguiría suponiendo un incremento, aunque menor, de los ingresos de la agencia.[1079]

Sin embargo, lo cierto es que no tenemos la certeza de que las agencias aplicasen estrictamente las nuevas condiciones económicas y que renunciasen a todo tipo de comisiones procedentes de los medios, en beneficio de los anunciantes. Más bien el relato de Hall nos conduce a pensar que con el *open contract* cambiaron las condiciones de remuneración en relación al anunciante pero no sabemos si cambiaron tanto en relación a los acuerdos económicos que las agencias venían manteniendo con los medios. Si esto fuera así, significaría que, en ocasiones, las agencias podían seguir percibiendo su *commissión* procedente de los medios aunque cedieran, abiertamente, a los anunciantes el *cash discount* o descuento del medio. Lo cierto es que tampoco disponemos de suficientes datos que nos permitan asegurar la cuantía con la que los medios venían remunerando a las agencias pero, de acuerdo con las informaciones manejadas, intuimos que en ocasiones podía ser inferior a este 10% supuestamente generalizado. Lo que si parece que ocurría es que algunos periódicos se negaban a pagar esa comisión a las agencias en el caso de la contratación de publicidad local; también la prensa de carácter técnico (revistas especializadas) y aquella otra que iba dirigida al canal de venta era reacia a pagar esa comisión a las agencias argumentando que, en su caso, las agencias no hacían ninguna aportación creativa y que, si el anunciante

[1079] HALL, R. (1921), p. 68.

necesitaba ese servicio, debía contratar a una agencia, pagarle sus servicios y asumir él ese extra-coste. No olvidemos, por otra parte, que algunos grupos editoriales ofrecían a los anunciantes el servicio de ideación, redacción y, en general, de preparación de los anuncios, con lo cual, desde su punto de vista, la intervención de las agencias en el proceso de producción de los anuncios no era imprescindible.[1080]

Por último, tampoco puede descartarse que, en ocasiones, el importe de la comisión que pagaba el medio a la agencia fuera repartido entre ésta y el anunciante o incluso que se repartiese entre más de una agencia en aquellos casos en los que la contratación de un soporte estuviese bajo la exclusiva de una agencia en particular (como era el caso de algunas revistas). En estos supuestos -fundamentalmente, la permanencia de ciertos acuerdos bilaterales de pago de comisiones entre medios y agencias y la aplicación, por parte de los medios, de descuentos inferiores al 10%, antes de la implantación del *open contract*-, circunstancias que parecen bastante probables, la aplicación del 15% en concepto de servicio de agencia sí habría representado un incremento del precio final de sus servicios que podría oscilar entre el 2.5% y el 5%.

11.2. La organización departamental de las agencias de publicidad y la función de cuentas

Las circunstancias hasta ahora descritas en este capítulo nos conducen a subrayar dos hechos básicos que se ponen de manifiesto en las agencias y que son decisivos para la aparición del profesional de cuentas. Por un lado, la distribución o la asignación de tareas fue dando paso a la especialización y ésta se tradujo en la aparición, o a la consolidación, de diferentes perfiles profesionales. Por otro lado, la introducción de nuevos servicios hizo que aumentara la complejidad de los procesos de producción, en gran parte debido a que aumentó el número y la variedad de profesionales que intervenían en ellos.

[1080] HALL, R. (1921), p. 68.

En torno a 1900, y más claramente a partir de la primera década del siglo XX, la figura del profesional publicitario, inaugurada por el moderno agente de publicidad, ya adopta diferentes facetas.

> T. B. Browne, Ltd., for instance, employ a skilled and experienced staff which is constantly in touch with the public, and which has peculiar opportunities of learning how best to frame an advertisement. Their outside representatives come into personal touch with the merchant desiring to advertise. A competent staff at once takes the advertisement in hand. The pictorial portion is, when necessary, carefully drawn and developed, suitable type is selected and artistically arranged, a wood or process block is made off the whole, and proofs are submitted for the approval of the merchant. The whole work is done with clockwork precision, so thoroughly has the staff been organised.[1081]

Redactores, directores de arte, profesionales en contacto con los anunciantes, comerciales, expertos en el conocimiento e interlocución con los medios, profesionales vinculados a la investigación, etc, conviven en las agencias y aparecen integrados en diferentes departamentos. En algunos casos, estos departamentos se habían originado con anterioridad a esas fechas y, en otros, algunos años después. No obstante, resulta difícil establecer una cronología exacta de la aparición de estos departamentos. En ocasiones la información obtenida permite constatar o intuir -según los casos- algunas funciones profesionales, pero éstas no siempre se hallan formalizadas en un departamento específico. En otros casos, en cambio, puede ser fácil constatar la fecha de creación de un departamento y, sin embargo, es posible que, con anterioridad a esa fecha -como ya se ha explicado-, esas funciones ya estuvieran ejerciéndose de una manera no estructurada o no reconocida formalmente como una especialización profesional, bien porque estuvieran depositadas en un profesional en concreto o bien dispersas en un equipo de profesionales de la agencia. Ambas circunstancias, pueden ser aplicadas en el estudio de los antecedentes y los orígenes del departamento de cuentas, donde la aparición del profesional de cuentas viene precedida por el empleo de diversas denominaciones -a modo de cargo profesional- para designar a

[1081] STEAD Jr., W. [1899], p. 64.

profesionales que en determinados momentos de la historia de la agencia desempeñaban diversas responsabilidades propias de esta función profesional. A lo largo de esta investigación, y como se insistirá de nuevo, a través de la bibliografía consultada, hemos constatado la referencia directa o indirecta a profesionales que aparecen denominados como *clerks*, o *seniors clerks*, *solicitors*, *allrounders*, *middle men*, *contact men* o *service men*, que son el preludio de la moderna figura del ejecutivo de cuentas. McFall es la única autora, entre las fuentes consultadas a lo largo de este trabajo, que constata esta realidad (aunque no constituye su foco de estudio) cuando afirma: "Account executives, for instance, were not always account executives, and this change is not simply one of designation".[1082]

Efectivamente, a finales del siglo XIX ya se vislumbra, aunque todavía de forma un tanto difusa, la figura del profesional de cuentas. Éste está presente en diversas agencias aunque no siempre bajo la misma denominación. A pesar de esa dispersión de denominaciones, y también funcional, puede constatarse la presencia de profesionales que tenían la responsabilidad de captar nuevos clientes, de atender a los ya existentes, de mantener el contacto con ellos y de hacer el seguimiento de los asuntos concernientes a su publicidad. No obstante, estos profesionales no siempre aparecen integrados en un departamento concreto de la agencia ni tampoco en un mismo departamento que pudiera ser común en todas las agencias estudiadas. En estas fechas todavía no están integrados, al menos de una forma que pueda ser considerada generalizada o frecuente, en un departamento que específicamente se denomine departamento de cuentas. No obstante, cuando Fox observa la actividad de J. Walter Thompson en torno a las décadas de 1880 y 1890, este autor ya apunta la creación de la figura del moderno ejecutivo de cuentas, tal como se refleja a continuación. Este ejecutivo debía atender enteramente a una serie de clientes:

> As clients kept apperaring -Pabst beer, Mennen talcum powder, Kodak, Prudential Insurance, Durkee's Salad Dressing- the agency created the position of account executive, one man who spent all this time superintending only a given number of accounts. From his start in the untested magazine field, Thompson eventually turned

[1082] McFALL, L. (2004), p. 140.

> his business into one of the first and most influential prototypes of a modern advertising agency.[1083]

Las agencias reorganizaron su estructura y se convirtieron en organizaciones empresariales más complejas cuyo funcionamiento interno se articuló a través de una organización departamental basada en la organización funcional del trabajo. Para Fox, en la primera década del siglo XX, las agencias ya habían experimentado una evolución hacia un modelo de empresa que las acercaba a la fisonomía de las agencias actuales, o al menos a la fisonomia que presentaban de un modo generalizado las agencias de publicidad en la década de los años ochenta del siglo XX (Fox publica su libro en 1984): "In the first decade of twentieth century, the advertising agency evolved into something close to its present form".[1084] También el testimonio de Hower (1949) en relación a NW Ayer & Son, apunta en este mismo sentido:

> Between 1880 and 1923, when F. W. Ayer died, N. W. Ayer & Son took on the formal organization and main characteristics of the great modern institution which it is today. Many innovations were made -some accidentally, some of set purpose; none dramatically or unconditionally.[1085]

La presencia de diferentes funciones y departamentos en las agencias significó no sólo la existencia de una división del trabajo en el sentido de la asignación de tareas, sino que también trajo consigo una sistematización organizativa que alcanzaría a la distribución de las responsabilidades de carácter directivo o de *management.* Tal como apunta Hower: "Dividing the work of the agency into departments made possible not only the division of labour but also the division of managment in an orderly and systematic way".[1086] Este proceso de revisión de responsabilidades y funciones que afectaría al conjunto de la agencia también tendría mucho que ver con la configuración definitiva del profesional de cuentas.

[1083] FOX, S. (1984), p. 31.
[1084] FOX, S. (1984), p. 40.
[1085] HOWER, R. (1949), p. 72.
[1086] HOWER, R. (1949), p. 474.

Con el tiempo, la presencia de diversos perfiles de especialistas y la organización departamental también serviría, de algún modo, para estandarizar los procesos de trabajo. En la medida en que las agencias de servicios plenos adoptaron un sistema de funcionamiento similar -aunque siempre con diferencias- éste se hizo característico de este tipo de empresas. Una vez consolidadas y generalizadas las principales áreas de actividad y los departamentos y perfiles profesionales esenciales, las agencias tendrán que buscar nuevas razones para atraer a los anunciantes, diferenciándose de sus competidoras. Ésta será una constante del mercado de las agencias de publicidad desde su configuración moderna hasta la actualidad.

La estructura funcional que adoptaron las agencias representó que sus unidades de trabajo, en este caso los departamentos, se organizaron, según nuestros parámetros actuales, y de acuerdo con la definición de Ricart, "alrededor de habilidades, conocimientos y áreas de especialización determinados, que corresponden a los *input* de la cadena de valor añadido".[1087] Según este mismo autor, en general, este tipo de organización plantearía, entre otras cuestiones, que la estructura de la agencia se beneficiaría de la especialización y generaría "una alta eficiencia operativa, así como el desarrollo de competencias distintivas".[1088]

Por otra parte, esta organización departamental de las agencias en base a criterios funcionales, que tiene sus orígenes a finales del siglo XIX, ha venido caracterizándolas a lo largo del siglo XX y se ha mantenido, mayoritariamente, hasta nuestros días. No obstante, esta forma de organización se complementó con otras formas organizativas dando lugar a la estructura característica de las agencias donde convive la organización funcional (sobre cuya base se crean los diferentes departamentos) con una estructura de carácter divisional organizada, en esta ocasión, en torno a los clientes.[1089] De este modo, en años posteriores, el funcionamiento de las agencias se estructurará también en torno

[1087] RICART, J. E. "Asignación de derechos de decisión". En: RICART, J. E.; GALLO, M. A.; FRAGUAS, R. *Diseño de organizaciones*. Barcelona: Folio, 1997, p. 22.
[1088] RICART, J. E. (1997), p. 22.
[1089] "La estructura divisional reconoce como unidades organizativas básicas a las unidades de negocio o algún aspecto relevante de ellas. (…) la estructura divisional se organiza en base a elementos correspondientes al *output* del proceso productivo, o sea, productos o servicios, clientes, mercados, zonas geográficas, etc." En: RICART, J. E. (1997), p. 24.

a los equipos de trabajo denominados equipo de la cuenta,[1090] los cuales se formarán para atender a uno o varios clientes, o cuentas, que serán consideradas como unidades de negocio.[1091] Esta doble estructura (departamental y en equipos de trabajo en torno a unos clientes comunes) que ha venido caracterizando a las agencias de publicidad presenta las características propias de una estructura matricial donde "las unidades dependen de dos líneas de mando, con sus recursos, sus sistemas de evaluación y medida, etc. (…) fomentando la confrontación de puntos de vista, la colaboración, la creación de consenso, la coordinación, el aprendizaje mutuo, etc". [1092] La observación de Ricart en torno al aspecto característico de la organización matricial es aplicable al modelo organizativo que, mayoritariamente, adoptarían las agencias de publicidad:

> La organización matricial se caracteriza porque algunas personas tienen doble asignación. Por ejemplo, un individuo puede formar parte del equipo de un determinado producto o proyecto, y ser miembro de un determinado departamento.[1093]

Sin embargo, hasta la fecha, no hemos podido constatar la existencia de esta doble estructura a finales del siglo XIX, ni tampoco parece estar presente durante las dos primeras décadas del siglo XX, o, al menos, la idea del equipo de la cuenta no aparece reconocida formalmente. Aún así, y de acuerdo con las fuentes consultadas en esta investigación, los profesionales de la agencia que desempeñaban las tareas de carácter comercial y de contacto con los anunciantes atendían a un número determinado de clientes y lo hacían de una forma estable o regular. Este aspecto del funcionamiento de las agencias en estas fechas resulta significativo ya que supone el reconocimiento implícito de

---

[1090] Efectivamente, tradicionalmente la estructura de las agencias se ha caracterizado por una doble organización. Por un lado, de carácter funcional y materializada en departamentos que reunen a personas con tareas similares y, por otro, la organización en equipos de trabajo en torno a un mismo cliente o cuenta: "El equipo de la cuenta es una manera de organizar el trabajo característica de las agencias. La procedencia diversa de sus miembros permite combinar una visión global compartida por todos ellos, con la visión particular y propia de la especialización profesional de cada uno de ellos." En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 55.

[1091] En el sentido de que cada cliente es considerado como un centro generador de beneficios.

[1092] RICART, J. E. (1997), p. 28.

[1093] RICART, J. E. (1997), p. 29.; También: en relación a la estructura matricial que presenta la estructura organizativa de algunos anunciantes, Salas escribe: "El organigrama matricial combina dos tipos cualesquiera de organizaciones (funciones y territorio; funciones y productos; territorio y producto)". En: DE SALAS, M. I. "El anunciante". En: VICTORIA, J. S. (2005), p. 71.

la necesidad de prestar una atención continuada y personal a los clientes y de hacerlo a través del contacto regular con un mismo profesional. McFall recoge el testimonio de Ernest Norris, un antiguo empleado de la agencia británica Sells, que muestra la existencia de unos empleados expertos -o *seniors*-, a los que se refiere como *seniors clerks*, que ocupaban una posición similar a los ejecutivos de cuentas, y que estaban especializados en un tipo de cuentas, o clientes, que se adaptaban mejor a ellos o que les resultaban más apropiados:[1094]

> Ernest Norris, a former employee of the agency Sells, describes a system of organization which circumvented this difficulty by having senior clerks -a position analogous to that of account executive specialize in the type of account to which they were best suited.[1095]

La organización departamental que de un modo general adoptaron las agencias resulta trascendente, a nuestro juicio, para la definición del perfil del profesional de cuentas. Si bien la especialización y la estructura funcional de las agencias sirvió para ofrecer un servicio más profesional, también es cierto que planteaba algunas cuestiones, o debilidades, propias de esta forma organizativa empresarial y ligadas, de una forma natural, al crecimiento de las compañías. De nuevo las palabras de Ricart nos resultan útiles cuando afirma que "el talón de Aquiles de una estructura funcional es la coordinación de las unidades funcionales que se reconocen" y cuando expresa: "la estructura funcional tiende a crear miopía, ya que cada función sólo ve el mundo desde su perspectiva". Ricart también señala la importancia de la función integradora del director general en este tipo de estructura.[1096] Desde esta perspectiva, la aparición del profesional de cuentas se explicaría, en gran parte, por la nueva necesidad de coordinación interna e integración del trabajo desarrollado por los diferentes departamentos de la agencia. Además, la especialización profesional

[1094] En este caso la cita extraída hace referencia a las nuevas necesidades de atención a los clientes a las que tuvieron que dar respuesta las agencias. En particular, MacFall explica que surgieron nuevas demandas como por ejemplo la introducción en las campañas de "un punto de vista femenino". En este sentido el testimonio de Ernest Norris se muestra como ejemplo de la existencia de una asignación o distribución de los clientes de acuerdo con las habilidades, conocimientos, etc, de los distintos empleados que estaban en contacto con los anunciantes.
[1095] McFALL, L. (2004), p. 137.
[1096] RICART, J. E. (1997), p. 23.

representada por estos departamentos requeriría la presencia de un profesional que tuviese una visión generalista, amplia y de conjunto de los procesos de trabajo desarrollados para cada cliente. Los directivos de las agencias, ante el riesgo al colapso que podía suponerles esta dedicación -en un periodo en que los clientes se habían multiplicado y en el que también habían aumentado los servicios prestados a éstos- habrían empezado a delegar algunas de las funciones de coordinación y supervisión, que hasta ahora llevaban ellos directamente, en un nuevo perfil profesional. Ese profesional representaría una especie de columna vertebral organizativa que daría sostén a los diferentes sistemas internos de la agencia generadores de servicios especializados.

Las nuevas necesidades de atención a los clientes y de coordinación interna de los procesos de trabajo darían lugar a la aparición, consolidación o reconocimiento -según los casos- de los profesionales de cuentas. De este modo, la moderna función de la dirección y gestión de cuentas será la única especialización publicitaria heredera directa, o descendiente, de la dirección de la agencia. Bajo esta perspectiva, el testimonio que a continuación se recoge de Hower, en relación a NW Ayer & Son, resulta de gran relevancia ya que muestra, explícitamente, la petición de contar con un ejecutivo que se ocupe de la supervisión y coordinación del trabajo interno de la agencia, de manera que la dirección de lo que entenderíamos como trabajo rutinario, o trabajo del día a día, se separase de la función directiva:

> In 1896 a committee of Ayer employees was appointed to improve the handling of business. They suggested having an executive to supervise and coördinate the work of the agency -in effect, to separate the managerial function from routine duties.[1097]

La presencia de diferentes departamentos en las diversas agencias contempladas a lo largo de este trabajo y la especialización profesional

[1097] HOWER, R. (1949), p. 475.; También: Hower aborda el modo en que Francis W. Ayer entendía la dirección y gestión de la agencia y la implicación de sus empleados en el devenir de ésta (también la consideración de éstos como "miembros de la familia de Ayer", en lo que denota un cierto tono paternalista de la dirección, propio del fundador de la compañía). Resulta interesante constatar cómo, para este directivo, no fue fácil entender la división de responsabilidades que requería la dirección de la compañía dadas sus dimensiones y complejidad: "He knew, of course, that only a few of his staff would rise to the top, but he did not understand at the time that the development of management as a separate function was the price of growth". En: HOWER, R. (1949), p. 476.

constituyen una prueba más de la complejidad que rodeaba el ejercicio profesional publicitario y, en particular, la actividad de las agencias, a partir de la última década del siglo XIX. Como ya se ha expuesto en este capítulo, la incorporación de profesionales especialistas no se produjo de una forma súbita, ni parece que respondiera a una decisión empresarial precipitada, o a la visión y actuación de un único individuo. Una vez más, se muestra como el resultado de una adaptación empresarial a las nuevas condiciones del mercado que, lógicamente, se materializó en una serie de decisiones por parte de las personas que conducían las agencias. Dicho de otro modo, y como ya se ha afirmado al inicio de este capítulo, es una muestra de cómo las agencias respondieron a las nuevas necesidades de comunicación de los anunciantes, tal como expresa Herreros: "el naixement i el desplegament de l'agència publicitària es deuen a la seva adaptació permanent a les demandes dels anunciants".[1098] La especialización fue también, para las agencias, un modo de crecer -o, a largo plazo, probablemente, también de preservar el negocio- en un mercado donde competían una multitud de agencias y una multitud de clientes con necesidades variadas.

> La especialización es el resultado tanto de la variedad en las necesidades de los clientes como de la disposición de los competidores a satisfacer dichas necesidades. La especialización es una estrategia para la consecución de ventaja competitiva en una porción del mercado.[1099]

A finales del siglo XIX agencias como NW Ayer & Son, Lord & Thomas, J. Walter Thompson, Charles Austin Bates o Calkins and Holden, entre otras, muestran la presencia de diversos departamentos. En general, son agencias que destacaron en el mercado publicitario estadounidense en este periodo y, de forma más clara, las tres primeras ocuparon posiciones de liderazgo:

> Until 1900 the four largest advertising agencies, according to most observers, were N. W. Ayer & Son, Lord & Thomas, of Chicago, J.Walter Thompson, of New York, and George P. Rowell, of New York. In 1882 N. W. Ayer & Son claimed first place in volumen of business handled, a claim which apparently Rowell alone was willing to

[1098] HERREROS, M. (1995), p. 125.
[1099] LOCHRIDGE, R. K. "Especialización". En: STERN, C. W.; STALK Jr. G. (1998), p. 169.

> challenge, and in 1894 Rowell himself credited Ayer with having the largest agency in the country. (…) Rowell's agency declined rapidly in the late 'nineties, and the race for first place then seems to have been between Lord & Thomas, J. Walter Thompson, and N. W. Ayer & Son. In 1906 the Lord & Thomas agency claimed that its annual business was $ 4,000,000.[1100]

No obstante su condición de agencias punteras, éstas no fueron las únicas agencias en presentar una estructura departamental. La exploración de otros ejemplos de agencias, probablemente menos conocidas internacionalmente, también muestra su organización departamental y resulta igualmente útil para entender cómo fue configurándose el departamento de cuentas.

Las agencias adoptaron un modelo de especialización que estaba orientado a ofrecer a sus clientes un servicio final publicitario completo. La especialización interna (o microespecialización por áreas de trabajo) que tuvo lugar en las agencias fue, por tanto, un medio para ofrecer ese servicio publicitario completo (a su vez, especializado) y, en este sentido, actuó como una estrategia empresarial orientada a una finalidad superior. Las *full services agencies* se convirtieron en empresas de servicios especializadas en publicidad y para ello fue necesario que revisasen y ampliasen sus procesos internos de trabajo de manera que, actuando de forma conjunta y coordinada, pudieran cubrir todas las necesidades de servicio de los anunciantes en relación a la actividad publicitaria. En este entorno se moldeó el perfil del moderno profesional de cuentas: "Sólo en la agencia estructurada para ofrecer un servicio pleno y, por supuesto, unos servicios para productos competitivos, es donde el ejecutivo de cuentas toma su verdadero significado".[1101]

[1100] HOWER, R. (1949), p. 549.; También: cuando John Orr Young recordaba los orígenes de la agencia Young & Rubicam, fundada en 1923, explicaba cómo ésta inició su actividad en un momento en el que el mercado estaba dominado por la presencia de NW Ayer & Son, Lord & Thomas y J. Walter Thompson. Young abandonó la agencia NW Ayer & Son donde también estaba empleado Rubicam, como redactor publicitario, y ambos fundaron Young & Rubicam: "When we left Ayer we were on of the smallest agencies in existence, and Ayer then claimed to be the largest -larger than the great Lord & Thomas and J. Walter Thompson. We did not plan to exceed any of the three leaders in size, although eventually Young & Rubicam passed both Ayer and Lord & Thomas and became runner-up to Thompson. By the time this is published [1949] Young & Rubicam may have come closer to Thompson's volume or even gone into front place. It's a nip-and-tuck race". En: YOUNG, J. O. (1949), p. 50.

[1101] MARÍN, C. (1970), p. 16.

A medida que las agencias fueron creciendo esta especialización interna se hizo más evidente: el proceso de trabajo se dividió en un mayor número de fases y se estandarizó una especie de protocolo de actuación -o rutina de trabajo que, en su consideración general, será característica de las agencias- a modo de cadena de producción en la que intervenían, sucesivamente, distintos especialistas. Este conjunto de operaciones especializadas debían servir para dar una mayor calidad al servicio final ofertado (calidad que, en general, debía traducirse en términos de eficacia final de las campañas y de cualquiera de las acciones realizadas). Este nuevo panorama planteaba dos cuestiones de carácter organizativo, que ya hemos apuntado, y que, a nuestro juicio, están estrechamente ligadas con la consolidación y el reconocimiento del profesional de cuentas. Por un lado, los diferentes especialistas debían concentrarse en el desarrollo de conocimientos, habilidades y prácticas propias de su área y debían alejarse de aquellas cuestiones que no estuvieran directamente relacionadas con su especialización. Por otro lado, la intervención de un mayor número de especialistas podía dar lugar a una excesiva parcelización del trabajo y, relacionado con ello, a una pérdida de contacto entre el anunciante y los diferentes ejecutores de las distintas fases de trabajo. No resulta extraño, por tanto, que la figura del ejecutivo de cuentas o, en general, del profesional de cuentas, emergiera en este contexto en el que parecía necesaria la presencia de un profesional que aunara los esfuerzos de estos especialistas y los orientara en una misma dirección y que, por otra parte, actuara como correa de transmisión entre el anunciante y los distintos especialistas.

La complejidad y la variedad del trabajo que ya desarrollaban las agencias propició que las funciones de gestión y de coordinación de tareas resultaran imprescindibles. Del mismo modo, en la medida en que las agencias prestaron un mayor número de servicios, aumentó el tiempo y el esfuerzo necesario para atender a los clientes. No hay que olvidar, por otra parte, que el aumento de la actividad anunciadora que se da en estos años ya había obligado a las agencias a destinar una mayor dedicación a las tareas de supervisión, control, archivo, cumplimiento de los plazos de entrega a los

medios, resolución de las incidencias, seguimiento de los cobros a los clientes y de los pagos a los medios, etc.[1102]

Por último, como ya se ha insistido en diversas ocasiones, debe recordarse que, a finales del siglo XIX, se había empezado a extender la práctica, entre las agencias, de formalizar la relación profesional que mantenían con cada uno de sus clientes, a través de la firma del *open contract*. Este contrato sentaba las bases de esa relación profesional y establecía las condiciones de remuneración para la agencia.[1103] Este hecho, insistimos, tuvo mucho que ver con el proceso de transformación que habían experimentado las agencias ya que introdujo nuevos e importantes compromisos profesionales para éstas. En la práctica representó la necesidad de poner a disposición del anunciante un servicio regular de interlocución, el cual conllevaría tareas de consejo o asesoramiento, de gestión y coordinación de los trabajos y otras de carácter administrativo que de una forma natural derivarían de esa relación profesional establecida. El siguiente paso -como se insistirá en el capítulo siguiente-, que ya se anuncia a principios del siglo XX, será la incorporación de funciones de conducción y dirección de esos procesos de trabajo y, de un modo directo o indirecto, y en mayor o menor grado según los casos, también de dirección de los equipos de trabajo.

> En la estructuración de la agencia de hoy [1967] -lo que debiera ser la agencia que quiera mantenerse- todos los departamentos, todos los equipos más o menos especializados, están al servicio del cliente y, en un momento determinado, especialistas o técnicos tan diversos como el investigador, el redactor, el visualizador, el planificador y hasta el hombre de contabilidad trabajan conjuntamente para una acción concreta de un cliente concreto. Es obvio que en el momento que estos hombres se agrupan para un trabajo en común tienen que ser dirigidos. Y para poder agruparlos en un trabajo específico previamente ha debido trazarse un plan y trasmitírseles unas informaciones especialmente dirigidas a cada uno de ellos. Y, por supuesto, antes de todo esto ha sido preciso dirigir una documentación… Y finalmente, dirigir toda la operación para que produzca la eficacia precisa.[1104]

[1102] SOLANAS, I. (2008). (Ver apartado de conclusiones).
[1103] Ver el apartado 10.3. de esta investigación.
[1104] MARÍN, C. (1970), p. 15.

Fox señala a J. Walter Thompson como la agencia pionera en introducir la figura del ejecutivo de cuentas. Esta figura profesional, en su opinión, la perfeccionaría y de algún modo se consolidaría con Albert D. Lasker: "Pionereed at J. Walter Thompson, the account executive position was expanded, refined, and stamped by the emphatic personality of Albert Lasker".[1105]

Por nuestra parte, tal como se ha avanzado en el capítulo anterior, hay que situarse a principios del siglo XX para poder constatar que, en 1904, J. Walter Thompson explicaba a los anunciantes las ventajas de trabajar con una agencia que ofrecía un trato personalizado a través de un profesional experto en el manejo y la dirección general de la campaña de publicidad.[1106] La figura del profesional de cuentas ya toma, de este modo, efectivamente, también un cariz directivo en relación al proceso de trabajo propio de la elaboración de una campaña de publicidad.

Años más tarde, ya en 1920, una agencia más desconocida para nosotros, JH Cross Company, publicaba *How To Judge An Advertising Agency.* En este manual la agencia se dirigía a los anunciantes enumerando una serie de razones que explicaban cuándo el servicio de una agencia sería más efectivo. En uno de los nueve argumentos presentados hace una mención explícita a la presencia de profesionales formados e integrados en el departamento de servicio (*service departments)* : "When the agency has in its copy, art and service departments men who have made special study of an advertiser's particular field".[1107]

Un año más tarde, en 1921, el ineludible trabajo de Hall -al que prestaremos un atención especial en el próximo capítulo- mostraba la presencia de los *account directors* y los *accounts managers* y establecía que el contacto con los clientes se canalizaba a través de estos profesionales y de los *executive officers*.[1108] Hall se refiere a estas tres figuras profesionales -*director of account*, *manager of account* y *executive officers*- que presentarán un perfil

[1105] FOX, S. (1984), p. 40.
[1106] "Moreover every contract we take gets the personal attention of a responsible man, experienced in the handling of appropriations and the general direction of advertising campaign. He will be almost as much your representative as if he were actually in your employ. He will become for the time being and additional and value part of your business machinery, while remaining a part of ours and participating in its constants ímpetus." En: J. WALTER THOMPSON COMPANY. (1904), p. 9.
[1107] J. H. CROSS COMPANY. (1920), p. 16.
[1108] HALL, R. S. (1921), p. 66 y 70.

similar y funciones complementarias, bajo la denominación general de ejecutivos de la agencia (*executives*), señalando de este modo que ocupaban un lugar destacado en la estructura de la agencia ya que su desempeño profesional -de acuerdo con el término adoptado- estaba ligado a la gestión organizativa y directiva.[1109] En estas fechas, por tanto, podemos constatar la existencia de profesionales que asumen distintas responsabilidades propias de la función de cuentas, como se expondrá en el próximo capítulo.

En la década de los años 30, según el trabajo de McFall, la organización interna de las agencias ya respondería, a grandes rasgos, a la organización que ha caracterizado a las agencias a lo largo del siglo XX y que, fundamentalmente, gira en torno a la existencia de cuatro áreas operativas que, a su vez, constituyen cuatro centros de especialización: el trabajo creativo, la dirección de cuentas, el *media planing* y la investigación. [1110]

Por último, hay que insistir en que la aparición de los profesionales de cuentas está íntimamente unida al rol profesional desempeñado por algunos profesionales que fueron fundadores de las agencias y/o directivos de éstas, y que tuvieron un papel protagonista en la conducción de sus compañías y en su organización interna. Hombres como Albert D. Lasker, Henry N. McKinney o Stanley B. Resor -mencionados en diversas ocasiones en este trabajo- desempeñaron las funciones propias de su pertenencia al *staff* directivo de la agencia pero también asumieron funciones profesionales que, en años posteriores, serán delegadas o compartidas con los directores de servicio al cliente, los directores de cuentas y, en algunos casos, con los responsables de nuevo negocio.

[1109] Ver capítulo 12 de esta investigación.

[1110] McFALL, L. (2004), p. 140.; También: la consideración de estas cuatro áreas operativas puede variar en función de los criterios aplicados para su distinción. Así, por ejemplo, otros autores como David A. Aaker, y otros colegas de éste, consideran que la agencia moderna de publicidad emplea tres tipos de profesionales además de aquellos que manejan la administración de la empresa. Estos tres perfiles corresponderían, en su opinión, a: 1) el grupo de servicios creativos, 2) el grupo de servicios de marketing, cuyas responsabilidades incluirían la investigación de medios y de mercado y 3) el grupo de servicios al cliente. Cabe tener en cuenta, no obstante, que el testimonio de Aaker es previo en el tiempo al de McFall (2004). La primera edición de la obra de Aaker consultada es de 1975 (las sucesivas ediciones datan de 1982, 1987 y 1992) y, desde esa fecha hasta la actualidad, las agencias también han experimentado variaciones en su estructura y organización. Por esta razón, entre otras, la distinción de McFall nos parece más oportuna. Ver: AAKER, D. A.; BATRA, R.; MYERS, J. G. *Advertising management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1992, p. 13-15.

12. La consolidación de la función de cuentas y de los profesionales de cuentas en la agencia de publicidad

La publicidad, como no podía ser de otra manera, no fue ajena al proceso de especialización que se produjo en otras ramas del conocimiento y en otros sectores productivos o económicos. En efecto, el proceso de especialización que habían experimentado las agencias no fue un caso excepcional sino que fue, en definitiva, un proceso evolutivo acorde con los tiempos. Ya en 1899, Stead expresaba que la aparición del moderno agente de publicidad era fruto de la tendencia general hacia la especialización de todas las ramas del conocimiento:

> The tendency of the present age in direction of specialising all branches of knowledge. In advertising the same disposition is clearly discernible. Hence we have the Advertising Agent. He is inevitable consequence of modern conditions.[1111]

El paso a la especialización tuvo lugar primero en el sector industrial pero posteriormente se extendió al resto de sectores económicos y tuvo su aplicación en las diferentes industrias y servicios. Del mismo modo que las agencias incorporaron a los directores de arte, a los redactores u a otros especialistas, también los anunciantes habían incorporado a sus negocios a ingenieros, químicos, técnicos, profesionales de ventas, contables, especialistas en el desarrollo de la distribución o, en ocasiones, y como ya se ha dicho, a responsables de publicidad (o incluso a redactores o a diseñadores).

La especialización profesional supuso, entre otras muchas cuestiones, la necesidad de prestar una mayor atención a los aspectos de sistematización u organización de las diferentes áreas de trabajo y de coordinación e integración de las distintas funciones profesionales. La división departamental fue una primera manifestación de la necesidad de aunar esfuerzos que se materializó en la decisión de agrupar las tareas por su proximidad y afinidad en el proceso de producción publicitario en aras de prestar un servicio más amplio y más eficiente a los anunciantes.

[1111] STEAD, W. [1899], p. 36.

> The industrial organization, built upon an extensive division of labour, needed to provide for *coordination* of effort to a greater extent than the military. Success in industry was not based upon obediente but economy of effort; therefore the industrial organization had to be different. (...) Structure, discipline, and definitions of authority and responsibility were not enough; the industrial organization had to take into account "system …records and statistics… *esprit de corps,* cooperation, and team play".[1112]

El crecimiento de la actividad publicitaria que se produjo en el periodo estudiado -mostrado a lo largo de anteriores capítulos de esta investigación- y el paso -también ya expuesto- que dieron las agencias de publicidad para posicionarse como empresas prestadoras de servicios de carácter publicitario destinados a impulsar el éxito comercial de los productos y las marcas representó, como también se ha insistido, una multiplicación de los esfuerzos de atención que las agencias debían prestar a sus clientes, los anunciantes.

Las dimensiones del negocio publicitario y su complejidad habían aumentado notablemente y su manejo ya no se sostenía únicamente en la dirección y supervisión personal de un único profesional reconocido, en general, como el agente de publicidad experto que, a menudo, era el fundador y/o propietario de la agencia y sobre el cual se habían creado las credenciales de ésta. Este directivo seguía ocupando la posición más alta en el organigrama de la agencia y ésta lo situaba -utilizando una terminología más característica del *managment*- como el *top level manager*, es decir, el máximo responsable de la dirección general de la agencia y, por lo tanto, también de la toma de decisiones en torno a "where it is going [la empresa, y por extensión, en nuestro caso, la agencia] and how it will get there".[1113] Dubrin introduce un matiz importante cuando afirma que, a pesar de la popularización del término ejecutivo, desde el punto de vista formal del estudio del *management*, sólo estos directivos que ocupan el lugar más alto en la dirección de las compañías, son realmente los ejecutivos de éstas:

> In popular terminology, a wide range of managers are referred to as executives. From the standpoint of the formal study of managment, however, only the highest managers in any organization are truly executives. This is bad news for many highly ambitious

[1112] WREN, D. A. (1979), p. 201.
[1113] DUBRIN, A. J. *Essentials of Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1990, p. 7.

> people, because less than 1 percent of people in an organization make it to the highest level of decision making.[1114]

Sin embargo, la dirección de los procesos productivos, su encauzamiento, su gestión y ejecución habían dejado de residir únicamente en las manos del máximo responsable de la agencia y ahora eran administrados por diferentes profesionales. Las agencias estaban constituidas por un *staff* de expertos que debían coordinar sus esfuerzos en torno a unos clientes determinados. El personalismo o el individualismo (profesional) habían ido cediendo su protagonismo a los equipos de trabajo, sin que ello significase la desvalorización profesional de sus líderes o conductores.[1115] "In this he [Stanley Resor] is consistent with his belief that in advertising the best work remains anonymous. It is the product of many people and many talents, rather that of an individual" expresa Playsted refiriéndose al modo en que Stanley Resor entendía el trabajo en la agencia.[1116] La propia J. Walter Thompson, ya en 1906, ensalzaba la importancia de la organización de la agencia, en relación al modo de trabajar de sus profesionales, cuando declaraba: "Good advertising is the product of concentrated thought, working with tested methods and fullblooded organization for the accomplishment of profit-making results".[1117] Otras agencias, como por ejemplo J. H. Cross, también apelaban a la importancia de la organización: "Although personal thought, effort and contact play an enormously important part in really efficient advertising agency service, it is, nevertheless, true that organization is almost equally important".[1118] Más de dos décadas después Young también se pronunciaría en el mismo sentido (una consideración, por otra parte, que ha perdurado hasta nuestros días):

> And that is my point: advertising agencies are people. The agency is not better than the men and women on the staff. That is the reason it will never be easy or sure for the advertiser to choose the right agency every time or even most of the time. (…) I am

[1114] DUBRIN, A. J. (1990), p. 7.
[1115] En el capítulo 4 de esta investigación ya se ha hecho referencia al individualismo como un rasgo asociado a los primeros estadios de la industrialización y que se manifiesta de diversos modos en los nuevos empresarios emprendedores. Ahora, se pone de manifiesto un nuevo cambio de mentalidad que se muestra como una manifestación del paso del romanticismo al racionalismo.
[1116] PLAYSTED, J. (1961), p. 73.
[1117] J. WALTER THOMPSON COMPANY, (1906), s. p.
[1118] J. H. CROSS COMPANY. (1920), p. 13.

> speaking not of agency personalities but of agency minds -a hard thing for any harassed advertiser to get at, especially in the time usually allotted for evaluating available agencies.[1119]

Sin embargo, recordemos que también se había producido otro gran cambio decisivo. Los clientes, las cuentas, se habían convertido en el eje del funcionamiento de las agencias y en su fuente de negocio.

Desde la perspectiva interna de funcionamiento de la agencia, y desde un sentido operativo, el manejo de diferentes cuentas ahora no se limitaba, en general, a la ejecución de un encargo del anunciante o a la realización de una operación puntual. Cada vez más, el trabajo para las diferentes cuentas representaba la puesta en marcha, gestión, ejecución, seguimiento y supervisión de un proyecto más complejo, de manera que los proyectos se multiplicaban en función del número de clientes y de su tipología.[1120] Cada uno de estos proyectos, por otra parte, suponía la existencia de uno o varios procesos de trabajo en marcha (en el sentido de una sucesión de tareas y gestiones coordinadas con una finalidad definida previamente). Las palabras de Jurado y Arranz son oportunas para nuestro propósito expositivo:

> En términos de producción, un proyecto es la realización de una idea que requiere conjugar tareas interrelacionadas ordenadas mediante una secuencia lógica que deben finalizarse, generalmente, antes de una fecha determinada. Para ello necesitamos gestionar recursos tanto humanos como técnicos y económicos, y planificar la serie de tareas a realizar.[1121]

Estos proyectos de trabajo, además, y cada vez con mayor frecuencia, se ajustaban a un plan de acción consistente en diversas actuaciones en el tiempo. Efectivamente, los proyectos de trabajo para un anunciante respondían a un enfoque y a una planificación previa, más o menos compleja según los

---

[1119] YOUNG, O. J. (1949), p. 148.

[1120] Ver apartado 1.2. de esta investigación. En él se recoge -entre otras- la definición de cuenta que hacía la IPA en 1961: "An 'account' is the name given to the whole operation on behalf of one client". Esta definición hace referencia a la cuenta como a la operación que la agencia hace en torno o en nombre de su cliente. Es en este sentido en el que nos referimos en el texto al proyecto. Entendemos aquí, por tanto, la cuenta como el "proyecto de trabajo" en torno a un cliente.

[1121] JURADO, E.; ARRANZ, C. *Su excelencia la empresa de publicidad*. Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000, 2002, p. 56.

casos.[1122] Y, adicionalmente, su desarrollo requería, cada vez más, de una estrecha cooperación entre el anunciante y el equipo de la agencia. Cherington lo expresaba con claridad: "To-day the keynote of that agency's solicitation is the close co-operation between the advertiser and the agency staff".[1123]

Los clientes, las cuentas, se convertían, consecuentemente, en un conjunto de proyectos de negocio en los que participaban diversos profesionales de la agencia, con talentos, habilidades, experiencias profesionales y puntos de vista diferenciados, derivados, lógicamente, de su especialización. A ese conjunto de perspectivas se añadía, por supuesto, y en un lugar preferencial, la contribución o la voluntad del propio anunciante, guiado, cada vez más, por el deseo (o la exigencia) de obtener resultados palpables de su inversión publicitaria. "As clients devote more resources to advertising, they demanded more professional services and more demonstrated results from their investments" expresa Norris en este sentido.[1124] Tal vez por estas consideraciones, y otras, Cherington afirmaba que el mayor desafío del mundo era analizar, diseñar y producir publicidad que no sólo se ajustase adecuadamente a las condiciones requeridas, sino que también satisfaciera a los que mandan (entendemos que en alusión a los anunciantes).[1125] Los anunciantes -los clientes, las cuentas- eran reconocidos como el punto de arranque y el motor que movía la actividad de la agencia y, por extensión, el negocio publicitario.

Desde las dos últimas décadas del siglo XIX las agencias parecían haber estado inmersas en un proceso de reconversión. En este proceso resulta fundamental la evolución que experimenta el agente de publicidad y el modo en que éste pasa de ser un interlocutor, un mediador, que comunicaba las condiciones del servicio a los clientes, a ser el representante reconocido de ese servicio, el principal depositario de la prestación de un servicio que ya ha adquirido un notable reconocimiento profesional.

[1122] "Cada producto de la actividad publicitaria responde a una estrategia de diseño, ejecución y acabado único. Y, por tanto, el proceso de producción es único y diferenciado para cada caso. Cada objetivo de producción es un caso único, es un Proyecto." En: JURADO, E.; ARRANZ, C. (2002), p. 55.
[1123] CHERINGTON, P. T. (1913), p. 510.
[1124] NORRIS, J. D. (1990), p. 43.
[1125] "The most trying thing in the world is to analyze, lay out, and manufacture advertising that will not only fit conditions rightly, but please the powers that be". En: CHERINGTON, P. T. (1913), p. 533.

A lo largo de la primera década del siglo XX, las agencias ya mostraban, en su conjunto, una nueva fisonomía definida a partir de rasgos claramente distintivos a los que caracterizaban al modelo de agencia predominante en décadas anteriores, como se ha venido mostrando en anteriores capítulos. Precisamente la presencia de un perfil profesional nuevo, que va definiéndose progresivamente hasta identificarse claramente con el moderno profesional de cuentas, constituye uno de esos rasgos distintivos. Estos profesionales tendrán un rol directivo, conductor y aglutinador del servicio ofertado por las agencias.

En la segunda década del siglo XX el nuevo modelo de agencia de servicios plenos (*full service agency*) ya está extendido y consolidado y ello es independiente de las variaciones, adaptaciones o cambios que pueda seguir experimentando. En estos veinte años -de 1900 a 1920 aproximadamente- la figura del profesional de cuentas no sólo ha tomado una forma definida y su presencia se ha consolidado, sino que además ha venido ejerciendo una gran influencia en la configuración y en el modo de operar de la agencia.

El profesional de cuentas se va vislumbrando, cada vez mejor, a lo largo de ese periodo de reconversión profunda de la agencia y es claramente fruto de ese proceso de cambio. Sin embargo, también es cierto que a medida que esta figura se va definiendo, ese proceso de reconversión de las agencias también se visualiza con más claridad. El profesional de cuentas irá avanzando y adquiriendo una posición cada vez más dominante en la estructura de la agencia. Nos inclinamos a pensar que en estos primeros años del siglo XX se abre un periodo -que durará varias décadas- en el que las agencias estarán, en muy buena parte, dominadas por el pensamiento y la actuación de los profesionales de cuentas y por su posición en la estructura organizativa de las agencias.[1126] Efectivamente, éstos ocuparán un lugar preferente en su

[1126] A este respecto, resultan oportunas las palabras de Eguizábal cuando expresa que en las décadas de los años 50 y 60, del siglo XX, "El negocio de la publicidad pasa de ser una industria de la información a ser una industria de la persuasión. Y en esa transición, los creativos empiezan a tomar las riendas de la actividad publicitaria, a convertirse en sus protagonistas. Hasta entonces, los ejecutivos de cuentas habían sido los reyes de la profesión, eran los que tenían la exclusiva del contacto con el cliente, eran los que traían dinero a casa, y eran a menudo los directores de las agencias más importantes. Pero, cada paso que daba la empresa publicitaria la convertía más y más en una corporación destinada a generar ideas, los creativos se convertían en figuras y los clientes querían contactar directamente con el hombre de las ideas, minimizada la función mediadora y ejecutiva del hombre de cuentas (los *suits* o "trajeados"). En los años sesenta Madison Avenue era la Atenas de la publicidad y nombres como Bill Bernbach, David Ogilvy o Rosser Reeves constituían la avanzadilla de una numerosa tropa de brillantes creativos". En:

estructura ahora que las agencias han asumido que su prioridad es salvaguardar a los clientes como el bien más preciado sabiendo que constituyen su fuente de negocio principal.

12.1. La función de cuentas en relación con el contacto, la interlocución y el servicio a los anunciantes

Los testimonios que aporta Hall en 1921 a través de tres esquemas o representaciones gráficas a modo de organigramas, son, a todas luces, fundamentales para el objeto de estudio de esta investigación (figuras 1, 2 y 3 reproducidas en las próximas páginas). Su estudio permite avanzar notablemente en la indagación de los procesos de trabajo que tenían lugar en las agencias, la relación de éstas con los clientes y las relaciones internas que se establecían entre los diferentes departamentos o áreas especializadas de la agencia (especializaciones a las que ya hemos prestado una especial atención en el capítulo anterior). Estos esquemas permiten también observar el modo en que estos procesos de trabajo eran más o menos complejos en función de las dimensiones de la agencia y, consecuentemente, de su estructura organizativa. Para nuestro objeto de estudio, además, constituyen un retrato inequívoco de la consolidación de los profesionales de cuentas y de la importancia que esta función profesional había adquirido en las agencias. Con ello no estamos afirmando que el modelo aportado por Hall estuviera mayoritariamente extendido o que fuera la estructura dominante en todas las agencias.[1127] Sin

---

EGUIZÁBAL, R. (1998), p. 374.; También: "In the 1960s and 1970s creatives were the most valuable commodities in agencies. (...) However, client's concerns that attractive advertising did not mean effective advertising, increased reliance on research, increased media availability and concerns about costs have served to undermine the creative's hegemony". En: BRIERLEY, S. (2002), p. 58.

[1127] Haciendo un breve paréntesis en relación al contexto español, Pérez Ruiz explica que en España, "la evolución de la estructura de las agencias parece que debió experimentar un cambio en 1919 con la entrada de [la agencia] Fama. Conociendo la profesionalidad de Prat [en referencia a Pedro Prat Gaballí] y su sentido del trabajo, probablemente [obsérvese la utilización de este término por el autor] dotó a su agencia de todos los departamentos que debía tener una agencia técnica [término no empleado en ningún caso en la literatura estadounidense y anglosajona consultada en esta investigación], según afirmaba en 1934: 1) Depto. de análisis de mercado, estadística e investigación, 2) Depto. de estudio, creación de marcas y presentaciones, 3) Depto. de redacción (...), 4) Depto. de publicidad directa con estudio artístico, fotográfico y escaparatismo y 5) Depto. de administración. Si Prat llegó a establecer este tipo de estructura, en toda su extensión o la mayor parte, es casi seguro que le imitaron rápidamente otras agencias". Este mismo autor también explica que la denominada agencia técnica tenía como objetivo "ofrecer un servicio técnicamente adecuado al cliente, dejando a un lado cualquier otra preocupación que pueda restar imagen de profesionalidad (...). El publicitario catalán [Pedro Prat Gaballí] sitúa su aparición en el mercado hacia 1930 (...) y supone una evolución en la presentación de servicios, puesto que en su

embargo, la lectura de la obra de Hall nos permite pensar que no era una excepcionalidad o una rareza y, en cualquier caso, más allá de su extensión, constata una realidad. En este sentido consideramos que las representaciones de Hall constituyen el punto de llegada de nuestro objetivo investigador; las contemplamos como una especie de puerto de anclaje de la información, los testimonios y los argumentos expuestos a lo largo de los capítulos anteriores de esta investigación. Nos permiten constatar con claridad que, en estas fechas, puede hablarse sin ninguna sombra de duda del perfil profesional de cuentas como una especialización definida, bien asentada en las agencias (o, insistimos, en algunas agencias) y, además, como una función dominante en su estructura.

Incluso en las agencias de pequeñas dimensiones en las que es más difícil identificar la presencia del responsable o responsables de cuentas de una forma explícita, el propio Hall lo identifica con el directivo o profesional principal de la agencia y se refiere a él como el responsable del servicio al cliente -circunstancia, por otra parte, ya observada con anterioridad en este trabajo. En efecto, Hall explica: "The representative of the small advertising agency is a principal of the agency and a service man -one of well rounded advertising experience who will give the business that he solicits his personal attention to a large degree".[1128] Una agencia de estas características -de pequeño tamaño y con un número muy reducido de empleados-, aclara Hall, podía igualmente ofrecer un servicio publicitario completo recurriendo, si era necesario, a la contratación externa -a modo de *free lance*- de especialistas en diferentes áreas (redacción publicitaria, diseño gráfico o dirección de arte, etc.).

A nuestro juicio, la importancia de los esquemas de Hall es tal que deben ocupar un lugar conductor y protagonista en este capítulo final. Es cierto que, desafortunadamente para nuestro propósito investigador, este autor no incluye una *job description* de los diferentes cargos profesionales que aparecen en sus esquemas, ni tampoco ofrece un relato de cómo se establecían las relaciones y los procesos de trabajo reflejados en ellos. Lógicamente esto supone algunos frenos para esta investigadora en cuanto que, en ciertos

---

organización se incluye, entre otros, el departamento de Análisis de Mercados, Investigación y Estadística. Competencia. Condiciones de demanda". En: PÉREZ RUIZ, M. A. (2001), p. 133 y 139.

[1128] HALL, R. (1921), p. 67. Esta cita ha sido referida con anterioridad en el apartado 10.4.1. de este trabajo.

momentos, se nos plantean algunas dudas que trataran de despejarse siguiendo el procedimiento analítico-interpretativo presente a lo largo de este trabajo.

Hall representa cómo se establece el contacto entre el anunciante y la agencia a través de un *staff* de ejecutivos que entendemos que canalizan esa relación y que está constituido por el *director of account*, los *executive officers* y el *manager of account,* como se observa en el esquema reproducido a continuación (figura 1).

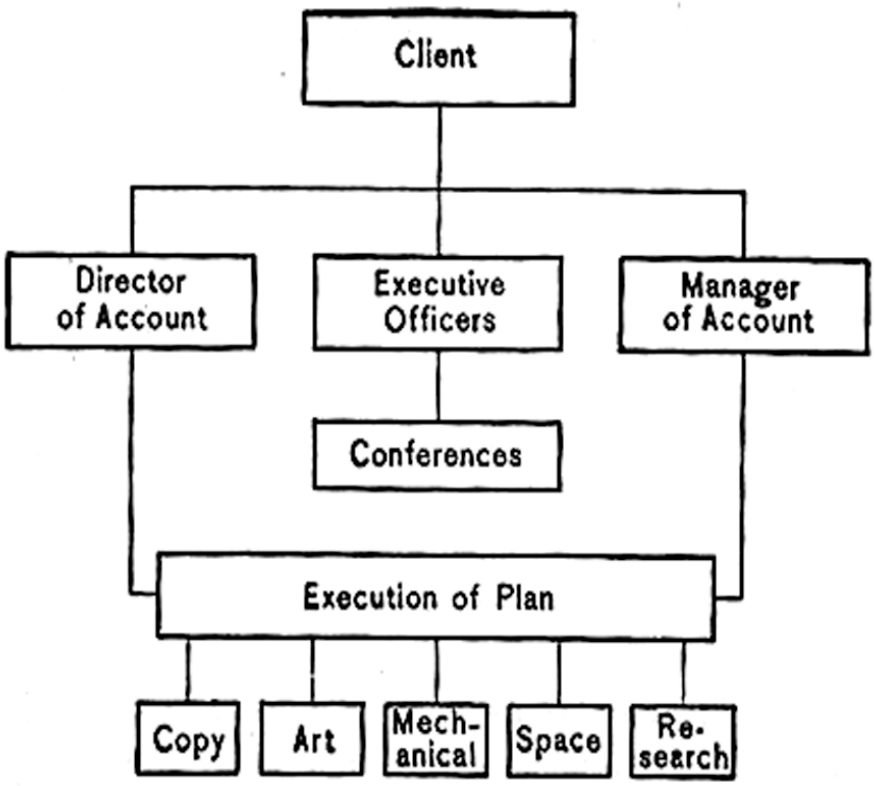

CHART 1.—Showing contact of advertiser with the executives of the advertising agency.

Fig.1. Showing contact of advertiser with the executives of the advertising agency. En: HALL, R. (1921), p. 66. (Reproducción)

Estos tres profesionales -*director of account*, *executive officers* y *manager of account*- como puede observarse, ocupan una misma posición horizontal en el organigrama, un mismo nivel jerárquico. Esta misma situación se reproduce en la figura 2, en la que también se observa que los *account directors* y los *account managers* comparten esa horizontalidad. Y, por último, también en el esquema operativo de la agencia Tracy-Parry Company (ver

figura 3) constatamos la presencia de un *staff* ejecutivo que actúa en primera instancia con los clientes y que lo hace como el primer responsable de mantener el contacto con los anunciantes y de valorar, orientar y marcar las directrices de las actuaciones aconsejadas a éstos en términos publicitarios, mercadológicos, o comerciales, y de apoyo y colaboración en la impulsión de las ventas; en definitiva, un *executive staff* responsable de canalizar el consejo y las actuaciones profesionales en el ámbito del marketing y la comunicación publicitaria.[1129]

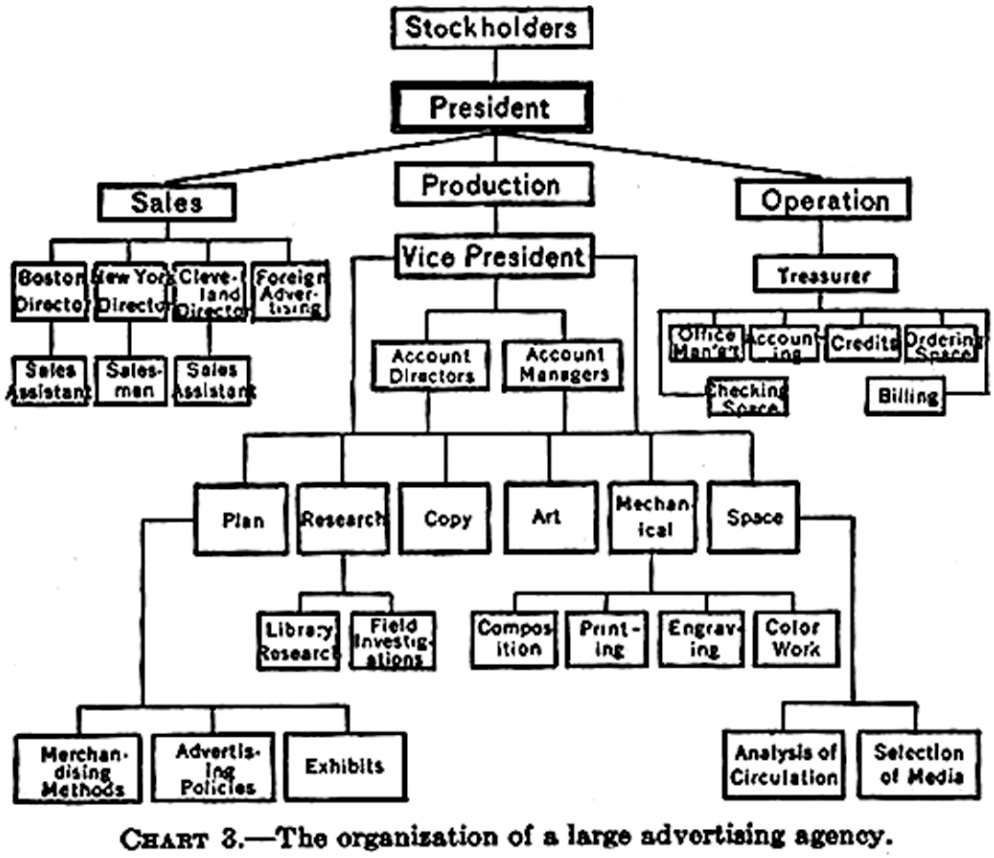

CHART 3.—The organization of a large advertising agency.

Fig. 2. The organization of a large advertising agency. En: HALL, R. (1921), p. 70. (Reproducción)

[1129] "By the second decade of the twentieth century, advertising agencies would insist that their service was 'merchandising', which, as one agency explained, included everything 'involved in getting a commodity from the factory to the consumer". En: NORRIS, J. D. (1990), p. 43.

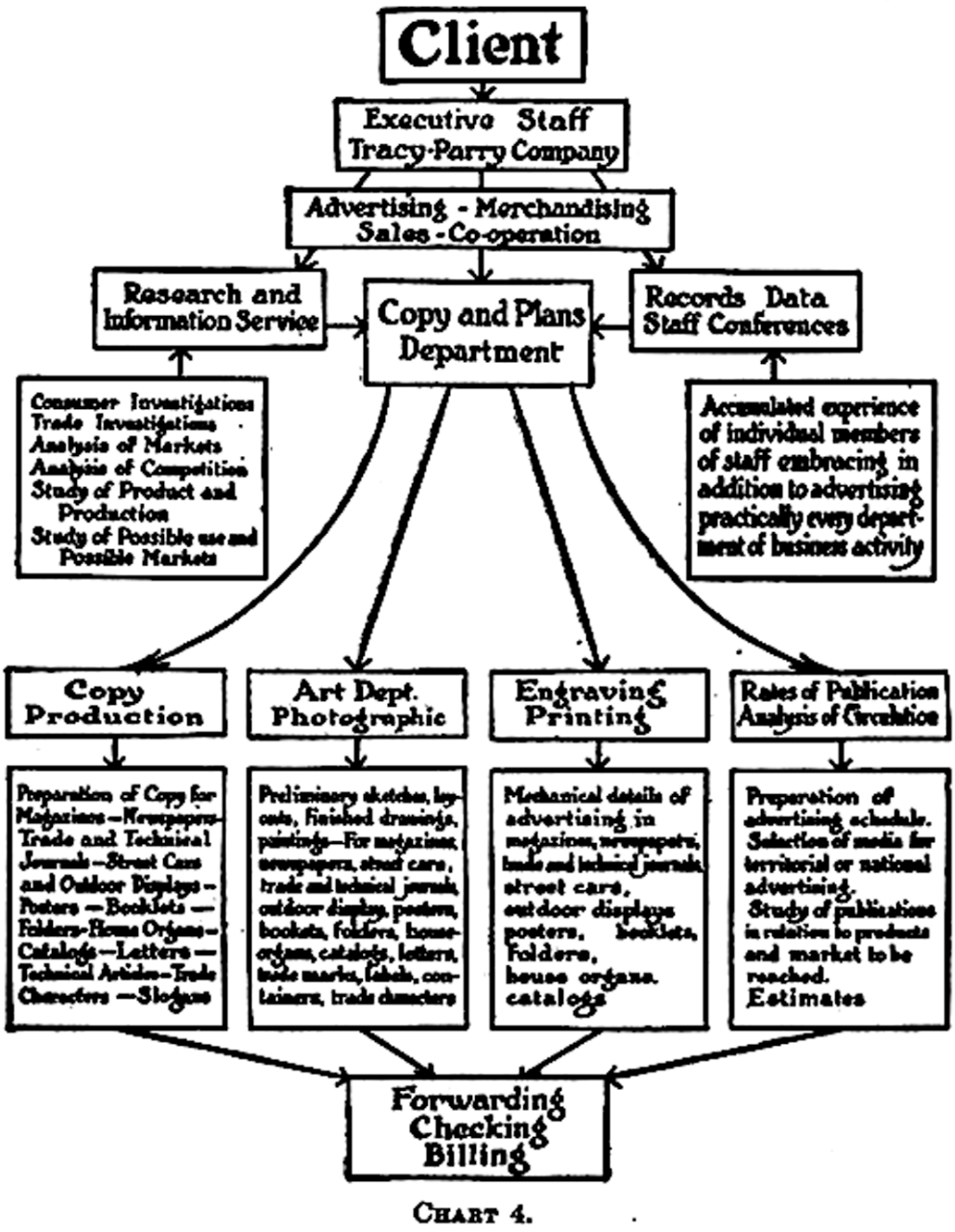

CHART 4.

Fig. 3. Progress of Work (Tracy-Parry Company). En: HALL, R. (1921), p. 71. (Reproducción)[1130]

[1130] Reproducción de los textos correspondientes a los dos cuadros situados en la zona media del esquema. El cuadro de la izquierda enumera las funciones del *Research and Information Service,* de acuerdo con el siguiente texto: "*Consumer investigations. Trade Investigations. Analysis of Markets. Analysis of Competition. Study of Product and Production. Study of Possible use and Possible Markets"*. Traducción de la autora de esta tesis: Investigaciones de consumo. Investigaciones comerciales. Análisis de mercados. Análisis de la competencia. Estudio de productos y producción. Estudio de posibles usos y mercados. El cuadro de la derecha ilustra el trabajo realizado en el área del *Record Data. Staff Conferences* (en relación con la recogida o registro de datos y el mantenimiento de reuniones; expresión, ésta última, que entendemos que hace referencia a la información tratada, u obtenida, en estas reuniones): *Accumulated experience of individual members of staff embracing in addition to advertising practically every department of business activity.* Traducción de la autora de esta tesis: La experiencia acumulada de

En este punto, cabe hacer una precisión. En ninguno de sus esquemas, Hall menciona al *account executive,* o ejecutivo de cuentas, un perfil profesional al que Fox -como ya se ha dejado constancia en este trabajo- se refiere en diversas ocasiones en su trabajo en relación a la presencia temprana de este profesional en J. Walter Thompson o, más tardía, en otras agencias como NW Ayer & Son.[1131] No obstante, a nuestro juicio, la lectura de la obra de Fox no permite confirmar si este autor ha podido constatar, en sus fuentes primarias, el empleo de esta denominación en estas agencias o si recurre a ella por tratarse de la denominación moderna y por tanto el modo más claro de identificar a los ejecutivos que, en este periodo, estaban operando en las agencias. Por nuestra parte, en base a la información que hemos manejado -y teniendo en cuenta que el objetivo de Fox no es, específicamente indagar en los orígenes de los departamentos de cuentas de las primeras y principales

---

cada uno de los miembros de la plantilla abarca, además de la publicidad, prácticamente cualquier departamento o, entendemos, área de actividad de negocio.

A continuación se reproducen los textos correspondients a los cuatro cuadros situados en la parte inferior del esquema. De izquierda a derecha, el primer cuadro hace referencia a la labor desarrollada en el departamento de *Copy*. *Production*: *Preparation of Copy for Magazines-Newspapers-Trade and Technical Journals-Street Cars and Outdoor Displays-Posters-Booklets-Folders-HouseOrgans-Catalogs-Letters-Technical Articles-Trade Characters-Slogans*. Traducción de la autora de esta tesis: Preparación de textos publicitarios para Revistas-Periódicos-Publicaciones especializadas y técnicas-Vehículos publicitarios y publicidad exterior-Posters-Folletos-Carpetas-Revistas Corporativas o revistas de empresa-Catálogos-Cartas-Artículos Técnicos-Caracteres (en relación a símbolos, marcas o personajes publicitarios) del canal-Eslóganes. El segundo cuadro, correspondiente al departamento de arte y de fotografía, de acuerdo con el texto original, *Art Dept. Photographic,* enuncia el trabajo de este departamento del siguiente modo: *Preliminary sketches, layouts, finished drawings, paintings-For magazines, newspapers, street cars, trade and technical journals, outdoor display, posters, booklets, folders, house-organs, catalogs, letters, trade marks, labels, containers, trade characters*. Traducción de la autora de esta tesis: Bocetos preliminares, *layouts* o primeras propuestas de diseños, dibujos y pinturas terminadas-Para revistas, periódicos, vehículos publicitarios, publicaciones especializadas y técnicas, publicidad exterior, posters, folletos, carpetas, revistas corporativas o revistas de empresa, catálogos, cartas, marcas comerciales, etiquetas, envases, caracteres (símbolos o marcas o también personajes publicitarios). El tercer cuadro, correspondiente a las labores desarrolladas por el departamento de *Engraving*. *Printing,* es decir, de grabado e impresión, en referencia al área técnica o de producción gráfica, incluye el siguiente texto: *Mechanical details of advertising in magazines, newspapers, trade and technical journals, street cars, outdoor displays, posters, booklets, folders, house organs, catalogs.* Traducción de la autora de esta tesis: detalles o aspectos mecánicos de la publicidad en revistas, periódicos, publicaciones especializadas y técnicas, vehículos publicitarios, publicidad exterior, posters, folletos, carpetas, revistas corporativas o revistas de empresa, catálogos. Por último, el cuarto cuadro, situado en el extremo inferior derecha del gráfico, hace alusión al trabajo realizado en el departamento de *Rates of Publication*. *Analysis of Circulation*. Éste se ocupa, fundamentalmente, de: *Preparation of advertising schedule*. *Selection of media for territorial or national advertising*. *Study of publications in relation to products and market to be reached*. *Estimates*. Traducción de la autora de esta tesis: Preparación de la planificación publicitaria o calendario de las inserciones en los medios. Selección de medios para la publicidad territorial o nacional. Estudio de publicaciones en relación con los productos y los mercados a los que se quiere llegar. Presupuestos.

[1131] Fox se refiere, por ejemplo, a Milt Blair o a William L. Day como *accounts executives* de J. Walter Thompson, en la década de los años veinte del siglo XX. Fox también menciona a Sigurd Larmon, como ejecutivo de cuentas que había trabajado en NW Ayer & Son. Ver: FOX, S. (1984), p. 88, 89 y 134.

agencias modernas- nos inclinamos a pensar en esta segunda posibilidad aunque no podemos afirmarlo con total certeza.

En efecto, centrando de nuevo nuestra atención en la figura 1, Hall no reproduce el modelo de responsabilidad jerárquico vertical al que estamos acostumbrados a identificar como la estructura tradicional, o más ortodoxa, del departamento de cuentas.[1132] Nos referimos a la estructura característica liderada por el director de cuentas (título profesional normalmente empleado en castellano como traducción de la denominación *account director* aunque, en algunas agencias y momentos del tiempo, también se haya empleado como sinónimo la denominación *account manager*), bajo cuya responsabilidad actúa el supervisor de cuentas (denominación habitualmente empleada para referirse al *account manager o,* según la terminología adoptada, al *account supervisor*) y, por último, los ejecutivos de cuentas (en referencia a los *account executives*).[1133] La estructura reproducida por Hall no puede ser asimilada, por tanto, al modelo de organización que tradicionalmente viene caracterizando a los departamentos de cuentas -al menos en las últimas décadas del siglo XX y que, en general y en su esencia, se mantiene en la actualidad- y que entendemos que, en todo caso, será fruto de un desarrollo posterior.

Estas tres figuras profesionales constituyen los llamados ejecutivos de la agencia (Hall los presenta como *the executives of the advertising agency*) y, como tales, debemos entender que ocupan un lugar preferente en su estructura organizativa: están vinculados a la dirección de la compañía y al manejo del negocio; su trabajo está relacionado, fundamentalmente, con la

---

[1132] En este trabajo venimos utilizando la denominación de departamento de cuentas por ser la más tradicional y extendida, independientemente del empleo de otras denominaciones existentes para referirse igualmente a esta función profesional, como puede ser la de departamento de servicios al cliente u otras más actuales.

[1133] La estructura de los departamentos de cuentas en las agencias es muy flexible y depende de numerosas circunstancias como pueden ser el tamaño de la agencia, su organización, la tipología y número de clientes cuyas cuentas gestiona, la estructura de interlocución de éstos, etc. Además de los cargos citados, pueden encontrase otras denominaciones también pertenecientes al área de cuentas o del *account managment*. Por ejemplo: *managing director*, *client services director*, *account group head, account handler,* etc.; También: en España, en una mirada retrospectiva, en torno a la segunda década del siglo XX, en algunas agencias, se constata la presencia de un director técnico, una especie de agente experto que muestra, a nuestro juicio, una clara similitud con el profesional de cuentas. Pérez Ruiz explica que el trabajo de este director técnico se centraba en recibir el *briefing* del cliente (aunque entendemos que formalmente es muy probable que todavía no se hablase empleando este término, ya que en nuestro trabajo investigador no hemos constatado su empleo en el periodo abordado), en estudiar el producto, la competencia y los consumidores de dicho producto. El director técnico -sigue este autor- una vez llevadas a cabo estas funciones, traza una estrategia general de comunicación, un plan más o menos detallado, con la idea central a desarrollar. En: PÉREZ RUIZ, M. A. (2001), p. 133.

formulación de planes y la toma de decisiones.[1134] Deducimos que tenían un estatus profesional que los situaba como mandos directivos intermedios de tal modo que ocupaban un segundo estadio -o, en otras ocasiones, un tercero- en el organigrama de la agencia, en función del escalafón jerárquico de ésta. Estaríamos hablando de unos *middle managers* o, en caso de ocupar ese tercer lugar jerárquico, de unos *first-level managers*, de acuerdo con las actividades características desempeñadas por ambos según señala Dubrin:

> **Middle managers** are those managers who are neither executive nor first-level supervisors. They conduct most of the coordination activities within the firm, and they disseminate information to upper and lower levels. Middle managers vary substantially in responsability and income. (...) Theoretically, all middle managers have first-level managers reporting to them, because middle managers are situated in the second organizational level. In practice, organizations are not laid out in a consistent design. (...) A traditional task of the middle manager is to process and disseminate information. (...)
>
> **First-Level Managers.** Managers who supervise operatives are referred to as **first-level managers**, or first-line managers. We choose the term *first-level manager* because it is generic, whereas the term *first-line manager* has the connotation of supervising an assembly line. Traditionally, first-level managers were promoted from production or clerical positions into supervisory positions, and they rarely had formal education beyond high school. A dramatic shift has taken place in recent years. Many of today's supervisors are business-school graduates who are familiar with modern

[1134] **Executive: 1.** a person who has an important job as a manager of a company or an organization: advertising/ business/sales executives/a chief/senior/top executive in a computer firm. **2.** a group of people who run a company or an organization (...) **1.** Adj, connected with managing a business or an organization, and with making plans and decitions (...). En: OXFORD UNIVERSITY. (2000), p. 435.; El diccionario *online* Merriam Webster define *executive* (ejecutivo) en estos términos: "suited for or relating to the directing of things" y añade: **Synonyms:** administrative, directorial, managerial, supervisory. En: MERRIAM WEBSTER. *Online-dictionary*.; También: en la actualidad podemos constatar el empleo del término ejecutivo como calificativo profesional asociado a un cargo previo (a modo de término compuesto) y empleado, a menudo, como un modo de ensalzar éste. Así por ejemplo, un director ejecutivo de estrategia y comunicación (cargo presente en la actualidad, por ejemplo, en la agencia TiempoBBDO en Barcelona) tiene un reconocimiento, o una consideración, profesional, interno y externo, superior al de un director de cuentas. Lo mismo ocurre en el caso del director creativo ejecutivo, cargo que habitualmente ostenta el máximo responsable del departamento creativo: "Responsable máximo de la creatividad de la agencia con poderes para ejecutar acciones que pueden ir más allá de la creatividad. Sus responsabilidades en la gestión integral de la empresa le obligan a implicarse en objetivos que superan la estricta creatividad". En: ASOCIACIÓN GENERAL DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD. *Empresas y agencias de publicidad. Estudio del Mapa Profesional del Sector. Diagnóstico para un nuevo milenio*. Granada: La Montaña, 2000, p. 121.

management techniques. The current emphasis on productivity and quality has elevated the status of many supervisors.[1135]

Las definiciones de Dubrin, reproducidas en las líneas anteriores, aportan diversas informaciones útiles para nuestro trabajo. En los *middle managers* recae la labor de coordinación general, la tarea de coordinar y aunar la mayoría de las actividades que se desarrollan en la compañía. Estos *middle managers* actúan también como responsables de canalizar la información al resto de profesionales que ocupan cargos superiores o inferiores en el organigrama. Su trabajo se basa, por tanto, en la coordinación general y en el procesamiento y difusión de la información. Estas consideraciones generales que tienen su aplicación en el modelo de agencia de servicios expuesto por Hall, corresponden, efectivamente, en su esencia, a las funciones que tradicionalmente se asocian a los profesionales de cuentas y que constituyen su principal aportación de valor en la prestación del servicio publicitario de la agencia. A lo largo del tiempo, estas funciones se han atribuido -según la organización específica de cada agencia- a los distintos títulos profesionales asociados a la función de cuentas (nos referimos a los directores de servicio al cliente, a los directores de cuentas, a directores generales que ejercen como directores de cuentas en el caso de agencias de pequeñas dimensiones, ... o a otras denominaciones más actuales que tienen su origen en éstos).

Por otra parte, Dubrin se refiere también a la procedencia y formación que tradicionalmente caracterizaba a los *first level managers* y que los diferenciaba de los *middle managers.* Este autor indica que los primeros eran, a menudo, profesionales que originalmente ocupaban cargos jerárquicos inferiores en la compañía -y más vinculados a las actividades de producción o a las tareas de oficina o administrativas- y que habían sido promocionados a cargos superiores. Además, estos profesionales no se caracterizaban por tener una formación académica alta o por haber cursado estudios superiores. Esta descripción también nos resulta útil en el contexto publicitario estudiado en esta investigación y consideramos que tiene su aplicación en la estructura de agencia mostrada por Hall. Nos permite recoger una variedad de perfiles profesionales que venían trabajando en las agencias y que respondían a

[1135] DUBRIN, A. J. (1990), p. 7.

diferentes denominaciones (vendedores de espacios, oficinistas -recordemos las menciones a los *clerks* o *clerk men* o a los *senior clerks*- *contact men*, *service men, all-rounders, solicitors*, o simplemente agentes o agentes de publicidad) que progresivamente van acercándose a la figura del profesional de cuentas y adquiriendo un mayor reconocimiento profesional. Su presencia coexiste -como se ha expuesto en capítulos previos- con la de otros profesionales que se incorporaron a las agencias procedentes de las escuelas de negocios o que habían cursado estudios comerciales y de marketing.[1136]

En nuestro caso, retomando el estatus directivo de estos ejecutivos de la agencia mostrados por Hall (*director of account*, *executive officers* y *manager of account*) somos más propicios a pensar que ocupaban, en general, una posición cercana a los *middle managers* en cuanto que abanderaban el servicio de la agencia el cual, para Hall, se definía a partir de su misión principal: "Agency Service consists of interpreting to the public, or to that part of it which it is desired to reach, the advantages of a product or service".[1137] El servicio prestado por la agencia se materializaba, al final, en su capacidad para interpretar las ventajas del producto o servicio y comunicarlas a un público definido. Esta labor interpretativa, y esto es lo importante, se fundamentaba en un proceso conducido -al cual nos volveremos a referir más adelante- de recopilación y análisis de información que respondía a un pensamiento y a un enfoque u orientación estratégica, donde esta información se ordenaba, se jerarquizaba y se orientaba a una finalidad. Según el modelo expuesto por Hall, la responsabilidad de la ejecución del plan -plan de acción o de actuación, plan publicitario, plan de campaña o plan de comunicación, según veremos- recaía sobre el *director of account* y el *manager of account*.

Los *executive officers* -tercera figura que forma parte del *staff* ejecutivo de la agencia- por su parte, también mantienen una relación directa con el anunciante aunque, en este caso, su responsabilidad aparece directamente vinculada a las *conferences.* Una vez consultado el significado (actual) de este

[1136] Como ya se ha explicado con anterioridad en este trabajo, J. Walter Thompson, especialmente bajo la dirección de Stanley B. Resor, se caracterizó por incorporar profesionales con estudios universitarios. Pero el caso de J. Walter Thompson no era excepcional. En este periodo, otras agencias ya valoraban la importancia de la formación en el proceso de selección y contratación de sus empleados. A modo de ejemplo, también en BDO (Barton, Durstine & Osborn, agencia que después se convertiría en BBDO) se tenía en consideración la formación académica: "In hiring new employees BDO looked for college graduates with salesmen's minds and some writing hability". En: FOX, S. (1984), p. 105.
[1137] HALL, R. (1921), p. 66.

término y comprobado que hace referencia a la celebración de reuniones, congresos, encuentros profesionales, etc.,[1138] entendemos que muy probablemente estos *executive officers* eran los interlocutores principales de los anunciantes. De este modo, estos profesionales tendrían entre sus responsabilidades directas el mantenimiento de reuniones y encuentros con los anunciantes y ejercerían esa función desde una consideración profesional de alto rango o de directivos de segundo orden (*middle manager*).

En efecto, desde la perspectiva operativa que entendemos que Hall adopta, los *executive officers*, por un lado, se sitúan en un primer nivel del organigrama -y ocupan un lugar central, aunque desconocemos si esta posición responde a una intencionalidad del autor o si, simplemente, es una disposición aleatoria- y, por otro, su propia denominación parecería apuntar a un cargo al que se le atribuye cierta potestad de mando o una cierta autoridad reconocida, características asociadas tanto al término *executive* como al término *officer*.[1139] Si esto es así, podemos exponer dos consideraciones.

En primer lugar, podríamos establecer un vínculo directo entre estos *executive officers* y la figura del moderno ejecutivo de cuentas en el sentido de

---

[1138] "**Conference: 1.** a large official meeting, usually lasting for a few days, at which people with the same work or interest come together to discuss their views (...) **2**. A meeting at which people have formal discussions (...)". En: OXFORD UNIVERSITY. (2000), p. 256.; También: el diccionario *online* Merriam Webster traduce el término *conference* como conferencia y lo define como: "**1a**: a meeting of two or more persons for discussing matters of common concern; **1b**: a usually formal interchange of views (consultation); **1c**: a meeting of members of the two branches of a legislature to adjust differences. En: MERRIAM WEBSTER. *Online-dictionary*.; También el diccionario online Wordreference.com define *conference* como congreso o conferencia. En: WORDREFERENCE.COM. *English-Spanish Dictionary*.; También: el término hace referencia a "formal meeting for consultation" y su empleo, con este significado, data de mediados del siglo XIX. En: *Online etymology dictionary*. Disponible en: <http://www.etymonline.com/> [Consulta: 26 de febrero 2011].; También: en la reproducción de los planos de las oficinas de BBDO, en 1927, aparece un espacio reservado a la *Conference room,* en clara alusión a la sala de reuniones. En: BBDO (1991), p. 19.

[1139] "**Officer: 1.** a person who is in a position of authority in the armed forces (...) **2**. (often in compounds) a person who is in a position of authority in the government or a large organization (...) –see also CHIEF EXECUTIVE OFFICER, MEDICAL OFFICER, PRESS OFFICER, PROBATION OFFICER, RETURNING OFFICER (...). En: OXFORD UNIVERSITY. (2000), p. 880.; También: el diccionario *online* Merriam Webster traduce el término *officer* como: policia, agente de policia, oficial e incluso funcionario y lo define como "a member of a force charged with law enforcement at the local level" y también como "a person who holds a public office". Esta misma fuente, relaciona el término *officer* con otros términos como: *bureaucrat*; *administrator*, *commissioner*, *director*, *executive*, *head*, *manager*, *regulator*, *superintendent, supervisor*; *chair, chairman; flunky* (*also flunkey or flunkie*), *minion*, *underling*; *co-official*. En: MERRIAM WEBSTER. *Online-dictionary*.; También el diccionario online Wordreference.com define *officer* con términos como: policía, agente de policía, dirigente o directivo (éstas dos últimas acepciones cuando el término forma parte de una palabra compuesta), funcionario o delegado. En: WORDREFERENCE.COM. *English-Spanish Dictionary*.; El diccionario etimológico sitúa el origen del término en el ámbito militar y policial; su empleo señalaría a un "segundo al mando" en el escalafón militar. En: *Online etymology dictionary*.

que la primera función (que no la única) que a éste se le atribuye es el mantenimiento del contacto directo y diario con el cliente (y, yendo un poco más allá, a menudo también la puesta en marcha de los trabajos a realizar).[1140] Sin embargo, también los directores (y los supervisores) de cuentas mantienen ese contacto directo con los clientes y, de una forma más destacada, en los primeros estadios de la relación y en los momentos clave de la toma de decisiones, de la puesta en marcha de nuevos procesos de trabajo, etc. Se trata, en realidad, de una asignación por niveles jerárquicos de la función relacional con el cliente que se establece en función del rango o cargo profesional de los interlocutores -de la agencia y del anunciante- y de la dimensión y complejidad del proyecto -según su grado de dificultad o envergadura, o su estadio. Abundando en este aspecto, a continuación reproducimos el consejo que Hart -desde una óptica contemporánea- dedica a los anunciantes sobre la conveniencia de que en la relación profesional con la agencia se establezcan unos procesos de interlocución que contemplen todos los niveles jerárquicos de la organización. Además del contacto diario entre el *brand manager* y el *account manager*, explica Hart, es conveniente establecer contactos entre el *account director* y el *marketing director* y, ocasionalmente, también entre la alta dirección de ambas compañías, tal como sucede en general en la práctica profesional.

> On the client side good relationship need to be established at all levels. The day-to-day working contact between agency and client is usually at account manager/brand manager level, possibly with monthly reviews between the teams at a slightly higher level (account director/marketing director). It is important that the top management in an agency see the top client management (chairman/managing director) from time to time - part of this contact may be at a social level. It is productive for both sides to engender a warm, understanding, loyal and frank relationship, so that both parties may speak to each other in language that the other clearly understands. Much time may be saved by such a close understanding, and it is also much easier to spot the occasions when things start to go wrong.[1141]

[1140] SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 71.; También: "Account executive: the individual in the advertising agency who is the daily contact between the agency and the client, and who directs, coordinates, and manages the entire process and services involved in serving the client, constantly communicating and interacting with both the agency and client teams; liason between the advertising agency and the client. Reports to the *account supervisor*. En: GOVONI, N. (2004), p. 2.
[1141] HART, N. (1995), p. 68.

En segundo lugar, y recuperando nuestro foco de atención en la figura 1, observamos también la posición jerárquica de estos *executive officers*. De acuerdo con la representación de Hall, éstos se sitúan en un lugar preferencial en el organigrama. Esta posición los alejaría, por tanto, de la concepción actual más extendida del ejecutivo de cuentas, en la que ocupa un tercer lugar en el departamento de cuentas, por debajo del director de cuentas y, si lo hay, del supervisor.

Dadas estas circunstancias, nos inclinamos a pensar que en estas fechas -finales de la segunda década del siglo XX- los *executive officers* referidos por Hall eran los interlocutores de los anunciantes y de algún modo ellos eran el primer eslabón que representaba el servicio de la agencia. De este modo, actuarían como los interlocutores más importantes, como los primeros prestadores de la labor de contacto con el cliente y de asesoramiento o consejo comercial (de marketing) y publicitario ofertado a los anunciantes. No estaríamos hablando, por tanto, de los modernos ejecutivos de cuentas, sino de un cargo ejecutivo de rango superior -insistimos, rango que compartía con el resto del *staff* ejecutivo-, que probablemente respondía a ese ejercicio de delegación de funciones o responsabilidades que los directivos de las agencias habían iniciado ante la complejidad que rodeaba la actividad de la agencia y que ya se ha expuesto con anterioridad en este trabajo. La figura del *executive officer,* a nuestro juicio, parece estar más próxima al ejercicio profesional de un moderno director de servicio al cliente -*client services director*-, al menos en algunas de sus funciones, o, en general, a un cargo directivo de segundo nivel dependiente de la dirección general de la agencia.[1142]

[1142] "El director de servicio al cliente es la máxima autoridad profesional del departamento de cuentas en una agencia de publicidad". En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 65.; También: ver apartado 4.1. sobre las funciones del director de servicio al cliente en: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 65 y 66.; También: aunque a la vista de nuestra investigación tengamos serias dudas sobre la primera afirmación de Etxebarria, recogemos de este autor las principales funciones del moderno director de servicios al cliente: "El *director de servicios al cliente* es una figura más moderna que el director de cuentas y que suele estar muy relacionada con él. Fundamentalmente realiza funciones de control de la calidad de servicio prestado a los clientes, así como la planificación de nuevos negocios junto con la dirección general. Por otro lado, cuando existe este responsable, suele asumir también la función de control de la rentabilidad de los clientes, pudiendo colaborar con los responsables de cuentas en aspectos estratégicos, así como en la mejor distribución de recursos de la agencia por cada cliente. Cuando el tamaño del departamento de cuentas es importante puede realizar funciones de coordinación entre los diversos equipos de cuentas para la mejora del servicio al cliente". En: ETXEBARRIA, J. A. "Las empresas publicitarias". En: VICTORIA, J. S. (2005), p. 113.

Por tanto, en este punto, se impone la prudencia y debemos evitar un cierto riesgo de confusión terminológica al que creemos que podemos estar expuestos en una primera lectura precipitada. Esta posible confusión estaría provocada por varias circunstancias: la similitud de los términos *executive officer* y *account executive* que invita a equipararlos; la tentación a considerar al *executive officer* como un oficinista y vincularlo al *clerk man* o al *senior clerk* o de asemejarlo a un perfil de carácter burócrata o administrativo. Por otra parte, la novedad que, en estos años, parece tener el empleo del término *executive* en general, y específicamente en el ámbito de la publicidad, tampoco facilita la claridad en el significado de los términos.[1143] En efecto, la terminología aquí se presta a una cierta confusión. Sin embargo, con la información reunida en capítulos anteriores, la lectura conjunta de los esquemas de Hall (figuras 1, 2 y 3) y los matices expuestos respecto al significado de los términos *executive* -término que empieza a utilizarse, en los primeros años del siglo XX, en alusión a los hombres de negocios o *businessman*-[1144] y *officer,* nos inclinamos a considerar que estos *executive officers* asumían, insistimos, una función más cercana a la ejercida por los modernos directores de servicio al cliente, como principales y primeros interlocutores de los clientes y máximos representantes de los servicios prestados por la agencia y de su canalización. Esta perspectiva invita a considerarlos como los primeros depositarios de la delegación de las funciones principales que tradicionalmente estaban concentradas en los directores de las agencias (fuera éste su cargo o fuera otro que igualmente lo señalase como máximo responsable de la dirección empresarial).

En este contexto, las palabras de Marín resultan oportunas no sólo por que también realzan las funciones asociadas al término ejecutivo, sino por que

[1143] A este respecto, y con varias décadas de distancia, Marín expone unas consideraciones ilustrativas sobre el término ejecutivo y se hace eco de algunos matices que, a su juicio, lo rodean: "Aunque en castellano la palabra 'ejecutivo' tiene el significado de dirección y gobierno, entre otras acepciones, no transmite sin embargo el concepto de acción del moderno hombre de empresa integrado en los cuadros directivos, tanto del negocio privado como del público. El auténtico significado del ejecutivo viene, ¿cómo no?, de la gran experiencia americana que se inicia con la depresión del año 1929 y toma su forma concreta después de la segunda guerra mundial. Estados Unidos, fuente de documentación y riqueza de experiencia en materia de negocios, es la escuela empresarial abierta a todos los países y a todos los hombres que ha dado al mundo de hoy una nueva palabra, un nuevo concepto y un nuevo símbolo: el ejecutivo". También: "Por supuesto que, como el ejecutivo no ha nacido dentro del seno de la empresa publicitaria, sino de la necesidad de permanencia de cualquier empresa (...). En: MARÍN, C. (1970), p. 9.

[1144] "**Executive:** "Meaning "businessman" is 1902 in Amer.Eng". En: *Online etymology dictionary*.

señalan un nuevo aspecto que consideramos característico del ejecutivo de la empresa publicitaria: su integración en un grupo de trabajo concreto que viene definido, entendemos, por la asignación de unos determinados clientes o, dicho de otro modo, por el manejo de unas determinadas cuentas:

> Sin embargo: evidenciar dos hechos importantísimos o, si me apuran, dos consecuencias fundamentales: una, el carácter directivo de autoridad y mando implicados en la denominación del ejecutivo; la otra, su integración como directivo en un grupo concreto de trabajo sobre el que toma la responsabilidad de las decisiones, dentro del área de responsabilidades marcada previamente.[1145]

También recogemos de este autor una nueva reflexión en torno a la figura del ejecutivo. Nos resulta de interés por que plantea una cuestión terminológica asociada al empleo del término ejecutivo en el seno de la agencia de publicidad y, en segundo lugar, por que abre un nuevo interrogante -que abordaremos a continuación- en relación al ejecutivo y la función de captación de nuevos clientes:

> El primer problema sobre el ejecutivo publicitario se plantea al no estar en nuestro país [España] unificada la terminología y, sobre todo, por no responder ésta a la realidad de la estructuración de la empresa (agencia), donde, en general, parece que se ha copiado la denominación sin conocer el sistema... 'Ejecutivo de cuentas', 'contactos' y 'servicios al cliente' son tres expresiones utilizadas en nuestro país, que, en ocasiones -para determinados grupos- tienen igual significado y en otras son totalmente opuestas. Aplicando un criterio muy particular no es arriesgado descartar la última expresión ya que 'servicio al cliente' es toda la agencia y, por supuesto, toda persona que trabaja en ella, incluyendo a la telefonista..., no llevando implícito mando ni liderato.
>
> Contactos es otra palabra ambigua que no define ejecución y que más bien puede constituir una actividad más ligada a la búsqueda de nuevos clientes**.** Como es lógico, queda la primera expresión como la más adecuada, por cuanto nos define una responsabilidad, una toma de decisiones, una dirección de grupo sobre unas cuentas determinadas, entendiendo por cuentas el manejo y administración de la publicidad de determinados clientes... Un gran director de un pequeño -por número- grupo de personas, (...). En definitiva, ejercer y practicar a diario la actitud flexible en su doble

[1145] MARÍN, C. (1970), p. 11.

> cometido de dominar al grupo y someterse a las normas de la agencia y del cliente...[1146]

En efecto, como ya hemos expuesto, los *executive officers* no responden al perfil del moderno ejecutivo de cuentas que está integrado en el equipo de una cuenta (o cuentas). Su dominio profesional es superior. Los *executive officers* parecen aunar esta función de contacto -a la que Marín se refiere- y de representación del servicio de la agencia ya expuesto. Nos queda la duda, no despejada en los esquemas de Hall, de quién era, en estas fechas, el principal depositario de la captación de nuevos clientes y, consecuentemente, de la búsqueda de nuevo negocio para la agencia. A nuestro juicio, tenemos la presunción -razonablemente sustentada- de que eran estos mismos *executive officers*, junto con el máximo directivo de la agencia, los responsables de contactar con nuevos anunciantes. Parece muy probable que sea así debido a varias razones. Por un lado, con anterioridad ya hemos constatado que la figura emergente del profesional de cuentas tiene también su referente en la figura del *solicitor*, profesional que parece ejercer, en gran medida, como *new business man* o responsable de nuevo negocio (profesional al que Hall, con anterioridad, también se ha referido).[1147] Por otro lado, en ninguno de los esquemas de Hall en los que presenta la estructura organizativa que, en general, comparten las modernas agencias de servicios plenos de distintas dimensiones (ver figuras 1 y 2) o, que, a modo de ejemplo, muestra la estructura operativa de la agencia Tracy-Parry Company (ver figura 3), se incluye un perfil profesional especializado en esta tarea; de hecho, en ninguna de estas representaciones aparece ya la figura del *solicitor*. Por último, parece

[1146] MARÍN, C. (1970), p. 11.

[1147] HALL, R. (1921), p. 67.; También: sobre la figura del *solicitor*, ver apartados 10.4.1. y 11.1. de esta investigación.; También: "John Orr Young, an account and new business man with an expansive, gregarious personality". En: FOX, S. (1984), p. 132.; También: una de las funciones reconocidas del director de servicio al cliente es su participación directa en el área de nuevo negocio: "El director de servicio al cliente puede ser el responsable directo del área de nuevo negocio (*new business*)". En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 66.; También: "La función de captación de nuevos clientes, así como las relaciones externas de la agencia pueden estructurarse de forma especializada en el departamento de nuevos negocios (*new business)*. Como ya se ha señalado, puede ser una función desarrollada desde cuentas o bien desde servicios al cliente, en coordinación con la dirección de la agencia. Como departamento autónomo realizaría funciones de planificación de campañas de captación de clientes, de relaciones públicas con los públicos de la agencia y la publicidad propia". En: ETXEBARRIA, J. A. (2005), p. 114.

lógico pensar que el término cliente -empleado como sinónimo de anunciante o *advertiser*- hace referencia, no sólo a los clientes actuales de la agencia, sino también a aquellos anunciantes potenciales que ésta pretende alcanzar con su labor de prospección, o con sus acciones de captación e interlocución inicial, con objeto de convertirlos en clientes de la agencia.

12.2. La función de cuentas en relación con el diseño y la ejecución del plan de acción y el plan de campaña

El servicio que podía prestar la agencia a sus anunciantes consistía, para Hall, en esencia, en su capacidad para comunicar al público seleccionado las ventajas del producto o servicio ofertado. Esta visión, por tanto, debe estar presente en la lectura de sus gráficos y, consecuentemente, en la interpretación del procedimiento de trabajo que seguía la agencia y en la aportación de los diferentes profesionales que intervenían en ese proceso. Para alcanzar sus objetivos de servicio al anunciante, Hall expresa que la agencia debía llevar a cabo un proceso previo de recopilación y análisis de la información, que se presenta como dominio profesional del *staff* ejecutivo al que nos hemos referido en el apartado anterior de este capítulo. El proceso visualizado por Hall, a través de sus esquemas, no deja de ser la exposición de una metodología de trabajo.

En efecto, la agencia debía partir del conocimiento de una información clave en torno a los siguientes aspectos:

1º Información fundamental sobre el producto o servicio. La agencia realizaba un estudio del producto con el objeto de determinar las ventajas e inconvenientes inherentes a éste y estudiarlas en relación con las de los productos de la competencia.

2º Análisis del mercado. El estudio previo del producto era la base para el siguiente paso: estudiar el mercado del producto, tanto su mercado actual como su mercado potencial. Para ello, la agencia debía indagar y expresarse abordando distintas cuestiones relativas al mercado, como su localización, las posibilidades de expansión de las ventas, la

estacionalidad, la naturaleza y actuación del canal de ventas, el volumen o peso de la competencia en función de su presencia y de sus actuaciones.

3º Conocimiento de la distribución y de las ventas. La agencia debía conocer y estudiar los factores que rodeaban la distribución y el modo en que ésta operaba en el mercado concreto estudiado (como puede observarse, la distribución sigue siendo una variable fundamental). Este trabajo iba acompañado del estudio y análisis de las ventas.

4º Conocimiento de los medios. La agencia debía conocer los medios de comunicación disponibles (tipos de publicaciones, características, etc.) y ese conocimiento le permitía seleccionar aquellos que resultaban más adecuados -más rentables- para hacer llegar el mensaje, es decir, para comunicar la interpretación que hacía la agencia de la ventaja competitiva del producto o servicio, a los diferentes destinatarios (consumidores, mayoristas, canal de venta, etc.).

Una vez llegado a este punto, el conocimiento acumulado por la agencia (fruto de esta recopilación, estudio y análisis de la información previos) le permite formular sus recomendaciones. A partir de aquí, como se observará, los pasos que seguía la agencia adoptan un cariz más ejecutivo u operativo.

5º Formulación de un plan definido. Hall no especifica en que consiste este plan ni cuál es su envergadura y alcance, limitándose a enunciarlo. Sin embargo, entendemos que, en este estadio, la agencia toma decisiones sobre las actuaciones que deben llevarse a cabo, pensando especialmente en los medios de comunicación, aunque no únicamente. Se trata de plasmar con claridad la recomendación de la agencia a través de la definición de un plan de actuación. Muy probablemente estamos hablando, fundamentalmente, de la concreción de un plan de campaña, acompañado de un plan de medios que actúa como referente y guía de los próximos pasos y, en definitiva, del proceso de trabajo que la agencia debía seguir a continuación. La complejidad, y la amplitud, de

este plan dependerá de diversas variables como, por ejemplo, las dimensiones de la agencia.

6º Ejecución del plan. La ejecución del plan contemplaba diversas actuaciones, que se englobaban en cinco ámbitos, y en las que ya participaban directamente diferentes profesionales y departamentos de la agencia, según se refleja en los esquemas de Hall.

- En primer lugar, la ideación y realización de la campaña. Se trataba de diseñar los anuncios (confección de textos, ilustraciones, etc.) y otras formas, o soportes y formatos publicitarios, que se juzgaba que eran apropiados para la divulgación del mensaje.
- La contratación de los espacios en los medios (en relación a la prensa escrita) o de otras formas (insistimos, medios, soportes, formatos o recursos) de comunicación publicitaria que previamente se habían definido.
- La puesta en marcha del proceso mecánico para la reproducción de los anuncios -y de esas otras piezas publicitarias- y el seguimiento del proceso de producción.
- El control y verificación de las inserciones, los displays y, en general, los soportes de exhibición publicitaria.
- El proceso financiero en el que se llevaba a cabo la facturación y el pago del servicio, los espacios contratados y la preparación del material publicitario.

7º Cooperación con el trabajo de ventas. El objetivo era asegurar el máximo efecto del esfuerzo publicitario o, dicho de otro modo, maximizar el rendimiento de la publicidad. (Obsérvese como esta dimensión de actuación de la agencia merecía un apartado propio y no aparece incluido como uno de los aspectos o sub-actuaciones del plan anteriormente desglosado).

Se trataba, por tanto, de un proceso de trabajo que englobaba diversos cometidos. En una primera fase -en referencia a los tres primeros apartados o

pasos- la agencia se ocupaba de reunir la información básica, o fundamental, necesaria y elaborarla de acuerdo con unos objetivos comerciales y publicitarios; unos objetivos que entrarán en el futuro en el dominio propio del marketing y que la agencia moderna, como se viene mostrando a lo largo de esta investigación, considera el punto de arranque imprescindible para desarrollar su actividad profesional. Se trata, por tanto, de una fase en la que ya se inicia un proceso de pensamiento estratégico orientado a ordenar, analizar, seleccionar, acotar y analizar la información de acuerdo con unos objetivos. Entendemos, por tanto, que esa labor de recopilación de información no se limitaba a un ejercicio de observación de datos (entendidos como información en bruto, sin elaborar) sino que, en su acopio y estudio, los profesionales de la agencia aplicaban su formación, juicio y experiencia profesional, sin descartar, probablemente, unas buenas dosis de intuición comercial.[1148] Este trabajo tenía un propósito final: definir, concretar, el mensaje que debía trasmitir la comunicación y a quién debía dirigirse. En efecto, de acuerdo con la premisa de Hall ya anunciada -"Agency Service consists of interpreting to the public, or to that part of it which it is desired to reach, the advantages of a product or service"- esta fase del proceso perseguía la selección del *target* (tanto del destinatario del producto como del destinatario de la comunicación) y la definición del modo en que la publicidad debía dirigirse a éste con objeto de comunicarle la ventaja competitiva definida -también a través de este proceso de análisis- del producto o servicio.

En este punto, y abriendo un paréntesis, recuperamos las palabras de Ohmae, al inicio de *La mente del estratega* cuando expresa que "la primera etapa del pensamiento estratégico consiste en determinar con precisión el punto crítico de la situación"[1149] y también cuando nos recuerda que:

[1148] No es este el lugar para hacer una exposición sobre los conceptos de estrategia y pensamiento estratégico. No obstante, y como supuesto básico o proposición de partida, entendemos que estos profesionales de las agencias iniciaban un proceso de pensamiento estratégico desde el momento que solicitaban unos datos y no otros; que descartaban unos y consideraban otros como relevantes; que priorizaban unas informaciones y no otras con objeto de buscar la o las ventajas competitivas de los productos para poderlas transmitir a través de la comunicación publicitaria. Consideramos, por tanto, que la capacidad para recoger y organizar la información es una de las facetas del pensamiento y la actuación estratégica.; También: "El camino de la intuición lleva a vivencias, datos y símbolos que están almacenados en el inconsciente. Por regla general, brinda las respuestas o las solucioness vitales en el preciso momento en que el pensamiento racional llega a su límite. La intuición vislumbra que la respuesta está latente y sólo falta descubrila". En: APRILE, O. (2000), p. 133.

[1149] OHMAE, K. (1997), p. 11.

> El análisis es el punto crucial del arranque del pensamiento estratégico. Al enfrentarse a problemas, tendencias, acontecimientos o situaciones que parecen constituir un todo armónico o que, de acuerdo con el sentido común actual, parecen venir integradas como un todo, el pensador estratégico los divide en sus partes constitutivas. Luego, tras descubrir el significado de esos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas.[1150]

También en este punto resulta oportuno destacar de nuevo el papel que tuvo la investigación en la consolidación de las agencias como empresas profesionales especializadas en prestar un servicio de asesoramiento, de dirección y de ejecución en lo concerniente a la comunicación publicitaria y, a menudo, extensiva a la política comercial de los anunciantes. A lo largo de esta investigación ya se ha expuesto, y ejemplificado, la importancia de la labor investigadora llevada a cabo desde las agencias. A continuación se expone brevemente un nuevo ejemplo de ello, ahora con el único propósito de subrayar como la investigación, en estas fechas, no constituía una actividad accesoria, o de carácter anecdótico, sino que estaba intrincada en el proceso de definición de una estrategia de comunicación. Este ejemplo también es una muestra de como la investigación, a menudo, era utilizada precisamente en esta primera fase de análisis y definición de la situación con objeto de determinar cuál debía ser el cometido de la publicidad y, en función de éste, definir el mensaje que debía transmitir y el público al cual dirigirse. Borden relata como, en 1925, la Silware Association -una asociación formada por 18 fabricantes líderes en la fabricación de artículos de plata de ley de Estados Unidos- se planteó utilizar la publicidad como medio para estimular la demanda de sus productos, después de haber realizado con anterioridad (en 1921) una campaña publicitaria en prensa sin demasiado éxito (entre otras razones debido a la complejidad de esta asociación y a las diferentes políticas comerciales de sus asociados). Los datos que manejaba esta asociación indicaban que, en los diez años anteriores a este proyecto, la demanda de productos de plata permanecía prácticamente estancada. La Silware Association se dirigió a la agencia con la intención de llevar a cabo una amplia investigación que le permitiera valorar la conveniencia de hacer una nueva campaña de publicidad para estimular la demanda. La

[1150] OHMAE, K. (1997), p.10.

agencia llevó a cabo una exhaustiva investigación con la finalidad de conocer el mercado formado por los usuarios particulares (hogares) y establecer una segmentación que permitiera identificar el público objetivo de la comunicación. La investigación permitió establecer una categorización de cuatro grupos de hogares -cuantificados y descritos cualitativamente en relación a su comportamiento ante esta categoría de productos- y sobre ella la agencia estableció su recomendación de *target.* Del mismo modo, la investigación también permitió identificar a aquellos perfiles de consumidor más propensos a comprar productos de plata, como era el caso de mujeres jóvenes recién casadas o, en segundo lugar, el grupo constituido por mujeres casadas, de edad avanzada, que ya habían alcanzado un estatus social y económico que les permitía renovar sus objetos de plata del hogar (en relación, por ejemplo, a productos como la cubertería). La investigación también puso de manifiesto que una buena parte de las compras de productos de plata respondían a regalos realizados con motivo de celebraciones especiales (bodas, aniversarios, compras navideñas, etc.). Sin embargo, la investigación no sólo se orientó a identificar y conocer al público comprador del producto. También la agencia orientó sus indagaciones a los puntos de venta (identificando, fundamentalmente, los departamentos de joyerías de grandes almacenes y los establecimientos detallistas de joyería) extrayendo conclusiones que *a priori* debían ser útiles no sólo para el diseño de la comunicación sino también para la orientación de la política comercial de la asociación. Finalmente, tras la investigación, la agencia ideó una campaña para prensa con una propuesta de mensaje principal, en este caso enunciado en el eslogan "It Is Sterling –More Cannot Be Said", y una serie de recomendaciones y argumentos para incluir en los textos de los anuncios. Este ejemplo es una muestra más de que los clientes acudían a las agencias no sólo con el propósito de hacer una campaña de publicidad sino también movidos por el deseo de tener un diagnóstico y una recomendación profesional de los pasos que debían seguir en su política comercial y en el uso de la publicidad como principal apoyo a ésta.[1151]

Tras este paréntesis, y volviendo al procedimiento de trabajo que Hall estandariza, la información esencial sobre la que trabajaba la agencia, en una

[1151] BORDEN, N. H. (1932), p. 13-19.

primera etapa, giraba en torno al producto y a su competencia, al mercado (como lugar y circunstancias adicionales fundamentales que debían considerarse para su comercialización y para establecer las bases de la comunicación comercial publicitaria) y al estudio de la distribución y las ventas. El producto (y la competencia), el mercado y la distribución -preocupación esta última fundamental, como ya se ha insistido en esta investigación y que constituye, de algún modo, el eje vertebrador del marketing- centran, por tanto, esta primera fase de recogida y análisis de información. Recordemos, por otra parte, que el análisis de estos aspectos no resulta novedoso. Por ejemplo, el servicio "60% Plus" de la agencia McJunkin, descrito en el anterior capítulo, recogía precisamente el trabajo de estudio, análisis y recomendación de actuación que ofrecía esta agencia a sus clientes.[1152]

A nuestro juicio, puede establecerse una correspondencia entre esta primera fase del trabajo y la elaboración de lo que hoy llamamos *briefing* (independientemente de que éste resulte, en nuestros días, incompleto o merecedor de diversos matices). Obsérvese, por ejemplo, como conceptos claves como serán, en el futuro, la marca o el consumidor no aparecen todavía de forma explícita en esta primera fase de trabajo, expuesta por Hall. Su consideración parece estar sujeta -u oculta o solapada- a otras variables de análisis que, en estos estadios de la publicidad moderna, ocupan una posición preferente, independientemente de que las agencias ya reconocieran su importancia y que, en el caso de las marcas, destacasen su presencia en las piezas publicitarias, como también se ha expuesto en anteriores capítulos. En efecto, el estudio del consumidor no aparece explícitamente, o de una forma destacada como un importante punto a considerar, sin embargo, el consumidor está presente en uno de los principales cometidos del servicio de la agencia: la definición o selección del *target*; la figura del consumidor está también presente, indirectamente, en el análisis de la distribución, si recordamos que la finalidad esencial de ésta era acercar el producto al destinatario y que esta finalidad era también el cometido de la comunicación comercial publicitaria a partir, claro está, de un modo de hacer propio;[1153] y el consumidor también está

[1152] Ver apartado 11.1.2. de esta investigación.

[1153] Ver capítulo 9 de esta investigación.; También: "En el ámbito del marketing la empresa se relaciona con su mercado a través de los productos y servicios vendidos y mediante las informaciones emitidas

presente con claridad en el área de investigación cuando Hall refleja de forma explícita que, en la agencia Tracy-Parry Company, el servicio de investigación e información se ocupa de llevar a cabo investigaciones sobre el consumidor[1154] que nutren al *copy and plans department* y a las acciones de publicidad, *merchandising* y de cooperación con las ventas (*advertising-merchandising-sales-cooperation*), tal como se muestra en la figura 3. Sea como sea, y dejando de lado estas consideraciones más propias de una visión contemporánea, lo cierto es que la observación del mercado, del producto y de la distribución siguen siendo hoy importantes variables de análisis contempladas en el *briefing* o, en general, en las reuniones de trabajo entre las agencias y sus clientes.[1155]

En esta primera fase de trabajo, en la que era imprescindible la colaboración y las aportaciones del anunciante -que, en este estadio,

---

hacia el mismo, que emanan, tanto de la fuerza de ventas como del propio producto, y del conjunto de acciones de comunicación comercial, ya sean estructuradas (la publicidad, la promoción de ventas, la PLV y el marketing directo), o no estructuradas (las relaciones públicas y del resto de las acciones de comunicación comercial que se han dado en llamar, como conjunto, el *below the line).*" En: SANZ DE LA TAJADA, L. A. "Venta y distribución comercial (I). El sistema de distribución". *IPMARK*. [Madrid] (2000), del 1 al 31 de enero, p. 39. (Nota: la autora de este trabajo de investigación no comparte la distinción expuesta entre las acciones estructuradas y las que no lo son. Del mismo modo, el término *below the line*, en la actualidad, está en desuso ya que el panorama de los medios ha desbordado su sentido original).

[1154] Ver apartados 10.4.2. y 11.1.3. de esta investigación.

[1155] Por otra parte, observamos que el método o procedimiento de trabajo que Hall formaliza en torno a 1920-1921, se mantiene prácticamente intacto en la obra de John B. Matthews [et al.], *Marketing*, publicada cinco décadas después. A pesar de su extensión, a continuación, reproducimos las palabras de estos autores cuando presentan los servicios de las agencias, como muestra de su coincidencia con la recomendación de Hall, tanto en el planteamiento como en los términos empleados: "1. Un estudio del producto o servicio del cliente con objeto de determinar las ventajas e inconvenientes relativos al producto en sí, y su relación con la competencia. 2. Un análisis del mercado presente y potencial respecto al cual se adapta el producto o servicio: a) con relación al emplazamiento; b) con relación al volumen de la posible venta; c) con relación a la temporada; d) con relación a las condiciones comerciales y económicas; e) con relación a la naturaleza e intensidad de la competencia. 3. Un conocimiento de los factores de distribución, de las ventas y de los métodos operativos. 4. Un conocimiento de los medios y sistemas disponibles que cabe utilizar con ventaja para que llegue una idea lo más completa posible del producto o servicio al consumidor, al mayorista, al detallista, al contratista, o cualquier otro interesado en ello. Este conocimiento cubre: a) carácter; b) influjo; c) circulación, cantidad, calidad y emplazamiento; d) condiciones físicas; e) costes. De acuerdo con el estudio, análisis y conocimiento explicados en los párrafos precedentes, se hacen recomendaciones y de las mismas se deriva el siguiente procedimiento: 5. Formulación de un plan definido y presentación del mismo al cliente. 6. Ejecución del plan: a) Redacción, diseño e ilustración de los anuncios u otras formas apropiadas del mensaje. b) Contratación de espacio, tiempo u otro medio de publicidad. c) La transformación adecuada del mensaje en forma mecánica y el envío del mismo, con instrucciones adecuadas, para la cumplimentación del contrato. d) Control y verificación de las inserciones, exhibiciones o cualquier otro medio utilizado. e) Verificación y facturación por el servicio, el espacio y la preparación. 7. Cooperación con la labor de venta del cliente, para asegurar el efecto máximo del anuncio." En: MATTHEWS Jr, J.; BUZZELL, R.; LEVITT, T.; FRANK, R. *Marketing*. Barcelona: Hispano Europea, 1970, p. 512. Nota: Los autores señalan como fuente de origen la revista *Advertising Age*, 15 de enero de 1963, p. 46.

constituye la principal fuente de información- el *staff* ejecutivo de la agencia actuaba como elemento motor y ejecutor. Son, por tanto, los profesionales de cuentas los primeros responsables en señalar la dirección a seguir, a través del análisis del producto y su entorno, y de poner en marcha el proceso de trabajo de la agencia.[1156]

Esta primera fase de recopilación, análisis y organización de la información se complementaba, como es de esperar dada la naturaleza y la trayectoria histórica de las agencias de publicidad, por su exhaustivo conocimiento de los medios. La agencia, en base al conocimiento de las circunstancias que rodeaban al producto y, en general, a la actividad comercial del anunciante, hacía acopio de ese conocimiento adquirido de los medios aplicándolo a las circunstancias específicas valoradas con anterioridad con objeto de que el mensaje definido alcanzase al público también seleccionado. Todo apunta a que ese *staff* ejecutivo también era un buen conocedor de la oferta de medios disponibles y que, consecuentemente, era el responsable de aconsejar y marcar las directrices de actuación en los medios, independientemente de que, con posterioridad, otros profesionales especialistas de la agencia intervinieran o se hicieran cargo de las gestiones y negociaciones directas con estos medios. Ello puede observarse en las figuras 1 y 2, en la sección, departamento o área enunciada como *space* y en el desglose de las funciones de *analysis of circulation* y *selection of media*; también en la figura 3, se observa el área o departamento correspondiente a *rates of publication-analysis of circulation,* que, fundamentalmente, se ocupaba de la selección de los soportes, la confección de una planificación o distribución temporal de la presencia publicitara, el estudio de los medios y soportes en relación a los productos y a los mercados destinatarios, etc.[1157]

[1156] Entre las funciones del director de cuentas se reconoce tradicionalmente su responsabilidad para "Liderar las reuniones de *briefing* con el cliente, asegurándose de que la información es clara y se centra en los aspectos centrales y relevantes para la comunicación. Plantear dudas, analizar e investigar la información aportada por el cliente y sacar conclusiones al respecto. Informar al equipo de la cuenta de los acuerdos con el cliente y transmitirle con claridad los aspectos esenciales. Hacer participar al equipo de la cuenta para que dé su punto de vista sobre el *briefing*. (En el caso de que un cliente no elabore *briefings* u otros documentos de información esenciales para el proyecto publicitario que debe elaborar la agencia, el director de cuentas deberá confeccionarlos de forma que el equipo de la cuenta pueda tener acceso a un conocimiento ordenado y estructurado de la información)". En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 68.

[1157] En este sentido, de nuevo podemos reconocer otra área de intervención del departamento de cuentas, independientemente de los profundos cambios producidos -especialmente desde las últimas décadas del

A partir del trabajo hasta ahora desarrollado -y siguiendo el proceso mostrado por Hall-, el *director of account* y el *manager of account* se ocupaban de poner en marcha la ejecución de un plan de actuación, un plan de publicidad que contempla las actuaciones de apoyo a la comercialización y que estaban bajo el amparo de la comunicación publicitaria. Obsérvese en las figuras 1 y 2 la conexión directa del *director of account* y del *manager of account* con la fase de *execution of plan*. El alcance de esas actuaciones no resulta fácil de delimitar pero podemos presuponer que, en cierto grado, dependía de cada agencia en particular, en función de su dirección, de su concepción del negocio, de su estructura y del perfil de sus profesionales. Por un lado, como se ha insistido, las agencias estaban actuando como empresas de servicios especializados en publicidad pero, por otro, estaban haciéndolo también como expertas consejeras en la comercialización o el marketing. De ahí que las actuaciones de la agencia, en numerosas ocasiones, fueran más allá de la publicidad en los medios de comunicación -como ya se ha expuesto- y supusieran una actuación directa en otros ámbitos específicos, aunque en general siempre en relación y apoyo de la comunicación publicitaria. En este sentido -insistimos- consideramos que no puede generalizarse y que cada agencia actuaba de acuerdo con su visión del negocio y con un modo de operar propio. Así, por ejemplo, Lord & Thomas, bajo la dirección de Lasker, parece mostrarse como una agencia con un posicionamiento claro en el ámbito de la comunicación publicitaria pero más limitado en el ámbito de las actuaciones del marketing en su conjunto. Recordemos a este respecto el escepticismo que manifestaba Lasker ante la posibilidad de que la agencia adoptara roles o asumiese funciones que, en su opinión, correspondían a los anunciantes. Para este publicitario y alto ejecutivo de Lord & Thomas, el trabajo de apoyo a la comercialización que debía desempeñar la agencia era, fundamentalmente, la campaña publicitaria. En la medida en que ésta estaba

siglo XX y hasta la fecha- en el escenario de los medios y de las relaciones profesionales mantenidas por los anunciantes y las agencias en relación con la contratación de éstos: "Los responsables de cuentas no pueden mantenerse al margen de la gestión de medios. Del mismo modo que deben tener un conocimiento general del marketing de sus clientes, aunque éste no sea de su responsabilidad directa, también deben conocer en detalle el área de medios y ser unos interlocutores válidos del cliente en este tema. Su dominio de la cuenta y su conocimiento de los medios deben permitirle establecer un diálogo profesional tanto con el anunciante como con las agencias de medios". En: SOLANAS, I.; SABATÉ, J. (2008), p. 105.; Ver también págs. 102 -107.

enfocada a hacer crecer el negocio del anunciante, estaba actuando como elemento impulsor de la comercialización:

> La única comercialización que debe hacer un agente es lograr que su texto publicitario sea interesante y suscite la respuesta adecuada, y eso es precisamente la comercialización. Desde entonces se ha ido degenerando la comercialización, cayéndose en el error de hacer que un agente dirija el negocio de otra persona, función en la que nada tiene que hacer.[1158]

No obstante, y ahondando un poco en este ejemplo expuesto a modo de paréntesis ilustrativo, la postura de Lasker se entiende mejor si de nuevo recurrimos a sus palabras en relación a la actuación de Lord & Thomas con su cliente Cellucotton y la marca de pañuelos de papel Kotex. En este caso, Lasker argumenta que la agencia prestó un auténtico trabajo de apoyo a la comercialización ya que se trataba de un apoyo adicional al texto publicitario, en definitiva, a la campaña ideada por la agencia:

> Y con base en esto desarrollamos para Kotex la simple idea de colocar en el mostrador del distribuidor paquetes envueltos y de hacerles publicidad en los periódicos, lo mismo que en las revistas. Parte del presupuesto destinado al magnífico texto publicitario para revistas se dedicó a promover el producto en los periódicos y facilitarle al consumidor la adquisición del mismo sin que sintiera vergüenza: se le obsequiaba o le costaba cincuenta centavos. Y no sólo envolvíamos las muestras que obsequiábamos, sino que a los distribuidores los educábamos por medio de circulares y de sus empleados para que pusieran paquetes envueltos de Kotex en los mostradores; pronto el negocio empezó a prosperar a pasos agigantados y hoy nuestro mejor amigo es la compañía Cellucotton.[1159]

Respecto a las actividades desarrolladas para este cliente, Cellucotton, Lasker reafirma su postura al afirmar que “no emprendimos el tipo de comercialización que le indica a la dirección la manera de organizar su fuerza de ventas ni deberíamos emprenderla nunca”.[1160] Para Lasker, la agencia no debía marcar directrices a los gerentes de ventas de los anunciantes ni dirigir

[1158] LASKER, A. D. (1992), p. 37. Nota: Esta cita ya ha sido parcialmente reproducida en el apartado 11.1.1. de esta investigación.
[1159] LASKER, A. D. (1992), p. 134.
[1160] LASKER, A. D. (1992), p. 134.

su política de descuentos, mostrando de este modo una actitud prudente (consejera sí, pero no ejecutora) ante el tipo de actividades que le correspondía realizar a la agencia. Lasker defendía que el dominio de la agencia, su campo de actuación, venía definido, o delimitado, por la campaña publicitaria; consecuentemente, cualquier acción de apoyo a la comercialización más allá del ámbito de los medios debía actuar como refuerzo de la campaña. Dicho de otro modo, era del dominio de la agencia si trabajaba a favor de la eficacia de la campaña, si estaba intrínsecamente vinculada con ella.[1161]

Sea como sea, e independientemente de concepciones concretas de algunas agencias, lo cierto es que éstas estaban desarrollando diferentes tipos de trabajo -desde un anuncio hasta una campaña de publicidad, una investigación, el diseño de un envase o de una etiqueta, la elaboración de un

[1161] Respecto al trabajo realizado por Lord & Thomas para Kotex, recogemos el testimonio de Fox que aporta información complementaria de interés para contextualizar las palabras de Lasker y el trabajo realizado para Kotex. Fox explica que, durante la guerra (en alusión a la Primera Guerra Mundial), una compañía situada en Neenah, en Wisconsin, ideó un nuevo tipo de vendajes fabricados con *cellucotton*, una fibra procedente de la madera (probablemente se trate de la celulosa, procedente de células vegetales y componente principal del papel), como respuesta a la demanda de vendajes de los hospitales ante la escasez de vendajes de algodón. En Francia, el *cellucoton,* ya estaba siendo empleado por las enfermeras de los hospitales como compresas para la menstruación. Esta compañía, a la que Fox se refiere sin mencionar su denominación, aunque deducimos que debía tratarse de Cellucotton Products, (compañía que cambió su denominación por Kotex según se ha explicado en el apartado 8.2. de esta investigación), contrató los servicios de la agencia de publicidad Charles F. W. Nicholson de Chicago para la delicada tarea de anunciar Kotex. El primer anuncio ideado originalmente por la agencia, y publicado en la revista femenina *Ladies' Home Journal*, mostraba a una enfermera atendiendo a dos soldados heridos, en alusión al uso del producto como vendaje para las curas. Sin embargo, la campaña fue revisada y la agencia cambió la ilustración sustituyéndola por otra que mostraba a un soldado en una silla de ruedas acompañado de tres enfermeras. La nueva campaña fue lanzada en *Journal* en enero de 1921 y uno de sus titulares fue "Simplify the laundress problem", es decir, con un mensaje que expresaba que Kotex simplificaba el problema de la colada y, por tanto, sin que el titular hiciese alusión al uso concreto del producto sino a su beneficio principal. En el texto del anuncio se argumentaba que Kotex era un producto fácil de desechar, que podía utilizarse habitualmente y que su precio asequible permitía tirarlo después de su uso. En esta campaña, Kotex se presentaba como un producto de tocador esencial para la mujer moderna. Sin embargo, explica Fox, seguía habiendo un freno para la compra de Kotex y éste provenía del hecho de que pedir el producto en el punto de venta era una situación violenta, o embarazosa, para la mujer, sobretodo cuando el tendero que la debía atender era un hombre. La solución para romper con este freno vino, precisamente, de la mano de un tendero de Watertown, también de Wisconsin. Parece que éste dio con la solución al envolver (o camuflar) el producto en una sencilla envoltura y ponerlo directamente sobre el mostrador, a la vista de la posible compradora, de manera que ésta sólo tuviera que cogerlo y pagarlo. De este modo, la compradora evitaba mantener con el tendero una conversación que le resultaba violenta: las mujeres podían adquirir las compresas sin tener que pedirlas al tendero. Fox explica que, con posterioridad, la publicidad de Kotex incluyó este consejo a las usuarias. Una vez las mujeres ya no tenían que mencionar el producto en el momento de adquirirlo, las ventas ascendieron. Poco después, la cuenta de Kotex pasó a manos de Lord & Thomas y el anunciante añadió un nuevo producto a su portafolio. Se trataba de Kleenex, otro producto fabricado con *cellucotton*, también desechable tras su uso. Según el relato de Fox, a pesar de que Lasker se refiera al trabajo realizado para el producto Kotex (compresas), también podría tratarse del trabajo realizado para el lanzamiento de Kleenex (pañuelos desechables). En cualquiera de los dos casos, si atendemos a la explicación de Fox, la estrategia de envolver el producto y situarlo en el mostrador -esto es, a la vista y acceso directo de la compradora- podría no haber sido ideada por Lord & Thomas. Ver: FOX, S. (1984), p. 99.

catálogo corporativo o de material redaccional para la prensa a modo de *publicity,* etc.- para sus clientes y que estas acciones estaban orientadas para actuar directamente sobre el consumidor o sobre el canal distribuidor, tal como expone el propio Hall:

> An advertising agency may undertake a very broad type of work for clients, such, for example, as conducting investigations among consumers and retailers for facts on which to base a campaign, or it may aid the advertiser in carrying an educational campaign among retail salespeople, or it may prepare syndicate or special articles about a business or a product and secure the publication or other circulation of considerable of such material.[1162]

Esta visión era, sin duda, compartida por diversas agencias como ya se ha venido mostrando a través de los diferentes autores consultados y los ejemplos expuestos a lo largo de esta investigación.

La ejecución del plan -*execution of plan*- suponía la definición de un proyecto de trabajo -de una obra o acción, o de un conjunto de obras o acciones-[1163] que la agencia debía ejecutar. Se trataba de un plan, a nuestro juicio, fundamentalmente operativo que requería, lógicamente, de una organización y de una gestión del trabajo, entre otras razones, por que en él intervenían profesionales especialistas de diferentes áreas, existía un horizonte temporal de actuación -en el que parece que las acciones se enmarcaban en el corto plazo o, como máximo, podían contemplarse en el medio plazo- y también existían unos condicionantes para su ejecución y que eran, como mínimo, los acuerdos tomados previamente -en las etapas de trabajo anteriores- además del presupuesto del anunciante o de cualquier limitación o indicación económica. La gestión de ese plan y, por tanto, la responsabilidad directa de su ejecución, residía en los *account directors* y los *accounts managers*, como puede observarse en la figura 1. En el ejercicio de su responsabilidad, estos profesionales debían rendir cuentas a la dirección de la agencia, tal como se muestra en la figura 2, a través de su dependencia, en este caso, de la figura del *vice-president*, el cual también era directamente

[1162] HALL, R. (1921), p. 65.
[1163] El término obra es aquí utilizado para destacar que el trabajo a realizar requería un esfuerzo, una dedicación, un tiempo.; Veáse la acepción: "Obra: Trabajo que cuesta, o tiempo que requiere, la ejecución de algo". En: REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2006), p. 1603.

responsable del *plan* y del conjunto de colaboradores de los diferentes departamentos que intervenían en su ejecución.

La ejecución del plan requería, fundamentalmente, de la participación de los redactores -*copy*-, los directores de arte -*art*-, de los grabadores y/o impresores -*mechanical*-, de los profesionales del departamento o área de investigación -*research*- y de los especialistas en la relación con los medios -*space*-, tal como se reproduce en la figura 1 y como también puede apreciarse, con mayor detalle, en las figuras 2 y 3 de Hall. Sin embargo, este plan de actuación publicitaria podía ampliarse con otros tipos de actuaciones, como ya se ha explicado. La agencia podía prestar sus servicios también con la ideación y ejecución de acciones de apoyo a las ventas y, en particular, implicándose en actividades de *merchandising* y de exhibición del producto; es decir, en general, involucrándose en actividades realizadas en el punto de venta -y por tanto, en conexión con la distribución y con el consumidor- o en otros emplazamientos, todas ellas orientadas a promover el conocimiento y venta de los productos y sus marcas. Ello también nos da pie a observar este plan como un plan de comunicación publicitaria y actuación de impulsión y apoyo a las ventas.

El proceso de trabajo seguido por la agencia Tracy-Parry Company -representado en la figura 3- nos afianza en la constatación de la amplitud de las actividades llevadas a cabo por las agencias. En esta agencia, las acciones son ideadas contemplando los ámbitos -ya mencionados- de la publicidad, el *merchandising* y otras actuaciones de cooperación con las ventas. Para el diseño y puesta en marcha de estas acciones, la agencia actuaba siguiendo tres vías básicas de trabajo. En primer lugar, la agencia contaba con su capacidad para disponer de información -convenientemente elaborada y analizada- como consecuencia de su capacidad para desarrollar investigación comercial, investigación del consumidor, análisis del mercado y de la competencia y para llevar a cabo un estudio del producto, de los aspectos relacionados con el proceso de producción y de los posibles usos y mercados de dicho producto (ver sección de *research and information service*). En segundo lugar, la agencia actuaba desarrollando un plan de campaña o un plan de acción publicitaria (*copy and plans department*) cuya implementación requería del trabajo de diferentes profesionales especialistas -a los que ya

hemos hecho alusión- a los que, en general, podemos englobar en las áreas de creación -redactores y directores de arte-, de producción gráfica y, finalmente, de medios. El trabajo desarrollado por estos profesionales se complementaba y su objetivo era idear y ejecutar múltiples piezas publicitarias de acuerdo con la dirección previamente señalada y acordada con el anunciante, de este modo se creaban las campañas o anuncios para la prensa (revistas, periódicos y publicaciones especializadas) y para otros medios de publicidad (como podían ser los soportes de exterior como, por ejemplo, los carteles o los reclamos publicitarios en los vehículos). Estos diferentes profesionales, cada uno desde su especialidad, también colaboraban en la ideación y ejecución de folletos, carpetas, revistas corporativas o *house organs,* catálogos, cartas, envases, marcas, etc. Por último, la agencia recurría a un tercer eje de actuación en el que parece contemplar los datos disponibles y la información obtenida en las reuniones con los clientes (*records data. Staff conferences*). En este punto Hall explica que la experiencia acumulada por los profesionales de la agencia sobrepasa el ámbito de la publicidad pudiéndose extender prácticamente a cualquier otra área de actividad de negocio: "Accumulated experience of individual members of staff embracing in addition to advertising practically every department of business activity".[1164]

Este conjunto de posibles actividades desarrolladas por la agencia requería una dirección -una armonización general y una conducción del proceso productivo- y de una supervisión, seguimiento y comprobación final antes de darlas por finalizadas. Un nuevo ejemplo, esta vez de la mano del trabajo realizado, en 1926, por la agencia Strang and Prosser, de Seatle, en Washington, para la Associated Salmon Packers, pone de manifiesto, a nuestro juicio, la existencia de un trabajo dirigido y coordinado en sus múltiples facetas. En este caso, la agencia planeó una campaña para prensa y revistas, dirigida al público norteamericano, donde se recomendó que el mensaje a comunicar debía fundamentarse en el alto valor alimenticio del salmón rosa, mostrando diversos argumentos, o razones, para su consumo. La campaña en prensa se mantuvo durante varios meses y fue precedida por una selección y planificación de medios muy estudiada que se inició con un periodo de

[1164] Ver figura 3: Progress of Work (Tracy-Parry Company).

lanzamiento, en el que se publicaron anuncios de página en los principales diarios de 45 ciudades del este y del medio oeste de Estados Unidos, consideradas como mercados con un fuerte potencial de compra del salmón envasado. Posteriormente la campaña se hizo extensiva a otros soportes. Los anuncios presentaban el salmón como el "King of Food Fish" y en ellos también se incluía una acción promocional que invitaba a los consumidores a escribir y explicar sus recetas de cocina (elaboradas con salmón) con la posibilidad de que las mejores fueran premiadas con una cantidad de dinero en metálico. Esta acción también incluyó la publicación del libro de recetas "Forty New Ways to Serve Salmon", entre otra actuaciones. A la campaña de lanzamiento le siguió un periodo de refuerzo donde se alternaron anuncios de diversos tamaños que se publicaron semanalmente en diversas publicaciones. La campaña se extendió a los puntos de venta con la distribución y colocación de displays y posters en los establecimientos. Como paso previo a la campaña, se ideó una acción informativa dirigida a los comerciales, mayoristas y pequeños distribuidores en la que, a través del envío de telegramas y cartas, se les explicaba el apoyo publicitario que se iba a realizar.[1165] Orquestar estas distintas actividades requería, sin duda, una visión ordenada y coordinada de muchos esfuerzos.

Con la información que disponemos hasta la fecha, tomando los esquemas de Hall como filtro para nuestro análisis, y a falta de indicios que indiquen lo contrario, estas tareas ya eran lideradas y coordinadas por los profesionales de cuentas de la agencia, profesionales a los que Hall alude cuando menciona genéricamente el *executive staff*, o cuando se refiere, en particular, a los *account directors* y a los *account managers.*

12.3. Los fundamentos y el reconocimiento del ejercicio profesional de la dirección y gestión de cuentas

Lo expuesto hasta el momento en este capítulo permite afirmar que las bases que definen la dirección y gestión de cuentas como una función profesional especializada y característica en la estructura y funcionamiento de las agencias, ya están bien establecidas en la segunda década del siglo XX. En

[1165] BORDEN, N. H. (1932), p. 3-13.

estas fechas, a tenor de la evolución observada, consideramos que ya queda reconocida la función de dirección de cuentas, más allá de la función gestora y de manejo profesional de los asuntos o proyectos de los clientes. La esencia de la dirección de cuentas ya está asentada y reconocida como un ejercicio profesional destinado a dar, como su nombre indica, dirección al trabajo realizado en torno a un cliente, o cuenta, y al manejo o gestión de los diferentes aspectos que rodean ese trabajo.

En estas fechas también observamos que la estructura organizativa que presentan las agencias parece caracterizarse por una notable verticalidad, posiblemente más jerárquica y menos flexible que en la actualidad. Los esquemas de Hall, y el resto de informaciones obtenidas en esta investigación, indican que las decisiones emanan del alto órgano directivo de la compañía y, a continuación, de un *staff*, o equipo, de altos ejecutivos que, bajo diferentes denominaciones, y de acuerdo con las funciones profesionales que asumen, identificamos con claridad con los modernos profesionales de cuentas. Su reconocimiento profesional está vinculado a un proceso progresivo de descentralización -fruto de la complejidad de la actividad que ya desarrollan las agencias- en el que empiezan a diferenciarse la función empresarial directiva y la función directiva en relación con los proyectos de los clientes, esto es, en relación con la dinámica de las cuentas. En este proceso de disociación, los directores de las agencias fueron depositando la responsabilidad de prestar los servicios a sus clientes en ese *staff* de altos ejecutivos, que se convertirían en los representantes de esos servicios, que actuarán como los principales interlocutores de la agencia en la relación con los clientes y que lo harán desde los primeros estadios de esa relación.

Estos ejecutivos, a los que Hall se refiere -introduciéndo de este modo la terminología moderna- como *account directors*, *account managers* y *executive officers*, serán los responsables directos de ofrecer ese servicio de atención y consejo profesional a los clientes. Ellos serán también los responsables de materializar su recomendación en un plan de acción que identificamos con un plan de comunicación o un plan de campaña según los casos. Ese plan será, en definitiva, el proyecto de trabajo ideado y propuesto a un cliente. Estos ejecutivos serán también los responsables directos de poner en marcha y conducir el desarrollo de las diferentes actividades englobadas bajo ese plan,

en cuya ejecución participarán los diferentes profesionales especialistas de la agencia, ya reconocidos como tales, y agrupados en diferentes departamentos o áreas especializadas. En la práctica, estos ejecutivos se convertirán en los responsables de dirigir, y conducir, el trabajo de la agencia para los clientes. En ocasiones, actuarán como ejecutores directos del diseño e implementación de algunas de las actividades de ese plan. En otras ocasiones, actuarán como coordinadores de las diferentes fases y procesos de trabajo necesarios para su cumplimiento. En general, se convertirán en los últimos responsables de la ejecución óptima del plan propuesto al anunciante, y eso los convertirá en una especie de guardianes y supervisores del conjunto de servicios prestados por la agencia sus clientes. Estos altos ejecutivos serán los responsables de vertebrar -esto es, organizar, dar consistencia y cohesión- la relación profesional de la agencia con cada uno de sus clientes (fuente de negocio de las agencias). De ahí su posición preferente en el organigrama de la agencia.

La función de cuentas, por tanto, a medida que tomaba forma, fue moldeando a las agencias modernas, propiciando un nuevo enfoque profesional y un modo distinto de operar en estas empresas. Esta circunstancia, como ya hemos visto a lo largo de este trabajo, fue el resultado de una evolución, en cierto modo natural o lógica, de las agencias. Los profesionales de cuentas habían ido asumiendo como propia la función de recomendación a los clientes de cuáles debían ser las actuaciones de apoyo e impulsión de la comercialización, preferentemente desde la perspectiva de la comunicación publicitaria (pero no únicamente) y hacerlo bajo una dirección. Estos profesionales participaban directamente en el manejo de buena parte de las principales variables que afectaban a la impulsión y venta de los productos, y cuya consideración era la base de su trabajo, que aunaba y enlazaba la esfera del marketing -compartida con el anunciante pero, en estos años, en gran parte, liderada por la agencia- con la comunicación publicitaria. A partir de esta consideración, ejercían las funciones de consejo, dirección, conducción, gestión y coordinación de las actividades propuestas. Para que esto fuese posible, fue necesario que las agencias, antes, se reafirmasen en su voluntad de prestar un servicio profesional amplio a los anunciantes. Sin ese desiderátum difícilmente puede entenderse el rol del profesional de cuentas. En efecto, sus funciones vendrían determinadas por su relación con los clientes y

con sus necesidades de servicio. Su trabajo adquirió sentido en la medida en que su intervención suponía un servicio para el anunciante y, a la vez, en la medida en que, con su intervención, actuaba como representante y canalizador del conjunto de servicios que la agencia podía prestar a ese cliente o cuenta. Por ello, entendemos que la función dominante de medios que, originalmente (y durante décadas), caracterizó a las agencias, y a la que éstas deben su origen, cedió paso a la función de cuentas y ésta avanzó en la medida en que la función creativa también estaba adquiriendo entidad propia. Sólo la observación conjunta de la red de relaciones que se estableció entre estas funciones profesionales nos permite comprender cómo se fraguaron los principales rasgos definitorios y distintivos del profesional de cuentas. Pero también, sólo desde esta perspectiva, puede entenderse cómo se consolidó un modelo empresarial concreto, un modelo de negocio que durante décadas ha venido caracterizando a la industria publicitaria. Por supuesto, los anunciantes y sus acuciantes necesidades de expansión comercial tuvieron un papel impulsor, no sólo en el avance de la profesión publicitaria en general, sino, de una forma muy particular, de la función de cuentas. A medida que el marketing se formalizaba y se extendía (o se filtraba en el modo de hacer de los anunciantes y en su concepción empresarial) la presencia de los profesionales de cuentas se hacia más patente y adquiría una mayor importancia.

Finalmente, como hemos tratado de exponer principalmente en los primeros capítulos de esta investigación, todo ello sucedió bajo el empuje de un entorno (histórico, social, cultural, económico, tecnológico, etc.) determinante que forjó la publicidad moderna y, en general, el funcionamiento empresarial y una nueva manera de concebir, dirigir y gestionar los negocios.

Consecuentemente con lo expuesto, la consolidación de los profesionales de cuentas supuso algo más que el reconocimiento de un nuevo perfil profesional que se sumaba a aquellos otros ya presentes y reconocidos formalmente en los organigramas de las agencias. A nuestro juicio, tuvo un papel más trascendente. Por un lado, representó la culminación del proceso de construcción de la moderna agencia de publicidad y, por otro, desvelaba con total claridad el modo de concebirse profesionalmente la publicidad moderna. Por eso, el reconocimiento de esta función profesional supuso la asunción de una nueva metodología de trabajo que las agencias adoptaron de un modo

generalizado y ésta no era más que la plasmación, en una rutina profesional concreta, de la visión moderna de la profesión publicitaria.

13. Resumen, conclusiones y verificación de hipótesis

Resumen

La publicidad moderna nace en el siglo XIX bajo el impulso de un conjunto de circunstancias históricas de diversa naturaleza. Los cambios económicos, políticos y sociales experimentados a lo largo de ese siglo, tanto en Europa como en Estados Unidos, crearon un escenario favorable para su surgimiento y despliegue. En este siglo XIX se asentaron las bases de una nueva sociedad capitalista donde la producción y el consumo de los bienes y servicios se convertiría en una de sus principales señas de identidad. En algunos países europeos, especialmente en Inglaterra, y en Estados Unidos, se crean lo que podemos denominar unas condiciones fundamentales, o básicas, que dieron lugar al asentamiento de la publicidad como una actividad profesional organizada.

En este entorno, marcado por el despegue de la actividad industrial y comercial, actuaron unos primeros empresarios modernos con una visión empresarial guiada por los principios del liberalismo y que, a menudo, se muestra teñida de una mentalidad romántica. A lo largo de este siglo se identifican unos empresarios que mostraron una gran sensibilidad hacia los cambios que se producían en el entorno y que vieron en ello la oportunidad de generar un negocio próspero. Fueron grandes innovadores, no sólo en los procesos de fabricación de los productos, sino también en la concepción de sus negocios y en el modo en que entendieron y condujeron el proceso de comercialización de sus productos.

En Inglaterra, país donde se sitúa el origen de la transformación al maquinismo, junto a las nuevas formas de producción masiva y al auge industrial, se producen otros procesos de cambio como la reforma agraria, el crecimiento demográfico, las mejoras en las condiciones de salud y expectativas de vida de la población, los movimientos migratorios (internos y externos) y el proceso de urbanización, que supusieron una profunda

transformación de las condiciones y estructuras socioeconómicas del país. A ellos se unieron los avances tecnológicos aplicados a la industria y los progresos en las comunicaciones y, en particular, el desarrollo de los medios de transporte y de los medios de comunicación de masas como resultado de la aplicación de las innovaciones técnicas que se producen en este siglo. Estas circunstancias, junto con el impulso del desarrollo comercial que supuso la industrialización, fueron decisivas para el nacimiento y desarrollo de la publicidad moderna.

Las repercusiones de la transformación económica y social que experimentó Inglaterra se extendieron al escenario europeo y mundial. La industrialización produjo una aceleración del proceso de expansión de los mercados y, en particular, impulsó la conquista de los mercados exteriores. Sin embargo, y a su vez, este proceso expansivo también formaba parte de un gran proceso de cambio mundial donde las transacciones económicas se multiplicaban, independientemente de las fronteras entre países y de las distancias entre continentes. La expansión de los mercados y su ampliación a escala mundial se vio acompañada por el desarrollo de nuevos sectores industriales y por la aparición de la nueva figura del empresario industrial. La competencia comercial era cada vez más intensa y además mostraba un gran potencial de desarrollo. Estas circunstancias también fueron decisivas para la construcción de la publicidad moderna.

El protagonismo industrial y comercial europeo, encabezado por Inglaterra, se vio eclipsado, en el último cuarto del siglo XIX, por el rápido crecimiento económico de los Estados Unidos, país que pronto ocupó una posición de liderazgo en el comercio. Las condiciones específicas en las que se desarrolló la expansión industrial de este país lo transformaron en una potencia económica e industrial mundial y asentaron las bases de su hegemonía económica en el siglo XX. Con ello, el centro de gravedad del desarrollo de la industria publicitaria también se desplazaría a este país. Al finalizar la Guerra de Secesión (1861-1865) se crearon unas nuevas condiciones políticas, sociales y económicas que favorecieron el rápido desarrollo del capitalismo en los Estados Unidos y que originaron unas condiciones favorables para la expansión de los grandes negocios. La guerra había impulsado el desarrollo de la industria estadounidense y, una vez

finalizada, la configuración de una única nación abrió nuevas posibilidades de expansión del mercado interior para los productos de todo tipo.

El escenario estadounidense de finales del siglo XIX -del mismo modo que había ocurrido con anterioridad en Europa y en Inglaterra en particular- muestra el desarrollo de una intensa actividad fabricante y comercial que también se produce en un entorno social y económico sometido a una dinámica de cambio. En la base de este proceso de transformación social se encuentran los cambios demográficos, la llegada masiva de emigrantes -en su mayor parte procedentes de Europa-, el progresivo proceso de urbanización y el dinamismo comercial de las ciudades -que en esta ocasión se combinó con un importante desarrollo de la economía agrícola y el mantenimiento de una buena proporción de la población rural- y la revolución en los transportes, que tuvo su máximo emblema en el desarrollo de la red de ferrocarriles. En este contexto también se crearon las condiciones favorables para el surgimiento y desarrollo de la actividad publicitaria y su estructuración profesional.

Durante este siglo podemos afirmar que el mundo occidental experimenta un cambio de grandes dimensiones que será definitivo para su configuración moderna. En países como Inglaterra y, por supuesto, en los Estados Unidos, se produce un cambio cuantitivo y cualitativo en el modo de hacer las cosas: en el modo de producir, de consumir, de pensar, de vivir. Diversas circunstancias dieron pie a ello. Algunas de ellas ya han sido expuestas en estas líneas y otras merecen ser subrayadas. Los avances científicos y técnicos de la época trajeron consigo algunas novedades que difícilmente podían imaginarse en otros tiempos. La revolución en los transportes y en los medios de comunicación ensancharon, y a menudo borraron, las fronteras. Los procesos de urbanización también acercaron a las personas y cambiaron la formas tradicionales en las que se habían venido desarrollando el intercambio y la comercialización de los productos. Los límites del pensamiento, también de la imaginación y de la capacidad creativa, parecen abrirse en estos años.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, los medios de comunicación, en su conjunto, experimentaron un avance extraordinario. Esta circunstancia fue decisiva para el desarrollo empresarial y dio el impulso definitivo a la actividad profesional publicitaria moderna. Además, este avance tuvo un papel

fundamental en el desarrollo de una sociedad orientada al consumo. Los medios de transporte mejoraron de forma notoria, los sistemas de comunicación experimentaron cambios revolucionarios gracias a la invención e innovación tecnológica y los medios de comunicación de masas asentaron su presencia social y se consolidaron como los principales soportes de exhibición de la publicidad. Este conjunto de progresos se introdujo rápidamente en las esferas empresarial y social o ciudadana. Algunos inventos de esta época en el ámbito de los sistemas de comunicación (como la telegrafía o el teléfono, por ejemplo) transformaron el mundo de las comunicaciones. Su implantación supuso una nueva visión del mundo, un desafío al espacio y al tiempo y sus ventajas podían experimentarse por muchas personas. También tuvieron sus efectos sociales en cuanto que sirvieron para establecer y afianzar las relaciones de proximidad entre los individuos. Algunos de estos sistemas se extendieron y se convirtieron en productos y servicios de consumo masivo. Los medios de comunicación de masas también se beneficiaron de ellos, lo cual supuso un nuevo impulso a su desarrollo.

El avance experimentado por los medios de comunicación de masas, en las últimas décadas del siglo XIX, constituye otro de los factores decisivos, o condiciones esenciales, que hicieron posible el asentamiento de la publicidad moderna. Las empresas periodísticas también experimentaron un proceso de modernización, entraron en una dinámica competitiva y los cambios tecnológicos aplicados a la producción y a la distribución de los periódicos también se orientaron a promover y asegurar su expansión y crecimiento, lo cual fue totalmente favorable a los intereses de la publicidad. Durante el siglo XIX, la presencia de la publicidad en la prensa fue creciendo y los editores de los periódicos ya eran conscientes de la importancia de los ingresos aportados por la publicidad. Ésta constituía la vía esencial de financiación de la prensa, que tenía en la venta de ejemplares y las suscripciones, su otra fuente de ingresos. Los ingresos procedentes de la publicidad supusieron una contribución esencial en la configuración de la política comercial y del modelo de financiación de los periódicos.

La publicidad experimentó un desarrollo paralelo al de los medios de comunicación de masas. La prensa y las revistas se consolidaron como los

medios publicitarios por excelencia, independientemente del desarrollo paralelo de otros medios publicitarios como, por ejemplo, el medio exterior.

La progresiva presencia de las marcas en los productos constituye otra manifestación de la complejidad que rodeaba a la comercialización. El empleo de las marcas fue otro elemento decisivo que sirvió a los objetivos de expansión y dominio de la distribución de los fabricantes. No obstante, éstos no fueron los únicos que hicieron uso de la marca como signo distintivo de su oferta. También lo hicieron los distribuidores, tanto los grandes establecimientos como los pequeños comercios. La marca se convirtió en la principal manera de identificar y diferenciar a los productos en un mercado que ya se movía bajo la dinámica competitiva. La marca actuaba como una declaración de propiedad, como un indicador de pertenencia y procedencia; también como una muestra de compromiso hacia los consumidores en términos de calidad o uniformidad de los productos ofertados. El empleo de la marca fue también una manera de preservar la originalidad de los productos y de salvaguardar los intereses comerciales de sus propietarios (fabricantes o distribuidores).

La existencia y progresiva expansión de diversos tipos de establecimientos de venta de los productos constituye una muestra más de la madurez que estaba alcanzando el comercio en una sociedad donde ya destacaban los reclamos al consumo. Además de los pequeños distribuidores y tenderos, los grandes almacenes y las cadenas de establecimientos también hicieron uso de las marcas y, lo que es aún más importante, se convirtieron en lugares de exhibición de otras marcas. A finales del siglo XIX, estos grandes establecimientos emplearon fórmulas comerciales novedosas para atraer al público -algunas de ellas vigentes hasta la actualidad- y que sirvieron para ensalzar sus propias marcas. Estos establecimientos, además de mostrar una oferta de productos múltiple y variada, ofrecían un entorno diferente al del pequeño comercio y tuvieron un efecto estimulador de nuevos hábitos de compra y consumo. El empleo de las marcas constituyó un factor trascendental para el desarrollo de la publicidad moderna. La publicidad, en sus múltiples manifestaciones, fue la principal vía para presentar y extender el conocimiento de las marcas.

La presencia del *advertising manager* en diversas compañías anunciantes es significativa de la importancia que los anunciantes daban a la publicidad y de la complejidad que implicaba su gestión (al menos en términos de dedicación). Su intervención profesional, como responsable directo de la actuación publicitaria del anunciante y, consecuentemente, también, como responsable de la comunicación de las marcas, varía según las compañías. En ocasiones, este profesional se ocupaba de la ideación y ejecución de la publicidad; en otras ocasiones, en cambio, actuaba como interlocutor especializado en la relación profesional que mantenía el anunciante con los medios y/o con los modernos agentes y agencias de publicidad. A principios del siglo XX, los *advertising managers* crearon asociaciones profesionales para manifestar y consolidar su estatus profesional.

La presencia del *advertising manager* debe ser considerada no sólo en el estudio de los orígenes de la publicidad moderna sino también en el estudio de los orígenes del profesional de cuentas. De hecho, a medida que el agente de publicidad -*advertising agent*- se profesionaliza y amplia su campo de actuación y su involucración en las actuaciones de carácter comercial del anunciante, surgen dificultades en la delimitación de las atribuciones de ambos profesionales. Cuando las agencias de publicidad se consolidan como agencias de servicios plenos (*full services agencies*) y en ellas actuan profesionales que responden al perfil de cuentas -aunque, con frecuencia, todavía tengan la consideración general de modernos agentes de publicidad pero que ya operan, como mínimo, como modernos gestores de cuentas-, algunas compañías anunciantes se cuestionarán si es necesaria la presencia del *advertising manager* en su estructura. La especialización profesional en las agencias y, en particular, la aparición y consolidación del profesional de cuentas pudo representar una amenaza a la supervivencia del *advertiser manager.* A medida que las agencias ofrecen un trato personalizado a sus clientes, a través de un profesional responsable de ello, con experiencia en tratar los asuntos y los presupuestos de los anunciantes, en conocer diversos mercados y productos, y con capacidad para conducir la dirección general de la campaña de publicidad, las funciones del *advertising manager* podrán verse eclipsadas. Este profesional de la agencia -que ya puede identificarse como un profesional de cuentas- se presenta como el primer y principal interlocutor del

anunciante ante la agencia y como representante de sus intereses, del mismo modo que lo haría si estuviera integrado en la estructura del anunciante. De algún modo, por tanto, podía asumir el rol del *advertising manager.*

En la figura del *advertising manager* descubrimos también la antesala, o los primeros precedentes, del *brand manager* y/o del *product manager*. Una vez consolidados en el mercado los productos con marca, éstas se irán convirtiendo, progresivamente, en los referentes o centros de atención -y, consecuentemente, también centros de decisión- de las compañías anunciantes. La importancia que adquirieron las marcas en las estructuras de los anunciantes, junto con una cada vez mayor complejidad de las variables que incidían en la comercialización, condujo, en algunos casos, a la introducción de cambios organizativos y conceptuales respecto al trabajo en torno a ellas y, en particular, en torno a los aspectos de carácter gerencial, de administración o de gestión de esas marcas. Ya en la década de los años 20 del siglo XX, empiezan a apuntarse nuevas formas de organización del trabajo en algunas compañías anunciantes, que tienen en consideración (o empiezan a hacerlo) a sus marcas como elementos centrales de su actividad. En estos años ya se ensayan algunas prácticas que, en años posteriores, se considerarán como propias del *brand management.*

El *brand management* fue una forma de concentrar en una única figura profesional la gestión del conjunto de variables de marketing que afectaban a los productos amparados por una marca. En este sentido, constituye una manifestación de cómo las empresas anunciantes integraron el marketing en su visión empresarial y en sus estructuras. A finales del siglo XIX, las actuaciones de los fabricantes ya estaban condicionadas por la existencia de unas nuevas variables que se podrían denominar premarketinianas o propias del inicio del marketing moderno. En estas fechas, no obstante, el término marketing todavía no era manejado para referirse a una filosofía o modo de pensar y de actuar en los negocios. El marketing todavía no existía como una disciplina formal ni como un conjunto de técnicas organizadas y sujetas a estudio en el ambito empresarial y económico. Fue a principios del siglo XX, en torno a 1910, cuando el término marketing empezó a emplearse en Estados Unidos. Su introducción se atribuye al profesor Ralph S. Butler, de la Universidad de Wisconsin, quien lo utilizó al convocar un curso sobre métodos

de análisis y acción comercial. Su empleo representaba la existencia de una nueva óptica para abordar los estudios comerciales y un nuevo enfoque en las relaciones de intercambio comercial. En esos primeros años del siglo XX empezaron a impartirse los primeros cursos de marketing en las universidades estadounidenses y a publicarse los primeros libros de esta disciplina.

Por otra parte, la introducción del *brand management* en algunas compañías fabricantes de bienes de consumo también pudo responder a un proceso interno de revalorización, o revitalización, de los profesionales que, desde la estructura de las empresas anunciantes, estaban directamente vinculados a la comunicación publicitaria. Este proceso de revalorización obedecería, en cierto modo, al deseo de coger las riendas del marketing desde las compañías anunciantes y, tal vez, también de recuperar, o visualizar, el liderazgo del anunciante ante la agencia, en la toma de las decisiones de comunicación. En las décadas siguientes, ya avanzado el siglo XX, se produciría un trasvase del liderazgo que habían tenido las agencias en el área del marketing hacia los anunciantes. No obstante, en general, los anunciantes seguirían delegando la ideación, gestión y ejecución de la comunicación publicitaria en las agencias de publicidad.

La conexión entre las figuras profesionales del *advertising manager* y el *brand manager* constituye una muestra de cómo, originalmente, la publicidad fue el principal instrumento para la impulsión de las marcas y del modo en que, progresivamente, el resto de variables comerciales que intervenían en el éxito comercial de éstas fueron organizándose, racionalizándose y, en definitiva, tratándose de un modo más analítico y estructurado.

En este contexto se produce la organización y estructuración profesional de la actividad publicitaria. Esta organización profesional tuvo lugar de una forma progresiva y avanzó a medida que crecía la complejidad comercial que rodeaba la actividad de los anunciantes. Esta complejidad se manifiesta con claridad en el esfuerzo que dedicaron los empresarios, con el apoyo de las agencias de publicidad, para extender e intensificar la distribución de sus productos y marcas.

La expansión de la producción necesitaba, para su continuidad, que se ampliaran los mercados y que se crearan de nuevos. De este modo, la distribución se convirtió en la preocupación principal de los fabricantes y en el

factor decisivo para el desarrollo y la expansión de los mercados. Las relaciones de dependencia entre la fabricación y la distribución eran cada vez más complejas y, a su vez, más decisivas. Entre los años 1880 y 1920, la organización de una distribución intensiva empezó a mostrar muchos de los rasgos que caracterizarían las relaciones entre los fabricantes y el canal intermediario a lo largo del siglo XX. En 1913, Cherington apuntaba la necesidad de crear una nueva función o perfil profesional al que se refería como *the retail expert*, bajo la consideración de la necesidad de formar, en el seno de las empresas fabricantes, profesionales especializados en el conocimiento y el trato con los minoristas, o detallistas. Las funciones que debería desarrollar este nuevo profesional también incidirían en las responsabilidades atribuidas a los departamentos de publicidad de los anunciante, o a la figura del *advertising manager,* y en algunas de las funciones que venían desempeñando las agencias de publicidad o el moderno agente de publicidad -o *advertising agent*. Una de las cuestiones debatidas entre los anunciantes y las agencias fue cuál debia ser el grado de involucración de la agencia en los problemas de distribución de los clientes. Cherington -junto el resto de economistas y pensadores que ayudaron a estructurar el marketing a principios del siglo XX- consideraba que era necesario desarrollar un cuerpo formativo especializado en el estudio y conocimiento de los procesos de comercialización y, en particular, de la distribución. Fue esta convicción, compartida por diversos profesores y profesionales, la que daría origen al desarrollo formal del marketing como disciplina especializada.

En las últimas décadas del siglo XIX, la influencia del canal suministrador como intermediario en el proceso de comercialización de los productos adquiere una gran importancia. Los fabricantes se dieron cuenta de que debían tener en mayor consideración a la cadena de intermediarios que se ocupaban de la distribución y del suministro de sus productos. Las ventas de sus productos dependían de su conocimiento y de su accesibilidad al público. Algunos fabricantes dedicaron grandes esfuerzos en realizar acciones de apoyo -incluso, a veces, de presión- dirigidas a la distribución; en ocasiones, también se volcaron en desarrollar su propia distribución. A partir de la década de 1880, ya se observa el uso frecuente de nuevas prácticas orientadas a incentivar otros canales nuevos de distribución y venta de los productos, como

la venta a domicilio -*direct sale by door-to-door*-, la venta por correo, la apertura de comercios en régimen similar a la franquicia, la venta a través de máquinas expendedoras -*vending machines*-, etc. También, y de una forma progresiva, los fabricantes y los distribuidores llegarían a acuerdos para aunar esfuerzos. La publicidad mancomunada, que se visualiza en anuncios realizados conjuntamente, y otras actuaciones en esta línea, constituyen el antecedente de un modo de actuar que se formalizará en décadas posteriores, ya avanzado el siglo XX, y que tomará forma como una área de actuación específica del marketing, el *trade-marketing*.

Estas circunstancias se trasladaron a la comunicación publicitaria, la cual se intensificó de forma muy destacada en estos años. Existen numerosos ejemplos que muestran la complejidad de las relaciones entre los fabricantes y los distribuidores desde finales del siglo XIX y durante los primeros años del siglo XX y el papel que jugó la publicidad en esas relaciones.

La publicidad desempeñó un papel trascendental en la extensión de la distribución y del conocimiento de las marcas. Principalmente activó la demanda de los consumidores, pero también incidió, directa e indirectamente, en las decisiones de la distribución y, en particular, del canal detallista. La publicidad se convirtió en el medio principal para impulsar la comercialización de los bienes producidos, extendiendo su conocimiento a grandes grupos de población e, impulsando, de este modo, la distribución comercial a gran escala. Las campañas de publicidad y las acciones promocionales también se convirtieron, indirectamente, en un modo de rebajar la dependencia de los fabricantes con el canal distribuidor. Fueron un instrumento esencial para la captación de clientes y para su fidelización.

La publicidad, desde su dimensión comunicativa, se sumó a los esfuerzos para aproximar y poner los productos al alcance de sus destinatarios. Si bien la distribución física era fundamental, ésta estaba íntimamente conectada con la extensión del conocimiento de los productos y marcas y, consecuentemente, con la publicidad. La publicidad también debía trabajar para acercar los productos y las marcas a sus compradores. Desde esta perspectiva, la actividad publicitaria se orientó a facilitar el acercamiento físico y emocional de las marcas a sus públicos, fomentando el conocimiento, el recuerdo y el aprecio hacia éstas.

En este periodo ya se constata, a través de numerosos ejemplos, la realización de modernas prácticas promocionales y de publicidad directa, muchas de ellas orientadas a incentivar la prueba de los productos y a fidelizar tanto al canal detallista como al consumidor final. Estas acciones, estaban respaldadas, de forma mayoritaria, por campañas de publicidad en los medios de comunicación (prensa, revistas y también el medio exterior). Por diversos motivos, la publicidad fue rápidamente incorporada como instrumento estratégico de la política comercial expansionista de muchas compañías.

Las agencias de publicidad enfocaron sus servicios, y su trabajo en general, a dar respuesta a los problemas de expansión de los negocios de sus clientes. Fueron partícipes de esta preocupación y ello tuvo una incidencia importante en su desarrollo y consolidación profesional como expertas, no sólo en comunicación publicitaria, sino también como consejeras comerciales.

Los fabricantes sumaron, a su deseo de estar presentes en un gran número de puntos de venta, su interés por conocer la adecuación de éstos en relación a sus productos y marcas. Empezaron a preocuparse por las condiciones que rodeaban el suministro y venta de sus productos y progresivamente fueron prestando cada vez más atención al modo en que se presentaba la oferta, a la actuación de los comerciantes, a la rotación de los productos y al tipo de compradores que acudía a los establecimientos. Tomaron conciencia de la importancia de que los bienes llegaran en el tiempo y en el momento adecuados y observaron estas variables con criterios de rentabilidad y eficiencia. La atención prestada a las condiciones en que la oferta llegaba a los consumidores fue uno de los pilares sobre los que se desarrolló el éxito empresarial de algunos grandes fabricantes.

El trabajo desarrollado por los equipos de vendedores, formados e integrados en las empresas fabricantes como red de ventas propia, constituyó otro de los pilares que posibilitaron la extensión acelerada de los negocios y la configuración de las primeras grandes corporaciones de productos de consumo. La acción de estos vendedores fue fundamental en la expansión de estas compañías. A finales del siglo XIX, estos vendedores realizaban su trabajo con el apoyo de material publicitario elaborado explícitamente para facilitar su tarea. Entre 1870 y 1930, también se constata la existencia de manuales de ventas orientados a la formación de estos equipos de

vendedores. La publicidad y la venta cara a cara (*face to face selling*) eran dos áreas enlazadas y ambas dependían de la división de ventas en la estructura de las organizaciones anunciantes. Ya en las décadas de 1880 y sucesivas, las agencias de publicidad valoraban la importancia del trabajo desarrollado por estos equipos de ventas y su trascendencia en los resultados de las ventas y en los efectos sobre la eficacia de la publicidad.

La preocupación de los fabricantes y de las agencias por conocer y dominar la distribución propició el inicio de la investigación comercial. Inicialmente, las investigaciones realizadas por los fabricantes giraron, preferentemente, en torno al análisis de costes y de la distribución. Estas investigaciones constituyen un avance del modo en el que, progresivamente, irán empleándose los estudios de mercado como herramientas para la gestión comercial.

A finales del siglo XIX, las agencias ya utilizan la investigación como fuente de información útil para su actividad profesional. También algunos anunciantes y medios de comunicación vieron en ella una herramienta de trabajo esencial. A principios del siglo XX, la investigación comercial empieza a considerarse una función relevante y su desarrollo está ligado en gran medida a la propia evolución -e implantación organizativa- del marketing dentro de las organizaciones anunciantes. En torno a las décadas de 1910 y 1920 se produce con claridad el surgimiento formal de la investigación comercial. En este periodo nacen los departamentos de investigación comercial en las empresas y también empiezan a crearse departamentos de investigación en algunas universidades. La década siguiente (entre los años 1920 y 1930) será, no obstante, el período en el que se observa más claramente la expansión de esta actividad. El estudio del funcionamiento de la distribución despertará la preocupación sobre el conocimiento del consumidor y, consecuentemente, también su investigación.

La preocupación de las agencias por la distribución y, en general, por actuar en la resolución de los diversos problemas de comercialización que tenían sus clientes, se constata a través de sus discursos y de las acciones que llevaron a cabo para sus clientes. Esta preocupación también se pone de manifiesto con la creación de un nuevo servicio orientado a los clientes que dio origen al nacimiento de los departamentos de investigación en las agencias.

Algunas agencias fueron pioneras en la investigación de la distribución, incorporaron expertos en esta área y crearon un departamento especializado a tal efecto.

La investigación del comportamiento del mercado y, en particular, de la distribución, se incorporó en las agencias básicamente de dos modos. En primer lugar, como una forma de operar propia, como un método o filosofía de trabajo que constituyó la base sobre la cual se ideaba la publicidad. La investigación daba solidez a las recomendaciones y actuaciones de las agencias ante sus clientes. En segundo lugar, como un nuevo servicio ofertado a los anunciantes. Desde los primeros años del siglo XX, diversas agencias de publicidad ya prestaban este servicio investigador a sus clientes. La investigación en torno al mercado se convertiría en un servicio trascendental para la configuración moderna de las agencias. La investigación dio fundamento a buena parte del trabajo creativo pero, sobre todo, en este periodo, impulsó y enriqueció la labor de asesoramiento estratégico de las agencias. Los altos ejecutivos de estas agencias a menudo la utilizaron como base para dotar de dirección a la comunicación, y a la publicidad en particular, de sus clientes. Una de las principales funciones de los modenos directores de cuentas será, precisamente, direccionar y orientar el trabajo para los clientes o cuentas. En este periodo ya se establecen vinculos claros entre el ejercicio profesional de cuentas y la investigación.

La investigación en las agencias se desarrolló, fundamentalmente, en torno a tres centros de interés: el estudio de los medios, el estudio del comportamiento del mercado y de sus canales de distribución y venta, y la investigación del consumidor, los tres desde diferentes aproximaciones. Paulativamente, las agencias desarrollaron investigaciones orientadas a averiguar y atender las demandas, los deseos, las reacciones y los comportamientos del consumidor en relación a los productos y las marcas de sus clientes. La investigación del consumidor y su conocimiento alcanzaría un gran protagonismo en las agencias, convirtiéndose en un dominio propio y característico de éstas. También en esta época ya se desarrollaron investigaciones orientadas a evaluar la eficacia de la publicidad y de los medios. Cabe mencionar de forma explícita la influencia que, en las primeras décadas del siglo XX, empezaron a tener los estudios procedentes de la

psicología en el desarrollo de la investigación. A partir de la segunda década del siglo XX, y de forma progresiva, la investigación fue ganando más peso y ampliando su campo de actuación. En este recorrido, la investigación comercial y publicitaria también se acercaría a otras disciplinas, además de la psicología, como la sociología, las matemáticas o la estadística.

El concepto de servicio al cliente y, posteriormente, el conocimiento del consumidor se fueron alzando como las nuevas bases de trabajo de las agencias. Uno de los servicios principales que podía prestar la agencia a sus clientes era su capacidad para conocer e interpretar al consumidor, poniendo esos conocimientos al servicio de los planes de los anunciantes y, en particular, al servicio de su comunicación publicitaria. Ello también supuso la aparición de nuevos perfiles profesionales en las agencias, en este caso investigadores, y afianzó la presencia de aquellos que actuaban como interlocutores e intérpretes de las necesidades de los anunciantes.

A principios del siglo XX, las agencias ya habían ampliado de forma muy considerable los límites de sus actividades y los trabajos que desarrollaban requerían, cada vez más, de la participación de diversos perfiles profesionales. Su organización y funcionamiento era más complejo. Las agencias se hallaban inmersas en un proceso de consolidación que se tradujo en una visión más global, y a la vez más especializada, de la actividad publicitaria: una visión más estratégica que instrumental del empleo de la publicidad, en la que los profesionales de cuentas habrían de jugar un papel central.

Este proceso de transformación de las agencias no se produjo de forma repentina sino que fue el resultado de un proceso progresivo de conversión cuyo análisis debe partir de la evolución de la figura del agente de publicidad y, antes de éste, del agente todavía no especializado exclusivamente en la actividad publicitaria. Por otra parte, en la figura del agente de publicidad se manifiestan algunos de los principales rasgos que caracterizarán el trabajo de los modernos profesionales de cuentas en las agencias.

Los antecedentes de las agencias de publicidad modernas se sitúan en la figura del agente. Los primeros agentes iniciaron su actividad al ver una oportunidad de negocio si actuaban como intermediarios entre los anunciantes y los medios en la contratación de espacios publicitarios. Su actividad giraba en torno a la venta de espacios publicitarios a los anunciantes y a la reserva y

compra de estos espacios a los medios. Su atención se centraba en la prensa y recibían de ésta una comisión económica como pago a su labor de corredores de anuncios. Estos agentes desempeñaron una función importante como promotores de la prensa y de su uso como soporte publicitario, impulsando la actividad anunciadora en su conjunto.

El trabajo de estos primeros agentes, por otra parte, muestra la conexión entre la actividad periodística y publicitaria y es una manifestación más del avance conjunto de los medios de comunicación de masas y de la publicidad en el siglo XIX. Los primeros agentes fueron una especie de agentes híbridos que compartían las tareas de contratación de espacios en los medios, para la inserción de los anuncios, con otras tareas propias del trabajo periodístico y del de las agencias de noticias. Estos primeros agentes, y primeras agencias o despachos de publicidad, se hallaban en un estadio intermedio entre los *newspapers agents* y los *advertising agents*, es decir, entre los agentes de los periódicos y los agentes publicitarios. De ahí que todavía no pueden considerarse, específicamente, agentes de publicidad dada la naturaleza mixta de su trabajo.

Durante las primeras décadas del siglo XIX (e incluso unos años antes), en Inglaterra, ya se contempla la actividad de estos primeros agentes. En torno a las décadas de 1830 y 1840 ya actuan unos agentes que decantan su trabajo a la gestión anunciadora y de contratación de espacios, dejando al margen otras actuaciones no directamente vinculadas a éstas. En estas fechas, estos agentes ya prestaban información y consejo a los anunciantes sobre los medios cuyo espacio publicitario ofrecían y sobre el modo de hacer los anuncios.

A mediados del siglo XIX, en Estados Unidos, también se observa la actividad desarrollada por unos primeros agentes que se dedican a buscar anunciantes y anuncios y a actuar como intermediarios en la contratación de espacios en la prensa. El trabajo desarrollado por estos agentes, en torno a las décadas de 1840 y 1850, ya aparece más restringida a la actividad anunciadora -y en este sentido tiene un origen más especializado- aunque también desarrollan su labor prestando más atención a las necesidades de los medios -de los cuales también procedía su remuneración- que a las de los anunciantes.

Estos agentes de publicidad, a menudo, también redactaban o confeccionaban los anuncios, en estas fechas todavía poco elaborados. Otras veces eran los propios anunciantes, o periodistas empleados en la prensa, o redactores *free lance*, los que se ocupaban de la redacción y confección de los anuncios.

A medida que los agentes centraron su trabajo en la gestión de los espacios publicitarios, se convirtieron en agentes de publicidad. En la década de 1860, algunos de estos primeros agentes de publicidad, y primeras agencias, aportaron novedades importantes en su actividad. Aunque en general actuaban como intermediarios independientes de los medios, estos agentes desarrollaron nuevas fórmulas de relación con éstos como, por ejemplo, actuar ante los anunciantes como mayoristas de espacios o hacerlo como intermediarios exclusivistas de los espacios de algunas publicaciones.

La actividad de estos agentes de publicidad se centraba, principalmente, en el trabajo de gestión y de negociación económica con los anunciantes y los medios. Pero también prestaban información y consejo sobre los medios, gestionaban la entrega de los anuncios, supervisaban y controlaban su publicación e, incluso, enviaban los comprobantes de los anuncios a sus clientes. Progresivamente, el trabajo del agente de publicidad se hizo más complejo y el contacto más o menos continuado con los anunciantes generó una relación profesional más estrecha y duradera en el tiempo. A su faceta propia de agente de medios, el agente sumó sus capacidades como consejero comercial y publicitario y como conductor y gestor de los procesos de trabajo. El agente desempeñaba, en este estadio, algunas de las principales funciones que, en un futuro, caracterizarán el trabajo del profesional de cuentas: la relación con el anunciante, la función consejera en sus actuaciones comerciales y publicitarias en particular, la conducción y seguimiento del proceso de trabajo que generaba la actividad anunciadora y la gestión económica derivada de ésta. El perfil profesional de estos agentes de publicidad cambió. Muchos de estos agentes realizaban su trabajo desde pequeños despachos u oficinas; otros ya se reconocían como fundadores o miembros de una agencia de publicidad.

A partir de las décadas de 1860 y 1870, en Estados Unidos, ya actuan unas primeras agencias que constituyen el antecendente inmediato de las

modernas agencias de publicidad y que tienen su origen en el trabajo de estos agentes de publicidad. Estos primeros agentes y agencias de publicidad desempeñaron un papel esencial en la construcción de la industria publicitaria moderna, cuyos fundamentos se fijan en estos años.

En las décadas de 1880 y 1890, en Estados Unidos, la importancia de la actividad profesional desempeñada por las agencias de publicidad había crecido notablemente y, del mismo modo, también el volumen de inversión publicitaria que manejaban. En el último tercio del siglo XIX, las agencias incrementaron su actividad e iniciaron un proceso de especialización y ampliación de los servicios que ofrecían a sus clientes. Se posicionaron como empresas especializadas en comunicación publicitaria que ofrecían un servicio completo de atención profesional a las necesidades de los anunciantes. Este servicio, a grandes rasgos, incluía una atención personalizada, el consejo y asesoramiento comercial y publicitario, la posibilidad de realizar campañas de publicidad y otras actuaciones vinculadas a la comunicación comercial y todo ello, en base a una actuación planificada, resultante del diseño de un plan o de una política de actuación que, en este periodo, se muestra como un precedente, o primeros pasos, de la elaboración de la estrategia publicitaria y, en ocasiones, de una estrategia de comunicación. El trabajo de las agencias se hizo más sofisticado y hacia 1900 algunas ya desarrollaban planes de publicidad y campañas con distintos grados de complejidad para sus clientes.

Las agencias declararon su vocación de servicio al anunciante y actuaron creando y orientando sus servicios a éste. El foco de su actividad se estaba desplazando del conocimiento de los medios (dominio que mantuvieron) al conocimiento del mercado y, de ahí, al conocimiento del consumidor. La gestión con los medios o las posibilidades de ofrecer precios más competitivos de los espacios en la prensa, dejaron de ser los únicos o los principales reclamos para atraer a los anunciantes.

A finales de la década de 1870 empieza a ponerse en práctica la formalización de la relación profesional entre las agencias y sus clientes a través de la firma de un contrato, conocido como *open contract*, que regulaba las condiciones de colaboración profesional entre ambos. Este hecho tuvo una gran trascendencia en la evolución de los agentes y de las agencias, pero también en el asentamiento de las bases de funcionamiento de la industria

publicitaria y en la definición del trabajo del profesional publicitario. Además, tuvo un efecto claramente impulsor de la aparición del profesional de cuentas.

La firma de este contrato -originalmente instaurado por la agencia NW Ayer & Son en torno a 1873 y 1875- planteaba un nuevo sistema de remuneración del trabajo de las agencias que inauguraba un nuevo tipo de relaciones entre las agencias y los anunciantes. El *open contract* no sólo representaba un cambio de carácter económico y remunerativo, sino que era un modo de poner en práctica una nueva concepción del negocio publicitario y, como consecuencia, una nueva forma de trabajar y de proceder en la relación profesional con los anunciantes (y también, indirectamente, con los medios).

El nuevo sistema de remuneración propuesto partía de la consideración de que el pago de los servicios de la agencia debía proceder de los anunciantes y no de los medios, como venía sucediendo (los agentes y agencias de publicidad, en general, en este periodo, seguían percibiendo una comisión de los medios que representaba el pago a sus servicios de captación de anunciantes y de venta de espacios). Con la firma de este contrato se formalizaba un acuerdo por el que el anunciante se comprometía a pagar una comisión a la agencia, que se fijó en un 15%, como contraprestación económica a sus servicios. Esta comisión sería aplicada sobre la inversión que el anunciante realizara en los medios, esto es, sobre el importe neto de los espacios contratados en la prensa gracias a la intermediación de la agencia. A cambio de ello, la agencia aplicaría al anunciante la tarifa fijada por los medios y le cedería la comisión que el medio, hasta este momento, venía pagando a la agencia en forma de descuento sobre el precio de tarifa. De este modo la remuneración de la agencia procedería, formalmente, y de hecho, de los anunciantes y no de los medios. Este sistema visualizaba con claridad cómo el agente de publicidad trabajaba para los anunciantes -y, por tanto, se debía profesionalmente a éstos- y no para los medios, ya que eran aquellos quienes ahora pagaban, de forma directa, su trabajo. No obstante, a pesar de que conceptualmente presentaba una vocación de transparencia, a la práctica, este modelo de remuneración también permitía una cierta flexibilidad o libertad de negociación de las agencias con los medios.

El *open contract* marcó un antes y un después en el modo de actuar de las agencias de la época ya que supuso, entre otras cosas, el reconocimiento

de que el centro de la actividad de la agencia eran los anunciantes. Ellos eran el motor y los protagonistas de la actividad desarrollada por las agencias.

El pago de la comisión de agencia del 15%, conceptualmente, llevaba implícita la prestación de los servicios de interlocución y atención a las necesidades de los anunciantes, de asesoramiento comercial y publicitario -en sus vertientes estratégicas y tácticas-, de prestación de servicios creativos, de consejo y gestión de los medios, y de dirección, conducción y gestión de los procesos de trabajo. En este sentido, consecuentemente, fue un agente catalizador de la aparición del profesional de cuentas.

A corto plazo, con este nuevo sistema, la agencia ofrecía más servicios a sus clientes o, al menos, ahora los formalizaba como servicios profesionales de valor para los anunciantes. El importe de los ingresos de la agencia, no obstante, seguía siendo variable ya que, en buena parte, seguía dependiendo del volumen de inversión del anunciante en los medios, el cual quedaba abierto (de ahí la denominación de *open*).

Este sistema fue aplicándose paulatinamente en la medida en que iba afianzándose una nueva concepción de la actividad profesional publicitaria. Entre los años 1876 y 1880, diversas agencias y agentes, fueron incorporándolo. Hacia 1910 este sistema de remuneración se había extendido de forma importante entre las agencias y, sobretodo, entre las agencias grandes orientadas a ofrecer unos servicios completos de publicidad. El *open contract* quedó asociado al nuevo modelo de agencia emergente, aquella que prestaba una gran variedad de servicios a los anunciantes y que se consolidaria como la *full services agency*, o agencia de servicios completos. No obstante, también permanecieron vigentes otras fórmulas de remuneración además de otras modalidades de agencias que, con frecuencia, continuaban teniendo en los medios su principal fuente de ingresos.

En estos años de conversión de las agencias se vislumbra la presencia del profesional de cuentas. No obstante, éste todavía no está reconocido como un perfil profesional que responda a la moderna función de dirección y gestión de cuentas ni tampoco las menciones a él se corresponden con las denominaciones modernas que identifican a los diferentes profesionales presentes en los departamentos de cuentas actuales. Pero la literatura de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, refleja la presencia de

profesionales que desempeñan algunas actividades propias, o afines, a esta especialización profesional. Las menciones a la presencia del *clerk* o del *senior-clerk*, del *all-rounder*, el *middle man*, el *contact-man* o el *service-man* son una muestra de ello. En esta misma línea, la actividad desarrollada por el moderno o el nuevo agente de publicidad (aquel que ha ampliado sus funciones y ha volcado su actividad al servicio al anunciante) y por los *solicitors* (figura que suscita un especial interés) permite trazar los antecedentes del profesional de cuentas y ponen de manifiesto que el ejercicio de esta función profesional es anterior a su enunciación formal y a su organización en un departamento específico. Estos agentes y *solicitors* actuan, unas veces, como ejecutivos y gestores de cuentas, otras, como directores de cuentas y, otras, como captadores de clientes o responsables de nuevo negocio, es decir, orientan su actividad al *new business*. No obstante, en estos años, los directores de las agencias -a menudo, sus fundadores- ejercen, además de las funciones directivas empresariales propias de su cargo, un rol propio, o muy similar, al de los modernos directores de cuentas, directores de servicio al cliente y responsables del *new business,* y lo hacen desde la consideración de su estatus de alta dirección. A medida que aumenta la complejidad de la agencia se irá produciendo una disociación entre la función directiva y de supervisión general de la organización y funcionamiento de la agencia, respecto de la función de dirección, supervisión y coordinación del trabajo ordinario, o regular, realizado para los clientes. De este modo, la función de dirección y gestión de cuentas será también heredera directa, o descendiente, de la función directiva.

A partir del último tercio del siglo XIX, aproximadamente, las agencias de publicidad empiezan a mostrar una organización interna más compleja, que crece y se complica a medida que avanzan los años. Las agencias incorporaron especialistas en las diferentes fases o estadios de trabajo y crearon nuevas formas de organización y de realización del trabajo. La presencia del profesional de cuentas se hace más evidente, y también más necesaria, a medida que aumenta la complejidad de la actividad de la agencia. El profesional de cuentas se irá definiendo paralelamente a la creación y consolidación de los nuevos servicios para los clientes.

A principios del siglo XX, las agencias más emblemáticas presentan una estructura interna caracterizada por la presencia de profesionales especialistas y por la existencia de diferentes departamentos. Estas agencias se presentan como organizaciones compuestas por los profesionales y los medios adecuados para actuar a lo largo del proceso de trabajo -de principio a fin- que genera la actividad publicitaria, y, a menudo, preparadas para extender su actuación a otras áreas también orientadas a impulsar la comercialización de los productos y marcas. La idea de que la agencia debía prestar un servicio completo y especializado al anunciante se había extendido. Como resultado de esta vocación de servicio se consolidará la figura del profesional de cuentas que será un modo de personalizar, visualizar, concretar y canalizar ese servicio completo al anunciante.

Los servicios que ofrecen las agencias en este periodo son variados y, en ocasiones, contemplan áreas de trabajo que no se ciñen estrictamente a los departamentos o funciones que tradicionalmente se asocian a las agencias de publicidad desde una perspectiva contemporánea. Resulta difícil estandarizar, por tanto, la estructura organizativa y el funcionamiento interno de las agencias en un único patrón o formato común. Las agencias ofrecen diversos servicios que van desarrollando en función de las necesidades de colaboración que generan sus clientes y, por tanto, estos servicios no siempre resultan fáciles de catalogar. Las agencias presentan características, departamentos, perfiles profesionales, métodos y estilos de trabajo propios. Sin embargo, el desarrollo de las *full services agencies* se orienta en un mismo sentido de manera que, a pesar de las diferencias, muestran una fisionomía y funcionamiento similar. Son organizaciones orientadas a aglutinar, organizar y sistematizar los diversos servicios que podia necesitar el anunciante. En general los servicios de estas agencias se enmarcan en torno a cuatro áreas principales que mantienen una relación estrecha: la dirección y gestión de cuentas, el trabajo con los medios, la investigación y el servicio creativo. En la década de 1920 este modelo de agencia será el predominante y se alzará como protagonista del mercado de servicios publicitarios.

A finales del siglo XIX el redactor publicitario ya estaba presente en numerosas agencias. A medida que la redacción publicitaria se consolidó como especialización profesional, se produjo su reconocimiento formal en la

estructura de la agencia a través de la creación de un área o departamento específico. La incorporación de los redactores publicitarios, entre otras cosas, liberó de una parte del trabajo que venían asumiendo ocasionalmente, o de manera informal, y sin reconocimiento profesional, algunos profesionales que se ocupaban de las tareas comerciales y de contacto con los anunciantes. El trabajo del ilustrador o diseñador se sumó al de los redactores, dando lugar a una nueva especialización profesional: la dirección de arte. Su presencia en algunas agencias ya se pone de manifiesto en torno a la década de 1890 aunque se muestra de una forma más extendida en torno a 1910.

La presencia de estos dos nuevos perfiles profesionales -redactores publicitarios y directores de arte- supuso el reconocimiento formal de un nuevo servicio que redefiniría la naturaleza de las agencias. La función creativa adquirió protagonismo y aquellos que la ejercían se convirtieron en los principales responsables de idear y elaborar la publicidad. De este modo se abrió el camino para que, en años venideros, la creatividad publicitaria iniciara su reconocimiento como un valor profesional específico, destacado y distintivo de las agencias.

Con la incorporación de nuevos servicios y departamentos se hizo más acuciante la necesidad de una labor mediadora y de coordinación interna. Crecieron las necesidades de coordinación (en ocasiones, incluso, de arbitraje), de seguimiento de los procesos de trabajo y de información interna entre los departamentos, y externa con los clientes. Se requería un profesional que tuviese una visión generalista, amplia y de conjunto de los procesos de trabajo desarrollados para un cliente determinado. Este profesional debía representar una especie de columna vertebral organizativa que diera sostén a los diferentes sistemas y procesos de trabajo de la agencia. El crecimiento de las agencias, la especialización y su organización departamental fue esencial para la definición de la función profesional de cuentas.

Mientras las agencias reorganizan su estructura y funcionamiento, como consecuencia de la ampliación de sus servicios, también están en pleno proceso de crecimiento y muchas de ellas inician, o intensifican, un proceso de expansión nacional, extendiendo su red de oficinas a diferentes ciudades de Estados Unidos. Algunas, además, muestran su vocación de

internacionalización y empiezan a establecer sus primeras oficinas en otros países.

En torno a la década de los años 20, del siglo XX, las agencias de publicidad ya operan como empresas especializadas en servicios publicitarios que actuan bajo el convencimiento y la exaltación del papel protagonista -o central, esencial- que tiene la publicidad en la comunicación comercial, la cual constituye su dominio profesional y su área de actuación fundamental. No obstante, los servicios de la agencia sobrepasan el ámbito estricto de la ideación y ejecución de campañas publicitarias e incluyen otras actividades de apoyo a la comercialización. Estas actividades siguen fundamentándose en la comunicación comercial y deben ser contempladas en la trayectoria de la evolución de las agencias. Amplían su campo de actuación y, todo ello, las convierte en una especie de empresas asesoras de primer orden de los anunciantes en relación, especialmente, a sus políticas de comunicación pero también a sus estrategias comerciales.

El servicio de asesoramiento comercial y publicitario que ofrecen las agencias se materializa en sus propuestas de actuación, diseñadas y planificadas de acuerdo con una visión de conjunto, que ya podemos asociar a una visión estratégica. Las agencias, además de proponer un plan de actuación, actúan como empresas capacitadas para llevarlo a la práctica.

Los clientes, las cuentas, se convertían en un conjunto de proyectos de negocio en los que participaban diversos profesionales de la agencia, con talentos, habilidades, experiencias profesionales y puntos de vista diferenciados, derivados, lógicamente, de su especialización. A ese conjunto de perspectivas se añadía, en un lugar preferencial, la voluntad y la contribución del propio anunciante, guiado, cada vez más, por el deseo (o la exigencia) de obtener resultados palpables de su inversión publicitaria.

El profesional de cuentas irá definiéndose y adquiriendo una posición cada vez más dominante en la estructura de la agencia. Nos inclinamos a pensar que en los primeros años del siglo XX se abrirá un periodo -que durará varias décadas- en el que las agencias estarán, de algún modo, dominadas por el pensamiento y la actuación de los profesionales de cuentas y por su posición en la estructura organizativa de las agencias.

A finales de la década de 1910 y principios de los años 20, se identifican con claridad unos profesionales que capitalizan la relación con los clientes. Actúan como sus primeros y principales interlocutores y esta función les es reconocida como propia. Estos profesionales ejercitan su labor desde una posición privilegiada en el organigrama de la agencia. Constituyen el *staff* ejecutivo de la agencia y eso los convierte en profesionales con un alto poder de decisión. En su conjunto, e independientemente de su denominación o cargo profesional, dadas las funciones que realizan, se identifican, sin ninguna duda, con los profesionales de cuentas.

La intervención de estos profesionales de cuentas se produce en el origen de la relación entre la agencia y sus clientes, independientemente de la labor inicial de representación, atención y servicio que igualmente pudieran mantener los directivos de las agencias. Por un lado, el profesional de cuentas atiende a las necesidades de servicio que el anunciante le plantea y, por otro, le muestra a éste las posibilidades de servicio que la agencia puede ofrecerle. Este profesional de cuentas también despliega sus habilidades comerciales para localizar y establecer contactos con nuevos y potenciales clientes. Los *executive officers* parecen ser los principales depositarios de estas primeras funciones basadas en el contacto. Estos ejecutivos actúan como los profesionales de cuentas más entregados a esta labor primaria de atención e interlocución directa con los anunciantes y de algún modo, su dedicación, invita a observarlos como altos ejecutivos especializados en el contacto con los clientes y en el establecimiento de las bases de la relación profesional entre éstos y la agencia.

El equipo de ejecutivos de la agencia -el *staff* ejecutivo- lidera la puesta en marcha del proceso de trabajo para un cliente determinado. Estos ejecutivos establecen las bases del trabajo y las pautas que seguirán las actividades que desplegará la agencia.

Las agencias siguen un proceso que pone de manifiesto la existencia de una metodología de trabajo. En general, se identifica una primera fase centrada en el estudio, análisis y comprensión del producto-marca y del mercado en el que opera. Para ello, los profesionales de cuentas contemplan el comportamiento de las principales variables que, de algún modo, definen y condicionan ese mercado y valoran su incidencia en el rendimiento comercial

de esos productos y marcas. Esta labor se asemeja a la elaboración de un *briefing* con miras a su traducción en una estrategia de comunicación y/o un plan de trabajo. Esta primera fase constituye el punto de partida de la recomendación profesional de la agencia y de las actuaciones posteriores. Esta labor es conducida y ejecutada por los *directors of account* y los *managers of account,* que constituyen, en algunas agencias junto con los *executive officers*, antes mencionados, el equipo de altos ejecutivos de la agencia.

Los ejecutivos de la agencia son también los responsables de idear y plantear al anunciante el plan de actuación o plan de campaña. Las decisiones en torno a las acciones que formarán parte del plan, la formalización de este plan y su presentación y defensa ante el cliente, será responsabilidad del equipo de ejecutivos que identificamos como profesionales de cuentas. Esta responsabilidad parece residir también en los *directors of account* y los *managers of account*. También ellos se ocupan de poner en marcha la ejecución de este plan.

La ejecución de este plan supondrá la intervención del conjunto de especialistas de la agencia que, ahora sí, tendrán una intervención directa y serán los responsables de dar forma concreta al plan, de acuerdo con las directrices acordadas con el anunciante. Los departamentos de redacción y dirección de arte, se dedicarán a la ideación y elaboración de la campaña; posteriormente, los departamentos técnicos o mecánicos, darán la forma adecuada a los materiales para su reproducción; los departamentos de investigación, trabajarán para dar respuesta a los requisitos de información que surjan desde el inicio de la relación con el cliente (su participación puede producirse en los primeros estadios del proceso de trabajo y ser determinante en el establecimiento del plan), y los departamentos especializados en el trato con los medios y el manejo de la información relativa a éstos, también harán su trabajo. Los ejecutivos, por su parte, conducirán los diferentes procesos de trabajo originados y llevaran a cabo una labor de coordinación general y seguimiento. Esta labor de coordinación general podrá ser entendida también como una labor de orientación, supervisión y control de procedimientos, según los casos.

Adicionalmente, el plan de acción o el plan de campaña puede contemplar la realización de acciones adicionales a la campaña de publicidad y

afines a ésta. Estas acciones forman parte de ese plan de actuación y, consecuentemente, también estarán bajo el dominio profesional y la responsabilidad del equipo de ejecutivos de la agencia.

La consolidación del profesional de cuentas culminará el proceso de transformación experimentado por las agencias, iniciado en torno al último tercio del siglo XIX. La identificación de la dirección y gestión de cuentas, como una función y perfil profesional especializado, de algún modo, cierra el proceso de definición y construcción de las agencias de publicidad modernas. Por otra parte, también desvela claramente el modo de concebirse profesionalmente la publicidad moderna: planificada en base a una estrategia o enfoque estratégico previo.

Conclusiones

Como resultado del escenario investigado se extraen las siguientes conclusiones:

1. En la segunda parte del siglo XIX, los cambios sociales y económicos derivados del proceso de industrialización iniciado el siglo anterior, tanto en Gran Bretaña (con su foco en Inglaterra) como en Estados Unidos (algo más tardíamente), se hacen más patentes y, a objeto de nuestro interés investigador, se manifiestan en el inicio de una revolución en las formas de consumo. Las tranformaciones de las condiciones de producción y de las condiciones de vida generaron el escenario propicio para el despegue de la actividad publicitaria y su configuración moderna.
En particular, se destaca la importancia de los siguientes factores de cambio:

- Los procesos de urbanización (y el consecuente aumento de la población urbana) provocaron cambios importantes en los hábitos de vida de la población y, en particular, en la manera en que las personas se proveían de los productos. El canal distribuidor adquirió un gran protagonismo.
- Las mejoras en el transporte facilitaron la distribución de los productos y su acceso a un mayor número de personas. También se crearon unas

condiciones más favorables de movilidad y facilidad en las relaciones entre las personas.

- Los cambios demográficos tuvieron una gran trascendencia en la comercialización de los productos. Las mejoras que fueron introduciéndose en las condiciones de alimentación, salud e higiene ensancharon el mercado de consumidores. Lo mismo ocurrió con los incrementos demográficos y los flujos de población migrante. También la paulatina alfabetización de la población se tradujo en unas mayores posibilidades de acceso a los productos y a los medios de comunicación donde éstos se anunciaban.
- El avance de los transportes y de las comunicaciones en general, dieron un impulso definitivo al desarrollo económico y al crecimiento empresarial. Además, este avance ejerció una influencia directa en el desarrollo de una sociedad orientada al consumo.
- Se produjo un proceso gradual de cambios en las formas de vida y consumo de las personas. Presumiblemente, la utilidad de los productos era todavía la principal razón de compra, sin embargo, otras variables entraron en juego en los hábitos y comportamientos de compra y consumo, que también se trasladaron a la actividad anunciadora.
- Paulatinamente los fabricantes prestaron más atención a las nuevas condiciones generadas y valoraron su incidencia en la fabricación, comercialización y consumo de sus productos.
- Las actuaciones de algunos fabricantes y comerciantes muestran una nueva concepción en la forma de gestionar sus negocios y son un exponente de una nueva mentalidad empresarial y comercial expansiva.
- Como resultado de estas y otras circunstancias, la actividad anunciadora, en su conjunto, se intensificó.

2. La industrialización supuso un primer cambio evidente en los procesos de fabricación de los productos. Sin embargo también trajo consigo un cambio profundo en los procesos de distribución de esos productos. A medida que avanzaba la producción industrial fue necesario poner en marcha iniciativas de carácter comercial que ayudaran a hacer llegar esa mayor producción a un mayor número de consumidores. La necesidad de ampliar los mercados de los

productos se tradujo en el imperativo de extender e intensificar la distribución. La extensión de la distribución se convirtió en una de las principales -sino la principal- preocupación de los fabricantes y en el factor decisivo para el éxito empresarial. Esta circunstancia resultó trascendental para el origen y desarrollo de la publicidad moderna y fue decisiva para su avance en las últimas décadas del siglo XIX. Cada vez más, los fabricantes buscaron el apoyo de la publicidad -y, también, de otras prácticas de comunicación comercial derivadas de ésta- para extender y consolidar la distribución y venta de sus productos. Numerosos fabricantes utilizaron la publicidad desde los primeros momentos de su actividad productora y comercial y ésta se convirtió en su principal aliada. La publicidad desempeñó un papel trascendental en la extensión de la distribución comercial a gran escala y del conocimiento de las marcas. La producción y distribución masivas de los productos dio origen a las técnicas de comunicación comercial masiva. Esta situación se hace más visible en Estados Unidos, especialmente a lo largo del último tercio del siglo y en relación con los bienes de consumo.

3. Durante el siglo XIX, especialmente a partir de su segunda mitad, y con mayor intensidad a medida que avanzan los años, la competencia entre los fabricantes se intensificó. Ello puso de manifiesto la compleja relación de dependencia existente entre la fabricación, la distribución y el consumo de los productos. El entorno competitivo en el que tenían lugar los procesos de comercialización condujo a los fabricantes a desarrollar una nueva mentalidad comercial que integraron en los procesos de fabricación, comercialización y comunicación de los productos. Esta mentalidad también se tradujo en la puesta en práctica de iniciativas, que irían perfeccionándose, orientadas a diferenciar sus productos del resto de sus competidores. El empleo de las marcas constituye una evidencia de ese proceso de diferenciación que afectó tanto a la producción de los productos como a su distribución y consumo. La publicidad fue la principal herramienta para impulsar la distribución, fomentar la presencia de las marcas en los establecimientos detallistas y estimular la demanda final de los productos.

4. El uso de la publicidad se extendió: en primer lugar, por el aumento de los soportes empleados para su difusión; en segundo lugar, por su uso cada vez más generalizado por parte de un mayor número de anunciantes procedentes de distintos sectores de la actividad económica; y, en tercer logar, por la regularidad con la que se empleaba la actividad anunciadora. También se desarrollaron nuevos enfoques, más elaborados, en el tratamiento de los mensajes publicitarios. Además de la publicidad, se desarrollaron otras fórmulas también orientadas a impulsar la distribución y la venta de los productos, fórmulas generalmente apoyadas por la publicidad: el trabajo con la red de ventas o la puesta en marcha de prácticas promocionales son muestras de ello. También se iniciaron otras acciones de apoyo a los productos y marcas, como la asistencia a grandes eventos, como las exposiciones internacionales, la creación de *showrooms* para exhibir los productos, la venta por catálogo, las acciones de patrocinio o la redacción de información comercial, a modo de *publicity*, para los periódicos.

5. Las acciones comerciales realizadas por algunos fabricantes, a menudo con la colaboración de las agencias de publicidad, en estos años, pueden ser ya identificadas como primeras manifestaciones del marketing moderno. Del mismo modo, las actuaciones realizadas para el apoyo e impulsión de algunas marcas también se muestran como los referentes directos de las modernas políticas de comunicación practicadas en décadas ya avanzadas del siglo XX y hasta la actualidad.

6. Los avances científicos y el desarrollo tecnológico experimentado en esta época fueron trascendentales para el desarrollo industrial y comercial. A finales del siglo XIX, numerosas compañías vieron las oportunidades de innovación que les ofrecía el dominio de la tecnología y de la investigación, las cuales se convirtieron, de algún modo, en señas de identidad de su actividad. Los progresos científicos y tecnológicos se trasladaron a la industria y además de permitir la producción de los bienes a gran escala, dieron lugar a la creación de nuevos productos y a la introducción de novedades en los ya existentes. Estos progresos también propiciaron el nacimiento de nuevas industrias de productos de gran consumo que inauguraron nuevos sectores. La publicidad se convirtió

en la principal vía de comunicación y divulgación de estas novedades. A medida que los productos se multiplicaban y su comercialización era más compleja, la actividad publicitaria también crecía en presencia y en complejidad.

7. El avance de los medios y sistemas de comunicación actuó como agente acelerador del desarrollo empresarial, industrial y comercial, así como de la expansión de los mercados y del desarrollo de la industria publicitaria en particular. Unas comunicaciones y un transporte más rápido imprimieron un nuevo ritmo y fisonomía a las transacciones comerciales.

8. La prensa, como medio de comunicación de masas, también experimentó un proceso de modernización y afianzó su implantación social. Aumentó su difusión y el número de cabeceras y se consolidó como el soporte publicitario por excelencia. También el tipo de publicidad que aparecía en la prensa fue cambiando paulatinamente y, cada vez más, estuvo dominada por la presencia de anuncios comerciales de bienes de consumo más elaborados. La relación triangular entre anunciantes, medios (la prensa en particular) y agentes y agencias de publicidad se intensificó y adoptó una dinámica más profesional. Algunas agencias publicaron libros o guías en los que recogían listados de los medios o soportes existentes, las principales características de esas publicaciones y otras informaciones de interés para los anunciantes.

9. El peso de la publicidad en los medios impresos también tuvo su efecto en la estructura de algunos anunciantes que, ocasionalmente, incorporaron un departamento de arte propio o contrataron directamente los servicios de ilustradores y redactores para confeccionar sus anuncios. También, en ocasiones, algunos anunciantes crearon su propia agencia de publicidad -*in house agency*- o participaron directamente de la propiedad de una agencia. La importancia que tomó la publicidad en la actividad de los fabricantes -ahora anunciantes-, y la complejidad que ésta fue adquiriendo, también se constata con la aparición de un nuevo perfil profesional, el *advertising manager*, o responsable del anunciante de la gestión y, a veces, también de la elaboración,

de su propia publicidad. Su presencia constituye también, indirectamente, una nueva muestra de la importancia que iban adquiriendo las marcas.

10. Las funciones que desempeñaba el *advertising manager* muestran similitudes, o coincidencias, con los servicios profesionales que prestaban los agentes de publicidad modernos, o los modernos *advertising agents*. A medida que las agencias de publicidad evolucionaron hacia el modelo de agencia de servicios plenos -o *full services agency*- y que en ellas actuaban profesionales en los que se reconoce el perfil del profesional de cuentas, la figura del *advertising agent* se vería debilitada. La consolidación de la especialización profesional en las agencias, y del profesional de cuentas en particular, suponía una amenaza a la supervivencia del *advertising manager*.

Existen conexiones entre la figura del *advertising agent* y la posterior aparición del *brand manager*. Ambas figuras profesionales son representativas del avance de la publicidad, primero, y del marketing, después, en este periodo. En la década de los años 20, del siglo XX, ya se apuntan nuevas formas de organización del trabajo en torno a las marcas en algunas compañías anunciantes, que constituyen los antecedentes de algunas prácticas propias del *brand managment*. En estos años, ya se detecta la presencia del *brand manager* aunque formalmente, y en general, se considera que este sistema organizativo peculiar, y esta figura profesional, fueron introducidos y adoptados por algunas compañías en la década de los años 30.

11. El avance conjunto de los medios de comunicación de masas y de la publicidad constituye una de las características, esenciales, de una sociedad moderna, heredera del impulso experimentado por la industrialización y que tendrá en el consumo uno de sus principales fundamentos. El estudio de este avance conjunto pone también de manifiesto las numerosas conexiones entre la actividad periodística y publicitaria en este periodo.

12. A finales del siglo XIX la presencia de las marcas en los productos es cada vez mayor. La publicidad, desde su dimensión comunicativa, actuó como el principal medio para extender su conocimiento y buscar su recordación y

aprecio entre los consumidores. En este período, la publicidad inició el camino para convertirse en el principal respaldo a las marcas. Ayudó a afianzarlas en el mercado y a convertirlas en un referente para atraer la atención de los consumidores, y de los detallistas, y desarrollar la fidelidad de ambos. A medida que crecía la implantación de las marcas, también crecía la actividad publicitaria. Con el tiempo, la publicidad también se convirtió en una forma de proteger a las marcas y de velar por los intereses comerciales de sus propietarios. A finales del siglo XIX las marcas iniciaron su protagonismo aunque habrá que esperar varias décadas para que alcancen su definitivo valor publicitario.

13. En las últimas décadas del siglo XIX confluyen una serie de circunstancias en torno a las marcas que, en su conjunto, trazan un nuevo escenario que será clave para el desarrollo de la publicidad moderna, la profesionalización de las agencias y su especialización, y la aparición de nuevos perfiles profesionales en ellas. En primer lugar, tuvo lugar una importante proliferación y expansión de las marcas más allá de su entorno geográfico inmediato, local o regional; en segundo lugar, y en relación a lo anterior, las marcas alcanzaron un amplio conocimiento entre los consumidores; en tercer lugar, sus creadores (a menudo, los propietarios de las empresas en las que se originaron) prestaron una atención directa a sus marcas y entendieron que su apoyo e impulsión era un factor decisivo para la expansión de sus negocios; en cuarto lugar, en la construcción y expansión de esas marcas, fue decisiva la publicidad, que constituyó su principal motor impulsor; y, por último, y en relación con lo anterior, las agencias tuvieron una implicación y una participación directa en la construcción y consolidación de esas marcas. La publicidad ocupó un lugar destacado en la estrategia comercial de numerosos fabricantes y la relación entre las agencias de publicidad y sus clientes se hizo más estrecha y continuada.

14. Además de los fabricantes, los grandes almacenes, las cadenas de establecimientos y los pequeños comercios detallistas, también impulsaron el empleo de las marcas. Por un lado, hicieron un uso propio de ellas. Por otro, fueron lugares de exposición y venta de las marcas de otros productores.

Especialmente los grandes establecimientos también estimularon la presencia de la publicidad en sus instalaciones a través de displays y otras piezas publicitarias pensadas para el punto de venta. En ocasiones fueron escenario de actuaciones publicitarias que se convirtieron en vistosos acontecimientos comerciales. A finales del siglo XIX, estos grandes establecimientos emplearon fórmulas comerciales novedosas para atraer al público a sus locales y ensalzar sus marcas. En la actualidad, algunas de estas prácticas siguen vigentes.

15. Hasta mediados del siglo XIX, la ideación, elaboración y gestión de la publicidad todavía se halla dispersa entre los anunciantes, los primeros agentes y agencias de publicidad y los medios. A medida que avanza el siglo, el trabajo de estos agentes y primeras agencias empezó a especializarse y se fue profesionalizando. Progresivamente su atención hacia los medios fue decantándose hacia sus clientes, los anunciantes. En las últimas décadas del siglo XIX el trabajo desarrollado por las agencias de publicidad ya es sintomático del cambio de visión y funcionamiento que empezaban a experimentar. La complejidad comercial en la que se desarrollaba la actividad de los anunciantes (donde cada vez incidían más factores que condicionaban su éxito comercial) puso al descubierto nuevas necesidades de comunicación. Las agencias vieron que sus posibilidades de expansión del negocio dependían -y que cada vez iban a hacerlo más- de las posibilidades de crecimiento de los anunciantes y adecuaron su actividad y funcionamiento a las nuevas circunstancias y necesidades de sus clientes. El trabajo de los profesionales de las agencias se enfocó a dar respuesta a los problemas de expansión de los negocios de sus clientes.

16. A finales del siglo XIX, la publicidad y la distribución focalizan buena parte de los esfuerzos de los fabricantes -algunos de ellos convertidos ahora en grandes anunciantes- y también de las agencias. Publicidad y distribución constituyen el sustrato fundamental para la progresiva estructuración y formalización de una filosofía moderna de actuación y de enfoque de los negocios que tomará forma en una nueva disciplina, el marketing. Éste aportará al mundo de los negocios una nueva visión y organización mental y

práctica que se traducirá en un conjunto sistematizado de herramientas de pensamiento, análisis y actuación al servicio de la comercialización.

17. Una visión general de la actividad que desarrollaban las agencias de publicidad en su conjunto, a principios del siglo XX, permite afirmar que estas compañías ejercieron una influencia decisiva en la implantación de una visión moderna de cómo debían conducirse los negocios y afrontar los procesos de comercialización. Esta visión contemplaba la actividad publicitaria -en sus diversas manifestaciones- como una de las estrategias principales (sino la principal) para conquistar y afianzar los mercados. En la segunda década de ese siglo XX, las agencias tendrían todavía un protagonismo mayor en la actividad de los anunciantes. Actuaron no sólo como consejeras de publicidad sino también como consejeras de marketing y como proveedoras de este servicio a sus clientes.

18. La preocupación de los fabricantes por el conocimiento y dominio de la distribución dio origen a la investigación comercial. Las investigaciones llevadas a cabo por anunciantes y agencias, a finales del siglo XIX y primeros años del siglo XX, constituyen un avance del modo en que, progresivamente, se irán empleando los estudios de mercado para la gestión comercial y para el enfoque estratégico de la comunicación publicitaria. En este periodo surgieron los primeros departamentos de investigación comercial en las empresas. También las agencias incorporaron, en estos años, la investigación a su trabajo y a su estructura organizativa y lo hicieron de dos modos. En primer lugar, como una forma de operar propia y distintiva, como un método y filosofía de trabajo que constituía la base para la ideación y planificación de la comunicación publicitaria. En segundo lugar, como un nuevo servicio a sus clientes, el cual también dio origen a los departamentos de investigación en las agencias. La investigación comercial y publicitaria tuvo un papel trascendental en la configuración de las modernas agencias de publicidad. Algunos directivos de las agencias que muestran un perfil y actuación propias de los altos ejecutivos de cuentas -esto es, que actuaban también como modernos directores de servicios al cliente o como máximos responsables de los modernos equipos de cuentas- incentivaron la creación de este servicio de

investigación y lo incorporaron en sus compañías convencidos de su necesidad.

19. Las agencias sumaron a su oferta de servicios de investigación, el conocimiento del consumidor, el cual también se presentaba como un importante argumento diferencial y competitivo. La investigación orientada a profundizar en el estudio del comportamiento del consumidor adquirió una gran importancia en las agencias. El concepto de servicio al cliente y el conocimiento del consumidor se alzaron como nuevas bases del trabajo de la agencia.

20. El desarrollo de la investigación comercial estuvo ligado a la evolución e implantación organizativa del marketing en las organizaciones empresariales. Y, a la vez, el desarrollo de la investigación también fue una especie de termómetro, o manifestación tangible, de su avance.

21. Durante las últimas décadas del siglo XIX, las agencias empezaron a desarrollar acciones publicitarias más amplias. En este período pueden constatarse ejemplos de cómo algunas agencias empezaron a pensar en términos comerciales y estratégicos en base a los objetivos de sus clientes. Desarrollaron campañas de publicidad: actuaron ideando y desarrollando acciones que obedecían a unos objetivos y que debían desarrollarse de una forma coordinada, y para cuya elaboración era necesaria la participación de diferentes perfiles profesionales. A medida que crecía la complejidad y la variedad del trabajo desarrollado, las funciones de gestión y coordinación de tareas, y de personas, resultaron imprescindibles. También crecieron las necesidades de atención a los anunciantes, en términos de tiempo y dedicación, como resultado del aumento de la actividad anunciadora.

22. A finales del siglo XIX, entre las décadas de 1860 y 1880, nacieron las primeras agencias de publicidad modernas. Estas agencias actuaban sobre una visión y principios de negocio distintos a los de sus predecesoras. Buscaban ampliar sus servicios al anunciante y participar activamente en los distintos estadios de la actividad publicitaria. La atención a las necesidades de

los anunciantes se convirtió en el eje central de su actividad. Progresivamente fueron adoptando una nueva forma de operar y también una estructuración organizativa diferente. Hacia 1900, diversas agencias ya desarrollaban planes de publicidad y campañas más o menos complejas para sus clientes. Sus estructuras organizativas mostraban la presencia de distintos perfiles profesionales y una organización interna basada en la existencia de departamentos con funciones profesionales diferenciadas, lo cual también se tradujo en una revisión de sus rutinas de trabajo. Estas circunstancias eran una manifestación del proceso de afinamiento y especialización profesional que estaban experimentando las agencias. El personalismo del agente de publicidad cedía paso a la nueva idea de una organización empresarial compuesta por un equipo de profesionales cuyas funciones se complementaban para dar respuesta a las expectativas de servicio de los anunciantes. La defensa de las ventajas que suponía trabajar con una agencia de publicidad también alcanzó al trabajo que podía realizar el departamento de publicidad del anunciante o el *advertising manager*.

La aparición de figuras profesionales especializadas en el seno de las agencias también vino determinada por la necesidad de aplicar, de una forma más rigurosa, los intereses comerciales de los anunciantes en el trabajo encomendado a las agencias. También fue consecuencia de la necesidad de conjugar estos intereses comerciales de los anunciantes con los intereses expansivos de las propias agencias de publicidad, como organizaciones empresariales con objetivos de negocio propios y cuyas decisiones también estaban guiadas por criterios de rentabilidad. A principios del siglo XX, las agencias ya habían ampliado de forma muy considerable los límites de sus actividades y en los trabajos que desarrollaban participaban diversos perfiles profesionales.

23. A finales del siglo XIX, ya se vislumbra la figura del profesional de cuentas. Éste está presente en diversas agencias aunque no siempre bajo la misma denominación. Se constata la presencia de profesionales que tenían la responsabilidad directa de atender a los clientes de forma continuada, de mantener el contacto con ellos y de ocuparse de la gestión de los asuntos

concernientes a su publicidad. Estos profesionales cubrieron estas funciones durante un período de transición en el que progresivamente se fue redefiniendo la figura del agente de publicidad y produciéndose el tránsito a la definición del profesional de cuentas. En estos años de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, algunas agencias destacan su capacidad para ofrecer un trato personalizado a los clientes a través de un profesional que actuaba a su servicio, como un representante e interlocutor de sus intereses en la agencia (una especie de defensor y cómplice de los intereses de los clientes). La atención personalizada y el servicio a los anunciantes se incorporaron en los discursos de las agencias y se convirtieron en nuevos e importantes argumentos de venta. El profesional de cuentas nació como resultado de la vocación de servicio de las agencias. Esta figura profesional sirvió para personalizar, visualizar, concretar y canalizar ese servicio al anunciante. Además, tuvo una función representadora de los intereses del anunciante en la agencia.

24. Las labores de caracter comercial, de captación y atención a los clientes, de asesoramiento sobre los medios y sobre la actividad anunciadora en general, de orientación, conducción y gestión de los procesos de trabajo que requería esa actividad publicitaria y de mantenimiento de las relaciones con los anunciantes y con los medios, fueron las funciones originales sobre las que se definió la figura del profesional de cuentas.

25. El proceso de cambio que experimentaban las agencias recibió un importante impulso con la introducción, en torno a 1875, de un nuevo sistema de remuneración conocido como el *open contract.* No obstante, esta propuesta representó mucho más que un cambio de carácter remunerativo. Conceptualmente fue también un modo de poner en práctica una nueva concepción del negocio publicitario, una nueva forma de trabajar y de proceder de las agencias en la relación profesional con sus clientes. Este nuevo sistema de remuneración quedó asociado al nuevo modelo de agencia emergente -a la vez que supuso, también, un impulso a su extensión-, que se consolidó como la *full services agency* o agencia que ofrecía unos servicios publicitarios completos. El *open contract* tuvo una gran trascedencia en la evolución de los

agentes y de las agencias, en el establecimiento de los fundamentos del funcionamiento de la industria publicitaria y en la definición del trabajo del profesional publicitario. Pero, además de todo ello, ejerció un gran impulso a la aparición y reconocimiento del profesional de cuentas y de esta función profesional. Una parte de la comisión que debía pagar el anunciante (en general, un 15% sobre el volumen de inversión en los medios) iba destinada a cubrir los servicios de captación y atención a los anunciantes. El pago de esa comisión por los servicios prestados por la agencia, por tanto, llevaba implícito, entre otros aspectos, el reconocimiento formal del servicio profesional prestado en asesoramiento comercial, consejo u orientación estratégica y táctica sobre la actuación publicitaria, intermediación con los medios y, también, de conducción y seguimiento de los procesos de trabajos que implicaba la actividad anunciadora.

26. La ampliación de los servicios profesionales que ahora prestaban las modernas agencias de publicidad supuso un nuevo empuje para la definición del profesional de cuentas. La incorporación formal de los servicios de redacción y diseño publicitarios, así como del servicio de investigación -servicios que se sumaron a los ya existentes y que, en general, giraban en torno al conocimiento y trato con los medios y al dominio de los procesos técnicos de producción o previos a la impresión- fue una nueva palanca que impulsó la aparición del moderno profesional de cuentas. Aumentó la complejidad de los procesos de producción y, consecuentemente, también crecieron las necesidades de información, de coordinación interna, de seguimiento de los procesos de trabajo y de integración del trabajo realizado por los diversos profesionales y departamentos. También aumentó la importancia del mantenimiento de una interlocución o relación regular y fluida con los anunciantes.

27. A finales del siglo XIX, el redactor publicitario se habían incorporado en numerosas agencias y su presencia se constata en la existencia de una división especializada o un departamento de redacción. Sin embargo, en numerosas ocasiones, ya antes las agencias venían prestando de un modo informal el servicio de ideación, elaboración y/o redacción de los anuncios. En

ocasiones eran los propios empleados que mantenían el contacto con los anunciantes los que asumían la tarea de aportarles ideas sobre cómo debían ser los anuncios e incluso de redactarlos. También los directivos de las agencias podían ocuparse de ello. La presencia del redactor publicitario liberó a los agentes de publicidad de las agencias y, en general, a aquellos profesionales que se ocupaban de las labores de interlocución e intermediación con los anunciantes, de esta tarea. Por contra, la intervención del redactor publicitario también generó nuevas necesidades de comunicación interna, en la agencia, y externa, con los anunciantes.

28. La presencia de los diseñadores y futuros directores de arte, ya se constata, en algunas agencias, a finales del siglo XIX, sobre la década de 1890, y, de una forma más extendida, en torno a 1910. La incorporación de los redactores y los diseñadores representó un nuevo cambio trascendental en las agencias, la asunción del servicio creativo publicitario como actividad y especialización profesional, característica y propia de las agencias. El servicio de diseño, o de dirección de arte, reforzó la necesidad de una figura mediadora que, además, garantizase que la visión y necesidades del anunciante estaban presentes a lo largo del proceso de creación y elaboración de las campañas.

29. Los profesionales de las agencias que estaban en contacto con los anunciantes y que desempeñaban diversas funciones propias de los modernos profesionales de cuentas, también participaron en la implantación del servicio de investigación. Buena parte de los estudios y trabajos que las agencias venían realizando debían estar hechos por estos profesionales y, en otras ocasiones, contando con su involucración y colaboración. La investigación constituyó una importante fuente de información que nutrió las recomendaciones y actuaciones de estos profesionales ante los anunciantes y, en general, en este periodo, constituyó una actividad destacada en las agencias. El nuevo servicio de investigación ofertado a los anunciantes también impulsó la definición del profesional de cuentas y, a la vez, realzó su presencia en la agencia.

30. La existencia de diferentes funciones y departamentos en las agencias también trajo consigo una sistematización organizativa que alcanzó a la distribución de las responsabilidades de carácter directivo o de *managment.* Se produjo un proceso de revisión de responsabilidades y funciones que afectó directamente a la configuración definitiva del perfil profesional de cuentas. Era necesaria la presencia de un profesional que tuviese una visión generalista, amplia, y de conjunto, de las necesidades de los clientes, de las propuestas de actuación de la agencia y de los procesos de trabajo que éstas generaban. Los directivos de las agencias empezaron a delegar algunas de estas funciones de coordinación y supervisión que venían ejerciendo de forma directa y personal. El nuevo perfil profesional debía representar una especie de columna vertebral organizativa de los procesos de trabajo que generaban los distintos clientes y garantizar la prestación de un servicio global publicitario de calidad a esos anunciantes. De este modo, además, daría sostén a los diferentes sistemas internos -o subsistemas- de la agencia que se habían generado con el proceso de especialización. De una manera directa o indirecta, este profesional también actuaría como conductor de los equipos de trabajo. Se produjo, de este modo, un proceso de disociación -y, de algún modo, de descentralización- de la función directiva, en el que empieza a diferenciarse la función empresarial directiva y la función directiva en relación con los proyectos de los clientes. En buena medida, la moderna función de dirección de cuentas fue heredera directa, o descendiente, de la función directiva de la agencia.

31. En 1921 se constata la presencia de un equipo de altos ejecutivos -o *staff* ejecutivo de la agencia- que capitalizaba y canalizaba la relación con los anunciantes. Este equipo estaba constituído por el *director of account*, los *executive officers* y el *manager of account*. Al margen de esta constatación, deducimos que esta situación -u otra similar- ya se producía en fechas anteriores a este año, al menos en algunas agencias. La aparición del profesional de cuentas es una consecuencia directa de la voluntad de las agencias de prestar un servicio profesional amplio a los anunciantes.

32. El *staff* ejecutivo actuaba como primer responsable de mantener el contacto con los clientes y de valorar, orientar y trazar las directrices de las actuaciones aconsejadas a éstos en términos publicitarios, mercadológicos o comerciales, y, en general, de apoyo a la impulsión de las ventas. Este equipo se ocupaba de canalizar el consejo y las actuaciones profesionales de la agencia en el ámbito del marketing y la comunicación publicitaria. La presencia de estos profesionales se hace más patente, y adquiere una mayor importancia, a medida que el marketing se formaliza y se extiende. El trabajo de estos altos ejecutivos estaba relacionado, fundamentalmente, con el contacto con el anunciante, la interpretación, elaboración y transmisión de información, la formulación de planes, la toma de decisiones y la labor de coordinación general del proceso de trabajo que generaban las diferentes cuentas de la agencia. Estos altos ejecutivos serán los responsables de vertebrar -esto es, de dar consistencia y cohesión- la relación de la agencia con cada uno de sus clientes.

33. Las figuras del *director of account* y del *manager of account*, en particular, se asocian más directamente a la labor de análisis y elaboración de esa información. Para ello, estos profesionales aplicaban un pensamiento o una visión estratégica, que, a su vez, se manifiesta y toma forma en una metodología de pensamiento y de trabajo. En una primera fase, el trabajo desempeñado parece aunar los objetivos propios de la elaboración de un *briefing* de trabajo y de una propuesta estratégica y/o plan de actuación. Estos profesionales se ocupaban de poner en marcha ese plan y tenían la responsabilidad directa de su ejecución. Fundamentalmente, se trataba de un plan de publicidad, o plan de campaña, que también podía contemplar otras actuaciones de apoyo a la comercialización, bajo el amparo de la comunicación publicitaria. La ejecución del plan requería, fundamentalmente, de la participación de los diferentes especialistas -y departamentos- de la agencia. De ahí que la labor de este *staff ejecutivo* entendemos que también era la armonización general y la conducción, supervisión y seguimiento del conjunto de procesos de trabajo activados para el cumplimiento del plan. Estas tareas ya parecen estar depositadas en el *staff* ejecutivo y asociadas, en particular, a los *account directors* y los *account managers*.

Los *executive officers* -que no parece que siempre estén presentes- compartían el trabajo y la posición jerárquica con los *account directors* y los *account managers*. También mantenían una relación directa con el anunciante y, en su caso, probablemente, eran los interlocutores principales de éste y el primer eslabón que representaba los servicios de la agencia, ya que su responsabilidad estaba directamente relacionada con el contacto con los clientes a través del mantenimiento de reuniones. Esta figura profesional podría aproximarse, en algún aspecto, a la de un moderno director de servicio al cliente.

34. Entre 1900 y 1920, aproximadamente, la figura del profesional de cuentas quedó definida y su presencia consolidada. Las bases que definen la dirección y la gestión de cuentas como moderna función profesional característica de las agencias de publicidad -y de las *full services agencies*, en particular- ya estaban fijadas. En ella se reconoce una labor profesional destinada a dar, como su nombre indica, dirección al trabajo realizado para un cliente y a manejar o gestionar los diferentes aspectos que rodean a ese trabajo. También queda definida, como propia de esta función profesional, la responsabilidad general de prestar un servicio al cliente, lo cual incluye las labores de representación de los intereses o necesidades de éste en la agencia y de interlocución, atención y consejo.

35. Con la aparición de profesionales en los que, bajo diferentes denominaciones, se reconoce la función de dirección y gestión de cuentas, culmina el proceso de modernización y de construcción de un modelo de agencia paradigmático que se irá desarrollando y perfeccionando durante el siglo XX. De este modo, nos inclinamos a pensar que también se abrió un periodo en el que, al menos algunas agencias, estarían, en buena parte, dominadas por el pensamiento y la actuación de un *staff* ejecutivo, constituído por los profesionales de cuentas, que ocupaban un lugar preferente en el organigrama de la agencia.

Entre las décadas de 1920 y 1930, la organización de las agencias ya respondía al modelo organizativo que, en general, siguieron las agencias a lo

largo del siglo XX y que, fundamentalmente, gira en torno a la existencia de cuatro grandes áreas operativas y especializadas: el trabajo creativo, la dirección y gestión de cuentas, el trabajo con los medios y la investigación.

Verificación de hipótesis

Las conclusiones expuestas nos permiten contrastar la validez de las hipótesis formuladas al inicio de este trabajo. No obstante, consideramos que resulta extremadamente difícil establecer una relación directa, lineal, entre cada una de las hipótesis y de las conclusiones. Ello es debido a que las manifestaciones de su cumplimiento y las relaciones causales que las rodean son múltiples y difíciles de entender de un modo aislado. En general, su cumplimiento se manifesta en una especie de entramado de hechos en el que intervienen diversas circunstancias y variables. No obstante, a título orientativo, trataremos, brevemente, de establecer un cierto orden, o relación de paralelismo, entre unas y otras.

Consideramos que las cuatro primeras hipótesis, que a continuación se reproducen, quedan comprobadas en este trabajo y reflejadas en las conclusiones.

1. *La aparición de la función de cuentas no puede abordarse de una forma aislada. Su origen debe contemplarse sobre la base de la evolución que experimenta la actividad anunciadora y que dará lugar a la publicidad moderna y a la creación de las modernas agencias de publicidad. Este proceso evolutivo de la actividad publicitaria viene determinado por un conjunto de circunstancias históricas de diversa índole que constituyen un escenario favorable para la profesionalización publicitaria.*

2. *A medida que el siglo XIX avanza, la actividad publicitaria se consolida y muestra una mayor complejidad. Esta complejidad es el resultado del entorno cada vez más complicado que rodea la actividad comercial y en la que se*

hallan inmersos los fabricantes, que son los principales sujetos que recurren a la actividad anunciadora.

3. *La expansión y la intensificación de la distribución de los productos constituye la principal preocupación de los fabricantes ya en el siglo XIX y en ella se encuentra el origen de la publicidad moderna y del futuro desarrollo del marketing. Esta preocupación por la distribución se traslada inicialmente a la publicidad y tiene un efecto trascendental como acelerador de su desarrollo y de su configuración moderna. La actividad publicitaria liderará y asumirá como propios algunos planteamientos y diversas prácticas que posteriormente pasarán a ser más propias del dominio del marketing o, en todo caso, compartidos con éste.*

4. *Una buena parte de las técnicas publicitarias aplicadas en el siglo XX tienen su origen y ensayo en el siglo XIX. Del mismo modo, también los conceptos básicos que definirán al marketing en el siglo XX tienen su origen entonces. Los años transcurridos entre 1870 y 1920, aproximadamente, son especialmente básicos para el avance que experimentan ambas actividades, publicidad y marketing.*

En efecto, las ocho primeras conclusiones hacen referencia, de una forma especial, al cumplimiento de estas hipótesis. Como se refleja en algunas de las conclusiones, merece la pena destacar la constatación de la importancia que tuvo, en el periodo abordado en esta investigación, el desarrollo de los sistemas y medios de comunicación en general y, en particular, el desarrollo de la prensa. Esta circunstancia -que no quedaba enunciada de forma explícita en las hipótesis de trabajo- tiene una gran incidencia en el avance de la publicidad moderna y en su profesionalización. La conclusión número 11 también incide en este punto. También las conclusiones 12, 13 y 14, resultan relevantes para estas cuatro primeras hipótesis en cuanto que realzan el avance paralelo de las marcas y la actividad publicitaria.

En relación a las hipótesis tercera y cuarta, las conclusiones 16, 17, 18, 19 y 20, también corroboran su cumplimiento y, a nuestro juicio, introducen nuevos elementos de interés. Ello puede observarse, por ejemplo, en el papel

relevante que adquiere la actividad investigadora en el desarrollo de las modernas agencias de publicidad y también en su incidencia en la función de cuentas como, en parte, se refleja en la conclusión número 29.

Del mismo modo, consideramos que las tres hipótesis restantes, que también se reproducen en las próximas líneas, quedan comprobadas. No obstante, algunas de las conclusiones extraídas nos permiten hacer unas consideraciones adicionales o matizaciones a las hipótesis formuladas inicialmente que, a nuestro juicio, deben ser tenidas en cuenta porque, de algun modo, amplían su enfoque.

5. *El nacimiento de la moderna función de dirección y gestión de cuentas debe abordarse desde una doble perpectiva: la de dirección de cuentas y la de gestión de cuentas, esta última más característica de los modernos ejecutivos de cuentas de las agencias de publicidad.*
Por un lado, en las agencias se llevará a cabo una importante labor gestora, relacional y negociadora (en su vertiente económica) por parte de algunos de sus profesionales. Los orígenes de esta vertiente profesional deberan buscarse en la actividad desarrollada por los primeros agentes de publicidad y tendrá su continuidad, efectivamente, en las primeras agencias modernas. En este sentido, la dirección de cuentas tendría, de este modo, su precedente en la gestión de cuentas. Sin embargo, las funciones modernas propias de la dirección de cuentas también están presentes en estas primeras agencias de publicidad y muy probablemente eran desempeñadas por la dirección general de estas compañías, a menudo en manos de sus propietarios-fundadores.

6. *El reconocimiento formal de la dirección de cuentas, como función profesional con identidad propia, constituye la consolidación definitiva de la especialidad profesional de cuentas. De este modo, esta especialización adquiere una nueva dimensión -superior- que ampara y domina a la gestión de cuentas. Los conceptos de dirección y gestión de cuentas constituirán, en su conjunto, un perfil profesional bien definido.*

7. *La dirección y gestión de cuentas constituye una función profesional distintiva y característica de las modernas agencias de publicidad de servicios plenos que se consolidan a principios del siglo XX. Su reconocimiento y estructuración formal se producirá una vez las agencias hayan dado un salto cualitativo en su visión del negocio y se consoliden como empresas de servicios publicitarios claramente orientadas a atender los problemas comerciales de sus clientes, los anunciantes, y dar respuesta a sus necesidades de comunicación.*

Efectivamente, son varias las conclusiones extraídas que dan solidez a estas hipótesis. Respecto a la quinta hipótesis, nos remitimos de forma especial a las conclusiones 22, 23, 24 y 26. La conclusión número 25 introduce un nuevo elemento de análisis -la incidencia del *open contract* en la aparición y definición en el profesional de cuentas- que añade un argumento más para la validación de esta hipótesis. Por otra parte, la referencia a la figura del *advertising manager* -reflejada en conclusiones 10 y 22- abunda en la importancia que adquiere la actividad de gestión de la publicidad y abre la puerta a considerar a este perfil profesional como una nueva fuente de alimentación para la definición y avance del perfil profesional de cuentas. La conclusión número 30 resulta, a nuestro juicio, destacable en relación al cumplimiento de esta cuarta hipótesis.

Respecto a la sexta hipótesis -anteriormente reproducida-, las conclusiones 31, 32, 33 y 34 son especialmente ilustrativas de su validez. Estas conclusiones también están relacionadas con la corroboración de la séptima y última hipótesis de trabajo. Finalmente, puede establecerse una relación directa entre esta hipótesis y la conclusión número 35.

14. Fuentes

AAKER, D. A.; MYERS, J. G. *Management de la publicidad*. Barcelona: Hispano Europea, 1984.

AAKER, D. A.; BATRA, R.; MYERS, J. G. *Advertising management.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

ADAGE. *100 Leading national advertisers.* [En línea] <http://adage.com/datacenter/> [Consulta: 3 de julio 2010]

ADVERTISING AGE. *Procter & Gamble. 150 años de éxito en marketing.* Bogotá: Carvajal, 1990.

ALBERTÍ, S. *Diccionari de la llengua catalana.* Barcelona: Albertí, 2004.

ALLEN, M. *Managing advertising.* Dublin: Blackhall Publishing, 1999.

ALTARRIBA, M. *Del pregó al web*. Barcelona: Trípodos, 2003.

ALTARRIBA, M. *Què dir, a qui i per què.* Barcelona: Trípodos, 2005.

AMA (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION). *Definition of Marketing.* [En línea] <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> [Consulta: 23 de febrero 2011]

AMA (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION). *History of the American Marketing Association.* [En línea] <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/History.aspx> [Consulta: 23 de febrero 2011]

ANUNCIOS. "Crónica de 30 años (1974-2003)". *Especial Anuncios. 30 años de la publicidad española* [Madrid] (Diciembre 2004), p. 7-18.

APRILE, O. *La publicidad estratégica.* Buenos Aires: Paidós, 2000.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ANUNCIANTES. *Guía básica de medios. Glosario de términos habituales en planificación, compra y evaluación de campañas publicitarias.* Madrid: AEA, 1995.

ASOCIACIÓN GENERAL DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD. *Empresas y agencias de publicidad. Estudio del mapa profesional del sector. Diagnóstico para un nuevo milenio.* Granada: La Montaña, 2000.

AYER, N. W. *The Ayer Idea In Advertising*. Philadelphia: N. W. Ayer & Son, 1912.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0044/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

BAKER, S. *The advertiser's manual.* New York: Wiley & Sons, Inc., 1988.

BAKER LIBRARY HISTORICAL COLLECTIONS. HARVARD BUSINESS SCHOOL. *Paul T. Cherington Papers. Biographical Note.* [En línea]
<http://oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/-bak00053>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

BATES, CH. A. *The Hardware Book.* New York: The Charles Austin Bates Syndicate, 1899.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0031/pg.1/>
[Consulta: 26 de febrero 2011]

BATES, CH. A. *Good advertising and where it is made*. New York: Charles Austin Bates, 1905.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0023/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

BBC. *Historic figures. Josiah Wedgwood (1730-1795)*. [En línea]
<http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/wedgwood_josiah.shtml>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

BBDO. *BBDO 1891-1991. The First 100 Years.* New York: BBDO, 1991.

BBDO. *BBDO Beliefs.* Documento internacional de uso interno en la compañía, fechado el 17 de julio de 2003.

BELLO, F. *Cerámica de Sargadelos.* A Coruña: Do Castro, 1997.

BENAVIDES, J. "Prólogo. El final de un tipo de publicidad y el comienzo de otra cosa". En: VICTORIA, J. S. (coord.) *Reestructuración del sistema publicitario.* Barcelona: Ariel, 2005.

BIOGRAFIAS Y VIDAS. *Josiah Wedgwood.* [En línea]
<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/wedgwood.htm>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

BISHOP, F. P. *El fundamento económico de la publicidad.* México: Stylo, 1949.

BOGART, M. *Artist, advertising and the borders of art.* Chicago: The University of Chicago Press, 1995.

BORDEN, N. H. *Problems in advertising*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1932.

BORDEN, N. H.; MARSHALL, M. V. *Advertising management. Text and cases.* Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1959.

BOTEY, J. *Aproximación teórico-empírica a la figura del director de cuentas como gestor de la comunicación de marcas en agencias de publicidad de Barcelona.* Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna. Universitat Ramon Llull, 2009. (Tesis doctoral)

BREWSTER, A. J.: PALMER, H. H.; INGRAHAM, R. G. *Introducción a la publicidad*. México: Compañía Editorial Continental,1963.

BRIAN JONES, D. G.; MONIESON, D. "Early Development of the Philosophy of Marketing Thought". *Journal of Marketing* [Chicago] (January 1990), vol. 54, p. 102-113.

BRIERLEY, S. *The advertising handbook.* Londres: Routledge, 2002.

BRIGGS, A.; BURKE, P. *De Gutenberng a Internet. Una historia social de los medios de comunicación.* Madrid: Taurus, 2002.

BUCKLE, E. T. *History of Civilization in England.* New York: Appleton, 1866. 2nd. London edition: 1864.
Disponible en: <http://www.archive.org/details/historyofciviliz00buckuoft> [Consulta: 13 de diciembre, 2009]

BUELL, V. P. "The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies". *Journal of Marketing* [Chicago] (July 1975), vol. 39, p. 3-11.

BUSQUET, J. *Els escenaris de la cultura. Formes simbòliques i públics a l'era digital.* Barcelona: Trípodos, 2005.

CARDONA DE GIBERT, A. "El origen de las especies y su influencia en la filosofía, en la historia, en la literatura y en las ideas lingüísticas de la segunda mitad del siglo XIX". En: DARWIN, CH. *El origen de las especies*. Barcelona: Bruguera, 1967.

CARDONA, D.; BERASARTE, R. F. *Lingüística de la publicidad*. Madrid: Júcar, 1979.

CALDERÓN, H.; MOLLÁ, A.; SÁNCHEZ, M. "La investigación comercial: concepto y características". En: MARTÍNEZ, J. [et al.] (coord.). *La investigación en marketing. Tomo 1. Aedemo.* Barcelona: Celeste, 2000.

CARO, A. *La publicidad que vivimos.* Madrid: Eresma & Celeste, 1994.

CARO, A. "Fundamentos epistemológicos y metodológicos para un estudio científico de la publicidad". *Pensar la Publicidad* [Madrid] (2007), vol. 1. p. 55-81.

CARO, A.; ELOSUA, M. (dirs.) *Diccionario LID Comunicación y Marketing*. Madrid: Lid Editorial Empresarial, 2004.

CHARLES AUSTIN BATES COMPANY. *Good Advertising and Where It Is Made.* Nueva York: Charles Austin Bates Company, 1905. Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0023/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero, 2011]

CHECA, A. *Historia de la publicidad.* La Coruña: Netbiblo, 2007.

CHERINGTON, P. T. *Advertising As A Business Force*. [S.l]: Doubleday, Page & Company, 1913. Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0035/pg.1/> [Consulta: 23 de febrero, 2011]

CHERINGTON, P. T. *The elements of marketing.* New York: The MacMillan Company, 1920.

CRAINER, S. *El verdadero poder de las marcas.* Madrid: Eresma & Celeste, 1997.

CROSSLEY, A. M. "Paul Therry Cherington". *Journal of Marketing* [Birmingham] (October 1956), vol. 21, nº 2, p. 135-137. Disponible en: <http:www.jstor.org/pss/1247331> [Consulta: 7 de junio, 2008]

CURTO, V.; SABATÉ, J. "La tradició estratègica de J. Walter Thompson". *Trípodos* [Barcelona] (noviembre 1997), nº 4, p. 43-63**.**

DE ROUCHEY, B. *History of the button*. [En línea] <http://www.pushclicktouch.com/tag/Kodak> [Consulta: 25 de julio 2007]

DE TOCQUEVILLE, A. *La democracia en América,1.* Madrid: Alianza, 2005.

DE SALAS, M. I. "El anunciante". En: VICTORIA, J. S. (coord.) *Reestructuración del sistema publicitario.* Barcelona: Ariel, 2005.

DE MARCOS, I. "Dirección de cuentas: un estándar en evolución". *Anuncios* [Madrid] (2007), nº 1202, 16 al 22 de Julio, p. 20-22.

DECKER, CH. *Triunfar con P&G. 99 claves del éxito de Procter & Gamble.* Barcelona: Gestión 2000, 1999.

Diccionari d'economia i gestió. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya i Enciclopèdia Catalana, 2001.

DRU, J. M. *Disruption. Desafiar los convencionalismos y estimular el mercado.* Madrid: Eresma & Celeste, 1997.

DUBRIN, A. J. *Essentials of Management.* Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1990.

DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *J. Walter Thompson "House Ads" (1889-1925).* [En línea]
<http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa/browse/jwt/>
[Consulta: 23 de febrero, 2011]

DUKE UNIVERSITY LIBRARIES. DIGITAL COLLECTION. *Emergence of Advertising in America: Timeline*. *1850-1920.* [En línea]
<http:library.duke.edu/digitalcollections/eaa/timeline.html>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

DYER, D.; DALZELL, F.; OLEGARIO, R. *Procter & Gamble. Los 165 años de P&G construyendo marcas.* Barcelona: Granica, 2005.

ECHAUDEMAISON, C. D. (dir.) *Diccionario de economía.* Barcelona: Larousse Planeta, 1996.

ETXEBARRIA, J. A. "Las empresas publicitarias". En: VICTORIA, J. S. (coord.) *Reestructuración del sistema publicitario.* Barcelona: Ariel, 2005, p. 101-145.

EGUIZÁBAL, R. *Historia de la publicidad.* Madrid: Eresma & Celeste, 1998.

EGUIZÁBAL, R. *Teoría de la publicidad*. Madrid: Cátedra, 2007.

EL PUBLICISTA. "La emblemática agencia Tiroleses cierra" [En línea]. 4 de marzo de 2009.
<http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=5056>
[Consulta: 10 de marzo 2011]

ENCICLOPÈDIA CATALANA. *Gran diccionari de la llengua catalana.*
Disponible en: <http://www.diccionari.cat/> [Consulta: 1 de marzo 2011]

ESIC; ACNIELSEN; SAP. *Factbook marketing y comercial.* Elcano: Aranzadi & Thomson, 2001.

ESTEVA, J. *Historia de la farmacia.* Barcelona: Grupo Ars XXI de Comunicación, 2006.

FAURA, F. *Historia de la publicidad.* Barcelona: Producciones Editoriales, 1976.

FERNÁNDEZ, M. D. *Orígenes y evolución de la actividad publicitaria en España. 1880-1936.* Alicante: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Universidad de Alicante, 2006. (Tesis doctoral)

FIELD, E. *Advertising. The forgotten years.* London: Ernest Benn Limited, 1959.

FINN, J. H. *Bigger, better business. Editorials on constructive selling.* Chicago: Chicago Herald, 1915.
Disponible en: <http://www.archive.org/details/biggerbetterbusi00finnrich>
[Consulta: 23 de febrero, 2011]

FISCHL, J. *Manual de historia de la filosofía.* Barcelona: Herder, 1977.

FOX, S. *The mirror makers. A history of american advertising and its creators.* New York: William Morrow and Company, 1984.

FRANQUESA, E.; SABATÉ, J. (coord.) *Marqueting linguístic i consum.* Barcelona: Trípodos, 2006.

FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. *Brands. Manufacturers, retailers and branded articles.* Zaltbommel: BBDO College Editions, 1989.

FRANZEN, G.; HOLZHAUER, F. *Brands. Product attributes, brands and consumers.* Zaltbommel: BBDO College Editions, 1991.

FULLERTON, R. A. "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the 'Production Era". *Journal of Marketing* [Chicago] (January 1988), vol. 52, p. 108-125.

GARCÍA RUESCAS, F. *Historia de la Publicidad en España.* Madrid: Editora Nacional, 1971.

GARCÍA RUESCAS, F. *Historia de la publicidad y del arte comercial en España. Desde tiempos remotos a final del Siglo XX*. Madrid: Arus, 2000.

GARCÍA RUIZ, J. L. *Historia de la empresa mundial y de España.* Madrid: Síntesis, 2001.

GEORGE P. ROWELL AND CO. *The men who advertise; an account of sucessful advertisers, together with hints of method of advertising.* New York: Nelson Chesman, 1870.
Disponible en: <http//library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0024/pg.1> [Consulta: 8 de marzo 2011]

GOBÉ, M. *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine Egg, 2005.

GOETHALS, G.; JONES, G.; McGREGOR, J. *Enciclopedia of Leadership. A practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques.* Thousand Oaks: Sage, 2004, vol. 1, p. 1399.

GONZÁLEZ MARTÍN, J. A. *Teoría general de la publicidad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1996.

GONZÁLEZ, C. *El refrigerador.* [En línea] <http://radiocentro.com.mx/grc/homepage.nsf/main?readform&url=/grc/redam.nsf/vwALL/XPAO-6HX95G> [Consulta: 11 de junio 2008]

GÓMEZ, M. A.; MOLLÁ, A.; GIL, I. "El papel de la investigación comercial en el marketing". En: MARTÍNEZ, J [et al.] (coord.). *La investigación en marketing. Tomo 1. Aedemo.* Barcelona: Celeste, 2000.

GOODYEAR CORPORATE. *Our history*. [En línea]
<http: //www.goodyear.com/corporate/history/> [Consulta: 23 de febrero, 2011]

GOULEMOT, J. M.; LAUNAY, M. *El siglo de las luces*. Madrid: Guadarrama, 1969.

GOVONI, N. A. *Dictionary of marketing communications*. Thousand Oaks: Sage, 2004.

GUNTHER, J. *Taken at the flood. The story of Albert D. Lasker.* New York: Harper & Brothers, 1960.

HABGOOD, A. J. "Especialización: reducción de costes o elevación del precio". En: STERN, C. W.; STALK Jr., G. (coord.) *The Boston Consulting Group. Ideas sobre estrategia.* Bilbao: Deusto, 1998.

HALL, R. *The advertising handbook. A Reference work covering the principles and practice of advertising.* New York: McGraw-Hill Book Company, 1921.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0047/pg.1/>
[Consulta: 26 de febrero 2011]

HART, N. (ed.) *The practice of advertising.* Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.

HAAS, C. R. *Teoría, técnica y práctica de la publicidad.* Madrid: Ediciones Rialp, 1966.

HENDERSON, B. D. "Centros de beneficio y gestión descentralizada". En: STERN, C. W.; STALK, G. Jr. (coord.) *Ideas sobre estrategia. The Boston Consulting Group.* Bilbao: Deusto, 1998.

HERREROS, M. *La publicitat. Fonaments de la comunicació publicitària.* Barcelona: Pòrtic, 1995.

HESS, H. W. *Productive Advertising.* Philadelphia & London: J. B. Lippincott Company, 1915.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0034/pg.1/>
[Consulta: 28 de octubre 2010]

Historia de Atlanta. [En línea] <http://www.miatlanta.com/historia.php>
[Consulta: 25 de julio 2008]

HOBSBAWM, E. J. *La era del capitalismo (1).* Barcelona: Labor, 1977.

HOBSBAWM, E. J. *Las revoluciones burguesas.* Barcelona: Labor, 1985.

HOLLINGWORTH, H. L. *Advertising and Selling: Principles of Appeal and Response.* New York and London: D. Appleton and Company, 1913.

HOPKINS, C. C. *Publicidad científica*. Madrid: Eresma, 1980.

HORST, D. “K-C adquiere Scott Paper”. *The Post Crescent.* Wisconsin, 1995. [En linea] <http://www.scottenespanol.com/scottbrand/enes/24/_www_scottbrand_com/us/history/article.asp> [Consulta: 25 de julio 2008]

HOWER, R. *The history of an advertising agency. N.W. Ayer & Son at Work. 1869-1949.* Cambridge: Harvard University Press, 1949.

HUNT, J. A. “A short history of soap”. *The Pharmaceutical Journal* [S.l] (December 1999), vol. 263, nº 7076, p. 985-989. Disponible en: <http://www.pharmj.com/Editorial/19991218/articles/soap.html> [Consulta: 25 de julio 2008]

IES, NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS. *National Assessment of Adult Literacy (NAAL)*. [En línea] <http://nces.ed.gov/naal/lit_history.asp> [Consulta: 3 de octubre, 2007]

INFOADEX. *La empresa.* [En línea] <http://www.infoadex.es/infoadex.asp> [Consulta: 26 de febrero 2011]

INSTITUTE OF PRACTITIONERS IN ADVERTISING (IPA). *A Career in an Advertising Agency.* London: IPA, 1961.

INSTITUTO NACIONAL DE PUBLICIDAD.; BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. *Régimen jurídico de la publicidad.* Madrid: Instituto Nacional de Publicidad. Boletín Oficial del Estado, 1984.

J. H. CROSS COMPANY. *How to judge an advertising agency.* Philadelphia: J. H. Cross Company, 1920. Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0045/pg.2/> [Consulta: 23 de febrero 2011]

JOANNIS, H. *Del estudio de la motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas*. Madrid: Paraninfo, 1969.

JOHANNSEN, H.; ROBERTSON, H.; BRECH, E. F. L. (ed.) *Management glossary.* London: Longmans, Green & Co., 1968.

JOHN DEWARD & SONS. *Nuestra historia*. [En línea] <http://www.dewars.com/default.aspx?locale=es_es#navigationPath=HouseOfDewar.Home> [Consulta: 25 de julio 2008]

JOHNSON, P. *Estados Unidos. La historia.* Barcelona: Ediciones B, 2004.

JONES, J. P.; SLATER, J. S. *What’s in a name? Advertising and the concept of brands.* New York: M. E. Sharpe, 2003.

JOSLING, J. “The advertising agency”. En: HART, N. (ed.) *The practice of advertising.* Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.

JURADO, E.; ARRANZ, C. *Su excelencia la empresa de publicidad.* Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000, 2002.

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *Advertising in America.* [S.l]: J. Walter Thompson Company,1889.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0005/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *Thompson's Pocket Speller.* Danbury: J. Walter Thompson Company, 1890.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0008/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *J. Walter Thompson Advertising.* [S. l] J. Walter Thompson Company, 1895.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0009/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *J. Walter Thompson Advertising.* [S. l] J. Walter Thompson Company, 1897.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0010/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Red Book on Advertising.* [S.l] J. Walter Thompson Company, 1899.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0002/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Blue Book on Advertising*. [S.l.]: J. Walter Thompson Company, 1901.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0011/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Blue Book on Advertising*. [S.l.]: J. Walter Thompson Company, 1904.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0012/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The Thompson Blue Book on Advertising*. [S.l.]: J. Walter Thompson Company,1906.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0013/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The J.W.T. Book, 1909*. [S.l.]: J. Walter Thompson Company, 1909.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0015/pg.1/>
[Consulta: 23 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The J.W.T. Book. A Series of Talks on Advertising.* New York: J. Walter Thompson Company, 1909.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0015/pg.1/>
[Consulta: 24 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON COMPANY. *The 1910 Census Shows That…,*
[S.l.]: J. Walter Thompson Company, 1911.
Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0016/pg.1/>
[Consulta: 24 de febrero 2011]

J. WALTER THOMPSON, *Unconventional wisdoms.* Documento internacional de uso interno en la compañía, 1987.

KAPFERER, J. N.; THOENIG, T.; *La Marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía.* Madrid: McGraw-Hill, 1991.

KEMP, T. *La revolución industrial en la Europa del siglo XIX.* Barcelona: Fontanella, 1979.

KIMBERLY-CLARK. *Historical Journey. An interactive time line.* [En línea]
<http://www.kimberly-clark.com/aboutus/history/aspx>
[Consulta: 25 de julio 2008]

KINDER, H.; HILGEMAN, W. *Atlas histórico mundial.* Madrid: Istmo, 1973.

KING, S.; O'BARR, W. M. "Interview with Stephen King". *Advertising & Society Review* [New York] (2003), vol. 4, Issue 3. [En línea]
<http://muse.jhu.edu/journals/advertising_and_society_review/summary/v004/4.3obarr.html> [Consulta: 15 de mayo 2010]

KING, S. *Developing New Brands.* New York: John Wiley and Sons, 1973.

KING, S. *Desarrollo práctico de una teoría de los anuncios.* Madrid-Barcelona: J. Walter Thompson, 1977.

KOTLER, P. *Mercadotecnia*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, 1989.

KODAK. *Acerca de Kodak. Información corporativa. Historia 1878 a 1889*.
[En línea] <http://wwwes.kodak.com/ES/es/corp/histo_6.shtml>
[Consulta: 24 de julio 2008]

KODAK. *The history of the button* [En línea]
<http://www.historyofthebutton.com/category/kodak/>
[Consulta: 15 de septiembre 2007]

KOEHN, N. F. *Brand new. How entrepreneurs earned consumers' trust from Wedgwood to Dell.* Boston: Harvard Business School Press, 2001.

KRESHEL, P. J. “John B. Watson at J.Walter Thompson: The Legitimation of “Science” in Advertising”. *Journal of Advertising,* (1990), vol. 19, nº 2 p. 49-59.

LA HISTORIA DE LA PUBLICIDAD.COM. *Protagonistas: Charles Austin Bates* [En línea] <http://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonistas_ficha.php?Codnot=69> [Consulta: 19 de julio 2008]

LAIRD, P. W. *Advertising progress: American business and the rise of consumer marketing.* Baltimore; London: Johns Hopkins University Press, 1998.

LARRAÑAGA J.; LARRODO A. (ed.) *De la Sociedad Industrial a la Sociedad de la Información.* Bilbao: X Congreso de la Asociación de Historiadores de la Comunicación, 23 y 24 de abril, 2009.

LASKER, A. *Campañas publicitarias exitosas.* México: McGraw-Hill, 1992.

LEACH, W. *Land of Desire: Merchants, Power, and the Rise of a New American Culture.* New York: Vintage Books, 1993.

LEO BURNETT, S. A. *Leo Burnett.* Madrid: Leo Burnet S. A., 1985.

LEWIS, D. *The Good old days. A History of American Morals and Manners as seen through the Sears Roebuck Catalogs.* United States: Ayer Publishing, 1976, p. 15. (Originally published by Simon & Schuster, Inc. in 1940). Disponible en: <http://books.google.es/books> [Consulta: 24 de febrero 2011]

LEWIS, J. *The 100 Greatest Advertisements 1852-1958: Who Wrote Them and What They Did.* Mineola, N.Y: Dover, 1959.

LIRIA, E. *Las relaciones anunciante-agencia. El primer libro escrito por un anunciante explicando cómo sacarle más rendimiento a una agencia de publicidad.* Murcia: Folio, 2000.

LOCHRIDGE, R. K. “Especialización”. En: STERN, C. W.; STALK Jr. G. (coord.) *The Boston Consulting Group. Ideas sobre estrategia.* Bilbao: Deusto, 1998.

LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. “Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation”. *Journal of Marketing Research* [Chicago, Illinois] (May 1994), p. 173-190.

LUSCH, R. F. “Marketing’s Evolving Identity: Defining Our Future”. *Journal of Public Policy & Marketing* (Fall 2007), vol. 26, nº 2, p. 261-288.

MARÍN, C. *El ejecutivo de cuentas.* Madrid: colección temas, 1970.

MARTÍNEZ, J. [et al.] (coord.). *La investigación en marketing. Tomo 1. Aedemo.* Barcelona: Celeste, 2000.

MATTHEWS Jr, J.; BUZZELL, R.; LEVITT, T.; FRANK, R. *Marketing.* Barcelona: Hispano Europea, 1970.

MAZUR, E. *The origins of Graphic Design in America. 1870-1920.* Michigan: Yale University Press, 1997.

MAZUR, E. "The Science of Publicity: An American Advertising Theory, 1900-1920". *Journal of Design History*.[Oxford] (1996), vol. 9, nº 4, p. 253-272. Disponible en: <http: www.jstor.org/stable/1316043>
[Consulta: 14 de marzo 2010]

McFALL, L. *Advertising. A cultural economy.* London: Sage, 2004.

McJUNKIN, W. D.; FINN, J. H. *Master Merchandising and The Dominant Idea.* [S.l]: Mc Junkin Advertising Company, 191x.
Disponible en:
<http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0026/pg.1/>
[Consulta: 24 de febrero 2011]

McKEOWN, T. *El crecimiento moderno de la población.* Barcelona: Antoni Bosch, 1978.

MEDINA, A. *Apuntes para un cambio de siglo publicitario.* Madrid: Cinca, 2004.

MEDINA, A.; SORRIBAS, C.; BALLANO, S. "La publicidad y sus complejas relaciones con el discurso científico". *Questiones Publicitarias* [Sevilla] (2007) vol I, núm. 12, p. 77-90.

MÉNDIZ, A. "Orígenes, evolución y desafíos actuales de la docencia publicitaria en España". *Comunicación y sociedad* [Pamplona] (2000), vol XIII, nº 2, p. 181-225.

MENÉNDEZ, C. "Una aproximación a la genésis y desarrollo del marketing a partir de la teoría económica". *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales.* Papeles de trabajo. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. [Málaga] (1986), nº 4, [s.p.].

MERCADO LIBRE. ALMACÉN GENERAL (476). *Historia Waltham Watch Company*. [En línea]
<http://guia.mercadolibre.com.ar/historia-waltham-watch-company-9845-VGP>
[Consulta: 24 de julio 2008]

MERRIAM WEBSTER. *Online-dictionary*.
Disponible en: <http://www.merriam-webster.com/> [Consulta: 26 febrero 2011]

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *La empresa. Historia de una idea revolucionaria.* Barcelona: Random House Mondadori, 2003.

MOLINÉ, M. *La comunicación activa. Publicidad sólida*. Bilbao: Deusto, 1988.

MOLINER, M. *Diccionario de uso del español*. Madrid: Gredos, 1994.

MULLMAN, J.; PAREKH, R. *JWT closes Chicago office.* [En línea] Chicago: April 3, 2009. < http://www.chicagobusiness.com/cgi-bni/news.pl?id=33566> [Consulta: 27 de julio, 2009]

NAWCC. *The 2006 Ward Francillon Time Symposium - American Watch Making II.* [En línea] <http://www.awco.org/Seminar2006/waltham/Waltham.htm> [Consulta: 25 de julio 2008]

NEW YORK TRIBUNE. *Making watches in America*. [En línea] New York: June 26, 1867, p. IM19. <http: jewerly.quickfound.net/making_watches_in_waltham_1867.html> [Consulta: 24 de julio 2008]

NORRIS, J. D. *Advertising and the transformation of american society, 1865-1920.* Westpot, Connecticut: Greenwood Press, 1990.

N. W. AYER & SON. *Forty Years of Advertising.* (1869-1909). Philadelphia: N. W. Ayer & Son, 1909.

N. W. AYER & SON. *The Ayer Idea In Advertising*. Philadelphia: N. W. Ayer & Son, 1912, p.14. Disponible en: <http://library.duke.edu/digitalcollections/eaa.Q0044/pg.1/> [Consulta: 24 de febrero 2011]

OCHOA, I. *Diccionario de publicidad*. Madrid: Acento, 1996.

OCHOA, S. *Historia de dos ciudades*. [En línea] (23 de mayo de 2005) <http://www.analitica.com/va/sociedad/articulos/6472531.asp> [Consulta: 25 de julio, 2008]

OGILVY, D. *Ogilvy & La publicidad.* Barcelona, Folio, 1984.

OHMAE, K. *La mente del estratega.* Madrid: McGraw-Hill, 1997.

Online etymology dictionary. Disponible en: <http://www.etymoline.com/> [Consulta: 26 febrero 2011]

OLINS, W. *Brand. Las marcas según Wally Olins*. Madrid: Turner, 2003.

OXFORD UNIVERSITY. *Advanced learner's dictionary of current english.* Oxford: Oxford University Press, 2000.

PARRA, E. *Diccionario de publicidad y marketing*. Madrid: Eresma, 1990.

PARRA, E. *Diccionario inglés de publicidad y marketing.* Barcelona: Gestión 2000, 2000.

PENDERGRAST, M. *Dios, Patria y Coca-Cola. La historia definitiva de la gaseosa más famosa del mundo y de la empresa que la produce.* Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 2001.

P&G. *Our heritage*.[En línea]
<http:www.pg.com/company/who_we_are/ourhistory.jhtml>
[Consulta: 26 de julio, 2008]

PÉNINOU, G. *Semiótica de la publicidad*. Barcelona: Gustavo Gili, 1976.

PÉREZ RUIZ, M. A. *La publicidad en España. Anunciantes, agencias y medios (1850-1950).* Madrid: Fragua, 2001.

PINCAS, S.; LOISEAU, M. *A history of advertising.* Köln: Taschen, 2008.

PINEDA, A. "El individualismo como ideologema del discurso publicitario". En: REY, J. (coord.) *Publicidad y sociedad. Un viaje de ida y vuelta.* Sevilla: Comunicación Social, 2008.

POPE, D. *The making of modern advertising.* New York: Basic Books, 1983.

PLAYSTED, J. "A pioneer in Marketing. Stanley Resor". *The Journal of Marketing* [Chicago] (October 1961), vol 25, nº 6, p. 71-73.
Disponible en: <http://www.jstor.org/pss/1248520> [Consulta: 27 de julio, 2009]

PRAT GABALLÍ, P. *Una nueva técnica. La publicidad científica*. Barcelona: Cámara de Comercio y Navegación de Barcelona, 1917.

PUBLI-CLUB. *Boletín del Club de la Publicidad.* (Abril, 1967), nº 49, p. 3-5.

PUIG, J. *5.000 años de historia del comercio y la publicidad. La aventura de la comunicación publicitaria y comercial.* Barcelona: Rosaljai, 1996.

QUÍLEZ i CORELLA, F. M. (com.). *El cartell modern a les col·leccions del museu nacional d'art de Catalunya.* Barcelona: Museu Nacional d'Art de Catalunya, 2007.

QUÍMICA FARMACÉUTICA BAYER, S. A. *Aspirina 100 años de publicidad. 1899-1999.* Barcelona: SYL, 2002.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la lengua española.* Madrid: Espasa Calpe, 2006.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*, Diccionario de la lengua española*.
Disponible en: <www.rae.es> [Consulta: 26 febrero 2011]

RENAISSANCE WATCH REPAIR. *Brief History: American Waltham Watch Company 1851-1957*. [En línea]
<http://www.pocketwatchrepair.com/histories/waltham.html>
[Consulta: 24 de julio 2008]

REUTERS. *About us. Company history*. [En línea]
<http://thomsonreuters. com/about/company_history/>
[Consulta: 24 de julio 2008]

REY, J. (coord.) *Publicidad y sociedad. Un viaje de ida y vuelta.* Sevilla: Comunicación social ediciones y publicaciones, 2008.

RICART, J. E. "Asignación de derechos de decisión". En: RICART, J. E.; GALLO, M. A.; FRAGUAS, R. *Diseño de organizaciones.* Barcelona: Folio, 1997.

RICARTE. J. M. *Creatividad y comunicación persuasiva.* Barcelona: Aldea Global, 1998.

ROBERTS, K. *El futuro más allá de las marcas lovemarks.* Barcelona: Urano, 2005.

ROM, J. *Els fonaments del disseny gràfic. Procés projectual i metodologia.* Barcelona: Trípodos, 2005.

ROM, J. *Sobre la direcció d'art. Del disseny gràfic a la direcció d'art en publicitat.* Barcelona: Trípodos, 2006.

ROM, J.; SABATÉ, J. "Publicitat i contracultura". En: ROM, J.; SABATÉ, J.; SOLANAS, I. (coord.) *L'home anunci. La publicitat en el món contemporani.* [Barcelona] (2006), Trípodos, núm. 18, p. 139-156.

ROM, J.; SABATÉ, J. *Llenguatge publicitari. Estratègia i creativitat publicitàries.* Barcelona: UOC, 2007.

ROM, J.; ALTARRIBA, M.; MARTORELL, C. "El legado de Prat Gaballí: las raíces de la publicidad moderna". En: LARRAÑAGA J.; LARRODO A. (ed.) *De la Sociedad Industrial a la Sociedad de la Información.* Bilbao: X Congreso de la Asociación de Historiadores de la Comunicación, 23 y 24 de abril, 2009.

ROYAL PHARMACEUTICAL SOCIETY OF GREAT BRITAIN. *Pharmacy-the mother of invention? Robert Spars Hudson (d.1884)* [En línea]: <http://www.rpsgb.org.uk/informationresources/museum/exhibitions/themotherofinvention/index.html> [Consulta: 25 de julio 2008]

RUSSELL, B. *Obras Completas. Historia de la filosofía*. Tomo 1. Madrid: Aguilar, 1973.

RUSSELL CRUMP'S ARCHIVE. *Two decades of Atlantic and Pacific Railroad Company. The western division from the congressional act of july 2nd, 1866 until the financial plan and agreement to extend into California at end of 1881. No.2*. [En línea] <http://www.atsfry.com/Splinters/volumen14/index.htm> [Consulta: 25 de julio, 2008]

SABATÉ, J. *La publicitat en català*. Barcelona: Pòrtic, 1999.

SABATÉ, J. *L'ús de la llengua catalana a la publicitat. Procés històric i situació actual a Catalunya.* Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna. Universitat Ramon Llull, 1999. (Tesis doctoral).

SABATÉ, J.; SOLANAS, I.; MARTORELL, C. "De 'Jumbo' a Internet: ¿no será que no hay nada tan nuevo en creatividad y en publicidad?". En: PINAR, M. L. (ed.) *Creatividad publicitaria y nuevas formas de comunicación.* Madrid: V Simposium de Profesores Universitarios de Creatividad Publicitaria, 25 y 26 de febrero, 2010.

SABATÉ, J.; SOLANAS, I.; MARTORELL, C. "De 'Jumbo' a Internet: ¿no será que no hay nada tan nuevo en creatividad y en publicidad? (1)". *Anuncios* [Madrid] (2010), nº 1323, del 12 al 18 de abril, p. 18-19.

SABATÉ, J.; SOLANAS, I.; MARTORELL, C. "De 'Jumbo' a Internet: ¿no será que no hay nada tan nuevo en creatividad y en publicidad? (2)". *Anuncios* [Madrid] (2010), nº 1324, del 19 al 25 de Abril, p. 20.

SALA, A. *Sucedió en Wall Street. Grandes triunfos y fracasos del mundo de los negocios.* Barcelona: Robinbook, 2006.

SALVAT. *Diccionario Enciclopédico Salvat*. Barcelona: Salvat, 1989.

SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. *Teoría general del sistema publicitario.* Madrid: Forja, 1981.

SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. *Breve historia de la publicidad.* Madrid: Ciencia 3, 1989.

SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R. *Teoría de la publicidad*. Madrid: Tecnos, 1993.

SANTESMASES, M. *Términos de marketing. Diccionario-Base de datos*. Madrid: Pirámide, 1996.

SANTESMASES, M. *Marketing. Conceptos y estrategias.* Madrid: Pirámide, 1996.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. "Venta y distribución comercial (I). El sistema de distribución". *IPMARK.* [Madrid] (2000), del 1 al 31 de enero, p. 39-40.

SCHMITT, B. H.; SIMONSON, A. *Marketing y estética: la gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen.* Bilbao: Deusto, 1998.

SCHMITT, B. H. *Experiential marketing.* Barcelona: Deusto, 2000.

SCHULTZ, S. K. [et. al]. *American History 102. Civil Ward to the present*. [En línea] <http://us.history.wisc.edu/hist102/photos/html/sindex.html> [Consulta: 24 de julio, 2007]

SCHUWER, P. *History of advertising.* London: Leisure Arts, 1966.

SCOTCHWHISKY.COM. *About Whisky. Blended Whisky, Introduction. Early Blenders.* [En línea] <http://www.scotchwhisky.com/english/about/blended/index.htm> [Consulta: 25 de julio 2008]

SCOTT, W. D. *The psychology of advertising. A simple exposition of the principles of psychology in their relation to successful advertising.* London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1915. (Copyright: 1908)

SERRA, C. *Rafael Roldós Viñolas, pionero de la publicidad en España.* Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna. Universitat Ramon Llull, 2009. (Trabajo de doctorado).

SHETH, J. N.; FULLERTON, R. A. (eds.) *Research in marketing. Explorations in the history of marketing.* Greenwich, Connecticut: Jaipress, 1994.

SHOTS. *JWT closes its doors.* [En línea] <http:www.shots.net/article-detail.asp?atype=1&id=8464> [Consulta: 27 de julio, 2009]

SINGER. *Singer history.* [En línea] <http://singerco.com/company/history.html> [Consulta: 24 de julio 2087]

SM. *Diccionario de la lengua española.* Madrid: SM, 2006.

SOLANAS, I.; SABATÉ, J. *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: UOC, 2008.

SOLANAS, I. *Antecedentes de la gestión de cuentas en publicidad (siglo XIX).* Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna. Universitat Ramon Llull, 2008. (Trabajo de doctorado).

SOLANAS, I. ; SABATÉ, J.; "La influencia de la distribución masiva de productos en la expansión publicitaria a finales del siglo XIX". En: LARRAÑAGA J.; LARRODO A. (ed.) *De la Sociedad Industrial a la Sociedad de la Información.* Bilbao: X Congreso de la Asociación de Historiadores de la Comunicación, 23 y 24 de abril, 2009.

SOLER, P. *El director de cuentas. Gestión de cuentas en marketing y publicidad.* Bellaterra: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona, 2008.

SPANG, K. *Fundamentos de retórica. Literaria y publicitaria*. Pamplona: Eunsa, 1991.

STEAD Jr., W. *The art of advertising. Its theory and practice fully described.* London: T. B. Browne, LTD, [1899].
Disponible en:
<http://www.amazon.com/Art-Advertising-Practice-Described Classic/dp/1440093725> [Consulta: 26 de febrero 2011]

STUART MILL, J. *Sobre la libertad*. Madrid: Alianza, 2005.

SCHWARTZ, G. (ed.). *Science in Marketing.* New York: John Wiley, 1964.

TERMCAT. *Diccionari de comunicació empresarial. Publicitat, Relacions Públiques i Màrqueting*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 1999.

TERMCAT. *Diccionari d'economia i empresa*. Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 2004.

THE ASPEN INSTITUTE. "*The Future of Advertising. New Approaches to the Attentin Economy".* A Report of The Aspen Institute Communications and Society Program. By Richard Adler, *Rapporteur.* Charles M. Firestone, Dir. Washington: The Aspen Institute, 1997.

THE BRAND COUNCIL. *Topbrands. El libro de las grandes marcas en España.* Vol. III. Londres: Superbrands, 2005.

THE GALE ENCYCLOPEDIA OF SCIENCE. *Refrigerated Trucks and Railway Cars* [En linea] Detroit, Gale: Ed. K. Lee Lerner and Brenda Wilmoth Lerner, 2004. Vol. 5. 3rd ed., p. 3396. Gale Virtual Reference Library. Gale. Consorcio Bibliotecas Univ. Catalunya.
Disponible en: <http://go.galegroup.com/ps/start.do?p=GVRL&u=cbuc>
[Consulta: 11 de junio, 2008]

TUNGATE, M. *El universo publicitario. Una historia global de la publicidad.* Barcelona: Gustavo Gili, 2008.

TUÑÓN DE LARA, M. *Metodología de la historia social de España*. Madrid: Siglo XXI, 1974.

TURNER, E. S. *The shocking history of advertising.* New York: Ballantine Books, 1953.

TWITCHELL, J. B. *Adcult USA. The triumph of advertising in american culture.* New York: Columbia University Press, 1996.

UNITED STATES PATENT AND TRADEMARK OFFICE. AN AGENCY OF THE DEPARTMENT OF COMMERCE. *Office of the solicitor.* [En línea]
<http://www.uspto.gov/ip/boards/solicitor/index.jsp>
[Consulta: 26 de febrero 2011]

VALDALISO, J. M.; LÓPEZ, S. *Historia económica de la empresa.* Barcelona: Crítica, 2008.

VARGO, S.; LUSCH, R. F. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing* [Chicago] (January 2004), vol. 68, p. 1-17.

VICTORIA, J. S. (coord.) *Reestructuración del sistema publicitario.* Barcelona: Ariel, 2005.

VICTORIA, J. S. “Introducción. Reestructuras del sistema publicitario. De la publicidad a las comunicaciones integradas de marketing”. En: VICTORIA, J. S. (coord.) *Reestructuración del sistema publicitario.* Barcelona: Ariel, 2005.

VICTOROFF, D. *La publicidad y la imagen*. Barcelona: Gustavo Gili, 1980.

VILAR, P. *Iniciación al vocabulario del análisis histórico.* Barcelona: Crítica, 1980.

VINTAGE ADVERTISING. *1899 Schlitz Beer. Every bottle sterilized.* [En línea] <http://shop.vendio.com/vintageads4u> [Consulta: 25 de julio 2008]

VINYES, T. *Guía pràctica de la publicitat.* Barcelona: Columna, 1994.

WALKER, P. *Advertising Progress. American Business and the Rise of Consumer Marketing.* Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press, 1998.

WATKINS, J. L. *The 100 greatest advertisments. Who wrote them and what they did.* New York: Dover, 1959.

WISCONSIN HISTORICAL SOCIETY. *Dictionary of Wisconsin history. Germans in Wisconsin and Inmigration (19th-Century).* [En línea] <http://www.wisconsinhistory.org/dictionary/> [Consulta: 1 marzo 2011]

WORDREFERENCE.COM. *English-Spanish Dictionary.* Disponible en: <http://www.wordreference.com/es/> [Consulta: 26 febrero 2011]

WREN, D. A. “Managment History: Issues and Ideas for Teaching and Research”. *Journal of Management* [Portland] (1987), vol. 13, nº 2, p. 339-350.

WREN. D. A. *The evolution of management thought.* New York: John Wiley & Sons, 1979.

WREN, D. A. “Management Terminology: A Historical Perspective”. *Academy of Management Proceedings,* (1977), p. 11-13.

YOUNG, J. W. *Cómo hacerse publicitario.* Madrid: Eresma, 1980.

YOUNG, O. J. *Adventures in advertising.* New York: Harper & Brothers, 1949.

ZUMERCHIK, J. (ed.). *Macmillan Encyclopedia of Energy*. *Vol 2.* New York: Macmillan Reference USA, 2001.

Universitat Ramon Llull

Aquesta Tesi Doctoral ha estat defensada el dia ____ d _____ de 2011

al Centre _____

de la Universitat Ramon Llull

davant el Tribunal format pels Doctors sotasignants, havent obtingut la qualificació:

President/a

_____

Vocal

_____

Vocal

_____

Vocal

_____

Secretari/ària

_____

Doctorand/a

C.I.F. G. 59069740 Universitat Ramon Llull Fundació Privada. Rgtre. Fund. Generalitat de Catalunya núm. 472 (28-02-90)

C. Claravall, 1-3
08022 Barcelona
Tel. 936 022 200
Fax 936 022 249
E-mail: urlsc@sec.url.es
www.url.es