

Confesiones de un Publicitario

DAVID OGILVY



oikos-tau, g. a. - ediciones

APARTADO 5347 - BARCELONA

VILASSAR DE MAR - BARCELONA - ESPAÑA

Traducción, prólogo y notas marginales:

FRANCISCO IZQUIERDO NAVARRO

Presidente del grupo de empresas

"IZQUIERDO & NOGUERAS"

(Publicidad Enropea, S. A. - DÜeftadoreí Comercialeí, S. A. - Enor Ibéric*, S. A.)

Membar of: Plan International; D. D. B. Network; t. A. A.; E. H, S.

índice

Prólogo, <i>por Francisco Izquierdo Navarro</i>	7
Nota a la segunda edición.....	13
Visiones en lontananza	15
I Cómo se dirige una Agencia de Publicidad	21
II Consiguiendo clientes	45
III Conservando clientes	87
IV Cómo ser un buen cliente	109
V Forjando grandes Campañas	131
VI Textos «con garra».....	151
1. Cabeceras.....	153
2. El texto	159
VII Cómo ilustrar los carteles y anuncios	167
1. Anuncios	169
2. Carteles	182
VIII Espacios comerciales de televisión	187
IX Un buen cliente: Inglaterra.....	195
X Sacudiendo el árbol. (Consejos a los jóvenes)...	203
XI ¿Debería abolirse la publicidad?	215

Primera edición española
1965 Segunda edición española
1967

Título original:
CONFESSIONS OF AN
ADVERTISING MAN
by David Ogilvy

Published in London, England by
LONGMANS, GREEN AND CO. LTD.

Copyright © 1963 by David Ogilvy Trustee

Depósito Legal: B - 32511 - 1967

© oikos-tau, a. a. - ediciones
Derechos reservados para todos los países de habla castellana.
Impreso por Industrias Gráficas García
Montserrat, 6 bis - Vilassar de Mar (Barcelona - España)

PRÓLOGO

Permítame, querido lector, que le confiese un secreto: El día en que cayó en mis manos este libro, en su edición inglesa, quedé consternado. Tuve que ir a mi escritorio, sacar las cuartillas del libro sobre Publicidad que tenía empezado y romperlas tristemente, porque se parecían tanto en su estilo y en su contenido que, si hubiera seguido escribiendo aquel libro, David Ogilvy me hubiese acusado de plagio.

Hay en este libro «algo» especial, «algo» que no se encuentra fácilmente: La difícil espontaneidad de un hombre dotado de una gran personalidad, que cuenta con toda sencillez una historia interesante. Es un libro técnico sin que se parezca en nada a un libro técnico. Es un libro distraído, sin que tenga nada de novela. Incluso, sin que las diversas «historias» que nos cuenta su autor tengan conexión las unas con las otras. Personalmente, sólo conozco, refiriéndome a estos temas, otros dos libros que se le parezcan, otros dos libros que también me hubiera gustado escribir y con cuyos autores y cuyo estilo me siento tan identificado: «Mi vida en la Publicidad», de Claude Hopkins y «Lo feo no se vende», de Raymond Loewy. Creo que, junto con éste, forman una trilogía de libros importantes. Porque todos ellos están escritos con un absoluto desprecio a la idea de querer parecer un b'bro sesudo y que pretenda enseñar al lector a través de un engolado tono doctoral.

En estas «Confesiones», Ogilvy nos explica, con toda sencillez, nada menos que las razones de su éxito en Madison Avenue, ese éxito que le condujo, en pocos años, de ser un simple extranjero en una tierra extraña a ser la cabeza de una de las agencias publicitarias más consideradas en los Estados Unidos — cuna de la gran Publicidad —. (Yo sólo conozco otro caso de ascensión tan meteórica en Estados Unidos, desde la nada a la cumbre: El de la agencia Doyle, Dañe & Bernbach.)

David Ogilvy nació en 1911 en West Horsley, Surrey. Fue educado en Fettes y en el Christ Church, de Oxford.
(Tal

CONFESIONES DE UN PUBLICITARIO

como él mismo asegura es, posiblemente, uno de los pocos publicitarios en Estados Unidos que hayan pasado por ese famoso Colegio.)

Empezó su carrera, tal como nos lo cuenta en el prefacio de su libro, actuando como chef de cocina en el Hotel Majestic, de París. Después, vendió cocinas Aga en Escocia y de allí pasó a Estados Unidos como Director Asociado del Instituto de Investigación del famoso Doctor Gallup en Princeton. Durante la Segunda Guerra Mundial, Ogilvy sirvió como segundo Secretario en la embajada inglesa en Washington. Y, al llegar la paz, fundó la agencia de Publicidad Ogilvy, Benson & Mather, cuya historia se cuenta en el presente libro.

La biografía de Ogilvy no es extraordinariamente larga ni cuajada de aventuras. Sabía lo que quería... y lo consiguió. Lo extraño es que este calmoso escocés — hieló por fuera, fuego por dentro — había puesto sus ojos nada menos que en los primeros puestos del «sagrado recinto» de Madison Avenue.

A los quince años de lucha, la revista *Time* dijo de él: «David Ogilvy es el más sorprendente brujo que la industria americana de la publicidad posee hoy en día».

Y el *Evening Standard* escribía: «Un escocés acaba de batir a los americanos en su propio terreno — el de la Publicidad — sin perder una onza de su compostura británica».

Era el triunfo. Por primera vez en la historia de la Publicidad Americana se reunían la fuerza de venta y el buen gusto para crear anuncios sensacionales. El resultado es que los diecinueve clientes de Ogilvy, Benson & Mather invierten hoy, entre todos ellos, un presupuesto superior al del Gobierno de Su Graciosa Majestad Británica...

Todo empezó con un anuncio para Guinness que se llamaba «Guía Guinness de las ostras». Poco después, su gran hallazgo, el que le daría fama en el mundo entero: El hombre del parche en el ojo, modelo de las camisas Hathaway. Esta idea fue tan potente y caló tan hondo en el público que, algunos años después de presentar siempre al mismo hombre con el mismo parche, luciendo las camisas Hathaway en los más distinguidos y sofisticados lugares, Ogilvy se pudo permitir el lujo de hacer una nueva pirueta: Publicar un anuncio sin

PRÓLOGO

ningún texto. El consumidor había llegado a identificar de tal manera al distinguido «hombre del parche» con las camisetas Hathaway, que bastaba publicar su fotografía para que el reconocimiento fuese perfecto, sin necesidad de emplear ni una sola letra.

Luego, vinieron otras memorables campañas: La introducción de Schweppes en Estados Unidos (con la creación de las palabras Schweppescente y Schweppescencia para designar esta bebida) y la elegante y señorial campaña de Rolls Royce («A sesenta millas por hora, el mayor ruido que se oye en el nuevo Rolls Royce procede de su reloj eléctrico») y las de Shell, Austin, Viyella, Puerto Rico, las campañas de Turismo de Gran Bretaña y de Estados Unidos y muchas otras que le han dado justo renombre.

Generalmente, los grandes publicitarios no escriben sobre Publicidad porque les falta tiempo para hacerlo. Congratulémonos de que David Ogilvy haya encontrado ese tiempo y nos haya legado esta obra.

Hay en ella muchos detalles de ambiente que nos son totalmente extraños a los publicitarios españoles, ya que la «jungla» de Madison Avenue tiene distintos «caimanes» que nuestras más modestas junglas europeas. Sin embargo, la filosofía de la profesión que nos explica Ogilvy es totalmente válida en cualquier ambiente y en cualquier país. Porque hay aspectos materiales en los cuales tiene una gran fuerza el juego de las distintas proporciones. Pero los valores espirituales de la creación, del contacto o de la venta siguen siendo los mismos, tanto si es gigante como diminuta la escala para la que tienen que producirse.

Decía antes que éste es un libro técnico que no se parece en nada a un libro técnico. Quizá sea porque trata, en gran parte, de unas materias que no pueden estudiarse como una ciencia y en las cuales dos más dos suman unas veces cuatro y otras veintisiete. Me refiero al arte de obtener clientes un publicitario y de conservarlos durante mucho tiempo. Ogilvy aborda el problema de las relaciones entre cliente y agencia con una gran valentía. Podríamos decir que lo hace «desde un punto de vista técnico», barajando los variadísimos factores que presiden el fenómeno publicitario: El temperamento diferente de las personas que están al frente de las industrias y de las agencias de publicidad, la falta de reglas precisas que

CONFESIONES DE UN PUBLICITARIO

puedan relacionar las inversiones publicitarias con los resultados de ventas, los imponderables del sistema de creación, confiados siempre a cerebros individuales y no a comités, el sistema de remuneración de la agencia, sometido desde hace años a continuas revisiones y que no satisface ni a la agencia ni al anunciante, la confianza mutua que permite trabajar en un clima de comprensión y cordialidad... Tantos y tantos factores intervienen en este complicado proceso que un libro que pretendiera resumirlos todos, catalogados, ordenados y puestos en fila, fracasaría rotundamente. La gran virtud de Ogilvy es que junto a capítulos puramente técnicos, tales como los referentes a textos e ilustraciones, nos da en esta obra una visión general de todo este complicado mundo a través de impresiones sueltas y no muy ligadas las unas con las otras. Nos da nada menos que una «imagen» del negocio publicitario a través de sus múltiples factores. Desde hace varios meses, este libro, difícilmente clasificable, se ha mantenido en los primeros lugares de la lista de «best-sellers» que publica la revista «Time». El público americano ha acogido esta obra con gran curiosidad, precisamente porque la imagen forjada por las películas que el hombre ingenuo de todo el mundo tiene de un publicitario, es muy diferente de la que nos presenta este miembro distinguido de tan extraña jauría. Porque todavía hay gente que cree que un publicitario es un ser que reparte su tiempo entre bares elegantes, modelos de singular belleza, aviones y grandes hoteles, tratando de cautivar sin escrúpulos a sus clientes para firmar contratos de campaña de muchos millones. Y la realidad, que aquí se pone una vez más al descubierto, es que el buen publicitario es un producto de horas y horas de mesa que no «tiene clientes» (porque son los clientes quienes le tienen a él...) y que se mueve y actúa no solamente por dinero, sino movido por una vocación de hierro y por un incontenible orgullo de creador.

Como puede comprobarse fácilmente, en este libro hay menos notas marginales más que en otros de esta misma Colección. (Prácticamente, casi ninguna). Esto es debido a que hay muy pocas cosas que «explicar» o aclarar en esta obra. Y, además, existe una tal identidad de criterio entre el autor y su traductor, que sólo puedo ir asintiendo a lo que el autor va diciendo, ya que estoy de acuerdo casi con cada uno de sus párrafos.

Todas estas virtudes — y también el hecho incontroverti-

PRÓLOGO

ble del éxito obtenido recientemente por las «Confesiones» en Inglaterra, en Francia y en todos los países donde han sido editadas — nos hacen conceder un puesto de honor a David Ogilvy en nuestra colección de Márketing, con la esperanza de que la obra que usted, querido lector, tiene en sus manos, no será el último libro de este gran publicitario y de que el éxito obtenido le anime a escribir una segunda parte en la que nos cuente lo que en ésta se dejó en el tintero...

Un cordial saludo, amigo Ogilvy, con toda mi admiración.

FRANCISCO IZQUIRDO NAVARRO

CARTA AL LECTOR EN LA SEGUNDA EDICIÓN

Estimado amigo:

Recuerdo perfectamente que, hablando un día con Jordi García-Bosch, director de la editorial, estuvimos a punto de hacer una apuesta sobre cuál sería el primero de los ocho libros que constituirían entonces la Colección Selección de Marketing que se vería «galardonado» con una segunda edición. La apuesta no se llegó a formalizar porque ambos coincidimos en nuestras preferencias, confiando en que las «Confesiones de un Publicitario» de Ogilvy sería el libro que «corriese una mejor carrera». Y así ha sido. Por una vez, el punto de vista del editor y el del técnico han sido exactamente los mismos. Felicitémonos por ello. Y felicitemos a Ogilvy que, en el espacio de sólo unos meses, ha conseguido «calar hondo» en los países de habla española con sus sensacionales «Confesiones».

Esta segunda edición ha tenido lugar a menos de dos años de la primera. A pesar de la velocidad con que evolucionan los mercados y la técnica de la publicidad, en este corto plazo no ha ocurrido nada nuevo que haga perder vigencia a la

CONFESIONES DE UN PUBLICITARIO

obra de Ogilvy ni tampoco se hace necesaria ninguna otra nota adicional. Así pues, la segunda edición llega ahora a sus manos, amigo lector, exactamente igual que llegó la primera a manos de quienes le precedieron en su lectura. Mejor dicho, no llega en las mismas condiciones, porque aunque su texto sea el mismo, ahora viene avalada por un éxito seguro, lo cual la diferencia de la primera edición, en la que el éxito era sólo probable. Jordi García-Bosch y yo hemos hecho esta vez una apuesta en firme. Espero poder comunicar el resultado en el prólogo a la tercera edición...

Hasta entonces o hasta otra próxima obra de la Colección, mis saludos más cordiales.

FRANCISCO IZQUIERDO NAVARRO

VISIONES EN LONTANANZA

Vivía yo en Guildford, como Alicia en el País de las Maravillas.

Mi padre, a quien adoraba, era un hombre de las Tierras Altas. Hablaba en gaélico. Era un hu-manista y agnóstico empedernido. Un buen día descubrió que yo había empezado a asistir secretamente a misa, y me dijo:

«Mi querido y caduco hijo: ¿cómo puedes aguantar esa monserga? La religión es muy propia para criados, pero no para gentes bien educadas. No es preciso que seas religioso para que te comportes como un caballero.»

Mi madre era irlandesa. Era bella y excéntrica. Me desheredó por opinar que, dado mi carácter, yo conseguiría en mi vida más dinero del que necesitase, sin tener que recurrir a ella. Y tuvo razón. No pude contradecirla...

A los nueve años, fui internado en un aristocrático colegio, en Eastbourne. El director anotó en su diario, refiriéndose a mí: «Tiene una mentalidad' muy original. Se inclina a la discusión con sus profesores y a tratar de convencerles de que tiene razón y de que son los libros los que están equivocados. Aunque quizás esto sea una prueba de su originalidad...».

Cuando insinué, una vez, que Napoleón pudo haber sido holandés, debido al hecho de que su hermano fue Rey de Holanda, la esposa del director me envió a la cama sin cenar.

Cuando me estaba ataviando para representar el papel de abadesa en la «Comedia de los errores», ensayé mi discurso de entrada con un tono que no le gustó, tras lo cual me agarró por las orejas y me lanzó al suelo.

A los trece años, fui trasladado a Fettes, un colegio escocés cuya disciplina espartana fue establecida por mi ilustre tío, el Ministro Escocés de Justicia, Lord Inglis, considerado como el mejor abogado de todos los tiempos.

Entre mis compañeros de este espléndido colegio, figuraban Ian Macleod, Niall Macpherson, Knox Cunningham y otros varios futuros miembros del Parlamento. De mis profesores, recuerdo en primer lugar a Henry Havergal, quien me indujo a que aprendiese a tocar el contrabajo, y también a Walter Sellar, que escribió «1066 y todo eso», cuando me enseñaba historia.

Mi paso por Oxford no fue muy brillante. Keith Feiling, el historiador, me consiguió una beca en el Christ Church, y fui objeto de las mayores atenciones por parte de Patrick Gordon-Walker, Roy Harrod, A. S. Russell y otros caballeros. Pero yo era demasiado distraído para lograr algo de provecho. Resultado: la beca fue cancelada.

Sucedió esto en 1931, en plena depresión. Durante los diecisiete años siguientes, mientras mis amigos iban escalando brillantes posiciones como abogados, funcionarios, rentistas o políticos, yo me lancé por el mundo a la ventura, sin un propósito definido.

Fui «chef» de cocina en París, vendedor domiciliario, visitador social en los barrios pobres de Edimburgo, asociado del Dr. Gallup en unas in-

VISIONES EN LONTANANZA

vestigaciones para la industria cinematográfica, colaborador de Sir WiHiam Stephenson en la «Bri-tish Security Co-ordination» y granjero en Pensyl-vania, entre otras muchas cosas.

El ídolo de mi juventud había sido siempre Lloyd George, y yo confié en llegar a Primer Ministro .cuando fuese mayor. En vez de ello, me convertí en un publicitario de Madison Avenue. (Los presupuestos de mis diecinueve clientes suman, actualmente, mucho más que los del Gobierno de Su Graciosa Majestad.)

Max Beerbohm le dijo una vez a S. N. Behrman: «Si yo fuese rico, iniciaría una gran campaña publicitaria en los principales periódicos del país. Los anuncios consistirían tan solo en una breve frase, impresa en grandes letras — una frase que escuché por casualidad que decía un marido a su esposa: "Querida, no existe nada en este mundo que sea digno de comprarse"».

Mi posición está en el bando opuesto. Yo necesito comprar casi todo lo que veo anunciado. Mi padre, acostumbraba a decir de un producto que «se hablaba muy bien de él en los anuncios». Yo he pasado casi toda mi vida hablando bien de productos en los anuncios. Confío en que ustedes experimentarán tanto placer comprándolos como yo anunciándolos. Gracias.

DAVID OGILVY

Ipswich, Massachusetts.

CAPÍTULO PRIMERO

CÓMO SE DIRIGE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Dirigir una agencia de publicidad es exactamente igual que gobernar cualquier otra organización de tipo creador (un laboratorio de investigación, una revista, un equipo de arquitectos, una gran cocina...).

Hace treinta años, yo era «chef» en el Hotel Majestic de París. Henri Soulé del Pavillon me recuerda siempre que aquella fue, probablemente, la mejor cocina que nunca haya existido.

En nuestra brigada contábamos con treinta y siete «chefs». Trabajábamos como derviches. ¡Sesenta y tres horas semanales! (No existía Sindicato...)

Desde la mañana hasta la noche, sudábamos, gritábamos, lanzábamos maldiciones... y cocinábamos. Cada uno de nosotros estaba dominado por una sola ambición: La de cocinar mejor que lo hubiese hecho jamás ningún «chef». Nuestro «espíritu de cuerpo» hubiese acreditado al de la Infantería de Marina.

Siempre he creído que si hubiese llegado a comprender cómo conseguía el «chef» principal, Mon-sieur Pitard, inspirar aquella candente moral, hubiese aplicado las mismas normas a la dirección de mi agencia publicitaria.

Para empezar, Monsieur Pitard era el mejor cocinero de todos nosotros. Y nosotros lo sabíamos. Tenía que emplear la mayor parte de su

tiempo encerrado en su despacho, planeando me-nús, examinando cuentas y encargando «materias primas». Pero una vez por semana emergía de las vidrieras de su oficina, situada en el centro de la cocina, y procedía a cocinar un plato. Todos nosotros nos situábamos siempre a su alrededor para observar, encandilados por su virtuosismo. Entonces comprendíamos que estábamos trabajando para un maestro supremo.

(Siguiendo el ejemplo del «c/te/» Pitard, yo redacto todavía anuncios, ocasionalmente, para recordar a mi equipo de colaboradores que mi mano no ha perdido su destreza.)

M. Pitard gobernaba con mano de hierro. Todos nos sentíamos aterrorizados. Se sentaba en su jaula de cristal, calándose el gorro blanco, símbolo de su autoridad. Siempre que yo cometía algún error en mi trabajo, miraba inmediatamente de reojo en aquella dirección, para ver si su penetrante ojo clínico se había dado cuenta de mi falta.

(Los cocineros, igual que los redactores, trabajan siempre bajo una presión jeroz y son terriblemente pendencieros. Dudo que un patrón más diplomático hubiese podido evitar que nuestras rivalidades se tradujesen en violencia.)

M. Bourgignon, nuestro «chef» de salsas, me dijo en cierta ocasión que cuando un cocinero llega a los cuarenta años está muerto o está loco. Comprendí bien el significado de esta apreciación el día en que nuestro «chef» de sopas lanzó sobre mi cabeza, a través de la cocina, cuarenta y siete huevos frescos, consiguiendo nueve impactos directos. Su paciencia había sido colmada por mis incursiones a su cazuela de sobras, buscando huesos para el perro de un cliente importante.

CÓMO SE DIRIGE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Nuestro «chef» de repostería era igualmente excéntrico. Cada noche salía de la cocina con un pollo oculto en la copa de su sombrero.

Cuando se fue de vacaciones me obligó a introducirle dos docenas de melocotones en las perneras de sus calzoncillos largos.

Sin embargo, con motivo de un banquete ofrecido en Versalles a los Reyes de Inglaterra, este genial tunante fue escogido, entre todos los reposteros de Francia, para preparar las cestas ornamentales de azúcar y los «petits fours glacés».

M. Pitard raras veces nos alababa, pero si lo hacía, nos sentíamos transportados a los mismos cielos. El día en que el Presidente de la República Francesa asistió a un banquete del Majestic, la atmósfera de nuestra cocina estuvo cargada de electricidad.

En una de estas memorables ocasiones, estaba yo ocupado en cubrir unas ancas de rana con una salsa agridulce, decorando después cada una de las pequeñas patas con una hoja ornamental. De repente, me di cuenta que M. Pitard estaba tras de mí, vigilándome. Me sentí tan asustado que mis rodillas se juntaron y mis manos temblaron. Mon-sieur Pitard, sacando un lápiz de su impoluta vestimenta almidonada dibujó un signo en el aire, para que todos los cocineros lo captasen y apuntó a mis ancas de rana, diciendo, lenta y pausadamente: «Así es exactamente como hay que cocinarlas». Desde entonces, fui para siempre su esclavo...

(Hoy en día alabo tan raramente a mi personal como lo hacía M. Pitard con sus «c/ie/s», en el

bien entendido de que estoy seguro que ellos apreciarán mejor esta parquedad de elogios que una constante profusión de alabanzas.)

M. Pitard nos dio a todos nosotros un gran sentido de la responsabilidad. Una tarde, cuando había preparado un «Soufflé Rothschild» (con tres licores) me llevó consigo, escaleras arriba, hacia la puerta del comedor, permitiéndome ver al Presidente Paúl Doumer comiéndolo. Tres semanas más tarde, el 7 de mayo de 1932, Doumer falleció (1).

(Encuentro que las gentes que trabajan en mi agencia experimentan una emoción similar, en ocasiones extraordinarias. Cuando un imprevisto les tiene trabajando toda una noche, su moral permanece muy elevada durante semanas enteras.)

M. Pitard no toleraba la incompetencia. Sabía que es deprimente para los profesionales trabajar entre aficionados incompetentes. Le vi despedir a tres reposteros en un mes por idéntico crimen: El de no conseguir que sus brioches ascendiesen suavemente. Mr. Gladstone habría celebrado esta mente casi cruel. Mantenía que «El factor esencial para un Primer Ministro consiste en ser un buen carnicero».

M. Pitard me enseñó lo que debe ser un buen servicio. Por ejemplo, me oyó como le decía una vez a un camarero que habíamos agotado el plato del día. Casi me fulminó por ello. En una gran cocina — me dijo — ha de hacerse siempre honor a lo que se haya prometido en el menú. Me permití señalar que sería necesario tanto tiempo para preparar el plato en cuestión, que ningún

(1) No fue a causa de mi «soufflé» sino **por culpa de las balas de un ruso loco.**

cliente esperaba a que se le preparase. ¿Se trataba acaso de nuestro famoso «coulibiac de saumon», guiso complicado a base de filetes de esturión, sé-mola, pedacitos de salmón, setas, cebollas y arroz, amasando una pasta de brioche y cociendo el conjunto por espacio de cincuenta minutos? ¿O bien consistía en nuestros todavía más exóticos «Karoly Éclairs», rellenos de puré de intestinos de perdiz guisados con champaña, cubriéndolos después con una salsa de color tostado y adornándolos con jalea? No lo recuerdo a estas alturas, pero sí recuerdo exactamente lo que me dijo Monsieur Pitard: «La próxima vez que veas que un plato se ha terminado, ven a decírmelo. Telefonaré entonces a otros hoteles y restaurantes, hasta que encuentre uno que tenga el mismo plato en su menú. Te enviaré a continuación, con un taxi, a buscar ese plato. No digas nunca más a un camarero que se nos ha terminado cualquier cosa».

(Actualmente me pongo jrenético cuando alguien, en Ogilvy, Benson & Mather, dice a un cliente que no podemos entregar un anuncio o un comercial de televisión en el plazo prometido. En los mejores establecimientos las promesas se deben mantener siempre, cueste lo que cueste.)

Poco después de unirme al equipo de M. Pitard, tuve que habérmelas con un problema de índole moral, para el cual ni mis padres ni mis maestros me habían preparado. El «chef» encargado de las neveras me envió al «chef» de salsas con algunas mollejas de ternera crudas, tan malolientes, que comprendí en seguida que pondrían en peligro la vida de cualquier cliente que se las comiese. La salsa debía disimular su putrefacto estado, y el cliente no se daría cuenta. Protesté ante el «chef»

de neveras, pero éste insistió en que yo cumpliera lo ordenado. Seguramente porque sabía que habría de soportar una horrorosa bronca si M. Pitard descubría que había agotado sus existencias de mollejas frescas de ternera. ¿Qué debía hacer? No dudé de que es poco honroso hacer de «chivato». Pero no hubo más remedio. Llevé las putrefactas mollejas a M. Pitard y le invité a olerías. Sin decir palabra, cogió por su cuenta al citado «chef» y lo fulminó. El pobre fue inmediatamente despedido...

En su Libro «Down and Out in Paris and London», George Orwell hizo saber al mundo que las cocinas francesas son las más sucias del mundo. Seguro que nunca trabajó en el Majestic. M. Pitard era un tirano en lo que se refería a obligarnos a mantener la cocina bien limpia. Dos veces al día había que raspar la superficie de madera de la mesa de la cocina con una afilada rasqueta. Dos veces al día se fregaba el suelo, añadiendo después serrín Limpio. Una vez por semana, un «cazador» exploraba toda la cocina buscando las posibles cucarachas. Cada mañana cambiábamos nuestros uniformes impecables.

(Hoy soy un tirano en lo que se refiere a obligar al personal de mis oficinas a mantenerlas en perfecto orden. Una oficina desordenada crea una atmósfera de suciedad y provoca la desaparición de papeles confidenciales.)

Los cocineros estábamos mal retribuidos. Pero M. Pitard sacaba tanto dinero de las comisiones de los proveedores, que podría haberse permitido el lujo de vivir en un castillo. Lejos de disimular su opulencia ante nosotros, venía a trabajar en taxi, usaba bastón con empuñadura de oro y vestía,

cuando estaba libre de servicio, igual que un banquero internacional. Este despliegue de lujo y de privilegios estimulaba nuestra ambición para seguir sus pasos.

El inmortal Augusto Escoffier tuvo la misma idea. Cuando fue jefe de cocinas en el Carlton de Londres, antes de la Primera Guerra Mundial, acostumbraba asistir al Derby en un coche de cuatro caballos, vestido con levita y con sombrero de copa. Entre mis colegas del Majestic, la Guía Culinaria de Escoffier gozaba de autoridad definitiva. Era el Tribunal de Apelación en todas nuestras discusiones respecto a recetas culinarias. Poco antes de su muerte, salió de su encierro voluntario y participó en una comida que le ofrecimos en nuestra cocina. Parecía Brahms departiendo con los músicos de la Filarmónica...

Cuando se servían las comidas, M. Pitard se situaba en el mostrador ante el cual los cocineros entregaban nuestros platos a los camareros. Inspeccionaba plato por plato antes de que saliesen de la cocina. Devolvía a veces alguno al cocinero para completar su elaboración. Nos recordaba siempre que no era necesario llenar demasiado el plato — «pas trop» —. Quería que el Majestic no saliese perdiendo.

(Actualmente, inspecciono cada campaña antes de someterla al cliente y devuelvo muchas de ellas para que sean más elaboradas. Y comparto la misma pasión de M. Pitard por los beneficios.)

Quizás el ingrediente que en la dirección de M. Pitard me causó una impresión más profunda, fue su laboriosidad. Encontré tan exhaustivas mis sesenta y tres horas inclinado ante el hornillo, que

habría pasado mi día libre tumbado en un prado, absorto en la contemplación del cielo. Pero M. Pitard trabajaba setenta y siete horas semanales, tomándose tan sólo un día de descanso cada dos semanas.

(Este es, más o menos, mi actual sistema. Opino que mis colaboradores estarán más dispuestos a trabajar horas extraordinarias si yo trabajo más horas que ellos. Un ejecutivo que abandonó recientemente mi agencia, me dijo en su carta de despedida: «Usted nos marcaba la pauta, llevándose trabajo a su casa. Era una experiencia desconcertante la de pasar toda la tarde de un sábado sin hacer nada, sentados en un jardín contiguo al suyo, mientras le estábamos viendo en su mesa, inmóvil junto a la ventana, haciendo su trabajo extraordinario».)

En el Majestic aprendí algo más: Si uno puede hacerse indispensable a un cliente, nunca será pobre. Nuestra cliente más importante, una señora americana que ocupaba una suite de siete habitaciones, estaba sometida a una dieta rigurosa, basada en una manzana cocida al horno después de cada comida. Un día amenazó con cambiarse al Ritz, a menos que la manzana se la presentasen siempre perfecta.

Ante esta amenaza, desarrollé un invento consistente en poner al horno dos manzanas, pasar la pulpa de ambas a través de un colador, eliminando así cualquier impureza y colocar después esta pulpa dentro de la piel de una de ellas. El resultado se tradujo en la más voluptuosa manzana al horno que había visto nuestra cliente. Seguramente le proporcionó más calorías de las esperadas, ya que se recibió recado en la cocina felicitando al «chef» que preparaba dichas manzanas.

CÓMO SE DIRIGE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Mi amigo más íntimo fue un antiguo funcionario de Hacienda que presentaba un extraordinario parecido con Charles C. Burlingham. Mi amigo era comunista. Pero esto les tenía sin cuidado a los demás. En cambio, se sentían impresionados por mi nacionalidad. Un escocés en una cocina francesa es algo tan raro como un escocés en Madison Avenue. Mis colegas, que habían oído contar muchas historias de mis antepasados de las Tierras Altas, me bautizaron con el nombre de «El Salvaje».

Me hice todavía más Salvaje cuando llegué a Madison Avenue. Gobernar una agencia de publicidad no es un juego de niños. Tras catorce años de profesión, he llegado a la conclusión de que el dirigente supremo de una agencia tiene una responsabilidad única: La de crear una atmósfera en la cual, incluso los muy torpes, puedan realizar un trabajo útil. El Dr. William Menninger ha descrito estas dificultades con original perspicacia:

«Para tener éxito en Publicidad, hay que contar, necesariamente con un grupo de gente creadora. Esto significa tener que tratar con un porcentaje razonablemente elevado de estirados, orgullosos, brillantes y excéntricos inconformistas.

»Al igual que la mayoría de doctores, hay que trabajar noche y día, siete días por semana. Esta presión constante sobre cada ejecutivo de publicidad, representa un lastre físico y psicológico considerable. Esta presión la aplica el ejecutivo sobre el administrativo y el supervisor, y éstos, a su vez, sobre el personal de creación. Por lo tanto, las presiones del cliente repercuten sobre el dirigente y sobre todo el personal de la Agencia.

»Un problema especial que se les plantea a los empleados de una agencia de publicidad consiste en que cada uno de ellos vigila atentamente al otro para observar si consigue una alfombra antes que él, o para saber si el uno tiene una secretaria antes que el otro, o para enterarse de si el otro gana cinco centavos más que uno. En realidad, la necesidad de una alfombra, de una secretaria o de una moneda de cinco centavos no tiene importancia. Lo que sí la tiene es el reconocimiento de la "situación ante papá".

»El director de una agencia ha de ser, inevitablemente, una figura paternal. El hecho de ser un buen padre, tanto con los propios hijos como con los asociados y colaboradores, requiere comprensión, consideración y necesidad de ser lo suficientemente humano como para resultar afectuoso.»

En los primeros tiempos de nuestra agencia trabajé, hombro con hombro, con cada uno de nuestros empleados. En estas condiciones, la comunicación y el afecto resultan fáciles. Pero, a medida que nuestro equipo se va haciendo cada vez mayor, encuentro todo ello más difícil. ¿Cómo puedo ser una figura patriarcal para gentes que no me conocen ni de vista? Mi agencia cuenta ahora con 497 empleados, entre hombres y mujeres. He descubierto que tienen un promedio de cien amigos cada uno — esto hace un total de 49.700 amistades —. Si le digo a todo nuestro personal lo que hacemos en la agencia, en qué creemos y cuáles son nuestras ambiciones, ellos se lo dirán, a su vez, a sus 49.700 amigos, y esto nos dará 49.700 nuevos amigos de Ogilvy, Benson & Mather.

Por esta razón reúno, una vez al año, a todo

nuestro equipo, en el auditorium del Musco de Arte Moderno y les hago una franca exposición de todas nuestras operaciones, beneficios, esperanzas, etc. Después les hablo de la clase de comportamiento que más admiro, en los siguientes términos:

(1) Admiro a las gentes que saben trabajar duro y que saben arrimar el hombro. Me disgustan los pasajeros que no ayudan a la navegación del barco. Siempre da más optimismo trabajar más de la cuenta que trabajar poco. Existe un factor económico que se basa en el trabajo duro: cuanto mayor sea el beneficio que realicemos, mayor será la cantidad de dinero disponible para todos nosotros.

(2) Admiro a las personas que tienen la suerte de poseer un cerebro «de primera clase». Porque una agencia de publicidad no puede funcionar sin un personal inteligente. Pero los buenos cerebros no son suficientes si no llevan incluida una sincera *honestidad intelectual*.

(3) Tengo una norma inviolable contra el empleo de enchufados y de mujeres casadas porque fomentan una política equivocada. Siempre que dos de nuestros empleados se casan, uno de ellos debe causar baja en la plantilla (preferiblemente la señora, para cuidar de su bebé).

(4) Admiro a las gentes para las que el trabajo es un placer. Si no disfrutan ustedes con lo que hacen, les aconsejo que busquen otro empleo. Recuerdo el proverbio escocés: «Sé feliz mientras vivas, pues muerto lo estarás largo tiempo».

(5) Desprecio a los aduladores que dan coba a sus patronos. Son, generalmente, las mismas personas que tiranizan a sus subordinados.

(6) Admiro a los profesionales seguros de sí mismos, a los artesanos que realizan su tarea con difícil facilidad. Siempre respetan la experiencia de sus colegas y nunca se aprovechan de los demás.

(7) Admiro a las gentes que contratan colaboradores lo suficientemente buenos para que puedan sucederles. Me dan lástima las personas que se sienten tan inseguras que prefieren contratar colaboradores inferiores por miedo a que puedan sustituirles.

(8) Admiro a las personas que contribuyen a la formación de sus subordinados, porque es el único sistema de poder ofrecerles ascensos dentro de sus categorías. Detesto tener que recurrir a personal ajeno a mi empresa para la realización de tareas importantes, y ansio que llegue el día en que esto no sea necesario.

(9) Admiro a las gentes amables, que tratan a los demás como seres humanos. Aborrezco a las personas pendencieras. La mejor forma de mantener la paz consiste en ser ingenuo. Recordemos a Blake:

«Estaba disgustado con mi amigo:
Mi enfado se apagó y la ira se
acabó. Me enojé con mi enemigo: Mi
cólera creció y muy poco se aclaró.»

(10) Admiro a los seres bien organizados, capaces de entregar siempre su trabajo a tiempo. El Duque de Wellington no volvía nunca a su casa sin haber puesto fin a *todo* el trabajo dispuesto sobre su mesa.

Una vez explicado al personal lo que de ellos espero, paso a explicarles lo que de mí exijo:

(1) Intento: Ser firme y honrado. Adoptar sin cobardía decisiones impopulares. Crear una atmósfera de estabilidad. Hablar menos y escuchar más.

(2) Deseo: Sostener el impulso de la agencia. Mantener su vitalidad y su empuje.

(3) Trabajo: Para cimentar la agencia aportando a ella nuevos clientes.

(Al llegar a este punto, las caras de mis oyentes, vueltas hacia arriba, parecen las de unos pobres pa-jarillos esperando que papá pájaro les traiga la comida.)

(4) Trato: De ganar la confianza de nuestros clientes en su más alto nivel.

(5) Lucho: Para obtener los suficientes beneficios para poderles asegurar contra el paso de los años cuando sean ancianos.

(6) Planteo: Nuestra política pensando en el futuro.

(7) Considero necesario: Reclutar el personal de más alta calidad que exista en todos los aspectos.

(8) Espero: Obtener de cada hombre y de cada mujer empleados en la agencia, lo mejor que puedan dar de sí mismos.

La marcha de una agencia requiere vitalidad, resistencia suficiente para rehacerse tras las derrotas, afecto para todos los hombres que la componen y tolerancia para sus debilidades, genio para resolver rivalidades y un ojo clínico especial para distinguir las oportunidades únicas. Y mucha moralidad. El personal que trabaja en una agencia de publicidad puede sufrir serios golpes en su «espíritu de equipo» si sorprenden a su director realizando actos que no respondan a unos principios férreos.

Sobre todo, el director de una agencia debe saber siempre delegar sus poderes. Esto es más fácil decirlo que cumplirlo. A los clientes no les gusta que el manejo de sus campañas sea confiado a gente joven, de la misma forma que los pacientes de los hospitales prefieren verse rodeados de doctores en vez de verse tratados por estudiantes de medicina.

En mi opinión, el sistema de delegar ha sido llevado demasiado lejos en algunas de las grandes agencias de publicidad. Sus dirigentes se han refugiado en la administración, dejando a los jóvenes toda la responsabilidad del contacto con los clientes. No hay duda de que este procedimiento puede dar lugar a grandes agencias, pero inevitablemente conduce a la mediocridad. Personalmente, no tengo ambiciones de reinar sobre una vasta burocracia. Por eso sólo contamos hoy con diecinueve cuentas. El llegar a una gran calidad es quizá menos provechoso que llegar a un gran volumen, pero resulta bastante más satisfactorio.

La delegación de funciones se traduce, a veces, en la interposición de un extraño entre el dueño de la agencia y su personal. Cuando esto sucede, los empleados se sienten como niños cuya madre les confiase a los cuidados de una niñera. Después se resignan a la separación porque acaban por descubrir que, a veces, las niñeras son más pacientes, más sensibles y más expertas de lo que pueda serlo la propia madre.

Mi éxito o fracaso como director de una agencia, ha dependido, más que nada, de mi habilidad para encontrar personas que puedan crear grandes campañas, hombres con pólvora en sus cartuchos. La facultad creadora ha sido objeto de

estudios formales por parte de los psicólogos. Si ellos pueden identificar las características de los individuos creadores y poner en mis manos un test psicométrico para la selección de jóvenes, aptos para ser aleccionados y convertidos en forjadores de campañas, habremos conseguido algo muy importante.

El Dr. Frank Barron, del Instituto para Definición de la Personalidad, de la Universidad de California, ha prometido realizar una profunda investigación en este sentido. Sus conclusiones coinciden con mis observaciones propias:

Las personas creadoras son especialmente observadoras y valoran las experiencias percibidas (sin engañarse nunca a sí mismos) con más intensidad que otras gentes.

Ven las cosas como los demás, pero también las ven como otros no son capaces de verlas.

Están dotadas de la mayor capacidad mental. Tienen gran habilidad para retener muchas ideas a la vez y para comparar entre sí gran cantidad de ideas, unas con otras — realizando así una síntesis más objetiva.

Son, por constitución, más vigorosas, y tienen a su disposición una reserva excepcional de energía física y psíquica. Su universo es, por tanto, más complicado, y viven también, por lo general, una vida más compleja.

Tienen más contacto que otras personas con la vida de lo inconsciente — con la fantasía, el ensueño, el mundo de la imaginación (1).

(1) «The Psychology of Imagination» por Frank Barron, *Scientific American*, Septiembre 1958.

Mientras quedo pendiente del Dr. Barron y de sus colegas para sintetizar sus observaciones clínicas en tests psicométricos formales, me veo obligado a confiar en técnicas empíricas, mucho más anticuadas, para descubrir estas «dinamos creadoras». Siempre que veo en la televisión algún anuncio destacado, busco primeramente quien lo escribió. Llamo después por teléfono al redactor en cuestión y le felicito por su trabajo. Una estadística ha demostrado que las personas creadoras trabajarían mejor en Ogilvy, Benson & Mather que en cualquier otra agencia, por lo cual mi llamada telefónica produce, con frecuencia, una solitud formal de trabajo.

Pido entonces al candidato que me envíe los seis mejores anuncios y temas comerciales que haya redactado. Esto revela, entre otras cosas, si puede reconocer un buen anuncio a simple vista o si es tan sólo el instrumento de un hábil supervisor. A veces visito a mi víctima en su casa. Diez minutos después de cruzar el umbral, puedo decir si tiene una mente bien dotada, la clase de buen gusto que tiene, y si es lo bastante optimista para soportar las fuertes presiones a las que ha de estar sometido un publicitario.

Recibimos cada año centenares de solicitudes de empleo. Me muestro particularmente interesado por aquellas procedentes del Oeste Medio. Contrataría más a gusto a un joven ambicioso de Des Moines, que a un fugitivo de alto precio de alguna rutilante agencia de Madison Avenue.

Dedico especial atención a las solicitudes que vienen de Inglaterra. Algunos de nuestros mejores redactores son ingleses. Son bien educados, tra-

bajan duramente, son menos convencionales y más objetivos en sus contactos con los consumidores americanos.

La publicidad es un negocio de frases, pero las agencias están infestadas de hombres y mujeres que no saben escribir. No pueden redactar anuncios, ni pueden escribir proyectos. Son tan inútiles como lo sería una compañía de sordomudos en el escenario del Covent Garden.

Se afirma que la mayoría de hombres responsables hoy en día de la publicidad (tanto agentes como clientes) son así de convencionales. Nuestra sociedad actual necesita una publicidad original pero vuelve fríamente la espalda a la clase de hombres que pueden producirla. Este es el motivo por el cual son tan infernalmente insulsos la mayor parte de los anuncios. Albert Lasker consiguió 60.000.000 de dólares en publicidad, gracias al hecho de que pudo digerir las genialidades de sus grandes redactores: John E. Kennedy, Claude C. Hopkins y Frank Hummert.

Algunas de las agencias «mamut» se ven actualmente dirigidas por personas de la segunda generación, que llegaron hasta la cumbre de sus respectivas organizaciones, simplemente porque eran nombres de «contacto suave». La amarga verdad es que, a pesar del sofisticado aparato de las modernas agencias, la Publicidad no obtiene los resultados que acostumbraba lograr en los crudos días de Lasker y Hopkins. Nuestro negocio necesita transfusiones masivas de *talento*.

No hace mucho que la Universidad de Chicago me invitó a participar en unas reuniones sobre Organización de la Creación. La mayoría de los

asistentes a las mismas eran doctos profesores de psicología que hacían del estudio de lo que ellos denominan CREATIVIDAD, una cuestión de confianza. Sintiéndome como una mujer embarazada ante una convención de profesores de obstetricia, les dije lo que pensaba acerca del proceso de creación, partiendo de mi experiencia como jefe de setenta y tres redactores y artistas.

El proceso de creación requiere algo más que la simple razón. La mayor parte del pensamiento original no tiene expresión verbal. Es «un tanteo de experimentación con las ideas, gobernado por presentimientos intuitivos e inspirado por lo desconocido». La mayoría de hombres de negocios son incapaces de desarrollar un pensamiento original, porque no pueden escapar a la tiranía de la razón. Sus imaginaciones están bloqueadas.

Soy casi incapaz de desarrollar el pensamiento lógico, pero he puesto en práctica algunas técnicas para mantener en comunicación la línea telefónica con mi subconsciente, para cuando éste tiene algo que decirme. Oigo gran cantidad de música. Mantengo una cordial amistad con John Barleycorn. Tomo largos baños calientes. Me dedico a la jardinería. Observo a los pájaros. Doy largos paseos por el campo. Me concedo frecuentes vacaciones, de forma que mi cerebro permanezca ocioso. Nada de golf, ni cocktails, ni tenis, ni bridge, ni concentración. Sólo una bicicleta...

Mientras estoy así, dedicado a no hacer nada, recibo una corriente constante de telegramas de mi subconsciente, y éstos se convierten en materia prima para mis anuncios. Pero se requiere algo más: trabajo duro, una mente abierta y una curiosidad sin límites.

COMO SE DIRIGE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Muchas de las más grandes creaciones del hombre han sido inspiradas por el deseo de *hacer dinero*. Cuando Jorge Federico Haendel estaba a la última pregunta, se encerró por espacio de veintidós días y salió de su estudio con la partitura completa del «Mesías». Acertó plenamente. Muy pocos de los temas del «Mesías» eran originales. Haendel los extrajo de su subconsciente, en donde habían estado retenidos desde que los oyó en obras de otros compositores o desde que los compuso para sus olvidadas óperas propias.

Al final de un concierto en el Carnegie Hall, Walter Damrosch preguntó a Rachmaninoff cuáles eran los sublimes pensamientos que habían pasado por su cabeza, mientras observaba al auditorio durante la ejecución de su «concerto». «Estaba calculando el aforo del local», dijo Rachmaninoff.

Si los estudiantes de Oxford cobrasen por su trabajo, yo habría realizado milagros de escolaridad. La verdad es que hasta que no empecé a obtener grandes beneficios en Madison Avenue, no empecé a trabajar en serio.

En el mundo moderno de los negocios, es inútil ser un creador o un pensador original, a menos que uno pueda también *vender* lo que su creación forje. No puede esperarse de un director de empresa que reconozca una buena idea, si no se la presenta un buen vendedor. En mis catorce años de Madison Avenue sólo he tenido una gran idea, pero fui incapaz de *venderla*. (Deseaba que la «International Paper» abriese al público sus 26 millones de acres de bosques para hacer camping, pescar, cazar, tumbarse en la hierba y observar los pájaros. Insinué que un gesto tan sublime

sólo tendría comparación con la Biblioteca Car-negie y la Fundación Rockefeller. Era una buena idea, pero fracasé en *venderla*.)

Finalmente, he observado que ninguna organización creadora, tanto si se trata de un laboratorio de investigación, una revista, una cocina de París o una agencia de publicidad, podrá producir una gran cantidad de trabajo *si no está dirigida por un sujeto formidable*. El Cavendish Laboratory de Cambridge fue grande a causa de Lord Rutherford. El *New Yorker* fue grande gracias a Ross. El Majestic fue grande merced a Monsieur Pitard.

No todo el mundo disfruta trabajando en el «atelier» de un maestro. El deseo de independencia de criterio corroe el trabajo de muchos, que acaban llegando a la conclusión de que más vale ser cabeza de ratón que cola de león.

Pero casi siempre, los que dejan mi «atelier» descubren que su paraíso se ha perdido. Pocas semanas después de su partida, uno de ellos, corroído por la independencia, me escribió: «Cuando dejé su agencia, estaba preparado para sentir melancolía. Pero lo que sentí fue *angustia*. Nunca en mi vida me había encontrado tan desolado. Supongo que éste es el precio que hay que pagar por el privilegio de haber pertenecido a una élite».

Cuando un buen elemento se va, sus compañeros se preguntan las causas de su marcha. Sospechan, generalmente, que ha sido expulsado por la dirección. He encontrado, recientemente, una forma de evitar estos mal entendidos. Cuando dimitió mi joven jefe de redacción, para convertirse en Vice-presidente de otra agencia, él y yo inter-

CÓMO SE DIRIGE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

cambiamos unas cartas, al estilo de la correspondencia que cruza un ministro del gobierno con el Primer Ministro. Fueron reproducidas en la revista de nuestro personal. El querido «desertor» escribió:

«Usted debe aceptar mi agradecimiento por todo cuanto soy como publicitario. Usted me inventó, y me ha enseñado todo lo que sé. Dijo usted en una ocasión que se había encargado de mi instrucción durante esos años, y es verdad.»

Le contesté con cortesía:

«Ha sido una gran experiencia observar su ascenso, en once breves años, desde aprendiz de redactor hasta redactor en jefe. Usted ha llegado a ser uno de nuestros mejores creadores de campañas.»

«Usted trabaja duro y rápido. Su vitalidad y resistencia hicieron posible que permaneciese tranquilo y animoso — *contagiosamente* animoso — a través de todas las dificultades que encuentran los jefes de redacción.»

CAPÍTULO II

CONSIGUIENDO CLIENTES

Hace quince años era yo un oscuro cultivador de tabaco en Pensylvania. Hoy presido una de las mejores agencias de publicidad de Estados Unidos, con cifras de negocio del orden de los 66 millones de dólares anuales, una nómina de 6 millones de dólares y oficinas en Nueva York, Chicago, Los Angeles, San Francisco y Toronto.

¿Cómo pudo ocurrir esto? No lo sé, pero como dicen mis amigos, los Amish: «Es algo maravilloso».

Aquel lejano día de 1948, en que procedí a instalar mi mesa de trabajo, dicté la siguiente orden del día:

«Esta es una nueva agencia en lucha por la vida. Durante algún tiempo estaremos mal pagados y sobrecargados de trabajo.

»Al contratar personal, la elección recaerá sobre la *juventud*. Buscamos jóvenes con ganas de trabajar. No hay sitio para los aduladores ni para los vagos. Busco sólo hombres con cerebro.

»Todas las agencias son exactamente lo grandes que merecen ser. Estamos poniendo la nuestra en marcha sobre una delgada maroma consistente en algo así como un cordón de zapatos. Pero vamos a hacer de ella una gran agencia antes de 1960.»

Al día siguiente, hice una lista de los cinco clientes que consideraba necesario conseguir. Fi-

guraban en ella las firmas General Foods, Bristol-Myers, Campbell Soup Company, Lever Brothers y Shell (1).

No se había visto nunca, anteriormente, que anunciantes de esta magnitud se comprometiesen con agencias principiantes. Cuando el director de una agencia «mamut» solicitó la cuenta de Cigarillos Camel, prometió asignarle treinta redactores. Pero el sagaz cliente le replicó: «y, *¿por qué no me envía uno bueno?* Así pasó esta cuenta a manos de un joven redactor llamado Bill Esty, que ha permanecido veintiocho años en la agencia.

En 1937, Walter Chrysler concedió la cuenta de los coches Plymouth a Sterling Getchel, a la sazón en sus treinta y dos años. En 1940 Ed Little cedió la mayor parte de la cuenta Colgate a un desconocido llamado Ted Bates. Y la General Foods descubrió a Young & Rubicam, cuando esta agencia llevaba tan sólo un año en marcha. Escribiendo sus memorias, ya retirado, John Orr Young, uno de los fundadores de Young & Rubicam, ofrecía este consejo a los fabricantes en busca de una agencia:

«Si es usted lo bastante afortunado para hallar algún joven con esa osadía y energía especial que se necesitan para montar un negocio propio, podrá lograr grandes beneficios al tener a su servicio a una tan valiosa individualidad, de incuestionable calidad.

»Es fácil sentirse sugestionado por extensiones de mesas, departamentos y otras dependencias de una

(1) Acertar en la diana de tales firmas era un acto de loca presunción. Pero todas las casas citadas son hoy clientes de Ogilvy, Benson & Mather.

agencia «a escala colosal». Pero lo que verdaderamente cuenta es la auténtica potencia motriz de la agencia, la *potencia creadora*.

»Hay muchos éxitos publicitarios que fueron alcanzados por anunciantes que se beneficiaron de la ambición y la energía de una organización publicitaria que todavía tenía ante sí el largo camino de tener que ganarse una reputación.» (1)

En la época de mi entrada en escena, los grandes anunciantes se habían vuelto más cautos. Dios se había puesto del lado de «los grandes ejércitos». Stanley Resor, que fue director de J. Walter Thompson desde 1916, me previno: «La concentración industrial en enormes proporciones y la creación de grandes grupos de empresas, quedan reflejadas en el mundo de la publicidad. Las grandes campañas requieren ahora una gama tan amplia de servicios, que sólo las agencias enormes pueden llevarlas a cabo. ¿Por qué no guarda en un cajón su pipa de los sueños y se une a J. Walter Thompson?

A las nuevas agencias, actualmente embarcadas en la conquista de sus primeros clientes, les lego gustosamente una pieza maestra, que obraba maravillas durante mis primeros tiempos. Tenía por costumbre pedir a los clientes prospectados que considerasen el ciclo de vida de una agencia típica, la regla inevitable del orto y el ocaso, de la dinamita y el adocenamiento:

«Cada equis años nace una nueva agencia. Es ambiciosa, trabaja duramente, está llena de dinamita. Consigue clientes que pertenecían a viejas agencias. Realiza una gran labor.

(1) John Orr Young. *Aventuras en la publicidad*. Harper, 1948.

»Pasan los años. Los fundadores de la agencia se hacen ricos. Están cansados. Desaparece su fuego creador. Se convierten en volcanes apagados.

»La agencia puede continuar progresando. Su ímpetu inicial no ha desaparecido. Tiene potentes conexiones. Pero se ha hecho demasiado grande. Produce campañas grises y rutinarias, basadas en el eco de viejas victorias. Se presenta el estancamiento. Se intenta presentar el éxito de los servicios colaterales para disimular la bancarrota de las facultades creadoras de la agencia. En esta fase empieza la pérdida de clientes, que pasan a nuevas agencias llenas de vitalidad, porque son despiadadas advenedizas que trabajan duramente y que ponen toda su dinamita en los anuncios.

»Todos podemos señalar a famosas agencias que están moribundas. Se oyen en sus pasillos cuchicheos desmoralizadores, mucho antes de que la verdad se manifieste entre sus clientes...»

Al llegar a este punto, siempre podía observar que mi cliente en prospección se esforzaba por disimular el hecho de que había dado en el blanco. ¿Estaba por ventura describiendo la agonía de su agencia?

Hoy, catorce años después, sufro las arremetidas de esta astuta y reprobable estratagema. Mi sabio tío, Sir Humphrey Rolleston, acostumbraba a decir de los médicos: «Primero ganan dinero, después ganan honores, y después se vuelven honestos». Me estoy acercando ahora a la fase de la honestidad. Pero todo era distinto cuando mi cuenta bancaria estaba vacía. Como decía el Rey Pirata, de Gilbert:

CONSIGUIENDO CLIENTES

*«Cuando acometo en busca de mi presa,
Me ayudo en pos de mi camino real,
Hundo en verdad más barcos, en esta fiera empresa,
Que cualquier rey panzudo y patriarcal.
Aunque reyes hay que, en un pomposo trono,
Para poder decir, ¡es mía la Corona!
Han de pasar, sin gloria y poco tono,
Por trances más sórdidos que yo con mi tizona.»*

Siguiendo el consejo de Henry Ford a sus concesionarios, de que no abandonasen jamás la visita personal, empecé buscando anunciantes que no hubiesen utilizado todavía ninguna agencia, partiendo del supuesto de que no poseía prestigio ni referencias para desplazar a cualquier agencia titular. Mi primera diana la conseguí en la empresa Wedgwood China, que invertía unos 36.000 dólares anuales. Mr. Wedgwood y su jefe de publicidad me recibieron con la mayor corrección.

«Detestamos a las agencias — dijo Mr. Wedgwood —. No son sino una molestia. Por ello nos hacemos nosotros mismos nuestros propios anuncios. ¿Puede usted señalar en ellos algún error?»

«Por el contrario — contesté —. Me gustan mucho. Pero si ustedes permiten que yo compre el espacio para su empresa, los medios me darán una comisión. Y a ustedes no les costará nada mi colaboración.»

Hensleigh Wedgwood es un hombre amable. A la mañana siguiente me escribió una carta comunicándome mi nombramiento: Era ya su agencia de publicidad.

Pero mi capital social era solamente de 6.000 dólares. Apenas alcanzaba para mantenerme a flote hasta la llegada de la primera comisión. Afortu-

nadamente, mi hermano mayor, Francis, era, a la sazón, Director Gerente de Mather & Crowthler, Ltd., una venerable y distinguida agencia de publicidad de Londres. Vino a salvarme del naufragio persuadiendo a sus socios para que incrementasen mi capital y me cediesen su nombre. Mi viejo amigo Bobby Bevan, de S.H. Benson Ltd., otra agencia inglesa, fue el siguiente en apoyarme, y sir Francis Meynell obtuvo de sir Stafford Cripps la autorización para poder efectuar inversiones en ultramar.

Bobby y Francis me instaron a que buscase un americano para la presidencia de la agencia. No creían que un paisano suyo pudiese convencer a los fabricantes americanos de que éstos le confiaran sus campañas. Esperar a que un inglés (o incluso un escocés como yo) tuviesen éxito en la publicidad americana, era realmente absurdo: La publicidad no forma parte del genio británico, puesto que a los habitantes de las islas les resultó siempre odiosa la sola idea de la publicidad. Como aseguró «Punch» en 1848: «Seamos, hasta donde sea necesario, una nación de tenderos. Pero no creemos que haya necesidad de convertirnos en una nación de anunciantes». De los 5.500 caballeros, baronets y pares del Reino, existentes hoy, sólo hay *uno* que sea publicitario.

(Los prejuicios contra la publicidad y los que la practican, son bastante menos marcados en los Estados Unidos. Neil McElroy, un antiguo jefe de publicidad de Procter & Gamble, fue nombrado Secretario de Defensa durante la administración Eisenhower. Chester Bowles, graduado en Madi-son Avenue, se convirtió en Gobernador de Con-necticut, Embajador en la India, y Subsecretario

CONSIGUIENDO CUENTES

de Estado. Pero, incluso en Estados Unidos, es raro que los hombres dedicados a la publicidad figuren en cargos gubernamentales importantes. Es una lástima, porque algunos de ellos tienen mejores cualidades que la mayoría de hombres de leyes, profesores, banqueros y periodistas que resultan favorecidos. Los veteranos de la publicidad están mejor dotados para definir problemas y oportunidades, fijar metas a corto y a largo plazo, considerar resultados, dirigir ejércitos de ejecutivos, presentar claramente los hechos a las comisiones, y actuar dentro de las limitaciones de un presupuesto. La observación de los candidatos más aventajados, procedentes de las agencias de publicidad, me hace creer que la mayoría de ellos eran más objetivos, mejor organizados, más vigorosos y más activos que sus rivales procedentes de las leyes, la enseñanza, la banca y el periodismo.)

Tenía muy poco para ofrecer al publicitario americano que resultase calificado para encabezar mi agencia. Invité a Anderson Hewitt a que dejase su oficina de J. Walter Thornpson, en Chicago y se convirtiese en mi patrón. Era una verdadera dinamo de energía. No se sentía cohibido por la presencia de millonarios. Tenía relaciones tan influyentes, que nada más de pensarlo se me hacía la boca agua...

Durante un año, Andy Hewitt nos proporcionó dos clientes espléndidos. Con la ayuda de John La Farge, que fue nombrado nuestro redactor-jefe, nos trajo a la Sunoco. Y tres meses después, su padre político Arthur Page, indujo al Chase Bank a contratarnos. Cuando íbamos escasos de capital, Andy Hewitt persuadió a J.P. Morgan & Com-

pany para que nos prestasen 100.000 dólares sin ningún aval, excepto la confianza de su tío Leffing-well, a la sazón presidente de la Morgan.

Desgraciadamente, mi asociación con Andy, no era del todo feliz. Tratábamos de ocultar nuestras diferencias al personal, pero los chiquillos siempre se dan cuenta de los desacuerdos entre sus padres. Tras cuatro años de discordias, exacerbadas por las angustiosas presiones de nuestro éxito meteórico, la agencia empezó a dividirse en dos bandos. Después de muchos disgustos a causa de esta situación, Andy dimitió, y me convertí en el director. Me confortó el hecho de que Andy estaba llamado a realizar grandes cosas en otras agencias una vez libre de las trabas impuestas por un socio tan inaguantable como yo.

Cuando pusimos nuestra agencia en marcha, nos situamos en competencia con otras 3.000 agencias americanas. Nuestra primera tarea consistió en salir del anonimato, de forma que los posibles clientes nos incluyesen en su lista de «posibles». Tuvimos la suerte de realizar esta primera fase mucho más rápidamente de lo que jamás habíamos soñado. Puede ser útil a los amigos de las aventuras comerciales la descripción de cómo lo conseguimos.

Para empezar, invité a comer a diez reporteros de la prensa especializada en el ramo publicitario. Les hablé de mi tozuda ambición de hacer surgir una importante agencia de la nada. A partir de aquel momento, me hicieron valiosas confidencias y publicaron gratuitamente todas las gacetillas que les envié, por triviales que fuesen. ¡Dios los bendiga! Rosser Reeves afirmó que en nuestra agencia

CONSIGUIENDO CLIENTES

nadie iba al baño sin leer antes las noticias sobre nosotros aparecidas en la prensa comercial.

Después seguí el consejo de Edward L. Bernay de no pronunciar más de dos conferencias por año. Cada conferencia estaba calculada para provocar la máxima agitación posible en Madison Avenue. La primera consistió en una charla en el Club de Directores Artísticos, de Nueva York, dando rienda suelta a todo cuanto sabía respecto a las artes graneas en la publicidad. Antes de irme • a casa, obsequié a cada director artístico, presente en mi auditorio, con una lista de las treinta y nueve reglas que creo que deben observarse para realizar buenas campañas.

Aquellas antiguas normas siguen todavía vigentes en Madison Avenue.

En mi siguiente conferencia, denuncié la vaciedad de los cursos publicitarios que se daban en las Escuelas de Publicidad, ofreciendo 10.000 dólares para ayudar a la creación de una Escuela que otorgase títulos para ejercer esta disciplina. Esta proposición idiota, apareció en las primeras páginas de los diarios. Muy pronto, la prensa profesional optó por visitarme para comentar la mayor parte de las noticias. Dije siempre lo que pensaba, y nunca dejé de ser citado.

En tercer lugar, entablé amistad con hombres cuyas ocupaciones les mantuviesen en contacto con los principales anunciantes — los investigadores, los consejeros de relaciones públicas, los ingenieros de dirección y los vendedores de altura —. Vieron en mí una posible fuente de futuros negocios para ellos mismos, pero esta relación se tradujo también en meritorios escalones para la subida de nuestra agencia.

En cuarto lugar, me mantuve en contacto constante, por correspondencia, con 600 personas de cada sector de la vida americana. Este aluvión de correspondencia era leído por los anunciantes de mayor respeto. Cuando, por ejemplo, solicité una parte de la vasta cuenta del whisky Seagram, el director de dicha firma consideró los dos últimos párrafos de un discurso de dieciséis páginas, que le había enviado poco antes y nos contrató.

Amigo lector, si a usted le chocan estas confesiones con autobombo, puedo alegar en mi defensa que, si me hubiese comportado de una manera más profesional, habría necesitado veinte años para triunfar. No tenía ni tiempo ni dinero para esperar. Era pobre, desconocido, y tenía prisa por llegar.

Durante ese período, he trabajado desde que apuntaba el día hasta medianoche, seis días semanales, creando campañas para los clientes que habían contratado a nuestra incipiente agencia. Algunas de dichas campañas hicieron historia.

Para empezar, aceptamos a todos los posibles clientes (una tortuga de juguete, un cepillo patentado para el cabello, una motocicleta inglesa...). Pero estaba siempre ojo avizor, atento a las soñadas cinco fichas azules de mi lista,- y dedicando los escasos beneficios a forjar la clase de organización que, en mi opinión, atraería siempre su atención.

Siempre exhibía ante los clientes potenciales el dramático perfeccionamiento que se producía cuando Ogilvy, Benson & Mather se hacían cargo de las cuentas hasta entonces en poder de antiguas agencias: «En cada caso hemos abierto nuevos caminos» y «En cada caso *hemos incrementado las*

CONSIGUIENDO CLIENTES

ventas». Pero nunca podía mantener la cara seria cuando decía esto. Si las ventas de una empresa no se hubieran incrementado más de seis veces en los veintiún años anteriores, su crecimiento habría sido menor del correspondiente al término medio.

Algunas agencias «muy normales» tuvieron la buena fortuna de contar en su haber con clientes «muy normales» en 1945. Todo cuanto tenían que hacer consistía en asegurar las correas de su asiento y salir proyectados a enormes alturas en la curva de una economía común aerodinámica. Conseguir nuevos clientes en el momento en que las ventas totales del país están en auge, ya requiere habilidad por parte de una nueva agencia. Sin embargo, el verdadero valor se aprecia cuando la economía sufre las sacudidas de un receso. Entonces, los viejos fósiles quedan desplazados y sólo se abren paso, a grandes zancadas, las agencias vigorosas.

Los primeros clientes son los más difíciles de conseguir, porque la agencia no tiene referencias ni antecedentes de haber logrado éxitos ni reputación. En esta fase, es muy rentable presentar un estudio piloto realizado sobre algún aspecto del negocio del futuro cliente. Existen pocos fabricantes cuya curiosidad no les «haga picar» en el momento en que se les ofrezca mostrarles los resultados de tal estudio.

La primera vez que intenté esto fue con Helena Rubinstein, que había cambiado de agencia diecisiete veces en los veinticinco años últimos. Su campaña era realizada, a la sazón, por una agencia propiedad de su hijo más joven, Horacio Titus. Nuestra investigación de mercado reveló que esta publicidad carecía de efecto.

Madame Rubinstein no demostró gran interés por los resultados de nuestra investigación, pero cuando «descorché» algunos anuncios basados en ella, se irguió, mostrando un interés particular por las fotografías de mi esposa antes y después de someterse a un tratamiento en el Salón Rubinstein. «Creo que su esposa tenía mejor aspecto *antes*», dijo Madame.

Con gran sorpresa por mi parte, Horacio Titus aconsejó a su madre retirar su cuenta de la agencia de la que era propietario, y pasármela a mí. Horacio y yo nos hicimos grandes amigos, y lo fuimos hasta su fallecimiento ocho años después.

En 1958 fuimos invitados por Esso a mostrarles qué clase de anuncios crearíamos si nos contrataban. Diez días después les obsequié con un surtido de catorce campañas diferentes, y me llevé la campaña. (Además de la suerte, la fecundidad y el quemarse las pestañas estudiando, son las mejores armas que pueden emplearse en la caza de nuevos clientes...)

Hicimos un gasto de 30.000 dólares en una presentación especulativa de Bromo Seltzer. Se basaba en la tesis, fuertemente rebatida, de que la mayor parte de dolores de cabeza son de origen psicomático. Pero LeMoyne Billings, entonces jefe de publicidad de Bromo Seltzer, prefirió la presentación realizada por otra agencia.

Hoy en día no disponemos de tiempo ni de estómago, para la preparación de campañas especulativas. En vez de ello, mostramos nuestros archivos con lo realizado para otros anunciantes, explicamos nuestra política de trabajo y presentamos a los jefes de nuestros departamentos. Tra-

CONSIGUIENDO CLIENTES

tamos de mostrarnos tal como somos en realidad, incluyendo nuestros defectos. Si al futuro cliente le gusta nuestro aspecto, nos contrata. Si no le agradamos... bueno, entonces estamos más tranquilos sin él.

Cuando las líneas aéreas holandesas KLM decidieron cambiar de agencia, invitaron a Ogilvy, Benson & Mather, y a otras cuatro, para que preparásemos campañas publicitarias «en concurso». Fuimos los primeros en «examinarnos». Inicié la reunión diciendo: «No hemos preparado nada. En vez de ello, nos gustaría que nos dijese algo acerca de sus problemas. A continuación pueden visitar ustedes las otras cuatro agencias que figuran en su lista. Sabemos que todos han preparado campañas muy bonitas. Si les gusta alguna de ellas, su elección será fácil. En el caso de que no les gusten, pueden llamarnos de nuevo y contratarnos. Entonces nos meteremos de lleno en la investigación que precede siempre a la preparación de cualquier campaña en nuestra agencia».

Los holandeses aceptaron esta escueta proposición. Cinco días después, tras examinar las campañas especulativas preparadas por las otras agencias, nos llamaron de nuevo y nos contrataron-No se puede generalizar. En algunos casos es más ventajoso mostrar anuncios preparados de antemano, como sucedió con Esso y Helena Rubinstein. En otros, es mejor ser la única agencia que rehuse hacerlo, como en el caso de la KLM. Las agencias que obtienen mayores éxitos en los nuevos negocios son aquellas cuyos representantes muestran la más sensible perspicacia en la captación psicológica del cliente potencial. La rigidez y el arte de vender, son dos cosas que no combinan...

Existe una estratagema que parece dar resultado satisfactorio en la mayoría de los casos: dejar que el cliente potencial lleve el peso de la conversación. Cuanto más escucha uno, más juicioso creen que es. Un día fui a visitar a Alexander Konoff, un viejo emigrado ruso que hizo una fortuna como fabricante de cremalleras. Tras mostrarme su fábrica de Newark me devolvió a Nueva York en su Cadillac con chófer particular. Observé que llevaba consigo un ejemplar de «La Nueva República», revisLa izquierdista de escasos lectores.

«¿Es usted demócrata o republicano?», le pregunté.

«Soy socialista. Tomé parte activa en la Revolución Rusa.»

Le pregunté si conocía a Kerensky.

«Aquella revolución NO», rugió Konoff. «La revolución de 1904.» «Era todavía un niño y tenía que andar cinco millas con los pies desnudos sobre la nieve para trabajar en una fábrica de cigarrillos.» «Mi verdadero nombre es Kaganovitch. El FBI cree que soy hermano del Kaganovitch miembro del Politburó. Están equivocados.»

Soltó una risotada. «Cuando vine a América por vez primera, trabajé en Pittsburgh como maquinista, a cincuenta centavos la hora. Mi esposa era bordadora. Ganaba catorce dólares semanales, pero nunca se los pagaban.»

Este arrogante millonario, antiguo socialista, estuvo contándome que había conocido íntimamente a Lenin y a Trotsky durante los días de su exilio. Le escuché. Por consiguiente, conseguimos su campaña.

CONSIGUIENDO CLIENTES

El silencio puede resultar dorado. No hace mucho tiempo vino a verme el director de publicidad de los discos Ampex en busca de una nueva agencia. Por primera vez en mi vida, había yo comido demasiado bien, y tenía muy pocas ganas de hablar. Todo cuanto pude hacer fue acompañar al posible cliente hasta un sillón y quedarme observándole en forma inquisitiva. Habló durante una hora, sin interrupción. Pude observar que mi actitud atenta y reflexiva le impresionaba. No todos los publicitarios aparecen tan taciturnos en estas ocasiones. Entonces, y ante mi horror, me planteó una pregunta. «¿Había oído alguna vez, un disco Ampex?» Moví la cabeza, demasiado embotado para poder hablar.

«Bien, es preciso que oiga nuestro equipo en su propia casa.» «Se presenta en estilos diferentes.» «¿Cómo está decorada su casa?»

Me encogí de hombros, incapaz de hablar.

«¿Moderno?»

Moví la cabeza. Pausa silenciosa. «

¿Americano primitivo?» Moví de nuevo la cabeza.

«¿Siglo dieciocho?»

Asentí, con gesto pensativo, pero retuve mi lengua.

Una semana después, llegó el Ampex. Era magnífico. Lástima que mis socios decidieran que la cuenta era demasiado pequeña para dar beneficios. Me vi obligado a retirarme.

El manejo de las campañas, una vez conseguidas, es un negocio profundamente serio. Uno se gasta el dinero de otras personas y la suerte de

su empresa queda frecuentemente en nuestras manos. Pero considero como un deporte la caza de nuevos clientes. Si se practica con el ceño fruncido, uno puede morir de úlcera. Si se practica con espíritu deportivo, es una auténtica diversión. Juegue para ganar, pero goce de buen humor.

En mi juventud, vendía cocinas Aga en la Exposición del Hogar Ideal, en Londres. Cada venta requería un «rollo» personal, que me costaba cuarenta minutos de administrar. El problema consistía en escoger, entre la multitud, aquellos raros individuos lo bastante ricos para poder comprar mi cocina, que costaba 100 libras. Aprendí a conocerlos por su olor. Fumaban cigarrillos turcos...

Desarrollé años más tarde técnicas similares para olfatear a los grandes anunciantes dentro de las multitudes. Una vez salí de un banquete del Consejo Escocés, en Nueva York, con el presentimiento de que cuatro de los hombres que había conocido por vez primera se convertirían un día en clientes míos. Y así ocurrió.

La cuenta más enorme que he obtenido fue la de Shell. A los de Shell les gustaba el trabajo que habíamos realizado para Rolls-Royce, hasta el extremo de incluirnos en una lista de agencias que fue objeto de su consideración en aquel entonces. Enviaban a cada agencia un cuestionario completo y extenso.

Se da el caso de que ahora deploro la práctica de seleccionar agencias mediante cuestionario, y he enviado docenas de ellos al cubo de la basura. Cuando una compañía llamada Stahl-Mayer me envió un cuestionario, les contesté: «¿Quién es

Stahl-Meycr»? Pero, en cambio, pasé toda una noche preparando mis respuestas al cuestionario Shell. Mis respuestas eran más candidas de lo acostumbrado, pero creí que causarían una favorable impresión en Max Burns, director adjunto de la Filarmónica de Nueva York y a la sazón Presidente de la Shell, en el caso de que sólo fuesen sometidas a él. A la mañana siguiente supe que se había marchado a Inglaterra, por lo que volé a Londres, y dejé en su hotel un mensaje expresando mis deseos de verle. Casi había perdido la esperanza de entrevistarme con él, cuando la telefonista me pasó el recado de que Mr. Burns deseaba comer conmigo al día siguiente. Como yo estaba comprometido con el Secretario de Estado para Escocia, le envié a Burns la siguiente nota:

«Mr. Ogilvy está invitado a comer con el Secretario de Estado para Escocia en la Cámara de los Comunes. Ambos tendrían sumo placer en que usted se uniese a ellos.»

Durante el camino hacia la Cámara de los Comunes — llovía a cántaros y llevábamos paraguas — pude hacer a Burns una síntesis de mis respuestas a su cuestionario. De nuevo en Nueva York, al día siguiente, me presentó al hombre que estaba a punto de sucederle como Presidente de la Shell — el destacado Dr. Monroe Spaght. Tres semanas después Monty Spaght telefoneó para decirme que la campaña era ya nuestra.

Estaba tan atónito por esta noticia inesperada, que perdí mi aplomo habitual y sólo pude balbucear: «Dios nos ayude».

Nuestro nombramiento para la campaña de Shell, tuvo como consecuencia el forzarnos a dejar

el servicio de Esso. Me gustaban las gentes de Esso y estaba orgulloso de la parte que habíamos desempeñado en persuadirles para que salvaran su «show» semanal de televisión. David Susskind dijo en «Life» que «si existiese una Medalla de Honor del Congreso para el ramo de los negocios, el patrocinador de ese «show» se la merecería». Pero ignoraba, como es natural, que con el fin de asegurar el patrocinio por Esso del citado programa, me había visto obligado a ceder totalmente mi comisión del quince por ciento a Lorillard, fabricantes de los cigarrillos Oíd Gold y Kent. Lorillard había contratado antes un espacio del programa, y sólo mediante el ofrecimiento de cederles mi comisión (6.000 dólares semanales) les persuadí para que dejaran su contrato a Esso. Me sentí contrariado con Esso, por haber rechazado el resarcirme de mi sacrificio. Ninguna agencia puede permitirse el lujo de trabajar sin cobrar. Por consiguiente, transferí mi devoción a la Shell.

He sufrido algunas veces aparatosos revolcones durante la «caza» de nuevos clientes. Cuando me entrevisté con sir Alexander H. Maxwell, director de la British Travels & Holidays Asspciation, necesitábamos una nueva cuenta con urgencia. Ya de entrada, me soltó: «Nuestra publicidad es buena, realmente muy buena. No tengo la más remota intención de cambiar de agencia».

Le contesté: «Cuando Enrique VIII se estaba muriendo, sus palaciegos estaban convencidos de que cualquier hombre que tuviese la osadía de comunicarle la terrible verdad, moriría decapitado. Sin embargo, la Razón de Estado obligaba a que hubiese un voluntario, y surgió Henry Denny. El rey Enrique quedó tan agradecido a Denny por

su valor, que le regaló un par de guantes y le concedió una condecoración. Sir Henry Denny era antecesor mío. Su ejemplo me da aliento para decirle que «su publicidad es muy mala».

Maxwell estalló en cólera y nunca más volvió a dirigirme la palabra. Pero, poco después, nos concedió la campaña de la British Travel, a condición de que yo no tomase parte en ella. Durante muchos años mis socios tuvieron que ocultarle el hecho de que precisamente era yo quien tenía a mi cargo esa campaña. Tuvo tanto éxito, que el número de visitantes americanos a la Gran Bretaña se cuadruplicó en diez años. Actualmente, Gran Bretaña obtiene más beneficios del turismo que cualquier otro país europeo, excepto Italia.

«Para una isla tan húmeda y tan pequeña, resulta un éxito vertiginoso», dijo *The Economist*.

Sir Alexander Maxwell se retiró un buen día y, entonces, pude salir de mi incógnito. El hombre que ahora ocupa su puesto es Lord Mabane, un ex-ministro. Cuando voy a Inglaterra acostumbra a enviar su coche a recogerme para conducirme a Rye, donde habita en la casa que fue de Henry James. Su chófer dejó una vez sorprendida a mi esposa, cuando le ofreció uno de sus chicles, al saber que era americana.

Los clientes ingleses acostumbran a emplear sirvientes muy originales. El mayordomo de la residencia para invitados, de la casa Rolls-Royce, cerca de Derby, entró sin llamar en nuestro dormitorio una calurosa mañana de verano. Allí estaba mi esposa durmiendo. Acercando su cara de luna al oído de mi esposa, le preguntó: «¿Escalfados o fritos, señora?».

Nuestra persecución de la campaña de la Arm-strong Cork, fue todavía más extraña. Para empezar, se me ordenó comer con Max Banzhaf, el jefe de publicidad, en su club de golf, en los alrededores de Lancaster, Pennsylvania. Nuestra mesa parecía un campo de juego. Durante más de dos horas Max regaló mis oídos con anécdotas de golf. Su concepto del reparto de la publicidad parecía girar exclusivamente alrededor de la capacidad de los publicitarios para golpear pelotas. ¿Podía yo compartir su amor por el golf?

Nunca en mi vida he asistido a un partido. Pero, si llego a admitirlo en aquel momento, habría destruido mis oportunidades de hacerme con la campaña. Por consiguiente, musité una ambigua evasiva, bajo pretexto de que carecía de tiempo para practicar. Max sugirió que jugásemos seguidamente un partido. Alegué que no había traído mi equipo.

«Ya le prestaré el mío.»

Pero Max aceptó la nueva excusa que presenté entonces y que me parece que se basaba en algo relativo a mi digestión.

Antes de marcharme, me explicó que el único impedimento que quedaba por superar para el buen éxito de mi candidatura, residía en el hecho de que Henning Prentis, su Presidente, era amigo íntimo durante toda su vida de Bruce Barton, cuya agencia había monopolizado prácticamente toda la publicidad de Armstrong, durante cuarenta largos años.

Al día siguiente, la suerte se puso de mi lado. La Donegal Society me invitó a hacer un discurso en su reunión anual, en una de las más viejas iglesias

presbiterianas de los Estados Unidos. Tenía que hablar desde el pulpito, y Mr. Prentis había de estar presente. Mi sermón se fijó para el 23 de junio, aquella maravillosa víspera de San Juan en que nacieron mi abuelo y mi padre y en que yo también nací (1). Como tema, escogí el de mis compatriotas y su contribución a la formación de América, sin referirme *directamente* al único escocés de Madison Avenue.

«Rodolfo Waldo Emerson y Tomás Carlyle, fueron una vez a pasear por la campiña escocesa. Cuando Emerson vio el pobre suelo de los alrededores de Ecclefechan, le preguntó a Carlyle: ¿Qué se obtiene de una tierra como ésta?

Carlyle replicó, «Obtenemos HOMBRES».

¿Qué clase de hombres se cosechan en aquel pobre suelo escocés? Y, ¿qué es de ellos cuando vienen a los Estados Unidos?

Trabajan duramente. Fui educado, con el proverbio favorito de mi padre: «El trabajo duro nunca mató a nadie», sonando en mis oídos.

Patrick Henry era escocés, y John Paúl Jones era hijo de un jardinero escocés. Alian Pinker-ton vino de Escocia y puso en marcha el servicio secreto americano. Fue Pinkerton quien descubrió el primer complot para asesinar a Lin-coln, en febrero de 1861. Treinta y cinco jueces del Tribunal Supremo de los Estados Unidos han sido escoceses. Y también numerosos industriales, incluyendo a uno que tanto ha hecho por la prosperidad y cultura de vuestro propio

(1) Mi padre me apostó una vez 100 a 1 a que yo no podría continuar esta notable serie. No he podido lograr todavía tal hazaña...

Condado de Lancaster —. Se trata de Mr. Hen-ning Prentis, de la Armstrong Cork Company, el cual se encuentra aquí, entre nosotros.»

Desde mi ventajosa posición en el pulpito pude observar la reacción de Mr. Prentis a esta frase. No pareció descontento. Pocas semanas después convino en transferir parte de la campaña de Armstrong a nuestra agencia.

De todos los concursos relacionados con nuevos clientes en que tomé parte, el que reunió a mayor número de concursantes fue el del «United States Travel Service» (Servicio de Viajes a los Estados Unidos). No menos de 137 agencias lanzaron al ruedo sus sombreros. Nuestras campañas para la Gran Bretaña y Puerto Rico habían conseguido tanto éxito, que estábamos singularmente calificados para anunciar a los Estados Unidos como meta turística. Trataba de inocular a los europeos mi propia pasión por los Estados Unidos. Había pasado mi vida anunciando pasta dentífrica y margarina; ¡qué cambio tan grato resultaría el anunciar los Estados Unidos!

Muchas de las agencias que competían por la campaña, estaban en condiciones de aportar influencia política en apoyo de su nombramiento. Yo carecía de ella. Sin embargo, pudimos llegar a figurar en una breve lista de seis semifinalistas y fuimos invitados a realizar una presentación en Washington. El Secretario Adjunto de Comercio, Willíam Ruder — avecindado, en su vida privada, en Madison Avenue — me sometió a un despiadado bombardeo de preguntas y más preguntas, que sirvieron para descubrir el único punto flaco que existía en mi caso: la falta de sucursales en el extranjero.

CONSIGUIENDO CLIENTES

Tras haber realizado mi presentación a más de un centenar de posibles clientes, he llegado a poder darme cuenta, hacia el final de las entrevistas, de si he ganado ó he perdido. Aquella tarde me pareció que había perdido y regresé desolado a Nueva York. Pasaron diez días, y todavía no se había hecho ninguna declaración oficial. Fui consolado por mi personal e, incluso, llegamos a cruzar apuestas sobre cual de nuestros competidores ganaría. Inesperadamente, un sábado por la tarde fui despertado por la Western Unión: el Secretario de Comercio había encargado a Ogilvy, Benson & Mather, la realización de la publicidad en Gran Bretaña, Francia y Alemania, del «Visiten los Estados Unidos».

Este es el telegrama más glorioso que jamás recibí desde que Oxford me telegrafió la concesión de mi beca en el Ghrist Church, treinta años atrás. Cada anuncio que redacto hoy para el Servicio de Viajes a los Estados Unidos, es la carta del «pan con mantequilla» de un inmigrante agradecido.

Antes de poner en marcha nuestra campaña, previne al Departamento de Comercio de los Estados Unidos de que estaba destinada a levantar severas críticas:

«El ataque surgirá cuando aparezca nuestro primer anuncio. Digamos lo que digamos en esos anuncios, vamos a estar sometidos a feroces críticas. Conozco esto por mi experiencia a través de la publicidad británica de turismo.

»Pero, en última instancia, nuestra campaña sólo puede ser atacada o defendida sobre la base de los *resultados* que obtenga.»

La investigación ha demostrado que nuestro único y mayor obstáculo radicaba en el hecho de que los europeos tenían un concepto exagerado del costo de la visita a Estados Unidos. Decidimos atacar el problema por su base. En vez de prometer, en forma blanda y suave, que se puede dar una vuelta por América «por menos de lo que usted supone», dimos una cifra específica: 100 dólares por semana. Se llegó a ella tras una cuidadosa verificación. Por ejemplo, antes de decidirnos sobre el precio mínimo razonable de una habitación de hotel en Nueva York, enviamos a una de nuestras colaboradoras a comprobar la comodidad y aspecto de las camas del Hotel Winslow, que acostumbra a cobrar seis dólares por noche. Las encontró satisfactorias.

Pero nuestros críticos adoptaron la postura de considerar que 100 dólares por semana era una cifra demasiado baja. No estaban al corriente de las realidades del problema:

(1) El viaje desde Europa había estado anteriormente limitado a los hombres de negocios con amplia cuenta de gastos y a los hombres ricos. Era de vital importancia ampliar ese mercado atrayendo turistas con medios más modestos. Fort Knox estaba perdiendo oro, y se necesitaban divisas urgentemente.

(2) Mientras que más de la mitad de las familias de Estados Unidos cuentan con rentas que exceden de 6.000 dólares, tan sólo el *tres por ciento* de las familias de Inglaterra tienen rentas de esa magnitud. Por tal motivo era importante poner nuestro producto al alcance de tales familias, al precio más reducido posible. Siempre podrían gastar más si fuese necesario...

CONSIGUIENDO CLIENTES

(3) Argumenté que es mejor, para los europeos de renta limitada, visitar los Estados Unidos — teniendo incluso que hacer economías — que dejar de venir. La emoción de ver Nueva York, San Francisco y los amplios espacios sin fin, supera, con mucho, las penalidades sufridas para economizar. Los turistas extranjeros aportan hoy esas divisas tan necesarias. Y la investigación demuestra que, en su inmensa mayoría, regresan a sus hogares con una actitud más favorable hacia los Estados Unidos.

Nuestros anuncios constituyeron un record de atención y lectura al publicarse en los periódicos europeos. Se produjeron tantas consultas, que las oficinas en Londres, París y Frankfurt, del Servicio de Viajes a los Estados Unidos, tuvieron que trabajar horas extraordinarias.

Nuestra campaña promovió una avalancha de publicidad editorial sin precedentes en la historia. El *Daily Mail* envió a los Estados Unidos a su más destacado periodista. En su primer despacho, cablegrafió:

«Por lo visto, al mismo tiempo que el presidente Kennedy nos invitó a todos los europeos a probar la novedad de hacer turismo en los Estados Unidos, recomendó confidencialmente a los 180.000.000 de americanos que fuesen amables con nosotros. Porque, si no fue así, ¿qué otra explicación podría darse a la desconcertante generosidad, a la abrumadora amabilidad y a la extrema cortesía de que hemos sido objeto por el pueblo americano en todo momento?...»

El *Daily Express* dio instrucciones a su corresponsal en Nueva York para que escribiese una

serie de artículos sobre el particular. Un editorial del *Manchester Guardian* consideró ya como famosos a nuestros anuncios, sólo después de haber aparecido tres de ellos. El *Handelsblatt*, principal periódico financiero de Alemania, opinó: «Se trata de una campaña muy importante». «El Servicio de Viajes a los Estados Unidos, ha introducido su publicidad en el mercado turístico de la Alemania occidental».

El «pudding» se prueba comiéndolo. Ocho meses después de iniciarse nuestra campaña, el contingente turístico francés a los Estados Unidos aumentó el 27 por ciento, el inglés el 24 por ciento y el alemán el 18 por ciento.

Participé, en 1956, en una singular aventura: una presentación conjunta con otra agencia. Ben Son-nenberg persuadió a Arthur Fatt, de la firma Grey, y a mí, para solicitar la cuenta Greyhound Bus, al alimón. Especificó que yo iba a «dar prestigio a la imagen del viaje en autobús», mientras que Grey iba a «poner muchos traseros en los asientos».

Fatt y yo volamos hacia San Francisco, donde tenía lugar una convención Greyhound. Así que hubimos cumplimentado nuestra inscripción en el hotel, me mostró su campaña. Su departamento de investigación había penetrado exactamente en el corazón del problema y sus redactadores habían desarrollado un slogan que ponía el dedo en la llaga: «¡No conduzca! ¡No trabaje! ¡Tome el autobús!».

Llamé inmediatamente al director de publicidad de la Greyhound por el teléfono interior del hotel y le invité a reunimos en la habitación de Fatt.

«Arthur Fatt — le dije — acaba de mostrarme la mitad de la campaña que le corresponde de nuestra presentación conjunta. Es de lo mejor que he visto. Le aconsejo que conceda toda la campaña a Grey. Para facilitar su decisión, me vuelvo ahora mismo a Nueva York.»

Abandoné la habitación seguidamente y Grey obtuvo el nombramiento.

No he creído nunca necesario obtener una campaña tan enorme que luego me dé miedo perderla. El día que ustedes lo hagan, se habrán lanzado a vivir en un temor continuo. Las agencias atemorizadas pierden el valor de dar consejos sinceros. Una vez que este valor se ha perdido, queda uno convertido en una especie de lacayo.

Esto fue lo que me indujo a rechazar una invitación para concursar en la campaña de Edsel. Escribí a Ford: «Su cuenta representaría la mitad de nuestro giro total. Esto nos haría difícil el sostener nuestra independencia de consejo». Si hubiésemos entrado en la competición Edsel y hubiésemos vencido, Ogilvy, Benson & Mather se habrían ido al cielo junto con Edsel.

Tomamos precauciones inmensas en la selección de nuestros clientes. Es verdad que hemos escogido pocos. Y que ellos nos han seleccionado a su vez. Pero perseveramos en este cometido. Cada año ponemos el pulgar abajo a un promedio de cincuenta y nueve cuentas poco deseables.

Generalmente no se tiene en cuenta que no hay suficientes agencias de primera clase a las cuales acudir. Por ejemplo, cuando los fabricantes de jabón quedaron desligados de sus veintiuna agencias, sólo aparecieron dos que pudiesen satisfacer sus normas.

Mi ideal consistiría en incorporar un nuevo cliente cada dos años. Un crecimiento más rápido nos forzaría a contratar nuevo personal sin tener apenas tiempo para adiestrarlo y a desviar excesivamente nuestra mejor potencia cerebral del servicio a nuestros clientes al difícil trabajo implicado por el «planning» de las primeras campañas para los nuevos. Busco clientes que coincidan con las diez normas siguientes:

(1) El producto debe ser de tal categoría que nos haga sentirnos orgullosos de anunciarlo. En aquellas pocas ocasiones en que hemos anunciado productos que despreciábamos en nuestro fuero interno sufrimos rudos fracasos. Un abogado quizá tenga que defender a un asesino, a sabiendas de que es culpable. Un cirujano tendrá que operar a un hombre que le desagrada. Pero ese desdoblamiento profesional no cuenta en Publicidad. Se requiere una buena dosis de convicción personal en un producto antes de que un publicitario esté en condiciones de lanzarlo.

(2) Nunca acepto una campaña a menos que crea que podemos realizar otra mejor que la anterior agencia. Cuando el *New York Times* nos encargó que cuidásemos de su publicidad, decliné dicha misión por considerar que no podríamos producir anuncios mejores que los que tan brillantemente tenían en marcha.

(3) Me aparto de los productos cuyas ventas han ido descendiendo durante un largo período, porque esto casi siempre significa la existencia de una debilidad intrínseca en el producto, o que es la dirección de la empresa incompetente. Ninguna dosis de buena publicidad es capaz de corregir ninguna de estas deficiencias. Por hambrienta que

CONSIGUIENDO CLIENTES

una nueva agencia pueda estar, es mejor restringirse y rechazar cuentas moribundas. Un cirujano, con una práctica reconocida, puede pasar por el trance de que se le muera un paciente ocasional sobre la mesa de operaciones. Pero, para un joven cirujano, tal desventura puede representar la ruina de su carrera. Siempre tuve miedo de que se me quedase muerta en la mesa de operaciones alguna de nuestras cuentas.

(4) Es importante averiguar si al futuro cliente le importa que su agencia haga beneficios. He pasado por la irritante experiencia de ayudar a ciertos clientes a convertirse en multimillonarios, mientras yo perdía la camisa en su servicio. El promedio de beneficio obtenido por las agencias de publicidad es, ahora, de menos del medio por ciento. Estamos pasando por el delgado filo de una navaja al mantener el equilibrio entre el superservicio a nuestros clientes, yendo a comisión, o el subservicio, con peligro de ser fulminados.

(5) Si es improbable que la cuenta resulte ventajosa, ¿ofrece, en cambio, oportunidad para crear una publicidad destacada? Nunca obtuvimos mucho beneficio con Guinness o Rolls-Royce, pero nos proporcionaron magníficas oportunidades de demostrar nuestra excelente capacidad creadora. No existe medio más rápido de poner en el mapa una nueva agencia. El único peligro estriba en que da una reputación desequilibrada. El mundo de los negocios asume que si una agencia pequeña demuestra genialidad en la creación de grandes anuncios, debe resultar débil para la investigación y el marketing. Sucede raramente que si una agencia alcanza un alto nivel en un departamento, pueda conseguirlo en todos los demás.

(Yo mismo fui clasificado precipitadamente como un buen redactor, pero considerado un ignorante en cualquier otra actividad. Esto me irritó extraordinariamente, porque mi mayor experiencia no radicaba en la redacción, sino en la investigación, ya que había llegado a dirigir el «Audience Research Institute» [Instituto de Investigación Pública] para el Dr. Gallup.)

El mayor problema que acosa a las agencias es la producción de buenas campañas. Se obtienen con relativa facilidad buenos redactores, directores artísticos y productores de televisión, pero el número de hombres que pueden presidir el rendimiento creador conjunto de una agencia — quizá llegando a un centenar de nuevas campañas por año —, puede contarse con los dedos de la mano. Estos extraños individuos deben ser personas capacitadas para facilitar la inspiración de una multitud abigarrada de escritores y artistas. Deben ser jueces seguros de la efectividad de las campañas presentadas para una amplia gama de productos diferentes. Deben ser buenos presentadores. Y deben tener una colosal vocación de quemarse las pestañas estudiando.

Circuló el rumor de que yo era uno de estos bichos raros, y ocurrió que varias de las grandes agencias desearon contratarme, contando, incluso, con la eventualidad de hacerse cargo del conjunto de mi agencia, con tal de obtener mi colaboración. Recibí ofertas de este tipo, de J. Walter Thompson, McCann-Erickson, BBDO, Leo Burnett y otras cinco agencias. Si a alguno de ellos se le hubiera ocurrido conquistarme con *dinero*, es posible que al final hubiese sucumbido. Pero todos cometieron el error de suponer que yo estaba más interesado en un «desafío creador» del tipo que fuese.

CONSIGUIENDO CLIENTES

Una reputación creadora desequilibrada desautoriza prácticamente a una agencia para la obtención de grandes clientes. Pero hay que arriesgarse a poseerla si se espera salir alguna vez del anonimato. Hasta el año 1957, en que Esty Stowell se unió a nosotros, no adquirió nuestra agencia una reputación de fortaleza en *todos* sus departamentos. Esty había sido Vicepresidente Ejecutivo de Ben-ton & Bowles, agencia considerada, a la sazón, como la mejor de todas en el área del márketing. Era Esty el símbolo que necesitábamos para borrar mi reputación de simple redactor; por lo demás, era un hombre muy capaz. Con un suspiro de alivio descargué sobre él la dirección de cada departamento de la Agencia, con excepción de los dedicados a la creación. A partir de aquel momento, nuestra agencia empezó a marchar a grandes zancadas.

(6) La relación entre un fabricante y su agencia de publicidad es casi tan íntima como la de un paciente y su médico. Hay que asegurarse de poder vivir felizmente con un cliente en perspectiva, antes de aceptar su cuenta.

Cuando un futuro cliente viene a verme por vez primera, empiezo por tratar de averiguar *por qué* necesita cambiar de agencia. Si tengo razones para sospechar que ha sido la agencia quien le ha dejado, hago indicaciones preguntando a algún amigo de la agencia anterior. En una ocasión reciente pude descubrir las razones por las cuales un cliente había sido abandonado; su agencia anterior me informó diciéndome que lo que necesitaba era un psiquiatra y no una agencia de publicidad.

(7) Evito los clientes para quienes la publicidad es tan sólo un factor marginal en su campaña

de márketing. Poseen una fea tendencia a hacer incursiones en sus presupuestos de publicidad siempre que necesitan dinero para otros fines. Prefiero a los clientes para quienes la publicidad es la esencia de la vida comercial. Nos vemos operando, entonces, en el corazón del negocio de nuestros clientes, en vez de hacerlo en la frívola periferia.

En conjunto, los clientes más rentables son los que fabrican productos de bajo coste por unidad, amplio mercado y gran frecuencia de compra. Dan origen a mayores presupuestos y a más oportunidades de éxito que las que ostentan los productos de alto precio y reducido consumo.

(8) Nunca me hago cargo de *nuevos* productos antes de que salgan del laboratorio, a menos que se presenten junto con otros que hayan alcanzado ya una distribución nacional. Resulta más costoso para una agencia introducir un producto nuevo, a través de mercados de ensayo, que tratar con uno que ya esté en marcha. Ocho de cada diez productos perecen en mercados de ensayo. Con un margen de beneficio *de la mitad del uno por ciento*, no podemos exponernos a este riesgo.

(9) Si uno aspira a producir gran publicidad, no tiene porque aceptar como clientes a las *asociaciones*. Hace algunos años fuimos invitados a competir por la cuenta de la Asociación de Fabricantes de Rayón. Me presenté, oportunamente, en su cuartel general y fui introducido en una pomposa sala de juntas.

— «Mr. Ogilvy — me dijo el presidente — estamos estudiando la capacidad de diversas agencias. Dispone usted exactamente de quince minutos para exponer su caso. Pasado este espacio de tiempo,

CONSIGUIENDO CLIENTES

haré sonar este timbre y le sustituirá en el uso de la palabra el representante de la siguiente agencia, que está haciendo antesala.»

Antes de entrar en materia, les hice tres preguntas: «¿Cuántos usos del rayón han de ser cubiertos por nuestra campaña?». Respuesta: neumáticos de automóviles, tejidos, productos industriales, prenda de señora y caballero. «¿De cuánto dinero se dispone?». Respuesta: De 600.000 dólares. «¿Cuántas personas han de dar el visto bueno a los anuncios?». Respuesta: Los doce miembros del Comité, en representación de doce fabricantes.

«Toque el timbre», dije. Y salí de la habitación.

Demasiados dueños, demasiados objetivos y muy poco dinero...

(10) A veces, un cliente potencial solicita nuestros servicios a condición de que contratemos a un individuo que consideran como indispensable para la dirección de su publicidad. Las agencias que aceptan este juego se encuentran con un ejército de individuos que, en sus reuniones, hacen castillos en el aire, ignoran en absoluto a sus superiores y ponen trabas a su dirección. He contratado, a veces, hombres capaces, aunque con la condición de que no trajeran consigo a sus clientes básicos.

Por bien que se investiguen los clientes en perspectiva, es materialmente imposible apreciar si cumplirán con todos estos puntos, *hasta que uno se encuentra cara a cara con ellos*. Se queda uno entonces en una delicada posición, ofreciendo su agencia y extrayendo al mismo tiempo del futuro cliente la información suficiente sobre él y sobre su producto para decidir si la cuenta interesa o

no. Resulta siempre más positivo escuchar que hablar. En mis primeros tiempos, cometí a veces el pecado de no demostrar suficiente entusiasmo por la cuenta que estaba solicitando. Mi estilo era más bien retraído. Cuando Ted Moscoso, el brillante titular de la Operación Bootstrap, de Puerto Rico, vino a verme, se marchó bajo la impresión de que me era totalmente indiferente que nos contratase o dejase de hacerlo. Me costó después mucho tiempo poder convencerle de que realmente *necesitaba* trabajar para Puerto Rico.

Poco después de nuestro nombramiento como agencia para Puerto Rico, escribí a Moscoso:

«Hemos de sustituir la pobre imagen que ahora existe en las mentes de la mayoría de los habitantes del continente por una imagen *amable* de Puerto Rico. Esto es de importancia fundamental para su desarrollo industrial, su industria del ron, su turismo y su evolución pacífica.

» ¿Qué es Puerto Rico? ¿Cuál es la personalidad de esta isla? ¿Qué mostrará al mundo Puerto Rico? ¿No es Puerto Rico algo más que un país atrasado, en los comienzos de su revolución industrial? ¿Ha de seguir siendo la isla «la Formosa del New Deal», como la denomina Max Ascoli? ¿Va en camino de convertirse en la Filadelfia del Norte de nuestros días? ¿Existe un alma «viva» en su cuerpo económico?

» ¿Se verá Puerto Rico invadido por turistas vulgares y convertido en un Miami Beach de segunda categoría? ¿Van los portorriqueños a olvidar su ascendencia española, en un intento desesperado de probar lo americanos que son?

CONSIGUIENDO CLIENTES

»No es necesario que se produzcan estas tragedias inminentes. Y uno de los caminos más seguros para prevenirlas consiste en iniciar una campaña publicitaria en gran escala, presentando Puerto Rico al mundo bajo una imagen que a todos inspire «la imagen de un Puerto Rico renaciente».

Ted Moscoso y el gobernador Muñoz aceptaron esta propuesta y nos lanzamos seguidamente a la campaña que todavía está en curso. Esta campaña ha tenido un efecto profundo en la historia de Puerto Rico. Creo que es el único ejemplo de una campaña publicitaria que ha cambiado la imagen de un país.

Un día de 1959, comíamos Moscoso y yo con Beardsley Ruml y Elmo Roper. De vuelta a mi oficina, me dijo Moscoso:

— «David, hace cinco años que vienes realizando la publicidad de Puerto Rico. Voy a telefonar esta tarde a todos tus otros clientes, invitándoles a que se unan a mi proposición, que es la siguiente: «Si dejas de solicitar nuevos clientes, prometeremos solemnemente no dejarte nunca». ¿No te gustaría dedicar toda tu energía a los clientes que ya tienes y dejar de malgastar tu tiempo en la búsqueda de clientes nuevos?»

Estuve sensiblemente tentado de aceptar esta original proposición. La obtención de clientes nuevos es apasionante, pero cada uno aumenta mi carga de trabajo en casa: ochenta horas semanales ya son suficientes. Pero mis socios más jóvenes están ansiosos de nuevas oportunidades. Y, lo que es más, incluso las mejores agencias pierden cuentas. Sucede, a veces, que los clientes venden sus empresas; otras veces contratan a un sabihondo

para que dirija su publicidad, y yo siempre acostumbro a rechazar los servicios de los sabihondos. Por lo tanto, si uno cesa de interesarse por nuevos clientes, empieza a desangrarse hasta morir. Pero esto no significa que haya de seguirse el ejemplo de Ben Duffy. Cuando encabezaba la BBDO, se hizo responsable de cada nuevo cliente que se le presentaba, llegando a dirigir 167 cuentas. La presión casi lo aniquiló.

Stanley Resor era el polo opuesto. En su primer año como Jefe de J. Walter Thompson, rechazó un centenar de clientes. Este fue el primer paso dado para convertir a J.W.T. en la mayor agencia publicitaria del mundo.

Una postura de entusiasmo no es *siempre* la mejor para triunfar. He cancelado cuentas cinco o seis veces por no ajustarse a nuestras calificaciones, con el único efecto de comprobar que mi negativa inflamaba más aún el deseo del cliente de contratar a nuestra agencia. Cuando un famoso fabricante suizo de relojes nos ofreció su cuenta, rehusamos aceptarla porque sus anuncios habían de ser aprobados no tan sólo por su cuartel general, en Suiza, sino asimismo por el importador americano, y creo que ningún publicitario puede servir a la vez a dos amos. Pero, en vez de rechazar la cuenta de manera definitiva, dije que la aceptaríamos si nos concedían el veinticinco por ciento en vez del habitual quince por ciento de honorarios. El cliente, ante mi sorpresa, aceptó inmediatamente.

A veces, un anunciante en busca de una nueva agencia, informa a las revistas especializadas de los nombres délas que está sometiendo a su consideración. Siempre que se cita nuestro nombre como

CONSIGUIENDO CLIENTES

uno de los pretendientes, me retiro de la lucha. Es poco inteligente arriesgarse a ser derrotado *en público*. Me gusta triunfar públicamente, pero cuando fracaso prefiero que sea en secreto.

Evito los concursos en que estén implicadas más de cuatro agencias. El ritual de la cortesía de estos concursos requiere una larga serie de reuniones en las cuales se pierde mucho tiempo. Tenemos otro pescado que freir — el pescado de nuestros clientes actuales.

La cortesía más deseable por parte del anunciante es que llame a una sola agencia. Esto se va haciendo cada vez más raro, porque los hombres de negocios consideran malo contratar una nueva agencia sin aquilatar los méritos de otras. En un próximo capítulo daré unos desinteresados consejos sobre la mejor manera de seleccionar una nueva agencia.

La mayor parte de agencias envían nutridas delegaciones para presentar su candidatura a los clientes potenciales. El director de la agencia acostumbra a limitar su propia participación presentando una serie de subordinados, que sé van turnando en la tarea de animar al futuro cliente. Siempre he preferido realizar yo mismo esta operación. La selección final de agencia casi siempre la decide el director de la empresa anunciante y creo que los presidentes deben ser siempre arengados por presidentes.

También he observado que los cambios frecuentes de interlocutor conducen a una confusión con las demás agencias que compiten por la cuenta. Una orquesta se parece a cualquier otra orquesta, pero no existe confusión entre sus directores.

Cuando se nos invitó a solicitar la cuenta Sears Roebuck, me presenté yo solo ante su Consejo de Administración. Las empresas sofisticadas se decepcionan frecuentemente ante un despliegue de figuras. Las agencias con el mejor récord en solicitudes de servicio, confían en su dirigente principal para realizar los «solos» de las presentaciones. Si se considera la baja personalidad de muchos de estos solistas, se ve uno forzado a admitir que la *singularidad* ha de ser un importante ingrediente para ganar clientes...

Siempre hablo a mis futuros clientes de las grietas de nuestro edificio. He observado que cuando un anticuario me llama la atención sobre los defectos de un mueble, gana mi confianza.

¿Cuáles son las grietas de nuestro edificio? Las dos más importantes son:

1.º No tenemos departamento de Relaciones PúbHcas. Sostengo el punto de vista de que las relaciones públicas las ha de llevar el propio anunciante, por su propia iniciativa o por consejo de un especialista.

2.º Nunca hemos producido una televisión espectacular. Tengo verdadera fobia por estas extravagancias. Con raras excepciones, cuestan demasiado en relación al auditorio que proporcionan.

Aunque hago lo que puedo, nunca he sido capaz de espaciar la contratación de nuevos clientes a intervalos convenientes. Durante meses, no sucede nada. Empiezo a preguntarme si seremos alguna vez capaces de obtener algún otro cliente. Mi personal empieza asimismo a estar inquieto. Cuando menos se espera, nos hacemos con tres clientes

CONSIGUIENDO CLIENTES

en rápida sucesión, haciéndose insoportable la carga de trabajo urgente. La única solución para estos casos consiste en confeccionar una lista de posibles clientes, admitiéndolos, uno a uno, a intervalos escogidos por nosotros mismos. Si esto llega, aquel será, sin duda, un gran día...

CAPITULO III

CONSERVANDO CLIENTES

Los siete años de descontento no se limitan al matrimonio. Afectan también a las relaciones entre las agencias de publicidad y sus clientes. El cliente medio cambia de agencia cada siete años. Queda cansado de la suya, lo mismo que un «gourmet» se cansa del repertorio de su «chef».

Ganar un nuevo cliente es una deliciosa experiencia. Pero perderlo es el infierno. ¿Cómo convencer a los demás clientes para que no se separen de uno? He sido testigo del colapso de dos grandes agencias, tras la suspensión de pagos de un cliente desertor. Es un espectáculo deprimente.

¿Qué debe hacer en conciencia el presidente de una agencia cuando sabe que un cliente se perdió por su culpa? ¿Cómo puede hacer responsables a las personas que trabajaron en la cuenta e hicieron lo posible para contrarrestar su propia estupidez? Algunos pueden ser hombres de rara habilidad y pueden serle necesarios para trabajar para el siguiente cliente que se obtenga. Pero, ¿puede permitirse el lujo de «guardarlos en conserva»? Por regla general, NO. He visto casos de agencias que despidieron a un centenar de personas por haber perdido a un simple cliente. Algunos de aquellos pobres diablos eran ya demasiado viejos para conseguir otro empleo. Esta es una de las razones por las cuales las agencias tienen que pagar salarios tan altos. Después del teatro, la publicidad es, probablemente, la menos segura de todas las carreras.

Si uno aspira a dirigir una agencia, debe aceptar el hecho de que va a estar siempre moviéndose por el borde de un precipicio. Si uno es una persona insegura, atemorizada y pusilánime, se suceden los desastres. Le esperan, sin duda, momentos malos.

Envidio a mis amigos doctores. Tienen tantos pacientes que la defección de uno no puede arruinarles. Ni queda registrada en los periódicos para que puedan leerla los demás pacientes.

Envidio también a los abogados. Pueden irse de vacaciones con la seguridad que les da el saber que otros abogados no harán la corte a sus clientes. Ahora que tengo en mi haber un dossier con diecinueve espléndidos clientes, me gustaría que saliese una ley declarando ilegales las solicitudes de las agencias. En Suecia, las grandes agencias han conseguido que figure en sus estatutos una ley de este tipo.

Hay ciertas medidas que pueden tomarse para reducir las defecciones. Primera y principal: dedicar los mejores cerebros de la agencia al servicio de los clientes, en vez de entretenerlos en la búsqueda de otros nuevos. Siempre he prohibido a mis ejecutivos de cuentas la caza de clientes nuevos, porque ello les corrompe tanto como si jugasen a la bolsa. Empiezan por descuidar a sus actuales clientes... y la puerta giratoria acaba dando vueltas.

Segunda: Puede evitarse la contratación de ejecutivos inestables y pendencieros. Madison Ave-nue está llena de masoquistas que, inconscientemente, provocan el disgusto de sus clientes. Conozco a hombres brillantes que han perdido todas

CONSERVANDO CLIENTES

las cuentas que manejaron. Y conozco a nulidades que tienen ciertas dotes para formalizar unas relaciones tranquilas y estables entre la agencia y sus clientes.

Tercera: Hay que evitar la aceptación de clientes que ostenten un record rechazando agencias a frecuentes intervalos. Se puede pensar en la posibilidad de curarlos de su infidelidad, pero las circunstancias van en contra de uno, como sucede al que se casa con una mujer que se haya divorciado muchas veces.

Cuarta: Se puede mantener contacto con los clientes *en todos sus niveles*. Pero esto se va haciendo cada vez más difícil, ya que los grandes anunciantes acumulan informes, nivel tras nivel, de los directores adjuntos a los directores, informes a los jefes de división, informes a los vicepresidentes de márketing, informes a los vicepresidentes ejecutivos, informes a los presidentes, informes al Director General — con un ejército de consejeros, comités y oficiales de estado mayor, atacando a la agencia por todos los flancos.

Se ha puesto de moda entre la mayoría de presidentes y directores generales, el mantenerse apartados de todo contacto con sus agencias. ¡Cuidado! Dichos señores todavía adoptan decisiones importantes con respecto a su publicidad, pero nunca se enfrentan, cara a cara, con el personal de la agencia, y sus satélites son, a menudo, incompetentes para servir de intermediarios. Oigo con frecuencia a algunos jefes de publicidad afirmar que sus presidentes no dicen sino estupideces, que supongo que no deben haber dicho. Y no dudo que los mismos presidentes deben oír hablar de mí

como de alguien que dice bellas tonterías. Antes de que uno se entere, ya está en el saco.

Me acuerdo de una anécdota ocurrida durante la Primera Guerra Mundial. Un comandante de batallón, envió un mensaje verbal desde las trincheras de primera línea al cuartel general de la división. El mensaje decía originalmente: «*Manden rejuerzos, vamos a atacar*».

Cuando llegó a la división, tras pasar de boca en boca, pudo interpretarse como: «*Manden almuerzos, vamos a bailar*».

Una de las razones por las cuales los altos dirigentes de las grandes empresas muestran esta tendencia a tratar así a las agencias, es que sienten aversión por el fenómeno publicitario. ¡Es tan intangible! Cuando construyen nuevas fábricas o constituyen nuevos stocks o compran materias primas, conocen exactamente lo que adquieren para poder justificar su decisión ante los accionistas. Pero la publicidad es todavía una especulación inexacta. Como se lamentaba Lord Le-verhulme (y tras él, John Wanamaker): «La mitad del dinero que gasto en publicidad es dinero perdido y el caso es que no sé qué mitad es».

Los fabricantes que han llegado a su posición actual a través de la producción, administración o investigación, suelen recelar de los publicitarios porque parecen demasiado inteligentes. Es, por ello, que ciertos estúpidos han dado tan buen resultado como jefes de agencias: Hacen que sus clientes se sientan a gusto con ellos.

Otra cosa que se puede hacer para reducir el riesgo de pérdida de clientes, consiste en adoptar mi política de «campanas en conserva». Tan pronto

como un cliente acepta una nueva campaña, empiezan ya los trabajos para desarrollar otra y someterla a los mercados de ensayo. Esta última queda en «conserva», disponiendo de un tiro en la recámara, por si se viene abajo la campaña, o se incurre, por alguna razón más subjetiva, en el desagrado de la alta dirección del cliente. Esta preparación impaciente de posiciones de reserva, recortará los beneficios y exasperará a los creadores, pero prolongará el mantenimiento de clientes.

Siempre he tratado de ponerme en el lugar de mis clientes para ver los problemas a través de sus ojos. Compró acciones de sus compañías, de forma que pueda pensar como un miembro más de su familia. Cuando tengo una visión total de su negocio, estoy mejor preparado para darles un consejo razonable. Si me eligiesen miembro de su Consejo de Administración me resultaría aún más fácil identificarme con sus intereses.

Los jóvenes y ávidos aprendices tienen, a menudo, la idea brillante de combinar a dos de sus clientes en una operación conjunta. Pueden sugerir que uno plantee la batalla y ofrecer como recompensa los productos del otro o que dos clientes participen en un mismo anuncio en revistas. Esta dualidad puede ser peligrosa para la agencia; casi invariablemente uno de los clientes creerá que le ha caído en suerte el trozo de bastón más corto. Cuando uno trata de terciar en las disputas entre clientes es seguro que termina con la nariz ensangrentada.

Llegué a la conclusión de que era mejor mantener separados a los míos. La única vez que coincidieron los directores de Hathaway y de Schweppes fue la mañana en que ambos fueron a adquirir su respectivo Rolls-Royce.

Nunca digo a ningún cliente que no puedo asistir a su convención de ventas por tener un compromiso previo con otro. La poligamia acertada se basa en hacer que cada esposa pretenda ser el único grano de arena de nuestra playa. Si un cliente me pregunta por los resultados alcanzados con la campaña de otro, cambio de tema. Esto puede irritarle, pero si le diese la información que me pide llegaría probablemente a la conclusión de que yo podría ser igualmente indiscreto con *sus* secretos. Cuando un cliente pierde la confianza en nuestra discreción hemos perdido la partida.

A veces sucede que un cliente contrata a un jefe de publicidad tan incompetente que uno se ve obligado a denunciarlo a sus directores. Pero sólo hice eso un par de veces en quince años. En el primer caso, el hombre era un neurótico a quien tuve que aguantar durante seis meses. En el segundo se trataba de un embustero patológico.

Muchos clientes razonables consideran como una obligación el que les avisemos si detectamos un eslabón débil en la cadena de comunicación entre su alta dirección y la nuestra. Una vez fui vapuleado por un cliente por no haberle avisado de que nuestro ejecutivo hacía caso omiso de los planes de márketing de su director.

Los clientes no vacilan en «dar bola negra» a nuestros ejecutivos. Algunas veces tienen razón y otras están equivocados. En todo caso es mejor, a todo efecto, transferir a la víctima a otro puesto haciéndolo antes de que el humo se convierta en llama y provoque la ruptura de toda la relación agencia-cliente.

CONSERVANDO CLIENTES

Uno de los más brillantes colegas que tuve fue obsequiado por tres clientes, en un mismo año, con la bola negra. La experiencia lo afectó tan profundamente que dejó para siempre su profesión de publicitario. Si uno tiene la epidermis demasiado fina para sobrevivir a estos azares nunca llegará a ser un buen ejecutivo de cuentas en una agencia de publicidad.

Siempre empleo los productos de mis clientes. No se trata de servilismo, sino de la más elemental cortesía. Casi todo cuanto consumo personalmente está fabricado por uno u otro de mis clientes. Mis camisas llevan la marca Hathaway, mis candelabros son Steuben. Mi coche es un Rolls-Royce, y su tanque va siempre lleno de combustible Shell. Mis trajes están confeccionados por Sears Roebuck. Durante el desayuno bebo café de la casa Maxwell, o té Tetley, comiendo dos tostadas Pepperidge Farm. Me lavo con Dove, me desodorizo con Ban y enciendo mi pipa con el encendedor Zippo. Después del atardecer no bebo nada más que ron de Puerto Rico y Schweppes. Leo revistas y periódicos impresos sobre papel de la International Paper. Cuando voy de vacaciones (a Gran Bretaña o a Puerto Rico) obtengo mis reservas a través de la American Express, viajando en las líneas de la KLM o P & O-Orient Lines.

Y, ¿por qué no decirlo? ¿No son éstas las mejores mercancías y servicios de la tierra? Yo creo sinceramente que lo son. Por eso los anuncio.

Cuando un cliente llama a nuestra agencia, es porque ha decidido que es la mejor que puede encontrar. Sus consejeros han llegado a esta decisión tras un estudio completo de cuanto pode-

mos ofrecerle. Pero, a medida que el tiempo pasa, adquiere nuevos consejeros. Cada vez que esto sucede, es una dura «papeleta» para la agencia el convencer al recién llegado de que su predecesor acertó al escogernos. El nuevo consejero debe ser considerado como si se tratase de la prospección de un nuevo cliente.

Con las grandes empresas, este proceso de introducción de los servicios de la agencia resulta interminable. Es una tarea que requiere tiempo y es fastidiosa, aunque de vital importancia. Las nuevas «escobas» que van apareciendo son una amenaza constante para la estabilidad de las relaciones agencia-cliente.

Lo más peligroso que puede sucederle a una agencia es depender de un simple lazo personal con la empresa cliente. Si el presidente de una gran organización contrata a una agencia simplemente porque le agrada el presidente de ésta, hay que tomar medidas urgentes para establecer fuertes lazos a niveles inferiores. Sólo cuando la agencia está enlazada en *todos* sus niveles puede confiarse en el mantenimiento del contrato.

No creo que el contacto con el cliente deba limitarse a los ejecutivos de cuentas. Es mucho mejor que el personal de los departamentos de servicio — investigación, redacción, arte, producción de televisión, producción, etc. — conozca al cliente. Esto origina, algunas veces, problemas cómicos, porque los chicos de nuestras oficinas no siempre se distinguen por su tacto y delicadeza y algunos no causan gran impresión. Es necesaria una persona de fina percepción para descubrir en un cohibido adolescente a alguien capaz de redactar un slogan comercial que duplicará sus ventas.

CONSERVANDO CLIENTES

Resulta difícil a un doctor decir a su paciente que sufre una seria enfermedad, y es asimismo muy difícil decirle a un cliente que su producto tiene una grave falta. He conocido clientes que se sentían mucho más molestos por una crítica a su producto que se hubieran sentido por una crítica a su esposa. El orgullo de un fabricante por su producto no le deja ver sus defectos. Pero llega el momento, en la vida de todo publicitario, en que hay que coger las espinas de la rosa. Confieso que no soy nada bueno para esta tarea. Cuando dije a un cliente que tenía dudas sobre la consistencia de su «spaghetti», su reacción fue preguntarme si era capaz de realizar buen trabajo para un producto en el que no tuviese confianza. Perdimos la cuenta... Sin embargo, he observado, en conjunto, una creciente tendencia, por parte de los clientes, a dar la bienvenida a la sinceridad, particularmente cuando se basa en los resultados de la investigación del consumo.

El jefe de una agencia tiene tanta comida en su plato que suele ver a sus clientes tan sólo en tiempos de crisis. Esto es un error. Si se adquiere el hábito de visitarlos cuando todo está en calma, se establecerá una fácil relación que puede salvarnos la vida cuando sople la tempestad.

Es importante reconocer las propias faltas, y hacerlo antes de que nos las echen en cara. Muchos clientes están rodeados de gentes de mala fe que censuran a la agencia con arte refinado para ocultar faltas propias.

Hay que tener en cuenta que por cada cliente que no nos haya aceptado, nosotros hemos rechazado a tres.

No permitiré que mi personal se vea amedrentado por tiranos, y no pondré nunca en marcha una campaña dictada por un cliente, a menos que tenga la absoluta creencia de que es buena. Cuando se obra así, no hay duda de que se pone en peligro la reputación creadora de la agencia, que debe ser nuestra cualidad más celosamente defendida. En 1954 incurrí en un error de este tipo. Mi amigo Jerry Babb, de Lever, insistía en que debíamos anunciar conjuntamente el viejo jabón en polvo Rinso y el nuevo detergente Rinso Azul. Un estudio de los precedentes me había demostrado que no vale la pena hacer publicidad de dos productos en un mismo anuncio, particularmente cuando uno de ellos es nuevo y el otro está cayendo en desuso. Para complicar más la cosa, Jerry me indujo a introducir una nota de caprichosa jovialidad en la campaña.

Durante varias semanas traté de hacerle aceptar la clase de campaña seria que había tenido gran éxito con Tide y otros detergentes, pero Jerry no cedió. Aparecieron indicios de tormenta. Su nombre de confianza me avisó que, a menos que hiciese lo que se me dijo, perdería la cuenta. Al final, capitulé. Necesité dos horas y una pinta de ron portorriqueño para redactar el anuncio más estúpido de la historia de la publicidad. Era en verso, para ser cantado en el tono de «Los chicos y las chicas salen a jugar»:

*¿Rinso Blanco o Rinso Azul? Jabón
o detergente — elija usted Ambos
lavan más blanco y brillante, Y dejan
la ropa como nueva. Querida señora,
elija usted.*

CONSERVANDO CLIENTES

Estas terribles aleluyas aparecieron en su día. Perdí mi dignidad en mucho mayor grado de lo que podía presumir. Mis empleados creyeron que me había vuelto loco, y en la propia firma Lever llegaron a la conclusión de que yo no tenía la menor idea de la clase de publicidad que se necesitaba para inducir a las amas de casa a comprar un detergente. Seis meses más tarde nos echaron a la calle. Nos lo merecíamos...

No se acabaron allí los males. Durante varios años después, me fue imposible prácticamente conseguir que ningún hombre formal de márketing contratase a Ogilvy, Benson & Mather, sin declarar previamente que mi opinión sobre la estúpida campaña de Rinso era tan pobre como la suya.

Este episodio me enseñó que no vale la pena apaciguar a los clientes en asuntos de gran estrategia. Un Munich fue suficiente.

También rechazo clientes cuando no son rentables para mi agencia. Esto sucedió con Reed & Barton, fabricantes de platería. Nuestras comisiones no eran lo suficientemente grandes para cubrir los servicios requeridos, y Roger Hallowell, que dirigía este fino y antiguo negocio familiar, era incapaz de resarcirnos de las pérdidas que estábamos experimentando. Apreciaba a Roger y a todos sus colegas de Reed & Barton, pero no estaba preparado para seguir indefinidamente con ellos perdiendo un poco más cada día. Creo que cometieron un error al aceptar nuestra renuncia; habíamos realizado una contribución importante a sus beneficios, mostrándoles cómo ensayar previamente nuevos modelos de cuchillería de plata. El lanzamiento de un nuevo modelo cuesta 600 mil

dólares y ningún ejecutivo puede pronosticar cuáles son los modelos que llamarán la atención a las novias de diecinueve años.

También renuncio a los clientes cuando pierdo confianza en el producto. Es de una flagrante deshonestidad para un publicitario insistir sobre los consumidores para que compren un producto que él no permitiría que comprase su propia esposa.

Frank Hummert, que sucedió a Claude Hopkins como redactor jefe de Lord & Thomas, me dijo, en cierta ocasión: «Todos los clientes son unos *cerdos*. Puedes empezar creyendo otra cosa, pero cambiarás de opinión».

No ha sido ésta mi experiencia. Cuando me he encontrado con algún cerdo lo he rechazado. Pero, con muy pocas excepciones, he estimado siempre a mis clientes. Si no hubiese sido por haber llegado a ser su director de publicidad, nunca habría hecho amistad con Ted Moscoso, el gran portorriqueño que llegó a Embajador de los Estados Unidos en Venezuela y a jefe de la Alianza para el Progreso.

Si no hubiese lanzado el cristal Steuben nunca habría hecho amistad con Arthur Houghton. Fue un gran día para mí aquel en que pude darme cuenta de que había adquirido como cliente al principal protector de los artistas contemporáneos, una eminente autoridad en libros y el más imaginativo de los filántropos.

Mi lista de clientes que se convirtieron en amigos íntimos es verdaderamente extensa. Ellerton Jetté, de Hathaway, dio relieve a mi vida, obteniendo mi elección para la Junta de Síndicos del Colby College. Sir Colin Anderson, de las P & O-

Orient Lines, es el único cliente que he tenido que es tan experto en danzas escocesas como en bordados. El comandante Whitehead, de Schwep-pes, empezó como cliente y se convirtió en uno de mis más entrañables compañeros. Hemos naufragado juntos y nuestras presuntas viudas se consolaban mutuamente, cambiando notas sobre los recuerdos de sus respectivos esposos.

Helena Rubinstein siempre me ha fascinado. Esta diminuta belleza polaca inició su carrera en Australia, en el pasado siglo, realizando un beneficio de 30.000 libras cuando tenía dieciocho años. Cuando me descubrió, ejercía el matriarcado, controlando diversas compañías en todo el mundo. En la oficina era una tirana, pero también tenía un irresistible sentido del humor. La he visto centenares de veces desternillarse de risa en medio de graves reuniones, hasta el extremo de correrle las lágrimas por las mejillas. Como amiga era una encantadora combinación de generosidad y buen humor.

Otra cosa que admiré en Madaine Rubinstein fue su falta de pretensiones. Fue tan interesante como parecía y no necesitaba afectación ninguna. Es lo que supo captar Graham Sutlierland en el retrato que hizo de ella.

Algunas agencias chismorrear hasta la locura para hacerlo todo en comité. Alardean de «trabajo en equipo» y desmerecen el papel del individuo. Pero ningún equipo puede redactar un anuncio y dudo que exista una sola agencia de cierta importancia sobre la cual no se proyecte la sombra protectora de un hombre.

Los clientes me preguntan, a veces, qué sería de nuestra agencia si yo fuese atropellado por un taxi.

Cambiaría. Cuando el senador Benton y el gobernador Bowles dejaron sus agencias, éstas cambiaron— para mejorar. J. Walter Thompson sobrevivió a la separación de Mr. Thompson. McCann-Erickson encontró su ritmo de avance una vez retirado Harry McCann. Incluso el retiro de Raymond Rubicam, que era, probablemente, el mejor director de agencia jamás conocido, no pudo frenar el progreso de Young & Rubicam.

Como las comadronas, me gano la vida trayendo bebés al mundo, con la única diferencia de que mis bebés son las nuevas campañas publicitarias. Una o dos veces por semana me introduzco en nuestra Sala de Alumbramientos para presidir lo que se denomina una Presentación. Estas terribles ceremonias se desarrollan en presencia de seis o siete de mis adjuntos y de allegados de la familia oficial del cliente. La atmósfera es eléctrica. El cliente sabe que se le va a requerir para que apruebe una campaña que va a costar millones. La agencia, a su vez, ha invertido mucho tiempo y dinero en la preparación de sus planes.

En nuestra agencia siempre ensayamos las presentaciones ante la Junta de Planes, en la cual tienen asiento nuestros graves senadores. Estos son críticos mucho más severos que cualquiera de los clientes con los que me he enfrentado hasta el momento y sus puntos de vista los expresan con un lenguaje rudo. Una vez que una campaña ha pasado por su escrutinio, no hay duda de que suele resultar buena.

Pero, por bien documentada que nuestra presentación pueda parecer, por cumplido que resulte el estudio de nuestros proyectistas respecto a las realidades de marketing y por brillante que haya

sido la tarea de nuestros redactores, pueden suceder cosas horribles en la Presentación. Si empieza ésta en las primeras horas de la mañana, el cliente puede estar todavía soñoliento. En una ocasión, cometí el error de presentar una nueva campaña a Sam Bronfman de Seagram, después de comer. Pronto cayó en un sueño profundo y despertó de un humor tan venenoso que rechazó de plano la campaña en la cual habíamos estado trabajando meses enteros.

A Bronfman le desagradaban las reglas observadas por la mayoría de agencias, de emplear diversos portavoces para llevar a cabo sus presentaciones. También yo pienso igual. Se presta a menos distracción del auditorio el hecho de que sea una sola persona quien lleve el peso de la conversación. Esta persona debe ser, sin duda, el mediador más persuasivo de que se disponga y ha de expresar sus ideas tan sucintamente que pueda someterse, sin embarazo, a cuantas nuevas preguntas se le efectúen.

Acostumbro a realizar más presentaciones que la mayoría de directores de agencias, en parte porque me considero un abogado en aquel momento y, además, porque creo que no hay mejor manera de demostrar al cliente que el jefe de la agencia está interesado personalmente en sus asuntos. Dudo que ningún abogado tenga que pasar tantas noches como yo preparando las presentaciones, que se suceden con tan inconmovible regularidad.

Hay que pasar por muchas penalidades en la preparación de los planes que se presentan a los clientes. Deben redactarse con el máximo lucimiento y el mínimo de amaneramiento posible.

Pero existen todavía unos cuantos clientes a quienes no agrada que sus agencias les presenten anuncios dentro de un plan bien documentado. Les gusta apreciar los detalles sin previo plan, como si estuviesen escogiendo pinturas para una exposición. Sir Frederic Hooper, de la Schweppes, pertenece a esta escuela. La primera vez que le presenté un plan de márketing se sintió molesto. Había estado esperando una divertida media hora de crítica literaria y se encontró sometido a una tediosa reseña de los factores de márketing. En la página 19 de mi presentación, planteé unos datos estadísticos que se contradecían con uno de sus supuestos básicos. «Ogilvy», tronó, «su enfoque estadístico de la publicidad es positivamente infantil».

Ignoro el efecto que este cumplido habría tenido sobre los encargados de estadística que habían preparado nuestro plan. Pero me mantuve firme en mi criterio y cinco años después Sir Frederic hizo una *honorable rectificación*, invitándome a dirigir una convención publicitaria que iba a presidir. Me sugirió que adoptase, como cosa mía, una conclusión a la cual había llegado recientemente: «Al final, los clientes quedan agradecidos a los publicitarios que les dicen la verdad». Por aquel entonces las ventas de Schweppes en los Estados Unidos habían aumentado el 517 por ciento. Desde entonces vivimos felices...

Otro cliente, que no quería verse apabullado con números, se lamentaba con la mayor gravedad: «David, el problema de tu agencia consiste en que tenéis demasiada gente con mentes objetivas».

El mejor instrumento para explicar planes complicados a los comités es la descripción, rápida y

a grandes rasgos, que el presentador efectúa en voz alta. Tiene, como consecuencia, llamar la atención de los asistentes sobre lo se está diciendo. En este punto tengo algún consejo que dar. Puede parecer trivial, pero es crucial para el éxito de la presentación: *cuando se lee en voz alta, no hay que desviarse del texto escrito ni una sola palabra*. El truco consiste en asaltar al auditorio simultáneamente por los ojos y los oídos. Si «ven» unas palabras y «oyen» otras diferentes pueden confundirse y prestar poca atención.

Todavía paso por muchas angustias antes de cada presentación. Estoy particularmente nervioso respecto al impacto que puede producir mi acento inglés.

¿Cómo puede tener confianza un anunciante americano en la habilidad de un extranjero para influir en el comportamiento de las amas de casa americanas? En mi fuero interno sé que mis años con el Dr. Callup, en Princeton, me proporcionaron una mayor visión y conocimiento de los hábitos y mentalidad del consumidor americano de la que llegan a poseer la mayor parte de publicitarios nativos y siempre confío en que este hecho se hará evidente a medida que se desarrolle mi presentación. Por consiguiente, empiezo con axiomas que nadie pueda discutir. Mientras tanto, el auditorio se acostumbra a mi acento y puedo, entonces, lanzarme a empresas de mayor altura.

La primera vez que permití a un miembro de mi equipo hacer la presentación de una de mis campañas a un cliente, me di cuenta de que mi presencia en la reunión aumentaría su nerviosismo. Por lo tanto, permanecí en la habitación con-

tigua y observé su actuación a través de una mirilla. Se llamaba Garret Lydecker, y se comportó mejor de lo que yo lo hubiera hecho.

Actualmente tengo varios ayudantes que son presentadores de primera categoría y no tengo que preocuparme en asistir a sus presentaciones. Han aprendido a conservar su ecuanimidad, incluso cuando el cliente les pone dificultades. En la discusión que sigue se llega casi siempre a unas posturas que no son ni la del cliente ni la de la agencia cuando se inició la reunión. El resultado es un sentimiento de camaradería que rompe las líneas que tradicionalmente mantienen a la agencia y al cliente en lados opuestos de la mesa.

En algunas agencias se permite que los ejecutivos de cuentas dirijan al personal creador. Esto causa una buena impresión en algunos clientes, que creen así que su publicidad está más segura en manos de los «hombres de negocios». Pero cohibe a los redactores y el cliente tiene que cargar con una publicidad de segunda categoría. En otras agencias, los ejecutivos de cuentas son poco menos que recaderos que transportan las creaciones de los forjadores de campañas de la agencia a los clientes. Se les prohíbe aceptar la más mínima modificación que el cliente proponga, sin previa consulta con el cuartel general. Negada su autoridad para expresar sus propios juicios, acaban errantes y despistados.

Yo deploro ambos sistemas. Dispongo de hábiles redactores, que trabajan en «tándem» con hábiles ejecutivos de cuentas, los cuales, a su vez, tienen poderes para negociar con los clientes. Los ejecutivos de cuentas tienen la suficiente madurez para dirigir cada fase de sus cuentas sin menos-

cabo de la indiscutible soberanía del redactor. Es un equilibrio delicado, y sólo sé de otra agencia que también haya conseguido lograr lo mismo que nosotros.

Los planes de márketing que salen actualmente de nuestra agencia son más profesionales, más objetivos y mejor documentados que los planes que yo acostumbraba a trazar en mis primeros tiempos. Pero algunos de ellos están escritos en una jerga comercial que me hace estremecer, — con palabras tales como ideación, adecuar, mitigar, nia-ximizar, y así sucesivamente. Cuando yo era niño, estaba obligado a aprender de memoria, cada mañana, doce versículos de la Biblia antes de almorzar. También leo latín desde los nueve años. Pero en Oxford caí bajo la influencia de aquellos que rechazaban la erudición de la escuela germánica («seco como polvo, sin humor e ilegible...»). Se me enseñó a admirar, no a Mommsen, sino a Gib-bon, Macaulay y Trevelyan, que escribían para ser leídos. Esta clase de entrenamiento no me preparó para la lectura de los pomposos documentos que son hoy la base de mi trabajo. Los hombres de negocios americanos no se han dado cuenta de que es un pecado aburrir a nuestros semejantes...

CAPITULO IV

CÓMO SER UN BUEN CLIENTE

Uno de los mayores anunciantes del mundo encargó recientemente a cierta ilustre firma de investigación de mercados el estudio de la relación existente entre su publicidad y sus beneficios. El ingeniero que dirigió el estudio cayó en la trampa. Una trampa que acostumbra a ser muy corriente: Llegó a la conclusión de que la única variante que tenía importancia era la *cantidad de dinero* invertida en publicidad año tras año. No tuvo en cuenta que un millón de dólares de buena publicidad pueden hacer vender más que diez millones gastados en mala publicidad.

Los anunciantes de ventas por correspondencia han podido apreciar que un mero cambio de titulares puede incrementar diez veces las ventas. Yo he visto programas comerciales de televisión que produjeron cinco veces más ventas de un producto que otros programas realizados por el mismo autor.

También conozco a un cervecero que vende más cerveza a las gentes que no ven nunca su publicidad que a las que lo hacen cada semana. Una mala publicidad *deja de vender* un producto.

Algunas veces la responsabilidad por tales catástrofes radica en la agencia, pero a menudo es el cliente quien merece los reproches. Los clientes tienen, sin duda, la publicidad que se merecen. He trabajado para noventa y seis clientes diferentes y se me han presentado oportunidades úni-

tM



TANGIER This is one of the sweetest and most delicious of oysters. It comes from the Eastern Shore of Maryland. Purchasers fed Tangiers to Captain John Smith, with famous results. Oysters go down best with Guinness, which has long been regarded as the perfect complement for all seafood.



DELAWARE BAY: This was William Penn's favorite water. Only 15% of waters are rated on the beach. The rest find their way into rivers or end their days in a place of glory as "Amen on Heretoch." One water was distinctly hoped to be better.



Guinness Stout Imported by Arthur Guinness
Sons & Co., Inc., Long Island City, N. Y. 41931

i.f«.«l.« lb» U.a.l. !• atli.* t_M

„p. n »ill. ,i. l.-l. ll.. bniili
la.-

éste, precisamente. Muy divertido... pero con dudosa fuerza vendedora.»

«La publicidad basada en hechos es maravillosa. Cuanto más se dice, más vende. Nótese la larguísima cabecera, el subtítulo y las 719 palabras del texto, todo él basado en hechos.»



«IVrsaudí en cierta ocasión a Mrs. Kooscvelt de que apareciese en los spots comerciales de televisión para la margarina "Good Luck". Hela aquí, diciendo: La nueva margarina "Good Luck" tiene un sabor delicioso que a mí me gusta mucho...»

now Puerto Rico Offers 00% Tax Exemption to New Industry

by BEARDSLEY RUMI

"We don't want runaway industries," says Governor Muñoz. "But we do seek new and expanding industries." Federal taxes do not apply in Puerto Rico, and the Commonwealth also offers full exemption from local taxes. That is why 317 new plants have been located in Puerto Rico, protected by all the guarantees of the U.S. Constitution.



BEARDSLEY RUMI

IN A dramatic bid to raise the standard of living in Puerto Rico, the Commonwealth Government is now offering U.S. manufacturers such overwhelming incentives that more than three hundred new factories have already been established in this sunny island 961 miles off the Florida Coast.

First and most compelling incentive is the 100% tax exemption for most manufacturers who set up new plants in Puerto Rico.

For example, if your company is now making a net profit after taxes of \$53,500, your net profit in Puerto Rico would be \$100,000—a gain of 87 per cent, simply because Federal corporate income taxes do not apply in Puerto Rico and all local taxes are waived as well.

A recent analysis for one Ohio firm revealed that due to tax exemption and operating economies it will increase its net profit from \$187,000 to \$442,000 a year by locating its new plant in Puerto Rico.

Your dividends in Puerto Rico from a corporation there could be \$50,000 against \$25,000 net in the U.S.—because Federal personal income taxes do not apply either.

What About Labor?

Puerto Rico's labor reservoir of 650,000 men and women has developed remarkable levels of productivity and efficiency—thanks, in part, to the Commonwealth's vocational training schools. These schools also offer special courses for managers and supervisors.

The progress made in technical skills may be gauged from the fact that there are now twenty-eight factories producing delicate electronic equipment.

Among the U.S. companies that have already set up manufacturing operations in Puerto Rico are Sylvania Electric, Carborundum Company, St. Regis Paper, Romington Rand, Univis Lens, Shoe Corporation of America, and Weston Electric.

"Close to Paradise"

Listen to what L. H. Christensen, Vice President of St. Regis Paper, says:

"The climate is probably as close to paradise as man will ever see. I find Puerto Ricans in general extremely friendly, courteous and cooperative."

New Corporate Tax Exemption Boosts Profits

If your net profit after U.S. Corporate Income Tax is:	Your net profit in Puerto Rico would be:	Your gain with exemption:
\$ 17,500	\$ 25,000	\$ 7,500 (+ 43%)
29,500	50,000	20,500 (+ 69%)
51,500	100,000	48,500 (+ 93%)
245,500	500,000	254,500 (+ 104%)
485,500	1,000,000	514,500 (+ 106%)

New Dividend Tax Exemption Boosts Income

If your income after U.S. Individual Income Tax is:	Your net income in Puerto Rico would be:	Your gain with exemption:
\$ 3,000	\$ 5,000	\$ 2,000 (+ 67%)
7,360	10,000	2,640 (+ 36%)
10,270	15,000	4,730 (+ 46%)
14,850	25,000	10,150 (+ 68%)
23,180	50,000	26,820 (+ 116%)
32,680	100,000	67,320 (+ 206%)
43,180	200,000	156,820 (+ 363%)
70,180	500,000	429,820 (+ 612%)

*These examples are figured for dividends paid in Puerto Rico to a single resident. Based on Federal rates effective Jan. 1, 1954.

"This plant in Puerto Rico is one of our most efficient operations, in both quality and output. Our labor has responded well to all situations."

Mr. Christensen might have added that the temperature usually stays in the balmy 70's twelve months a year. You live outdoors.

The swimming, sailing and fishing are out of this world. And your wife will rejoice to hear that domestic help is abundant.

Puerto Rico's Finest Hour

If you decide to locate your next plant in Puerto Rico, you will not only get the economic advantages of tax exemption and government assistance. You will also find it immensely stimulating to be a part of Operation Bootstrap, to share in the upsurge of one of the fastest growing communities in the Western Hemisphere.

This is, perhaps, Puerto Rico's finest hour. And the U.S. manufacturers who decide to become a part of it will not go unrewarded, financially or spiritually.

The Commonwealth will leave no stone unturned to help you get started. It will build a factory for you. It will help you secure financing. It will even screen job applicants for you—and then train them to operate your machines.

Transportation

Six steamship companies and four airlines operate regular services between Puerto Rico and the mainland. San Juan is just 5½ hours by air from New York.

Favorable transportation has enabled one mid-west manufacturer to build one larger and more efficient plant in Puerto Rico instead of two smaller plants on the mainland—and service both California and New York markets economically.

Light-weight articles such as radar components come off the line in Puerto Rico one day and are delivered by air freight next day in Los Angeles, Chicago and other mainland cities. And, of course, there is no duty of any kind on trade with the mainland.

Are You Eligible?

Says Governor Muñoz: Our drive is for new capital. Our slogan is not "move something old to Puerto Rico," but "start something new in Puerto Rico" or "expand in Puerto Rico."

The Commonwealth is interested in attracting all suitable industries, and especially electronics, men's and women's apparel, knitwear, shoes and leather, plastics, optical products, costume jewelry, small electrical appliances and pharmaceuticals.

To get all the facts, and to find out whether you and your company would be eligible for complete tax exemption, telephone our nearest office.

New York MU 8-2960 579 5th Ave.
Chicago AN 3-4887 79 W. Monroe
Los Angeles WE 1-1225 5525 Wilshire

Or mail coupon for free booklet.

Commonwealth of Puerto Rico
Economic Development Administration
579 Fifth Ave., New York 17, N.Y. Dept. W5

Mail me "Facts for Businessmen" I am interested in the advantages of Puerto Rico for the industry I have checked:

☐ Electronics ☐ Apparel ☐ Jewelry
☐ Pharmaceutical ☐ Plastics ☐ Optical

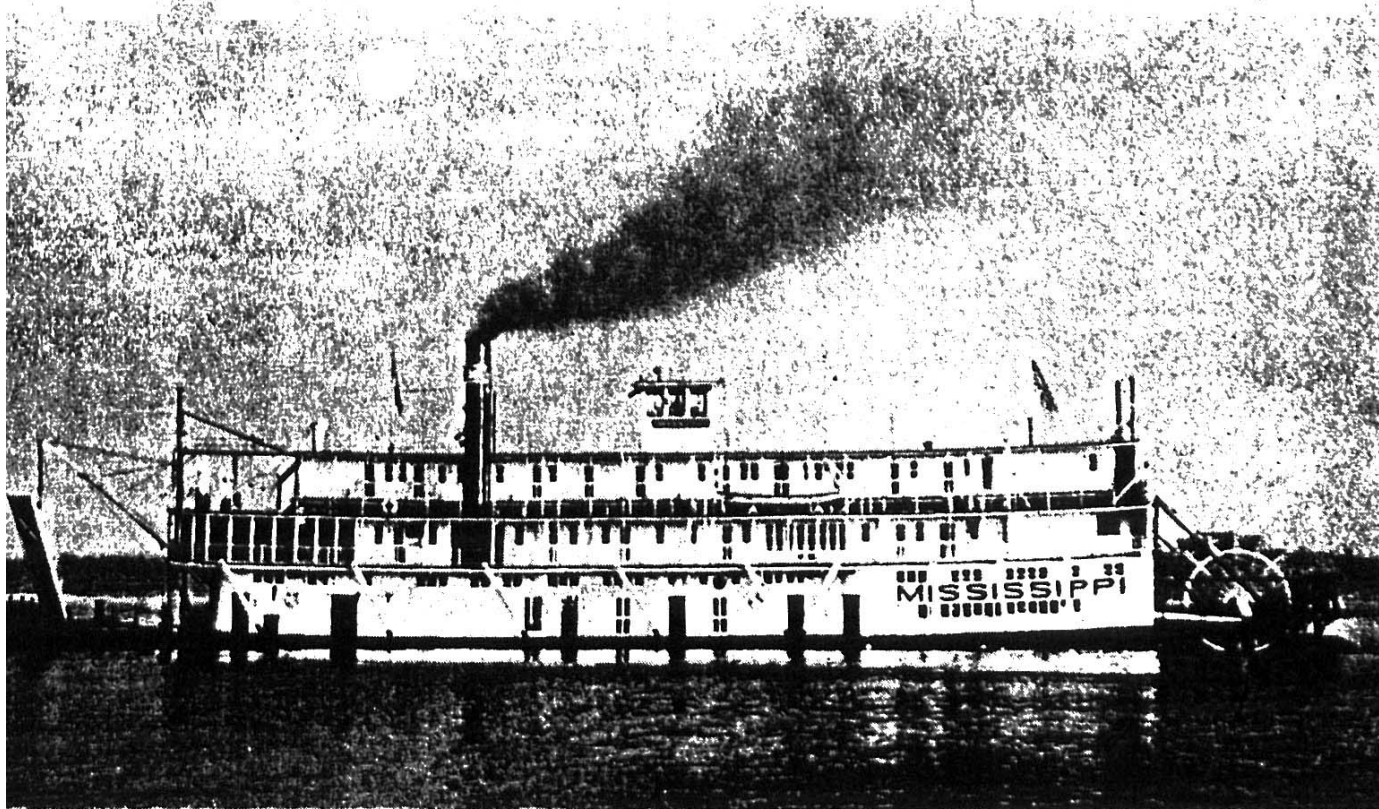
Other _____

Name _____

Company _____

Address _____

«Este es el anuncio más efectivo que escribí en mi vida. Beardsley Ruml lo aprobó sin cambiarle ni una sola palabra. El anuncio obtuvo el premio de lograr que muchísimas industrias se avecindasen en Puerto Rico, iniciándose en esa zona una nueva vida.»



The Mississippi River. Mississippi is one of the longest rivers in the world. You can see it from the river on a paddleboat (see page 10).

How to tour the U.S.A. for £35 a week

Petrol costs 2/2 a gallon, you can see the Grand Canyon for £5 (mule included), stay at motels with swimming pools for as little as £2 a night, spend a week on a ranch for as little as £23 —and dine out on your experiences for the rest of your life.

Not more and more Englishmen aren't just thinking about a holiday in the U.S.A. They are doing it. It isn't bankrupting them, either. A comfortable single room in a New York hotel or San Francisco hotel costs as little as 10/- a week and lunch for 7/- Have a good dinner for 1/- You can tour the U.S.A. for as little as £35

and it is cheaper in the United States, and bus fares offer a remarkable bargain for foreign money—nine days of unlimited travel for £15. 2 luxurious buses, with air-conditioning, restrooms, enormous windows and lavatories.

U.S.A. you can travel 1,000 miles without carrying a passport. If you purchased this in Europe, you would pass through 10 different countries with different laws and different languages. You can travel for as little as £35.

What to see first

place to start your tour is the cradle of the New England. In Nantucket, where Indians once massacred John Rolfe, Salome famous for witch. In Old Boston, where the 17th century restored. Discover how New England farmers lived in 17th century. Go into the next white clapboard and see their hickory trees, home-pony ornaments. Travel in snow and spot jumps. The early were fiercely proud. Everywhere in brass, steel and crowd-work you will see the new life.

In Nantucket Island where early 17th century first found safe harbor. In Nantucket's White House you can see a real lighthouse, harpoons, rare whalebone carvings called "scrimshaw" as sailors made to pass the time on voyages of four years or more.

Eat a "shore dinner": steamed clams, lobster, corn-on-the-cob, apple pie and coffee — for little more than £1.

Have a car and drive along the Atlantic coast from New England to Washington. Expenses for a month of time travelling by car can come to less than £100 a month. This does not include car hire, but does include food, oil, car wash, and lodging in motels. Petrol costs only 2/2 a gallon.

Open house at the White House

In Washington all the most fascinating sights are free. You can see Congress and the Supreme Court in seven days. You can go to the White House twice.

As you drive further south you will see the white Magnolia grandiflora, growing to feet tall, putting out flowers of glowing fragrances, azaleas, camellias, espagnols, Spanish moss, langoustine ferns. Take a publichouse trip on the Mississippi — for only 10/- Explore the frozen fountains of Mammoth Cave. Eat pompano fish in New Orleans.

New Orleans is where jazz was born. Where Lead Belly, Kid Ory and W.C. Handy played and sang. The Memphis Blues, Tin Roof Blues, Mudcat Rumble, Jelly Roll Blues, Deep River Blues.

Music — everywhere

There are now more than a thousand symphony orchestras in the U.S.A., and last summer there were 60 music festivals, many of them in the open air. Englewood, for example, in the green Berkshire Mountains of New England, where the Boston Symphony Orchestra performs. Ravenna, in a forest meadow just outside Chicago. Aspen, Colorado — surrounded by the Rocky Mountains.

In recent years there has been a thriving revival of folk songs in the U.S.A., many of English origin. You may hear the Foggy, Foggy Dew, the Blue-Tail Fly, The Arkansas Traveler, Sweet Betty from Pike, Streets of Tareto, Shenandoah, Casey Jones, and

Turkey in the Straw (reported to be Sir Winston Churchill's favorite).

Follow the pioneers

The pioneers crossed the country on foot, by wagon, on horse, on mule, on foot. They averaged 10 miles a day, fighting Indian raids and hostile stampedes. You can follow their trail to the Far West in 30 miles a day in a light-drawn luxury train, and still see Indians and buffaloes.

Arizona tribes still perform their ceremonies as they did before the White Man came. See the Pueblo Corn Dances and the Hopi Snake Dance. Walk through Indian cliff dwellings 1,400 years old. Sleep overnight at an Indian trading post for less than £1.

Go to a rodeo and see cowboys roping calves, bull-fighting, dress and bucking contests. See a wild prize fight — "honor" a cowboy a cowboy a cowboy a cowboy on his back. See the cowboy's life. Keep both feet in the stirrup and hold the reins with one hand.

You can even tour parts of the West by train. It's called "Grand Canyon" and it's a wonderful night river like the Colorado, the Salmon, the Snake and the Rogue. An exciting experience.

Fish, swim, play golf — anywhere

In the U.S.A., swimming, fishing, golfing, swimming are available to all. There are 100,000 miles of unspoiled wilderness where you can shoot and fish for the normal price of a license. There are miles of Atlantic and Pacific beaches where you can swim, surf, fish, and play golf — free.

You can climb to the top of Mt. El Dora, Mt. El Dora in California. There is a kind of a mountain range where, in Sequoia National Park, California, you can see the largest living thing in the world — a redwood tree with a circumference of 102 feet, and a 100-year-old tree.

In Upper Bull Creek which stands 364 feet high. Some of the Sequoias were living in the time of Christ, but the bristlecone pines in the White Mountains of California are even older — more than 4,000 years.

In the Northwest discover "human tobogganing". You slide down the slopes of glaciers in "run pants" — heavy wool pants with partitioned seams. You can take a good-sized boat 2,500 miles from Manassas Lake in New Jersey to Key West in Florida without once going overboard.

You can spot a New England clam bake, a Pennsylvania Dutch patch picnic, a California barbecue, a Midwest church supper. See a wild horse race. Dance at a square dance. Attend a New England town meeting. Wherever you go in the U.S.A. there is a life of a new time — and bring back adventures to dine out on for the rest of your life.

HOW TO GET A VISA

The procedure for getting a visa has been greatly simplified. You now fill in a form which is no longer than a passport. The procedure takes only 10 minutes, and a visa can be obtained from the American Embassy in London, or from the American Consulate in New York, or from the American Consulate in the United Kingdom.

For help in planning your trip see our local travel agent, or write to the office of Mr. Max Kennedy, the new U.S. Travel Service, 120 Oxford Street, London, W.1. R.F. 1000. See the well known your questions and am you with maps and illustrated booklets.



Travel a new world — See the U.S.A.

«La campaña de Visite Gran Bretaña, en Estados Unidos, nos trajo como contrapartida la de Visite Estados Unidos, en Gran Bretaña. Millares de ingleses que ignoraban que visitar Norteamérica podía ser tan económico,

cas de comparar sus procedimientos. Algunos se comportan tan mal que ninguna agencia podría producir para ellos una publicidad eficaz. Otros se portan tan bien que ninguna agencia puede dejar de conseguir esta eficacia.

Voy a reseñar en este capítulo las quince reglas por las que me guiaría para tratar con mi agencia, si yo fuese un anunciante. Están calculadas para obtener el mejor servicio que pueda darse.

(1) *Quiten a su agencia todo temor.*

La mayor parte de agencias viven asustadas gran parte del tiempo. Esto se debe, por un lado, a que muchas de las personas sobre las que gravita el negocio de la agencia viven inseguras por naturaleza. Y, también, a que muchos clientes dan la sensación de estar siempre buscando una nueva agencia. Las gentes asustadas carecen de empuje para producir buena publicidad.

Después de haber renunciado a la cuenta Rolls-Royce, me invité a mí mismo a visitar la Ford Motor Company, con el fin de «familiarizarme». Con su todopoderosa autoridad, el jefe de publicidad de Ford rehusó recibirme. Dijo: «Detroit es una ciudad pequeña. Si usted viniese a visitarme, sería visto por alguien. Nuestras actuales agencias se enterarían de ello y podrían alarmarse. No me conviene que esto suceda».

Si fuese cliente, haría cuanto estuviese a mi alcance por quitar a mis agencias todo temor, incluso hasta el extremo de establecer con ellas contratos a largo plazo.



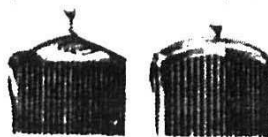
12. *Chrysomelidae* (Colorado potato beetle)

"At 60 miles an hour the loudest noise in this new Rolls-Royce comes from the electric clock"

A lot more. "It's *the* best car in the world." "There is really no magic about it— it is just its patient attention to detail," says an embittered Rolls Royce engineer.

1. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ (Probability of getting two heads)
 2. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ (Probability of getting two tails)
 3. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ (Probability of getting one head and one tail)
 4. $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$ (Probability of getting one tail and one head)

REFERENCES AND FURTHER READING



See the Rolls Royce and Bentley at Stand 13, International Automobile Show, New York Coliseum, April 5-13



NOISY ENGINE?

Super Shell's nine ingredients include
3 noise-fighters for top performance. Alkylate fights
high-speed knock. TCP fights wild ping. And an
anti-knock mix fights ordinary knock.

Here are the three most noisy engine noises. Why they
may be caused by the oil. How only if them could be
prevented in your engine without your knowing
it. And how Shell's Super Shell fights them all.

Super Shell's nine ingredients include 3 noise-fighters for top performance. Alkylate fights high-speed knock. TCP fights wild ping. And an anti-knock mix fights ordinary knock.

Super #1 High-speed knock -
how Super Shell fights it

Super #2 Wild ping -
how Super Shell fights it

Super #3 Ordinary knock -
how Super Shell fights it

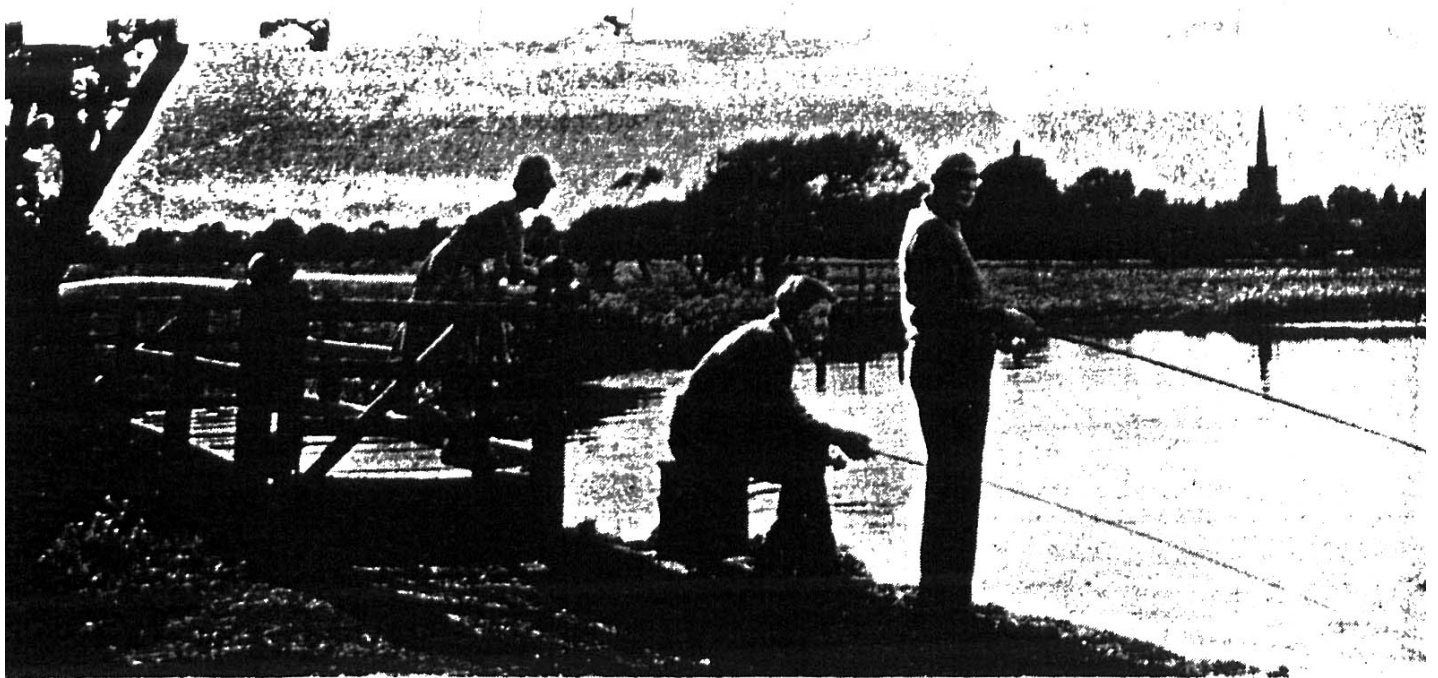
How Super Shell's other ingredients
help you get top performance

Super Shell's other ingredients help you get top performance. They help you get more miles per gallon. They help you get more power. They help you get more life out of your engine. They help you get more out of your car.



WATCH "SHELL'S WONDERFUL WORLD OF GOLF" ON TV SUNDAY AFTERNOONS

«Hechos, hechos, siempre hechos. En ellos se basó esta campaña de Shell, con largos textos vendedores... que, efectivamente, vendieron en un mercado duramente competitivo.»



Memo to company presidents:

It's a sabbatical year in Britain—on half pay.

Reward your top executives with a sabbatical year in Britain—on half pay

Here's the plan. After ten years' service, offer a top executive a year's vacation in Britain on half his salary. Say this comes to \$12,000. This will be more than enough for him and his family to live in comfort. Your man will find new stimuli to recharge his batteries and rewind his creative mainspring.

Executives are weary, tired, overextended. They need a new focus on life, a new sense of purpose, a perspective.

There is a solution. America's capital, New York, is a city of opportunity and vast resources of property. You can live in New York. You can live in London. You can live in London for ten years, a sabbatical year, and then return to the States.

The practical side

There are three practical considerations. First, the cost of living in London is high.

Second, the cost of living in London is high. Third, the cost of living in London is high.

How far does \$12,000 go in Britain?

There are three practical considerations. First, the cost of living in London is high. Second, the cost of living in London is high. Third, the cost of living in London is high.

Apart from prices—why choose Britain?

A sabbatical should combine maximum enrichment with minimum stress. Britain scores doubly on both counts. For this reason:

1. You do not find your old enemy, money, in Britain. You are among people who speak your language and share your values. You are enjoying a place made for living. It is not a mere work or a place of exile. You are living where you wish to live.
2. As a foreigner in Britain, you are not only a guest, but a resident. You are not only a guest, but a resident. You are not only a guest, but a resident.
3. If you do not like London, you can go to any other part of Britain. There are many beautiful places to visit. There are many beautiful places to visit.
4. There is no need for you to leave your family. You can take them with you. You can take them with you.

With the true purpose of the sabbatical.

Now is the time to live the best of both worlds. A sabbatical year in London is the best of both worlds. A sabbatical year in London is the best of both worlds.

Then there are the many other things to see in London. There are many other things to see in London. There are many other things to see in London.

As a sabbatical year in London is the best of both worlds. A sabbatical year in London is the best of both worlds. A sabbatical year in London is the best of both worlds.

Does a sabbatical have to be a year?

Not a bit of it. We must have seen it before. The sabbatical year is the best of both worlds.

As a sabbatical year in London is the best of both worlds. A sabbatical year in London is the best of both worlds. A sabbatical year in London is the best of both worlds.

Presidents please note

There are three practical considerations. First, the cost of living in London is high. Second, the cost of living in London is high. Third, the cost of living in London is high.

«Desde que esta campaña se inició, el número de turistas norteamericanos que visitan Gran Bretaña se ha cuadruplicado. (Para una isla tan pequeña y tan húmeda no deja de ser un éxito, dijo *The Economist*...)»

CÓMO SER UN BUEN CUENTE

Mi amigo Clarence Eldridge ha figurado en ambos lados de la barrera. Después de distinguirse como Presidente de la Junta de Planes de Young & Rubicam, pasó a convertirse en Vice-Presidente de la General Foods, y más tarde en Primer Vicepresidente de la Campbell Soup Company. Este juicioso conocedor de las relaciones agencia-cliente vino a coincidir en que «existe una palabra que caracteriza la relación ideal: Permanencia...». Si se ha de conseguir la permanencia, ésta tiene que estar presente, desde buen principio, en las mentes de ambas partes. Debe establecerse, consciente y deliberadamente, en la relación mutua.

Arthur Page contrató a la agencia N.W. AYER para la cuenta de la American Telephone & Tele-graph. De vez en cuando se sentía disgustado con el servicio de AYER, pero en vez de prescindir de la agencia, como hubieran hecho la mayoría de clientes, tuvo una seria conversación con la dirección de la misma «poniendo los puntos sobre las íes». Como consecuencia de ello, la publicidad de la ATT no se vio sometida a los vaivenes procedentes de nombramiento de una nueva agencia. Un miembro de la AYER, George Cecil, cuidó de la redacción de la publicidad para la ATT, durante cuarenta años, y acertó a formar una imagen tan favorable, que estableció un monopolio' popular en un país tan poco amante de los monopolios. Arthur Page era un cliente sensato.

Las agencias de publicidad son excelentes cabezas de turco. Resulta más fácil dar el cese a una agencia que admitir ante los accionistas que hay algo que no funciona en el producto o en la dirección. Sin embargo, antes de fulminar a una agencia es muy conveniente plantearse estas preguntas:

CONFESIONES DE UN PUBLICITARIO

- (A) Procter & Gamble y General Foods
ob
tienen de sus agencias un servicio superlativo y
nunca han dado el cese a ninguna. ¿Por
qué?
- (B) ¿Resolverá su problema el nombramiento
de una nueva agencia, o tan sólo será «barrer de
bajo de la alfombra»? ¿Cuáles son las verdaderas
raíces de su problema?
- (C) ¿Ha sido desplazado su producto por los
de la competencia?
- (D) ¿Impuso usted la publicidad por la cual
censura ahora a su agencia?
- (E) ¿Ha intimidado a su agencia, sumergién-
dola en una nube de temor a perder el cliente?
- (F) ¿Es tan necio su jefe de publicidad, que
puede ignorar a los mejores cerebros de *cualquier*
agencia?
- (G) ¿Qué opina usted de los competidores que
forzosamente herederán los secretos adquiridos por
la agencia mientras ésta ha estado a su servicio?
- (H) ¿Se da cuenta de que un cambio de agen-
cia puede desconectar la marcha del marketing
de su empresa durante doce meses o más?
- (I) ¿Ha sido usted sincero con el director de
su agencia? Si usted le explica el motivo de su
insatisfacción ¿puede ser capaz de dotar de nuevo
a sus cañones con una potencia de fuego mucho
mayor de lo que podría hallarse en una agencia
nueva...?
- (J) ¿Se ha enfrentado usted con el hecho de
que cuando da el cese a una agencia puede oca-
sionar la pérdida de su empleo a la mayoría de
hombres y mujeres que trabajan en su cuenta? ¿No
hay manera de evitar esta tragedia humana?

He aconsejado varias veces a los anunciantes que deseaban contratar a nuestra agencia, que continuasen como estaban. Por ejemplo, cuando el director de Hallmark Cards envió emisarios para sondearme les dije: «Su agencia ha contribuido mucho a la fortuna de ustedes. Sería un acto de gran ingratitud proceder al nombramiento de otra agencia. Expóngales claramente lo que ocurre con su servicio. Díganles por qué ustedes lo encuentran poco satisfactorio. Estoy seguro de que hallarán una solución. Quédense donde están». Hallmark siguió mi consejo.

Cuando los envases Continental Can nos invitaron a solicitar su cuenta, les dije: «Su agencia les ha venido dando un magnífico servicio en circunstancias de notoria dificultad. Sé de buena tinta que pierden dinero con la cuenta de ustedes. En vez de fulminarlos, recompénselos».

Uno de los jóvenes ejecutivos de esta empresa, exclamó: «Mr. Ogilvy, ésta es la cosa más imprudente que he oído decir en vida». Pero sus colegas decidieron que yo tenía razón.

Cuando el Instituto de Fabricantes de Envases de Vidrio nos pidió que compitiésemos por su cuenta, les apremié a permanecer con Kenyon & Eckhardt, que habían estado proporcionándoles una excelente publicidad. Ignoraron mi consejo.

(2) *Elijan, ante todo, la mejor agencia.*

Si ustedes invierten grandes sumas del dinero de sus accionistas en publicidad y sus beneficios dependen de esta eficiencia, es un deber tomar grandes precauciones para encontrar la mejor agencia posible.

Algunos, que se pasan de listos, lo hacen a base de convencer a un grupo de agencias para que les presenten campañas terminadas «sin compromiso alguno». Las agencias que ganan estos combates son las que emplean sus mejores cerebros precisamente para solicitar nuevas cuentas dejando que sus clientes sean atendidos por cerebros de segunda fila. Si yo fuese anunciante, buscaría una agencia que careciese de «departamento de nuevos negocios». Las mejores agencias no necesitan nuevos clientes; se hacen cargo de todas las cuentas que puedan dirigir sin previa preparación de campañas especulativas.

Para elegir bien una agencia se ha de empezar por elegir a un jefe de publicidad que conozca lo suficiente respecto a la publicidad mundial como para poder tener un criterio documentado. Pídanle que les exhiba anuncios representativos y programas comerciales de las tres o cuatro agencias que crea mejor calificadas para su empresa.

A continuación llamen por teléfono a algunos de los clientes de esas agencias. Esto puede ser particularmente revelador, cuando se trate de anunciantes de la talla de Procter & Gamble, Lever, Colgate, General Foods y Bristol-Myers, que utilizan varias agencias. Ellos podrán darles detalles decisivos sobre la mayoría de las agencias de categoría.

Inviten entonces a comer al director ejecutivo de cada uno de los principales contendientes, junto con dos de sus hombres-clave. Procuren hacerles soltar la lengua. Vean si son discretos acerca de los secretos de sus actuales clientes. Comprueben si tienen el valor de discrepar cuando ustedes digan algo estúpido. Observen las relaciones entre

ellos; ¿son colegas profesionales o hay discordias entre ellos? ¿Les prometen resultados evidentemente exagerados? ¿Aparecen como volcanes extintos, o existe vida en ellos? ¿Saben escuchar? ¿Son intelectualmente honestos?

Sobre todo, vean si son ustedes de su *agrado*; la relación entre cliente y agencia debe ser íntima y puede convertirse en infernal si la química personal resulta acida.

No cometan el error de suponer que su cuenta quedará desatendida en una agencia *grande*. Los jóvenes, en los diversos niveles de trabajo de las grandes agencias, son con frecuencia más hábiles y constantes que las «vacas sagradas» de elevada posición. Por otra parte, no vayan a suponer que una gran agencia puede darles mayor servicio que una pequeña. El número de personas desplegadas en pos de su cuenta será el mismo aproximadamente, tanto en una agencia grande como pequeña — unas nueve personas por cada millón de dólares que gasten (*).

(3) *Injormen a su agencia con verdadera amplitud y sinceridad.*

Cuanto más sepa la agencia respecto a su empresa y a su producto, mejor tarea realizará para

(*) Esta cifra es variable según la clase de cliente y según los servicios que presta la agencia. En Estados Unidos, donde los mercados son extensísimos, se requiere mucho más personal para vigilancia y control de la cuenta que en otros países en los cuales el anunciante se costea servicios que en Estados Unidos se confían totalmente a la agencia de publicidad. En España, lo normal es emplear en las agencias técnicas una persona por millón. (Naturalmente, a partir de una cifra mínima de producción.) Por otra parte esta persona por millón tiende a aumentar y no creo que sea raro que en algunos años haya ascendido a dos o tres por millón. (Aunque sin llegar a la cifra americana, que es, a mi juicio, totalmente desproporcionada.) (N. del T.)

ustedes. Cuando la General Foods contrató a nuestra agencia para anunciar el café Maxwell, se propuso ilustrarnos sobre el negocio. Día tras día nos poníamos en contacto con sus expertos, sometiéndonos a disertaciones sobre el café crudo, las mezclas, los tuestes y los precios hasta que adquirimos un excelente conocimiento del negocio.

Algunos jefes de publicidad son demasiado perezosos o demasiado ignorantes para informar debidamente a sus agencias. En tales casos, éstas tienen que deducir los hechos por su cuenta. El retraso resultante en la producción de la primera campaña, desmoraliza a todos los que están relacionados con ella.

(4) *No compitan con su agencia en el aspecto creador.*

¿Por qué tener un perro y ladrar por nuestra cuenta?

El conducir al conductor desde el asiento trasero hiere su susceptibilidad. Lo mismo ocurre en el caso de los buenos creadores. Si ustedes obran así, ¡que Dios les ayude! Hay que dejar bien sentado, ante su jefe de publicidad, que la responsabilidad sobre la creación de la campaña no le pertenece a él sino a la agencia. Hay que recomendarle que no la rebaje nunca.

Cuando Ellerton Jetté nos ofreció la cuenta Hathaway, dijo: «Estamos a punto de poner en marcha la publicidad. Nuestra cuenta será inferior a 30.000 dólares al año. Si se hacen cargo de ella, cuenten con una promesa: No pienso cambiar nunca ni una palabra de sus textos».

CÓMO SER UN BUEN CLIENTE

De esta forma nos hicimos cargo de la cuenta Hathaway y Mr. Jetté mantuvo su palabra. No cambió nunca ni una palabra de nuestros textos. Nos hizo asumir la responsabilidad total. Si hubiese fracasado nuestra publicidad para Hathaway, la responsabilidad hubiera sido mía. Pero *no* falló. Nunca ha sido forjada una marca nacional a tan bajo costo.

(5) *Hay que mimar a la gallina de los huevos de oro.*

Quizá la operación más importante que se les exige a las agencias es la preparación de una campaña para un producto nuevo, que todavía no haya pasado por la fase experimental de laboratorio. Esto nos obliga a crear una imagen total «*ab ovo*».

Siempre que escribo, me embarco precisamente en tal aventura. Han sido necesarios un centenar de hombres de ciencia y dos años de trabajos para hallar la manera de elaborar el producto en cuestión. Yo sólo dispongo de treinta días para crear su personalidad y planear su lanzamiento. Si realizo bien mi tarea, contribuiré al éxito de este producto en la misma medida que lo hizo el centenar de científicos.

No es un trabajo para principiantes. Requiere una imaginación vivaz, apoyada en un sentido agudo del márketing. Necesita conocimiento de las técnicas de investigación que deben emplearse para elegir marcas, envases y posibilidades. Precisa habilidad para escudriñar el futuro cuando los competidores lancen productos prácticamente

idénticos. Y, lo que es de mayor importancia, necesita genio para la redacción de anuncios de lanzamiento. Dudo que existan más de una docena de personas en los Estados Unidos que estén calificadas, por temperamento y experiencia, para realizar tal operación. La mayoría de clientes esperan que se efectúe a expensas de la agencia. Si invirtiesen en el trabajo creador del lanzamiento de productos nuevos la mitad del esfuerzo que destinan al trabajo técnico para desarrollarlos, muy pocas de sus concepciones se verían frustradas.

(6) *No permita que sobre su publicidad decidan demasiadas personas.*

Sé de un anunciante que hace supervisar las campañas de su empresa, pasando por cinco personas diferentes, cada una de ellas con poder de decisión y veto.

Esto trae graves consecuencias. Puede ocasionar «fugas» de información secreta. Obliga a muchos hombres a una serie interminable de innecesarias reuniones. Complica la limpia simplicidad de las necesidades originales. Y, lo que es peor de todo, emponzoña la atmósfera con «política». Los publicitarios aprenden a captar votos, «trabajándose» a una docena de ejecutivos diferentes.

La mayor parte del amasijo de publicidad que proyecta hoy en día la televisión es producto de reuniones de comités. Los comités pueden criticar anuncios, pero nunca podrán crearlos.

Muchas de las campañas que han elevado marcas a la fama y han producido fortunas incalculables, han surgido de la colaboración de dos hombres: Un redactor firme y seguro en colaboración con un cliente con inspiración. Tal fue la colaboración

entre Gordon Seagrove y Jerry Lambert al forjar la marca Listerine. Y tal fue la de Ted Moscoso conmigo en la publicidad de Puerto Rico.

Cuando las gentes de Seagram nos comisionaron para realizar una campaña para los vinos de los «Christian Brothers», me avisaron que los anuncios no sólo habían de agradar a su jefe, Sam Bronf-man, sino también al Hermano Bodeguero y a los monjes del monasterio de Hermanos Cristianos en el Napa Valley. Cuando yo era un colegial, me había solazado con el cuento de Alphonse Daudet acerca del Pere Gauchet, el monje que se convirtió en alcohólico cuando hacía experimentos en busca del licor perfecto. Decidí, pues, convertirlo en el héroe de nuestra campaña.

Seagram dio su aprobación y el Hermano Bodeguero no vaciló en aceptar el papel de un «Comandante Whitehead» eclesiástico. Pero se creyó obligado a someter nuestros proyectos al Superior de su Orden, en Roma, y aquel eminente teólogo volvió hacia abajo sus pulgares — aunque en latín, supongo —. Poco después, intervino uno de los cardenales americanos y se me ordenó la preparación de una campaña más suave y «sin impacto». Esta inusitada orden dejó sin viento a mis velas y presenté seguidamente mi *nunc dimit-tis*. Los clientes con cabezas de hidra, presentan problemas insolubles...

- (7) *Asegúrense de que su agencia obtenga beneficios.*

Su cuenta compite con las demás dentro de la agencia. Si resulta poco rentable no parece presumible que la dirección de la agencia destiine a sus

mejores hombres para trabajar en ella. Tarde o temprano buscarán un cliente rentable que les sustituya a ustedes.

Se ha hecho cada vez más difícil para las agencias la obtención de beneficios. Sobre cada centenar de dólares gastados por las agencias por cuenta de sus clientes respectivos, vienen a realizar un promedio de beneficio neto de unos treinta y cuatro centavos. Con un porcentaje así el menor riesgo no vale la pena (*).

La experiencia me ha demostrado que los anunciantes consiguen los mejores resultados cuando abonan a su agencia una tarifa determinada. El convencional sistema del quince por ciento resulta un anacronismo, particularmente en el caso de productos de consumo donde se espera que la agencia dé consejos objetivos en la división de

(*) Este beneficio neto de un 0'34 % es, evidentemente, un poco exagerado. La cifra del beneficio neto en las agencias americanas oscila, por regla general, entre el 1 % y el 2 %. Margen reducidísimo, como puede aprejiarse, ya que la competencia entre agencias no se manifiesta en Estados Unidos por unas ofertas de honorarios más bajos, por estar rigurosamente prohibida por la A.A.A.A. (4 As o *American Advertising Agencies Association*, Asociación Americana de Agencias de Publicidad) la competencia desleal, cargando menos de un 15 % sobre los brutos o un 17'65 sobre los netos. La única forma de competir es... ofreciendo más servicios por el mismo precio. Entonces, hace unos años, se inició la carrera de los servicios, los cuales revierten directamente sobre los gastos generales. Y el margen normal, que era de un 6 % a un 7 %, empezó a descender considerablemente, convirtiendo a una agencia en un terrible negocio totalmente movedizo y frágil. La carga de personal para cada cuenta (llegando hasta nueve personas por millón, como dice el autor en otro lugar de este libro), quiere decir que, en el momento en que un cliente se pierde, hay que echar a la calle a dieciocho o a veinticuatro o a más personas todavía, porque no hay economía que pueda resistir una temporada empleando a más gente de la necesaria. El resultado es que la jungla publicitaria americana es inhumana y fría como un dólar de plata (aunque a veces reluzca mucho...). Lo único que salva a una de estas agencias es su gran volumen de facturación, cada día en aumento debido a una economía próspera. Es decir, se cumple con ello una de las dos teorías que existen para ganar dinero: Vender poco, ganando mucho en cada venta... o vender mucho, ganando en cada venta muy poco. (N. del T.)

gastos de márketing, entre publicidad con honorarios y promociones sin honorarios. Es muy poco realista esperar que su agencia sea imparcial, cuando su interés tenga que recaer enteramente en el aumento de la publicidad sujeta a honorarios.

A mí me parece que la relación cliente-agencia es más satisfactoria cuando los emolumentos de ésta no se relacionan con la cantidad de dinero que la agencia consiga hacer gastar a sus clientes en publicidad. Prefiero estar en posición de aconsejar a mis clientes que gasten más, sin que tengan que dudar de mis motivos. Y me gusta estar en situación de aconsejar a mis clientes que gasten *menos* — sin incurrir en el recelo de mis propios accionistas.

No me asusta una eventual guerra de precios entre agencias. Un período de competencia en los precios reforzaría, sin duda, a las buenas, poniendo fuera de combate a las mediocres. Se elevaría el nivel de rendimiento de las agencias. Las buenas obtendrían, sin duda, remuneraciones superiores a las de las malas.

Mi anuncio de que Ogilvy, Benson & Mather estaba en condiciones de manejar cuentas sobre la base de una cuota fija fue saludado con aprobación por muchos hombres previsores, ajenos al negocio de las agencias. El director de Mac Kinsey & Company, escribió: «Su anuncio demuestra un auténtico valor, al atacar públicamente un método anticuado de compensación». Clarence El-drige, señaló: «Debemos congratularnos de poder romper con la tradición y examinar, de una manera lógica, el asunto de la compensación de las agencias. Esto representa un avance considerable».

Pero mi conversión al sistema de cuotas fue tan impopular entre mis colegas que casi tuvo como consecuencia nuestra excomunión por la Asociación Americana de Agencias de Publicidad, a cuya junta pertenecía yo entonces.

Durante treinta años, esta augusta Sociedad había contribuido a fijar el precio de los servicios de agencia en un quince por ciento y la calidad de miembro de la Asociación estaba supeditada a observar una estricta obediencia a la regla. En 1956 intervino el Gobierno de los Estados Unidos para dejar sin efecto esta cláusula, pero la tradición continuó imperando. La agencia de publicidad que rechazaba el convenio de comisión convencional era considerada poco menos que como una pandilla de miserables (*).

Pronostico que, tarde o temprano, Madison Ave-nue cambiará de opinión. En realidad, espero que se me recuerde como el hereje que rompió una lanza en favor del estatuto profesional de las agencias de publicidad.

(8) *No escatimen medios a su agencia.*

Si toleran que los leguleyos de su oficina regateen con su agencia respecto al pago de las minutas, están cometiendo un craso error.

(*) Dicha Asociación, que opera como una especie de Colegio Profesional, dictó que toda Agencia debe revertir al cliente las comisiones cedidas por el medio y cargar un 17*65 % sobre el neto (o bien un 15 % sobre el bruto, sin descontar la comisión). Para facilitar este sistema ya casi tradicional de remuneración, casi todos los medios conceden el mismo 15 % a las agencias, no tratan directamente con los anunciantes y no conceden primas de producción (aunque sí unos descuentos especiales por frecuencia). Este sistema es, con toda seguridad, el que se implantará en España dentro de poco tiempo, ya que, a pesar de sus defectos, ha demostrado ser el que menos los tiene... (N. del T.)

Si, por ejemplo, son ustedes mezquinos respecto a las asignaciones para investigación, se encontrarán con que ésta resulta insuficiente. Su agencia se verá forzada a volar a ciegas. Y esto puede poner en juego a su propia empresa.

Si, por el contrario, acceden ustedes a destinar fondos para ensayos comerciales previos, impresión de anuncios experimentales y todo el aparato de la investigación publicitaria, conseguirán que sea financieramente posible para su agencia la investigación continua con miras a una publicidad más beneficiosa.

No crean que su agencia ha de pagar siempre los platos rotos. Si, por ejemplo, produce un programa de televisión comercial qvie no da el resultado apetecido, pídanle que lo intenten de nuevo, *a cargo de ustedes*. La televisión es un medio infer-nalmente difícil de utilizar. No he visto todavía ningún programa comercial que me dejase satisfecho, pero no puedo permitirme el lujo de pagar 6.000 dólares de mi propio bolsillo para rehacerlo.

Cuando estábamos ultimando la producción de nuestro primer programa comercial para VIM, un hombre sensato de la Lever Brothers me dijo: «¿Cree usted que hay manera de mejorar este programa? ».

Le confesé que a mi juicio existían, por lo menos, diecinueve maneras de hacerlo. «Bien», dijo, «vamos a gastar 4.500.000 de dólares en este programa comercial. Necesito que tenga el mayor impacto posible. Hágalo de nuevo y le pagaremos por ello». La mayoría de clientes habrían insistido en que esta operación se realizase por cuenta de la agencia, actitud que no es precisamente para animar a los espíritus creadores.

Cuando Arthur Houghton nos pidió que realizásemos la publicidad para las cristalerías Steuben, me proporcionó una muestra de su visión perspicaz: «Nosotros fabricamos el mejor cristal del mundo. Su tarea consiste en *jabricar* la mejor publicidad».

Le contesté: «La realización de un cristal perfecto es algo muy difícil. Incluso del equipo de artistas de Steuben salen, a veces, piezas imperfectas. Sus inspectores las rompen. La realización de una publicidad perfecta es igualmente difícil».

Seis semanas más tarde le mostré las pruebas de nuestro primer anuncio para Steuben. Era en color, y los grabados, que habían costado 1.200 dólares, resultaban imperfectos. Sin titubear, Arthur convino en dejármelos romper y preparar unos nuevos grabados. Para clientes de esta categoría, es materialmente imposible llevar a cabo trabajos imperfectos.

(9) *Sean sinceros y estimulen la franqueza.*

Si creen ustedes que su agencia no actúa bien, u opinan que un anuncio determinado resulta flojo, no deben titubear ni un momento. Digan lo que sientan con toda claridad. Si el cliente no se atreve a decírselo a la agencia, las consecuencias pueden ser desastrosas.

No les aconsejo que empleen amenazas. No les digan: «Son ustedes unos incompetentes y contrataré a otra agencia si no me presentan ustedes, mañana mismo, una campaña sensacional». Talmaña brutalidad servirá solamente para paralizar a todos. Es mejor decirles: «Lo que me acaban de

mostrar no está a la altura de nuestro habitual alto nivel. Por favor, den ustedes un nuevo toque». Al mismo tiempo, es necesario explicarles exactamente lo que encuentran inadecuado. No permitan que sea la agencia que lo tenga de adivinar.

Este tipo de sinceridad les obligará a ser, asimismo, francos con ustedes mismos. Y ninguna sociedad puede fructificar si no media absoluta sinceridad por ambas partes.

(10) *Mantengan altos niveles.*

Los hombres de la agencia no son semidioses. Dejen bien sentado que esperan de su agencia que acierte humanamente y cólmenles de alabanzas cuando lo consigan.

A muchos clientes les resulta fácil responsabilizar a su agencia si desciende su cifra de ventas, pero son mezquinos en el momento de conceder honores si las ventas suben. Esto es muy poco edificante.

Pero no deben dejar ustedes que la agencia se duerma en los laureles. Sigán espoleándola para que alcance mayores alturas. Pueden conseguir una buena campaña para ustedes. Al día siguiente de haber dado su aprobación, ya pueden pedirles que pongan en marcha la investigación de una nueva campaña *todavía mejor*.

Tan pronto como se encuentre una campaña que responda mejor que la que esté en marcha, hay que darle luz verde. Pero no hay que abandonar nunca una campaña por el simple hecho de sentirse cansados de ella. Las amas de casa no ven sus anuncios tantas veces como ustedes.

Lo más importante es lograr una gran campaña y continuarla durante varios años. El problema estriba en *encontrarla*. No aparece a la vuelta de la esquina, como sabrían ustedes si tuviesen que encargarse de su producción.

(11) *Hay que ensayarlo todo.*

La palabra más importante en el vocabulario de la publicidad es, sin duda, ENSAYO. Si se preen-saya el producto con los consumidores y se pre-ensaya la publicidad, se habrá actuado correctamente en el mercado.

Ocho de cada diez nuevos productos no pasan nunca de las pruebas de mercado. Los fabricantes que *no* ensayan sus productos a escala de mercado incurren en la desgracia y en el costo colosal del fracaso de sus productos a escala nacional, en vez de que mueran de una forma disimulada y económica, en mercados-piloto.

Hay que ensayar la oferta, los medios, las cabeceras y las ilustraciones, el tamaño de los anuncios, la frecuencia, el nivel de inversión y las cuñas en televisión. Si los ensayos no cesan, su publicidad no dejará nunca de mejorar.

(12) *Prisa.*

En las grandes empresas, la mayoría de jóvenes se comportan como si el beneficio no fuese una función del tiempo. Cuando Jerry Lambert registró su primer éxito con Listerine, aceleró todo el proceso de su marketing, dividiendo el tiempo

en *meses*. En vez de limitarse a planes *anuales*, Lambert revisaba mensualmente su publicidad y sus beneficios. El resultado fue que obtuvo 30 millones de dólares en ocho años cuando la mayor parte de personas necesitan doce veces este margen de tiempo para conseguir un resultado similar. En tiempos de Jerry Lambert, la Lambert Pharmacal Company vivía al mes, en vez de al año.

Es recomendable este sistema a todos los anunciantes.

(13) *No malgasten el tiempo en problemas pueriles.*

La mayor parte de los anunciantes y de sus agencias respectivas dedican demasiado tiempo a preocuparse de la manera de hacer revivir productos que están en declive en lugar de tratar de lograr que los productos triunfantes lo sean todavía más. En publicidad es necesario un hombre de temple para enfrentarse cara a cara con los resultados desfavorables de las investigaciones para evitar pérdidas y seguir adelante.

No siempre es necesario mantener un producto. A veces se pueden lograr grandes beneficios sin necesidad de «nutrirlo». Muy pocos hombres de márketing saben *cómo* nutrir las marcas agonizantes. Es lo mismo que jugar sin dinero una mísera mano de poker.

Concentren su tiempo, sus cerebros y su dinero para la publicidad en pos del *éxito*. Reconozcan el éxito, cuando se produzca, y prodigúense en la publicidad. Respalden a sus productos vencedores y abandonen a los derrotados.

(14) *Den beligerancia al genio.*

Conan Doyle afirmó que «la mediocridad ignora todo lo que es más elevado». Mi observación personal es que los hombres mediocres reconocen al genio, quedan resentidos y se creen en la obligación de destruirlo.

Existen pocos hombres de genio en las agencias de publicidad. Pero los pocos que podemos encontrar nos son muy necesarios. Casi sin excepción resultan desagradables. No los destruyan, por favor. Ponen huevos de oro.

(15) *No se queden cortos en la inversión.*

Dice Charlie Mortimer, presidente de la General Foods y primer jefe de publicidad que tuvo dicha empresa: «El camino más seguro para gastar con exceso en publicidad, consiste en no gastar en su día lo suficiente para poder realizar con eficiencia una tarea». Es lo mismo que adquirir un billete que sólo cubra las tres cuartas partes de la ruta a Europa. Se gasta algún dinero, pero no se alcanza el objetivo previsto».

He llegado a pensar que nueve de cada diez presupuestos de publicidad son demasiado reducidos para realizar la misión que les ha sido asignada. Si el mantenimiento de su marca representa un desembolso inferior a 3.000.000 de dólares anuales en publicidad, no intenten realizar ésta a escala nacional. Concentren todo el dinero de que dispongan en sus mercados más rentables, o limiten su publicidad a un grupo de regiones. O renuncien completamente a ella. Es odioso tener que admitirlo, pero existen otros caminos para llegar a la fortuna.

CAPITULO V

FORJANDO GRANDES CAMPAÑAS

En nuestra agencia, cuando los redactores, directores artísticos y productores de televisión ponen manos a la obra, quedan concentrados en una sala de conferencias y allí se les somete a mi Linterna Mágica, que les indica cómo hay que escribir los titulares y el texto, cómo hay que ilustrar los anuncios y también cómo escoger los enfoques básicos de sus campañas. Las reglas que les inculco no representan precisamente mi opinión personal sino que son el resumen de todo cuanto he aprendido a través de la investigación.

Los reclutas reaccionan de diferente manera. Algunos encuentran confort y seguridad bajo el mando de un jefe que parece estar enterado de lo que explica. Otros parecen inquietos ante la perspectiva de tener que trabajar sometidos a tan rígidas disciplinas.

«Seguramente — dicen — tantas reglas y disposiciones darán por resultado una publicidad insípida.»

«No tanto» — les contesto.

Y me extiendo sobre la importancia de la disciplina en el arte. Shakespeare escribió sus sonetos dentro de la disciplina más estricta; catorce versos rimando en tres cuartetas y un pareado. ¿Eran, acaso, insípidos sus sonetos? Mozart escribió sus óperas dentro de una disciplina igualmente rígida — exposición, nudo y desenlace. ¿Eran, acaso, frías?

Este argumento desarma a la mayoría. Y les prometo que si se apoyan en mis principios, pronto producirán buenos anuncios.

¿Qué es un buen anuncio? Existen tres conceptos. Los cínicos sostienen que un buen anuncio es el que está aprobado por el cliente. Otro se basa en la definición de Raymond Rubicam: «La mejor identificación para conocer un gran anuncio es que el público no sólo se sienta atraído por él, sino que lo recuerde durante mucho tiempo como una *admirable obra maestra*». Mi aportación ha consistido en anuncios que serán recordados por el mundo de la publicidad como «admirables obras maestras», pero yo pertenezco a la tercera escuela, la que sostiene que un buen anuncio es el que hace vender el producto *sin atraer la atención sobre sí mismo*. Debe servir para fijar la atención del lector sobre el producto. En vez de decir «Qué anuncio tan inteligente», el lector dice, «No sabía que existiera. Tengo que probar este producto».

Es un deber profesional del publicitario el ocultar su truco. Cuando un gran tribuno hablaba, las gentes decían: «Qué bien habla». Pero cuando Demóstenes tomó la palabra, dijeron todos: «Vayamos contra Filipo». Yo estoy con Demóstenes.

Si mis nuevos reclutas ponen reparos a esta escueta definición de la buena publicidad, les invito a regresar a sus empleos anteriores para sumergirse en la tontería y en la ignorancia.

Mi etapa siguiente consiste en decirles que no les permitiré utilizar la palabra «CREADOR» para describir la función que van a desempeñar en nuestra agencia. La palabra, incluso más de moda, «CREATIVIDAD» no figura en el volumen doce

del Diccionario de Oxford (1). Recuerda Leo Burnett una frase de Bernard Berenson, con el fin de señalar que lo único que aportaron los etruscos al arte de los griegos fue «la originalidad de la incompetencia». Fairfax Cone opina que «le gustaría borrar de nuestras vidas la palabra CREATIVIDAD. Ed Cox piensa que «no existen redactores creadores o no creadores; sólo hay buenos y malos escritores de anuncios». Hay que tener en cuenta que Burnett, Cone y Cox figuran entre los hombres más «creadores» en el negocio publicitario.

¿Cómo nos las arreglábamos hace veinte años, cuando la palabra «creatividad» no había sido incorporada al léxico publicitario? Me da vergüenza confesar que, a veces, también la empleo, incluso escribiendo estas páginas.

Expondré en este capítulo lo que vería el lector con mi Linterna Mágica el día en que viniese a trabajar para Ogilvy, Benson & Mather. La investigación en qué se basa, procede de cinco fuentes principales:

Primera, de la experiencia de los anunciantes de ventas por correspondencia. Esta élite, representada por maestros como Harry Scherman, del Club del Libro del Mes, Vic Schwab y John Capies, sabe más que nadie acerca de las *realidades* de la publicidad. Están en condiciones de verificar los resultados de cada anuncio que redactan porque su visión no queda oscurecida por aquellos complejos canales de distribución que hacen imposible, para la mayor parte de fabricantes, hacer la disección de los resultados de su publicidad entre los demás factores de su marketing.

(1) Tampoco figura en el "Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española" (N. del T.).

El anunciante de ventas por correspondencia no tiene detallistas que contraigan o dilaten sus inventarios para ayudar a su producto u ocultarlo bajo el mostrador. Debe confiar sólo en sus anuncios para realizar todo su trabajo de venta. O el lector recorta el cupón, o no lo recorta. Pocos días después de la aparición de su anuncio, el redactor sabe si es rentable o no lo es.

Durante veintisiete años he tenido mis ojos puestos en lo que hacen en sus anuncios los comerciantes de artículos que se venden por correspondencia. Y de esta observación han cristalizado algunos principios generales, los cuales creo que pueden aplicarse a todos los tipos de publicidad.

La *segunda* fuente de información, que determina el triunfo de algunas técnicas y el fracaso de otras, es la experiencia de los grandes almacenes con muchos departamentos. Al día siguiente de la publicación de un anuncio, ya pueden contar las ventas que éste ha producido. Es, por ello, que sigo con tanta atención las prácticas publicitarias de Sears Roebuck, que son los detallistas más renombrados de los Estados Unidos.

La *tercera* fuente de datos sobre la cual se apoya mi Linterna Mágica, es la investigación realizada por Gallup, Starch, Clark-Hooper y Harold Rudolph, sobre los factores que hacen que la gente *lea* los anuncios y, en el caso del Dr. Gallup, de los factores que contribuyen a que las gentes *recuerden* lo que leen. En conjunto, sus hallazgos se apoyan básicamente en la experiencia de las ventas por correspondencia.

Se sabe más acerca de las reacciones del consumidor ante la publicidad en periódicos y revis-

tas, que de las reacciones ante los programas comerciales de televisión, porque una seria investigación en la televisión — mi *cuarta* fuente — no fue iniciada hasta hace diez años. Sin embargo, el Dr. Gallup y otros ya han producido un conjunto de conocimientos sobre la publicidad televisada, que resultan suficientes para emanciparnos del problema, latente hasta ahora, de tener que confiar *totalmente* en conjeturas y adivinanzas.

(Cuando se trata de programas comerciales de *radio*, apenas si existe ninguna fuente de investigación. La radio ha quedado desplazada por la televisión antes de que nadie aprendiese a emplearla científicamente, pero se ha repuesto hasta el punto de poderla considerar la Cenicienta de los medios de publicidad. Es, *ahora*, el momento para que los investigadores entren en acción.)

Mi última fuente es menos científica. Soy un inveterado seleccionador de cerebros, y los de más alto precio que he escogido son los que colaboraban con mis predecesores y competidores. He aprendido mucho estudiando las afortunadas campañas de Raymond Rubicam, Jim Young y George Cecil.

He aquí mis recetas para cocinar la clase de campañas publicitarias que hacen sonar el timbre de la caja registradora — once mandamientos que hay que obedecer si se trabaja en mi agencia:

- (1) *Lo que se dice es más importante que la jornia en que se dice.*

Una vez estaba ascendiendo al «imperial» de un autobús de la Quinta Avenida, cuando oí a una fabulosa ama de casa americana, decir a otra:

«Querida Molly, yo habría comprado esa nueva marca de jabón de tocador si el anuncio hubiese estado compuesto en Futura del cuerpo 10».

Esto es mentira, claro. Lo que realmente decide a un consumidor a comprar o a no comprar, es el *contenido* del *anuncio*, y no su forma exterior. Lo más importante consiste en decidir lo que se va a decir del producto y del beneficio que se va a prometer. Hace doscientos años, dijo el Dr. John-son: «Promesas y más promesas... eso es el alma de un anuncio». Cuando procedió a la subasta de las instalaciones de la Cervecería Anchor hizo la siguiente promesa: «No estamos aquí para vender calderas y alambiques, sino la potencialidad de hacerse ricos más allá de los sueños de la avaricia».

La selección de la promesa adecuada es de tan vital importancia que nunca se debe uno apoyar en conjeturas para decidir sobre la misma. En Ogilvy, Benson & Mather, empleamos cinco técnicas de investigación para establecer cuál es la más poderosa.

Nuestra técnica consiste en distribuir varios lotes del producto a varios grupos iguales de consumidores, llevando cada lote, en su envase, una promesa diferente. A continuación, comparamos los porcentajes de consumidores, según los grupos que repiten pedidos.

Otra técnica es la de presentar a los consumidores llevando cada lote, en su envase, una o varias promesas, pidiéndoles que seleccionen la que creen que es más adecuada para inducirles a comprar el producto. He aquí los resultados de un ensayo de este tipo:

FORJANDO GRANDES CAMPAÑAS

CREMA FACIAL

<i>Penetra profundamente en los poros</i>	
<i>No reseca el cutis</i>	
<i>Es un completo tratamiento de belleza</i>	■■■■■
<i>Recomendada por los especialistas de la piel</i>	■■■■■
<i>Hace el cutis más joven</i>	■■■■■
<i>Evita el endurecimiento del maquillaje</i>	■■■■■
<i>Contiene hormonas estrogénicas</i>	■■■
<i>Pasleurizada para mayor pureza</i>	■■■§
<i>Evita el envejecimiento de la piel</i>	■
<i>Elimina las arrugas</i>	■

De este plebiscito surgió una de las más acertadas cremas faciales de Helena Rubinstein. La bautizamos «Deep Cleanser» (Crema limpiadora profunda), introduciendo así la promesa que resultó preferida en primer lugar.

Otra técnica se basa en la preparación de una serie de anuncios, enfocando en cada uno de ellos una promesa diferente. Adjuntamos entonces estos anuncios a las muestras enviadas y anotamos el número de pedidos proporcionado por cada uno de ellos.

Otra técnica se basa en la publicación de un par de anuncios, en idéntica posición y en la misma edición de un periódico, con la oferta de una muestra camuflada entre el texto. Empleamos esta astuta treta para seleccionar la promesa más destacada, en el caso del jabón de tocador Dove. El slogan «Suaviza su piel mientras lava» obtuvo un 63 por ciento más de pedidos que el siguiente y fue la frase sobre la cual se confeccionaron los anuncios de Dove publicados a continuación. Este

maravilloso producto proporcionó beneficios al final de su primer año, hecho muy poco frecuente en los anales del actual mundo del márketing.

Finalmente, hemos desarrollado una técnica para seleccionar promesas básicas, tan valiosa, que mis socios me han prohibido revelarla. Me recuerdan aquella interesada familia de tocólogos del siglo dieciocho, que hicieron una fortuna haciendo venir al mundo más niños vivos que ninguno de sus competidores. Guardaron celosamente su secreto durante tres generaciones, hasta que un entrometido estudiante de medicina se encaramó un buen día por la ventana de su consultorio y así fue revelado al mundo el tipo de fórceps que empleaban.

- (2) *A menos que su campaña se base en una gran idea, no hay duda de que se vendrá abajo.*

No todos los clientes pueden apreciar una gran idea cuando se les expone. Recuerdo mi exposición a un cliente, de una idea verdaderamente genial, y su respuesta; «Mr. Ogilvy, ahí tiene usted el principio de una buena idea».

Cuando empecé a redactar anuncios estaba determinado a abrir nuevos caminos, a hacer de cada una de mis campañas la más afortunada de todas las de su ramo. No siempre he fracasado...

- (3) *Expongan los hechos.*

Muy pocos anuncios contienen suficiente información basada en hechos para ayudar a la venta del producto. Existe entre los publicitarios una

ridícula tradición basada en que los consumidores no se interesan por los hechos. Nada más lejos de la verdad. Estudien el texto del catálogo de Sears Roebuck. Contribuye a realizar ventas de mercancías por valor de mil millones de dólares, exponiendo *realidades*. En mis anuncios para Rolls-Royce no expuse nada más que hechos. Nada de adjetivos, nada de «cosas graciosas o divertidas».

El consumidor no es un retrasado mental. (La esposa de usted es un «consumidor»...). Será un insulto a su inteligencia el suponer que un sencillo slogan y unas cuantas superficialidades, a base de adjetivos, la induzcan a comprar alguna cosa. Ella necesita toda la información que pueda dársele.

Las marcas en competencia se hacen cada vez más y más uniformes. Los hombres que las crean tienen acceso a las mismas fuentes de información científica, emplean las mismas técnicas de producción y se rigen por la misma investigación. Cuando se enfrentan con el hecho poco agradable de que su marca es, aproximadamente, igual a las demás, la mayoría de publicitarios sacan la conclusión de que no hay por qué decirle al consumidor lo que es común a todas las marcas; por lo tanto, se limitan a algún punto trivial de diferencia. Confío en que continuarán cometiendo este error, porque ello nos permitirá llenar el vacío con *verdades* para nuestros clientes.

Cuando anunciamos la Shell, exponemos *hechos* al consumidor, muchos de los cuales podrían ser expuestos por otros distribuidores de gasolina. Pero, como no lo hacen, estos *hechos* son originales. Cuando hacemos publicidad para las Reales Líneas yéreas Holandesas KLM, describimos a los viajeros las medidas de seguridad que también toman

todas las demás líneas aéreas, aunque aquellas no tengan el acierto de mencionarlas en sus anuncios.

Cuando yo era un vendedor a domicilio, descubrí que cuanta más información sabía acerca de mi producto, más vendía. Claude Hopkins hizo el mismo descubrimiento sobre publicidad, hace cincuenta años. Pero la mayor parte de redactores modernos encuentran más fácil redactar anuncios breves y perezosos. Coleccionar datos es tarea hartamente dura.

(4) *No se puede cansar al público para que compre.*

La familia de tipo medio está hoy expuesta a más de 1.500 anuncios diarios. No debe extrañarnos que hayan adquirido un talento especial para saltarse los anuncios de los periódicos y que se vayan al baño mientras se proyectan las cuñas publicitarias de la televisión.

La mujer normal sólo lee, actualmente, cuatro de los anuncios que aparecen en su revista predilecta. Sólo les *echa una ojeada*, pero una mirada le basta para llegar a la conclusión de que el anuncio resulta fastidioso de leer.

La competencia para ganar la atención del consumidor se hace cada vez más feroz de año en año. Este se ve sometido a un bombardeo publicitario por valor de más de mil millones de dólares mensuales. Treinta mil marcas luchan por encontrar un hueco en su memoria. Si necesitan ustedes que se oiga su voz por encima de esta barrera, no hay duda de que su voz debe ser única. Nuestro negocio consiste en hacer que las voces de nuestros clientes se oigan entre la multitud.

Debemos crear anuncios que las gentes gusten de leer. No se pueden salvar almas en una iglesia vacía. Si adoptan nuestras reglas, serán capaces de conseguir más lectores por dólar.

Pregunté una vez a Sir Hugh Rigby, sargento cirujano del Hospital Jorge V: «¿Qué es lo que hace grande a un cirujano?».

Sir Hugh, respondió: «Poco hay que elegir, entre cirujanos, en destreza manual. Lo que distingue al gran cirujano es que *sabe* más que los otros». Lo mismo sucede con los publicitarios. Los buenos conocen su oficio.

- (5) *Hay que tener buena educación y no hacer jamás el payaso.*

El público no compra a los vendedores mal educados. La investigación ha demostrado que los anuncios redactados con mala educación no incitan a la compra. Es más fácil vender a las gentes con un amistoso apretón de manos que golpeándoles en la cabeza con un martillo. Debe tratarse de *cautivar* al consumidor para que compre el producto.

Esto no quiere decir que los anuncios deban ser chocantes o cómicos. El público no compra payasadas. Cuando un ama de casa llena su cesta de la compra, su mente está pasando por un trance muy serio (*).

(*) Me gustaría mucho que leyese estas palabras algunos anunciantes españoles en televisión que todavía creen que con un chiste o una gracia más o menos graciosa van a lograr ventas. En fin, yo recuerdo que una vez que dije públicamente estas mismas palabras, fueron muchos de mis colegas que pidieron mi cabeza... (N. del T.)

(6) *Debe hacerse una publicidad contemporánea.*

La joven ama de casa de 1963 nació después del fallecimiento del Presidente Roosevelt. Vive en un mundo nuevo. A la edad de cincuenta y un años, se me hace cada vez más difícil captar la onda de las parejas de recién casados que empiezan a vivir. Este es el motivo por el cual la mayoría de redactores de nuestra agencia son tan jóvenes. Comprenden mejor que yo la psicología de los jóvenes consumidores.

(7) *Los comités pueden criticar los anuncios, pero no redactarlos.*

Una buena parte de anuncios y programas comerciales de televisión, parecen actas de reunión de un comité, y es lo que son en realidad. Parece ser que la publicidad vende más cuando está redactada por un individuo solitario. Debe estudiar el producto, la investigación y los antecedentes. Entonces, debe cerrar la puerta de su oficina y escribir el anuncio. El mejor anuncio que yo haya escrito, jamás pasó por diecisiete borradores y forjó un imperio comercial.

(8) *Si se tiene la suerte de acertar con un buen anuncio, hay que repetirlo hasta que deje de interesar.*

Existieron anuncios muy bien realizados que dejaron de publicarse bastante antes de que perdiesen su eficacia, simplemente porque los anun-

ciantes se cansaron de verlos. El famoso anuncio de Sterling Getchel, para los coches Plymouth («Mire a los tres»), apareció sólo una vez y fue seguido por una serie inferior de variaciones que pronto cayeron en el olvido. En cambio la «Sher-win Cody School of English» mantuvo el mismo anuncio («¿Comete usted faltas en inglés»?) durante cuarenta y dos años, cambiando solamente el tipo de cara y el color de la barba de Mr. Cody.

No se hacen anuncios para ejércitos acuartelados, sino para desfiles de tropas en marcha constante. El anuncio que hizo vender un refrigerador a los que se casaron el año pasado, tendrá probablemente el mismo éxito con los que lo hagan en el próximo. Cada año mueren un millón seiscientos mil consumidores y nacen cuatro millones de nuevos consumidores. Entran en el mercado para abandonarlo en su día.

Un anuncio es como un radar, detectando constantemente nuevas perspectivas a medida que éstas aparecen en el mercado. Adquieran un buen radar y manténganlo en funcionamiento constante.

- (9) *No hay que redactar nunca un anuncio que nos desagradaría que leyese nuestra propia familia.*

Ustedes no se atreverán a decir mentiras a su propia esposa. No las digan a la mía, por favor. Hagan lo que harían con la suya.

Si se dicen mentiras acerca de un producto, se expone uno a ser descubierto, bien por el Gobierno, que nos perseguirá, o por el consumidor, que nos castigará no comprándolo por segunda vez.

Los buenos productos pueden venderse mediante una publicidad, *honestamente*. Si no se cree que el producto es bueno, no se debe anunciar. Si se dicen mentiras, o se actúa como un camaleón, acomodándose al ambiente, se le hace al cliente un flaco servicio, se incrementan los cargos de culpabilidad y se atizan las llamas del resentimiento público contra todo el negocio publicitario.

(10) *La imagen y la marca.*

Cada anuncio debe ser estudiado como una contribución al símbolo tan complejo que es la imagen de la marca. Si se toma esta precaución, quedan resueltos por sí solos una gran cantidad de problemas diarios.

¿Cómo se decide la clase de imagen que hay que forjar? No existe una respuesta breve. Aquí, la investigación no juega ningún papel. Se ha optado por emplear solamente la intuición. (Observo una creciente repugnancia, por parte de los ejecutivos de márketing, a emplear la intuición; confían demasiado en la investigación y la utilizan como haría un borracho con una lámpara de pie, como soporte más bien que como iluminación.)

La mayoría de fabricantes son reacios a aceptar cualquier *limitación* de la imagen de su marca. Quieren que sea apta para todo el mundo. Necesitan que sea, a la vez, una marca-macho y una marca-hembra. Una marca de alto copete y una marca plebeya. Acaban, finalmente, con una marca sin ninguna personalidad, algo neutro y diluido. Ningún capón se hace jamás el amo del gallinero.

Un noventa y cinco por ciento de todas las campañas, actualmente en marcha, viene creándose sin ninguna referencia a tales consideraciones a largo plazo. Se está creando «ad hoc». De aquí, la falta de cualquier imagen consistente de un año a otro.

¡Qué milagro se produce cuando un fabricante acierta a mantener, durante años, un estilo coherente en su publicidad! Hay que pensar en todas las fuerzas que contribuyen a cambiarlo. Los jefes de publicidad vienen y se van. Los redactores, también. Incluso las agencias vienen y se van.

Se requiere una presencia de ánimo poco común para adherirse tenazmente a un estilo contra todas las presiones que incitan a «salir con algo nuevo» cada seis meses. Es trágicamente fácil salir de estampida en el cambio. Pero al anunciante que tiene cerebro para crear una imagen coherente, le aguardan doradas recompensas, además de la estabilidad de seguir con ella durante mucho tiempo. Puedo citar, como ejemplos, a los productos Campbell Soup, Ivory Soap, Esso, Betty Crocker, y cerveza Guinness (en Inglaterra). Los hombres responsables de la publicidad de estos productos tenazmente perennes, han comprendido que, cada anuncio, cada programa radiofónico, cada espacio comercial de TV, no es un solo disparo, sino una inversión a largo plazo en la personalidad total de sus marcas. Han persentado al mundo una imagen consistente y la han enriquecido en el curso del proceso.

Durante los últimos años, los investigadores han podido decirnos la imagen que las viejas marcas, han adquirido en la mente del público. Algunos fabricantes han podido ver, con sorpresa, que su imagen presenta serios defectos que han estado

dañando sus ventas. Piden, entonces, a su agencia de publicidad, que se ocupe de *cambiar* la imagen. Esta es una de las operaciones más difíciles que nos podemos ver llamados a realizar, porque la imagen defectuosa se lia ido formando durante años. Es el resultado de muchos factores diferentes — publicidad, precios, nombre del producto envasado, la clase de televisión patrocinada, el tiempo que ha estado en el mercado, etc.

Muchos de los fabricantes que consideran oportuno el cambio de la imagen de su marca, necesitan que sea en franco ascenso. A menudo, una imagen ha sido adquirida a base de presentar una ganga, activo muy útil en tiempos de escasez económica, pero grave impedimento en días de prosperidad, cuando la mayoría de consumidores están escalando una posición social superior.

No resulta fácil realizar una operación de cambio de imagen de una antigua marca que se introdujo basada en sus precios bajos. En muchos casos, sería más fácil empezar de nuevo con una marca nueva.

Cuanto mayor es la similitud de marcas, menor parte juega la razón en la selección. No existe diferencia significativa entre las diversas marcas de whisky, o de cigarrillos, o de cerveza. Todas son, aproximadamente, iguales. Y también lo son los diversos preparados para pastelería, los detergentes y las margarinas.

El fabricante que dedique su publicidad a forjar la *personalidad* más agudamente definida para su marca, obtendrá la mayor parte del mercado, con el más elevado beneficio. Es seguro que los fabricantes que se verán pronto en la cuneta son aquellos oportunistas de cortos alcances que uti-

lizan para promociones sus fondos de publicidad. Año tras año, me veo en la penosa obligación de avisar a mis clientes de lo que les ocurrirá si gas-tari tanto en promociones, que no les quede dinero para publicidad.

Los precios con descuentos y otros tratamientos hipodérmicos encuentran el favor de los directores de ventas, pero su efecto es efímero y pueden contribuir a la formación de hábitos. Dice Bev Murphy, que inventó la técnica de Art Nielsen para la medición de las compras y llegó a Presidente de la Campbell Soup Company: «Las ventas son una función del producto y de la publicidad. *Las promociones no pueden producir más que una subida temporal en la curva de ventas*». Jerry Lambert no empleaba nunca las promociones para la marca Listerine; sabía que los rizos en la curva de ventas hacen imposible la interpretación de los resultados de la publicidad.

El empleo constante de promociones de precios con descuentos hace bajar la estima en que el consumidor tiene al producto, porque ¿puede ser deseable algo que siempre se vende con descuento?

Planeen sus campañas para los años venideros bajo la premisa de que sus clientes piensan permanecer para siempre en el negocio. Forjen personalidades agudamente definidas para sus marcas y aférrense a ellas año tras año. Es la total personalidad de una marca, más que cualquier trivial diferencia del producto, la que decide, en última instancia, su posición en el mercado.

(11) *Nada de plagios.*

Rudyard Kipling escribió un largo poema acerca de un viejo lobo de mar, llamado Sir Anthony

Gloster. En su lecho de muerte, el anciano pasa revista a su vida, para estímulo de su hijo, refiriéndose desdeñosamente a sus competidores, en los siguientes términos:

«Plagiaron cuanto pudieron (aunque mi ingenio jamás) Y quedaron, con robos y fatigas... mnos años detrás».

Si tienen ustedes alguna vez la gran fortuna de crear una estupenda campaña publicitaria, verán como en seguida se la apropia otra agencia. Esto es irritante, pero no debe preocuparles. Nadie ha forjado jamás una marca imitando la publicidad de otra.

La imitación podrá ser «la forma más sincera del plagio», pero también es el estigma de una personalidad inferior.

Estos son, por consiguiente, los principios generales que acostumbro a inculcar a mis nuevos reclutas. Cuando, recientemente, invité a un grupo de ellos, que habían cumplido su primer año con nosotros, a comparar a Ogilvy, Benson & Mather, con sus respectivas agencias de origen, tuve una sorpresa muy agradable ante el número de los que insistían sobre el hecho de que tenemos un dogma claramente definido. He aquí lo que escribió uno de ellos:

«Ogilvy, Benson & Mather, tienen un punto de vista consistente, una opinión conjunta de lo que constituye una buena publicidad. Mi anterior agencia no tiene ninguna y, en consecuencia, marcha a la deriva...»

CAPÍTULO VI

TEXTOS «CON GARRA»

1. CABECERAS

La cabecera es el elemento más importante de la mayor parte de anuncios. Es el telegrama que inclina al lector a leer o a no leer el texto.

Como promedio, de cada cinco personas que leen la cabecera, sólo una lee el conjunto del texto. Cuando se ha redactado una cabecera han sido gastados ya ochenta centavos del dólar disponible.

Por lo tanto, si no se consigue alguna venta con la cabecera, se *habrá malgastado el ochenta por ciento del dinero del cliente*. El peor de todos los pecados publicitarios es poner en marcha un anuncio que *carezca* de cabecera. Estas «maravillas sin cabeza» pueden encontrarse todavía. Pero compadezcan al redactor que se atreva a someterme una maravilla de este tipo.

Un cambio de cabecera puede proporcionar una diferencia en las ventas de diez a uno. Nunca escribo menos de dieciséis cabeceras para un simple anuncio, y me rijo por ciertas reglas al redactarlos:

(1) La cabecera es «la etiqueta de garantía». Debe emplearse como banderín de enganche de presuntos clientes para la clase de producto objeto del anuncio. Si se vende un remedio contra la incontinencia de vejiga, hay que exhibir bien cla-

ramente las palabras INCONTINENCIA DE VEJIGA en los titulares. Entran por los ojos a todos los que padecen esta molestia. Si se desea que las madres lean el anuncio, debe figurar la palabra MADRE en la cabecera. Y así sucesivamente.

Por el contrario, no debe figurar en los titulares nada que pueda *exclure* a ciertos lectores que pudiesen adoptar el producto. Por eso, si se anuncia un producto que pueden emplearlo tanto los hombres como las mujeres, no hay que inclinar la cabecera hacia éstas, pues se podría espantar a los hombres.

(2) Cada cabecera debe apelar al *propio interés* del lector o lectora. Debe prometerle un beneficio, como en el epígrafe de mi anuncio de la crema de hormonas de Helena Rubinstein: COMO PUEDE REJUVENECER UNA MUJER DE MAS DE 35 AÑOS.

(3) Hay que tratar de inyectar *noticias* en las cabeceras, porque el consumidor está siempre pendiente de nuevos productos, de nuevas formas de emplear los antiguos, o de nuevos perfeccionamientos en los existentes.

Las dos palabras de mayor potencia que pueden emplearse en una cabecera son GRATIS y NUEVO. De vez en cuando puede utilizarse GRATIS, pero casi siempre puede adoptarse la palabra NUEVO.

(4) Otras palabras y frases que producen efectos maravillosos son:

CÓMO LOGRAR
DE REPENTE
AHORA

TEXTOS «CON CARRA»

PRESENTANDO
INTRODUCIENDO
AQUÍ ESTA
RECIÉN LLEGADO
IMPORTANTE PERFECCIONAMIENTO
MEJORAMIENTO
ASOMBROSO
SENSACIONAL
DESTACADO
REVOLUCIONARIO
ORIGINAL
MILAGRO
MÁGICO
OFERTA
RÁPIDO
FÁCIL
NECESARIO
DESAFÍO
UN CONSEJO
LA VERDAD ACERCA DE
COMPAREN
GANGA
PRISA
ÚLTIMA OPORTUNIDAD...

No aparten su nariz de estos clisés. Pueden parecer manidos, pero surten efecto. Por ello se ven tan a menudo en las cabeceras de los anunciantes de ventas por correspondencia y similares, que son quienes pueden verificar casi exactamente los resultados de su publicidad.

Las cabeceras quedan reforzadas cuando se incluyen palabras emotivas como:

QUERIDA
AMOR
TEMOR
ORGULLO
AMIGO
BEBÉ...

Uno de los anuncios más provocativos que haya salido jamás de nuestra agencia, mostraba a una muchacha en el baño hablando por teléfono con su amado. La cabecera decía: «QUERIDO, ¡QUÉ EXTRAORDINARIA EXPERIENCIA! ESTOY CUBIERTA CON "DOVE" DE PIES A CABEZA».

(5) Teniendo en cuenta que por cada cinco personas que leen la cabecera sólo una lee el anuncio, es muy importante que por lo menos se informe a los primeros semilectores de la marca que se anuncia. Por este motivo es conveniente que figure ya en la cabecera el nombre del producto.

(6) Debe incluirse en las cabeceras la promesa principal de venta. Esto requiere cierta extensión de las mismas. Cuando la Escuela de Detallistas de la Universidad de Nueva York efectuó ensayos de títulos con la cooperación de unos grandes almacenes, pudo apreciar que los titulares de diez o más palabras, conteniendo información y noticias, hacían vender más que los epígrafes breves.

Las cabeceras con un contenido de seis a doce palabras provocan más envíos de cupones que los de texto corto, y no existe diferencia significativa entre el lector de cabeceras de doce palabras y el lector de cabeceras de tres. El mejor que haya escrito en mi vida, contenía *veintiuna* palabras:

A SESENTA MILLAS POR HORA, EL MAYOR RUIDO QUE SE OYE EN EL NUEVO «ROLLS-ROYCE» PROCEDE DE SU RELOJ ELÉCTRICO (1).

(7) Es muy probable que el público lea el con junto del texto, si la cabecera despierta su curiosidad. Por lo tanto, esto debe terminar con un señuelo que provoque su lectura.

(8) Algunos redactores escriben cabeceras *con truco* — juegos de palabras, citas literarias, y otras vaguedades por el estilo. Esto no debe hacerse, porque en un periódico de tipo medio, una cabecera ha de competir con otras 350 para ganar la atención. La investigación ha demostrado que los lectores pasan tan rápidamente a través de esta selva, que no se paran a descifrar el significado de los titulares oscuros. Estos deben expresar en forma *telegráfica* lo que se tenga que decir, y deben hacerlo en lenguaje corriente. No se puede jugar con el lector.

En 1960, el Suplemento Literario del *Times* atacaba esta caprichosa tradición de la publicidad británica, denominándola «de propia indulgencia» — una especie de chiste para la clase media, proyectado, al parecer, para divertir al anunciante y a su cliente. Amén.

(9) La investigación demuestra que es peligroso utilizar enfoques *negativos* en las cabeceras. Si, por ejemplo, ustedes escriben:

NUESTRA SAL NO CONTIENE
ARSÉNICO,

(1) Cuando el Ingeniero Jefe de las fábricas Rolls-Royce leyó esta frase, movió la cabeza tristemente, diciendo: «Ya va siendo hora de que hagamos algo para mejorar ese condenado reloj».

muchos lectores se olvidarán de la negativa y quedarán bajo la impresión de que lo que escribieron era:

NUESTRA SAL CONTIENE ARSÉNICO.

(10) Hay que evitar las cabeceras *oscuras* — aquellas que no significan nada hasta que se lee el conjunto del texto que figura más abajo. Como la mayor parte del público no lo lee, es inútil empezar mal...

2. *EL TEXTO*

Cuando uno toma asiento y se dispone a redactar un texto, debe imaginarse que está en un banquete y conversa con la dama que tiene al lado. Ella le ha explicado que piensa adquirir un nuevo coche. ¿Cuál me recomendaría usted? Redacten su texto como si estuviesen contestando a esa pregunta:

(1) No se ande con rodeos. Vaya al grano. Evite analogías del tipo de «tal como, así también». El Dr. Gallup ha demostrado que estos argumentos «en dos fases» son generalmente mal interpretados.

(2) Evite superlativos, generalizaciones y peyorativas. Sea específico. Cíñase a los hechos. Sea entusiasta, amistoso y persuasivo. No aburra al lector. Diga la verdad, pero hágala fascinante.

¿Qué extensión debe tener su texto? Depende del producto. Si se anuncia goma de mascar, no hay mucho que decir. Por lo tanto, el texto ha de ser breve. Si, por el contrario, se está anunciando un producto que tiene muchas y diversas cualidades que señalar, redacten un texto extenso: cuantas más cosas digan, más ventas conseguirá.

Existe una creencia universal, en los círculos profanos, de que el público no soporta los textos largos. Nada más lejos de la verdad. Claude Hop-kins redactó una vez cinco páginas de apretado texto para la cerveza Schlitz. En pocos meses Schlitz pasó del quinto al primer lugar. Una vez escribí un texto muy apretado para la margarina Good Luck con los más positivos resultados.

La investigación demuestra que la lectura decae rápidamente hasta cincuenta palabras de texto, pero desciende muy poco entre las cincuenta y las quinientas. En mi primer anuncio para Rolls-Royce empleé 719 palabras — sumando un hecho fascinante tras otro. En el último párrafo escribí: «Las gentes que sientan timidez ante un Rolls-Royce pueden comprar un Bentley». A juzgar por el número de aficionados al motor, que captaron la palabra «timidez» y la adoptaron como bandera, llegué a la conclusión de que el anuncio era completamente leído. En el siguiente utilicé 1.400 palabras.

Cada anuncio debería ser un jalón *absoluto* en las ventas de su producto. Es muy poco realista suponer que los consumidores leerán una *serie* de anuncios del mismo producto. Debe echarse el resto en cada anuncio, con la convicción de que es la única oportunidad que se presenta para vender el producto al lector — *ahora o nunca*.

Dice el Dr. Charles Edwards, de la Escuela de Detallistas de la Universidad de Nueva York: «Cuantos más hechos se expliquen, más se venderá. Las oportunidades de éxito de un anuncio aumentan invariablemente a medida que aumenta el número de hechos relativos al producto que se ha incluido en el mismo».

En mi primer anuncio para la operación «Bootstrap» de Puerto Rico, utilicé 961 palabras y persuadí a Beardsley Ruml para que las firmase. Catorce mil lectores cortaron el cupón del anuncio, y muchos de ellos establecieron más tarde fábricas en Puerto Rico. La mayor satisfacción profesional que he podido experimentar en mi vida ha sido la de observar la prosperidad de las comunidades portorriqueñas que habían vivido en la indigencia durante cuatrocientos años. Si me hubiese limitado a unas cuantas generalidades y vaciedades nada de esto habría sucedido.

Hemos sido capaces de lograr que el público leyese largos textos sobre la gasolina. Uno de nuestros anuncios para la Shell constaba de 617 palabras, y el veintidós por ciento de lectores masculinos leyeron más de la mitad de ellas.

Vic Schwab explica la anécdota sobre Max Hart (de Hart, Schaffner & Marx) y de su jefe de publicidad, George L. Dyer, discutiendo acerca de un largo texto. Dyer le dijo: «Apuesto diez dólares a que usted leerá toda una página de apretado texto escrito por mí».

Hart se rio de la idea y Dier le explicó: «No necesito escribir ni una sola línea para demostrar mi punto de vista. Le diré tan sólo cuál sería la cabecera:

«ESTA PAGINA SE REFIERE
EXCLUSIVAMENTE A MAX HART.»

Los anunciantes que incluyen cupones en sus anuncios, *saben* que los textos breves no venden. En los tests comparativos, los textos largos proporcionan más ventas que los cortos.

(3) Hay que hacer figurar siempre en el texto los oportunos testimonios. Al lector le será más fácil creer lo que viene avalado por un colega con sumidor, que las alabanzas prodigadas por un redactor anónimo. Dice Jim Young, uno de los mejores redactores que he conocido: «Cada tipo de anunciante tiene el mismo problema: ser creído. El anunciante de ventas por correspondencia sabe que no hay nada tan potente como el testimonio, aunque el anunciante corriente apenas lo utilice».

Los testimonios de celebridades obtienen un alto y remarcable grado de lectura, y si están redactados honradamente parece incluso que no mueven a incredulidad. Cuando más conocida es la persona que testimonia, más serán los lectores atraídos. Hemos hecho aparecer a Winston Chur-chill en los anuncios de «VENGAN A GRAN BRETAÑA» y fuimos capaces de persuadir a la señora Roosevelt para que hiciese programas comerciales de televisión para la margarina Good Luck.

Hay casos en que se puede presentar todo el texto bajo la forma de un testimonio. Mi primer anuncio para los coches Austin tomó la forma de una supuesta carta de un «diplomático anónimo» que enviaba su hijo a Groton con el dinero ahorrado conduciendo un Austin — una bien orientada combinación de economía y snobismo. Lástima que el perspicaz editor de *Time* adivinó que yo era el anónimo diplomático y pidió su opinión al rector de Groton. Estaba tan enojado el Dr. Groton, que decidí enviar mi hijo a otro colegio.

(4) Otro ventajoso truco consiste en facilitar al lector consejos útiles o servicios. Consigue un 75 por ciento más de lectores que el texto que trata enteramente del producto.

Uno de nuestros anuncios de Rinso explicó a las amas de casa la mejor forma de quitar las manchas. Fue más leído (Starch) y mejor recordado (Gal-lup) que cualquier anuncio de detergentes publicado hasta entonces. Sin embargo, y desgraciadamente, se olvidó de destacar la principal promesa de ventas de Rinso — la de que Rinso lava más blanco. Por esta sola razón no debería haberse publicado nunca (1).

(5) Nunca he sentido admiración por la escuela publicitaria de las «belles lettres», que llegó a su más pomposa cúspide con el famoso anuncio de Theodore F. Mac-Manus para Cadillac «La ser vidumbre del liderato» y el clásico «En algún lugar al oeste de Laramie», de Ned Jordán. Cuarenta años atrás, la comunidad de los negocios pareció haberse impresionado por estos fragmentos de prosa purpúrea, pero siempre los encontré absurdos; no daban al lector ni un simple *hecho*. Mantengo la opinión de Claude Hopkins, de que «el es cribir finamente es una clara desventaja. Es, única mente, estilo literario. Aparta la atención del tema».

(6) Hay que evitar la ampulosidad. El famoso slogan de Raymond Rubicam para Squibb: «El ingrediente inapreciable de cualquier producto es el honor y la integridad de aquel que lo fabrica», me recuerda un consejo de mi padre: «Cuando una empresa presume de su integridad o una mujer de su virtud, evita a la primera y cultiva a la segunda».

(7) A menos que exista una razón especial para ser solemnes y pretenciosos, redacten su texto en

(1) La fotografía mostraba diferentes clases de manchas — de lápiz de labios, de café, de betún, de sangre, etc. La sangre era la de Ogilvy. Quizás haya sido el único publicitario que haya sangrado alguna vez por su cliente.

el lenguaje corriente que empleen sus clientes en la conversación de cada día. Nunca he adquirido el buen oído suficiente para escribir en vernáculo americano, pero admiro a los redactores que pueden expresarlo, como en esta perla inédita de un granjero del país:

«Carnation Milk es lo mejor del mundo. Yo me siento aquí con el bote en la mano. Y sin carro que arrastrar, ni trabajar la tierra, me encuentro muy feliz haciendo un agujero... en ese hijo de perra.»

Es un error emplear un lenguaje rebuscado cuando se anuncie para la masa. Empleé una vez la palabra DEBUTANTE en una cabecera, tan sólo para descubrir que el 43 por ciento de las amas de casa no tenían ni idea de su significado. En otro epígrafe, escribí la palabra INEFABLE, solamente para llegar a la conclusión de que ni yo mismo sabía qué quería decir.

Sin embargo, hay muchos redactores que se equivocan al subestimar el nivel cultural del público. Philip Hauser, jefe del Departamento de Sociología de la Universidad de Chicago, llama la atención sobre los cambios que se están produciendo:

«De la mayor formación universitaria de nuestra población puede esperarse que se realicen cambios importantes en el estilo de la publicidad. Los mensajes dirigidos al americano medio, basados en el supuesto de que ha adquirido un grado inferior de educación escolar, se van a encontrar con una clientela en baja o prácticamente desaparecida» (1).

(1) *Scientific American*. Octubre, 1962.

Mientras tanto, todos los redactores deberían leer «El Arte de la Conversación Corriente» del Dr. Rudolph Flesch. Les persuadirá para que empleen vocablos cortos, frases breves, párrafos pequeños y un estilo altamente *personal*.

Aldous Huxley, que intentó una vez que su mano redactase anuncios, llegó a la conclusión de que «cualquier traza de literatura en un anuncio es fatal para su éxito». Los escritores de anuncios no pueden ser líricos ni oscuros. Han de ser universalmente inteligibles. Un buen anuncio tiene esto en común con el drama: Debe ser inmediatamente comprendido y directamente conmovedor (1)

(8) Hay que resistir la tentación de escribir el tipo de texto que gana premios publicitarios. Que do siempre agradecido cuando gano un premio, pero la mayor parte de las campañas que producen *resultados* nunca obtienen premios, porque no atraen hacia ellas la atención de los artistas.

Los jurados que otorgan premios, nunca disponen de suficiente información acerca de los *resultados* de los anuncios que están llamados a juzgar. En ausencia de tal información, confían en sus opiniones, que hacen siempre fruncir el entrecejo.

(9) Los buenos redactores han resistido siempre la tentación de *distraer*. Su obra se apoya en la cantidad de nuevos productos que han lanzado a un ritmo vertiginoso. Capítulo aparte merece Claude Hopkins, que es a la publicidad lo que Escoffier a la cocina. De acuerdo con los actuales niveles,

(1) *Ensayos viejos y nuevos* (Harper & Brothers, 1927). Charles La Plante y Byron también escribieron anuncios. Lo mismo hicieron Bernard Shaw, Hemingway, Marquand, Sherwood Anderson y Faulkner; ninguno de ellos con el más mínimo éxito.

CONFESIONES DE UN PUBLICITARIO

Hopkins fue un bárbaro sin escrúpulos, pero técnicamente se le sigue considerando como el maestro supremo. A continuación yo colocaría a Raymond Rubicam, George Gecil y James Webb Young, todos los cuales carecían de la despiadada calidad de vendedor de Hopkins, pero que lograron alcanzarla merced a su honradez, a la amplia gama de su trabajo y a su habilidad para redactar textos civilizados cuando lo requería la ocasión. En quinto lugar situaría a John Capies, el especialista de ventas por correspondencia, del cual he aprendido tanto.

Estos gigantes escribieron sus anuncios para periódicos y revistas. Todavía es prematura la identificación de los mejores escritores para televisión.

CAPITULO VII

CÓMO ILUSTRAR LOS CARTELES Y ANUNCIOS

1.—ANUNCIOS

La mayoría de redactores piensan tan sólo en el texto, dedicando muy poca atención a planear la ilustración. Sin embargo, la ilustración ocupa, con frecuencia, mayor espacio que el texto y ha de trabajar con la misma efectividad a la hora de vender el producto. Debe «telegrafiar» la misma promesa que se haga en la cabecera.

Doyle, Dañe & Bernbach, tienen un genio sin igual para la ilustración de anuncios; las fotografías que han utilizado para la Volkswagen son únicas en su género.

El *sujeto* de la ilustración es más importante que la técnica. Como en todos los aspectos de la publicidad, el fondo es más importante que la forma. Si se tiene una idea especial para una fotografía, no es necesario ser un genio para accionar el disparador. Si no se tiene, ni el propio Irving Penn podría salvarles.

El Dr. Gallup ha descubierto que la clase de fotografías que obtienen premios en los Salones de los Clubs — sensitiva, sutil y bellamente compuestas — no son aptas para publicidad. ¿Cómo son las fotografías que despiertan la curiosidad del lector? Este echa una ojeada a la fotografía y se dice: ¿De qué se trata? Y, a continuación, lee el texto para averiguarlo. Esta es la trampa que hay que tenderle.

Harold Rudolph denominó a este mágico elemento «story appeal» y demostró que cuanto más «story appeal» se inyecte en las fotografías, más lectores mirarán los anuncios. Este descubrimiento ha ejercido un profundo efecto en las campañas producidas por mi agencia.

Cuando se nos otorgó el honor de presidir el debut de Hathaway como anunciante nacional, estaba decidido a proporcionarles una campaña mucho mejor que la ya histórica de Young & Rubicana para las camisas Arrow.

Pero Hathaway sólo podía gastar 30.000 dólares contra los tres millones de dólares de Arrow. Hacía falta un milagro.

Conociendo por Rudolph que una fuerte dosis de «story appeal» haría a los lectores detenerse y tomar nota, ideé dieciocho maneras diferentes de inyectar este mágico ingrediente. La última fue la del parche en el ojo. Al principio la rechazamos, pero, camino del estudio, me introduje en una farmacia, comprando un parche ocular por diez chelines. Nunca sabré exactamente por qué tuve tanto éxito. Puso a Hathaway en el mapa después de 116 años de relativa oscuridad. Raras veces, si cabe, ha sido creada con tanta rapidez una marca nacional, y a tan bajo coste. Aparecieron artículos al respecto en periódicos y revistas de todo el mundo. Algunos fabricantes se apropiaron de la idea para su propia publicidad — he visto cinco plagios sólo en Dinamarca. Lo que fue una simple idea en aquel húmedo martes, me hizo famoso. Me habría gustado alcanzar la fama con una realización de mayor categoría.

A medida que progresaba la campaña, exhibía el modelo en una serie de situaciones en las cuales

me habría gustado encontrarme: Dirigiendo la Filarmónica de Nueva York. En el Carnegie Hall, tocando el oboe. Copiando a Goya en el Museo Metropolitano. Conduciendo un tractor. Y así sucesivamente. Después de ocho años de campaña, mi amigo Ellerton Jetté vendió la compañía Hatha-way a un financiero de Bostón, quien volvió a venderla, seis meses después, con un beneficio de varios millones de dólares. Mi beneficio total con la cuenta, había sido de 6.000 dólares. Si fuese un financiero, en vez de un publicitario, ¡qué rico sería y qué aburrido me sentiría!

Otro ejemplo de «story appeal» fue una fotografía que Elliott Erwitt tomó para nuestra campaña de turismo para Puerto Rico. En vez de fotografiar a Pablo Casáis tocando el violoncelo, Erwitt presentó una habitación vacía, con el violoncelo del gran artista apoyado en una silla. ¿Por qué estaba vacía la habitación? ¿Dónde estaba Casáis? Esas eran las preguntas que al lector se le ocurrían, buscando la respuesta en el texto. Después de leerlo, reservaba sus entradas para el Festival Casáis en San Juan. Durante los primeros seis años de esta campaña, los desembolsos turísticos en Puerto Rico pasaron de 21 millones de dólares a 54 millones anuales.

Si se toman la molestia de obtener grandes fotografías para sus anuncios, no sólo venderán más, sino que notarán pronto el calor de la estimación pública. Me sentí extraordinariamente confortado cuando el Profesor J. K. Galbraith, el terrible crítico publicitario, me escribió, diciendo: «He seguido durante años, con interés, la evolución de la fotografía publicitaria. He escogido muchas veces las presentadas por usted en sus anuncios, ya que

las considero realmente soberbias, por ser tan selectas y estar tan bien reproducidas».

Una y otra vez, la investigación ha demostrado que las fotografías consiguen más ventas que los *dibujos*. Atraen mayor número de lectores. Provocan más apetito. Y hacen vender más mercancías. Las fotografías representan la realidad, mientras que los dibujos sólo son fantasía, en la cual, cada vez se cree menos.

Cuando nos hicimos cargo de la publicidad de «VENGAN A GRAN BRETAÑA», sustituimos por fotografías los dibujos que había venido utilizando la agencia anterior. Se triplicó la lectura, y, en los diez años siguientes, se han triplicado también los desembolsos de los turistas de Estados Unidos en Gran Bretaña.

Me duele tener que decirles que no empleen dibujos, porque desearía de todo corazón ayudar a los artistas a obtener pedidos para la ilustración de anuncios. Pero tales anuncios no ocasionarían ventas, los clientes sufrirían las consecuencias y no existirían, luego, mecenas que apoyasen a los artistas. Si emplean fotografías, sus clientes prosperarán lo suficiente para poder adquirir cuadros y cederlos, después, a los museos.

Algunos fabricantes ilustran sus anuncios con pinturas abstractas. En mi caso, sólo lo haría si tuviese que ocultar al lector lo que estoy anunciando. Es imperativo que la ilustración *telegrafe* al lector qué es lo que se le ofrece. El arte abstracto no telegrafía su mensaje con la suficiente rapidez para poderlo emplear en publicidad.

El único anunciante que tuvo éxito con ilustraciones no figurativas fue Walter Paepcke. La

excentricidad de su campaña para la Container Corporation parece haber conseguido diferenciar a esa empresa de sus competidoras; pero se necesita más de una golondrina para hacer verano. Lector, cuidado con la excentricidad cuando anuncie para gente que no sea excéntrica.

Las fotografías de «antes y después» parecen fascinar a los lectores y puntualizar mejor los hechos que las palabras. Son una invitación al lector para que explique la diferencia entre dos fotografías similares, como en «¿Cuál de las dos gemelas usa Toni?».

Cuando se dude sobre cual de dos ilustraciones debe emplearse, hay que probar su poder de atracción publicándolas por separado en un periódico. Empleamos esta técnica para resolver una disputa sobre si los anuncios para la KLM deberían ilustrarse con fotografías de la aeronave o de los puntos de destino. La última consiguió dos veces más cupones que la primera. Por eso todos los anuncios de la KLM aparecen ahora ilustrados con fotografías de los puntos de destino.

Cuando trabajé para el Dr. Gallup, pude demostrar que los que van al cine se interesan más por los actores de su propio sexo que por los del opuesto. Existen, ciertamente, unas pocas excepciones a esta regla: las «chicas sexy» tienen gran aceptación entre los varones que van al cine, y los jovencitos poco varoniles no atraen a los hombres. Porque, en general, el público presta más interés por las estrellas del cine con las que puede identificarse él mismo. De la misma manera, el reparto de nuestros sueños contiene más personajes de nuestro propio sexo que del opuesto. El Dr. Cal-vin Hall señala que «la relación de personajes va-

roñes y personajes femeninos en los sueños masculinos es de 1,7 a 1. Esto puede considerarse como un fenómeno universal» (1).

He observado las mismas fuerzas en acción en las reacciones del consumidor ante los anuncios. Cuando se utilice una fotografía de mujer, los hombres ignorarán el anuncio. Cuando se emplea una fotografía masculina, se excluye a las mujeres del público lector.

Si se desea atraer la atención de las lectoras, el mejor truco consiste en utilizar la fotografía de un *bebé*. La investigación ha demostrado que estas fotografías atraen dos veces más mujeres que las de los *grupos familiares*. Cuando ustedes eran pequeños eran el blanco de todas las miradas, pero a medida que empezaron a convertirse en miembros de la familia, dejaron de provocar una atracción especial; ¿no fue así?

Sin embargo, aquí experimentamos una curiosa dificultad. La mayor parte de anunciantes se opone a que figuren en sus anuncios ilustraciones con bebés, porque los pequeñines ocupan poco espacio, y ellos necesitan, por lo visto, que mostremos a toda la familia reunida.

Una de las tareas más agradables en publicidad es la selección de las bellas modelos que aparecen en los anuncios y en las cuñas de televisión. Tenía por costumbre cuidar yo mismo de este cometido, pero renuncié a esta prerrogativa después de com-

(1) El análisis de 3.874 sueños realizado por el Dr. Hall, le hizo llegar a otras notables conclusiones, incluidas las siguientes: «El grifo fue inventado por un hombre que deseaba tener mayores atributos viriles. La moneda fue inventada por alguien que quería acumular mayor número de excrementos. Los cohetes a la Luna fueron inventados por un grupo de animales insatisfechos con complejo de Edipo. Las casas fueron inventadas por los buscadores de cavernas, y el whisky por succionadores».

parar mi gusto personal respecto a mujeres con el de las consumidoras femeninas. A los hombres no les gustan los mismos tipos de mujeres que a las mujeres.

Los anuncios son, en conjunto, dos veces más recordados cuando su ilustración es en *color*.

Hay que evitar los temas históricos. Pueden ser útiles para anunciar whisky, pero nada más.

No hay que mostrar primeros planos ampliados del rostro humano. Parece que no gustan a los lectores.

Cuiden de que sus ilustraciones sean lo más *sencillas* posible, con el foco de interés concentrado en una persona. Las escenas confusas no atraen.

Eviten las situaciones estereotipadas como, por ejemplo, sonrientes amas de casa señalando neciamente a los refrigeradores abiertos de par en par.

Cuando estén en un aprieto, les puede ser muy útil este consejo.

*Cuando el cliente se queje, con o sin razón,
su nombre escribe en doble dimensión.
Si, a pesar de ello aún porfía,
pon de su jábrica la fotografía.
Sólo en los casos de gravedad patente,
enseñar debes el rostro del cliente.*

«El que el nombre sea de doble dimensión» resulta a menudo una ventaja, porque la mayoría de anuncios son deficientes en cuanto a identificación de marca.

«El mostrar los rostros de los clientes» es, asimismo, una estratagema mejor de lo que pueda parecer, porque el público se interesa más por las

personas que por las empresas. Algunos de mis clientes, como Helena Rubinstein y el Comandante Whitehead, de Schweppes, pueden proyectarse como símbolos humanos de sus propios productos. Pero nunca es prudente «mostrar una fotografía de una fábrica» — a no ser que esté en venta.

La mayoría de escuelas de arte que preparan a los estudiantes más insospechados para la profesión de la publicidad, se declaran todavía partidarias de la mística de la Bauhaus. Sostienen que el éxito de un anuncio depende de cosas tales como «equilibrio», «movimiento» y «masas». Pero ¿acaso pueden probarlo?

Mis investigaciones han dado siempre por resultado que estas formas intangibles de estética no incrementan en absoluto las ventas, y no puedo ocultar mi hostilidad hacia la vieja escuela de directores artísticos que toman en serio tales tonterías. Imagínense mi horror, cuando su colegio cardenalicio, el augusto Club de Directores de Arte, concedió premios especiales a Henry Luce, Frank Stanton, Henry Ford y a mí, por «estimular a los directores artísticos creando un magnífico clima de trabajo». ¿Ignoraban quizá la batalla constante que vengo sosteniendo con los directores artísticos, que constituyen la enfermedad que reduce a la impotencia las campañas publicitarias?

No acostumbro a permitir que los equipos de mi agencia participen en las competiciones organizadas por las sociedades de directores artísticos, por temor a que alguno de ellos tenga la desgracia de conseguir un premio. Sus dioses no son mis dioses. Tengo mi propio dogma, que surge de la observación del comportamiento de los seres hu-

manos, según señalaron el Doctor Gallup, el Doctor Starch y los expertos de la venta por correspondencia.

Proyecten siempre su anuncio pensando en el medio en que deba aparecer y nunca lo aprueben hasta que hayan comprobado cómo queda después de montar una prueba sobre el propio diario o publicación. La práctica casi universal de valorar «in vacuo» los anuncios, montados sobre cartulina y cubiertos con celofán, es peligrosamente desorientadora. Un layout debe estar relacionado con el clima gráfico del periódico o revista en que va a insertarse.

Un cliente joven y poco experimentado me dijo, recientemente: «me di cuenta de cual de nuestros anuncios era el mejor, tan pronto como los vi todos ellos fijados en nuestro tablero de anuncios». Ese no es, precisamente, el sitio en que los lectores ven los anuncios.

No hay necesidad de que los anuncios *parezcan* anuncios. Si se les hace aparecer como páginas editoriales, se conseguirá un cincuenta por ciento más de lectores. Podría creerse que el público se molestará por esta estratagema, pero hasta ahora no existe ninguna evidencia de ello.

Nuestros anuncios de Zippo, están dispuestos con el mismo tipo de simplicidad formal que utilizan los editores de *Lije*. Nada de rebuscamientos. Nada de emplear tipos artísticos con fines decorativos. Nada de letras manuscritas. Nada de marcas registradas. Nada de símbolos. (Las marcas registradas y los símbolos se valoraban hace años porque hacían posible la identificación de una marca por los analfabetos. Pero el analfabetismo

ha desaparecido de los Estados Unidos, y ahora puede confiarse en la letra impresa con fines de identificación.)

Los editores de revistas han descubierto que el público lee los rótulos explicativos de las fotografías mejor que el texto de los artículos. Por lo tanto, lo mismo puede aplicarse a los anuncios. Cuando analizamos los datos de Starch sobre los anuncios publicados en *Lije*, encontramos que, en conjunto, los pies de ilustraciones son leídos por doble número de personas que las que leen los textos. Hay que añadir, además, que nunca debe emplearse una fotografía sin poner debajo un pie explicativo, y que cada uno de estos pies debe ser un anuncio en miniatura, comprendiendo el nombre de la marca y la promesa.

Si el conjunto del texto se mantiene en los límites de unas 170 palabras, puede insertarse en forma de subtítulo de la fotografía, como hemos hecho nosotros con nuestros anuncios del té Tetley para las revistas.

Si se precisa un texto más largo, existen varias maneras conocidas de fomentar su lectura:

(1) Un subtítulo de dos o tres líneas, entre la cabecera y el texto, abrirá al lector el apetito para el festín de lectura que se le viene encima.

(2) Si empieza el texto con una letra inicial grande, se aumentará la lectura en un promedio del trece por ciento.

(3) Hay que mantener el párrafo inicial con un máximo de once palabras. Un primer párrafo largo, asusta a los lectores. Todos los párrafos deben ser lo más cortos posible; los párrafos largos fatigan.

(4) Después de unas dos o tres pulgadas de texto, hay que empezar a subrayar algunos epígrafes y, a continuación, conviene esparcir adecuadamente los subrayados, pues éstos hacen que el lector siga adelante. Conviene que algunos epígrafes sean interrogativos para excitar la curiosidad hacia la parte siguiente del texto. Una secuencia ingeniosa de subrayados, dispuestos llamativamente, puede ofrecer toda la historia a las personas demasiado perezosas para leer todo el texto, pero que gustan de echar una ojeada al mismo.

(5) Hay que distribuir el texto en columnas de una amplitud no mayor de cuarenta letras. La mayoría de personas adquieren sus hábitos de lectura en los periódicos, los cuales emplean columnas de unas veintiséis letras. Cuanto más amplias sean las columnas, menor será el número de lectores.

(6) Los tipos menores del cuerpo 8 son difíciles de leer. Este libro ha sido compuesto en cuerpo 12.

(7) El tipo «bodoni» como éste, es más fácil de leer que el tipo «**grotesca**» igual a éste. La brigada del Bauhaus no está al corriente de esta gran verdad.

(8) Cuando yo era chico, estaba de moda que los redactores encuadrasen cada párrafo. Desde entonces se ha descubierto que los «huecos» hacen aumentar la lectura, excepto en el principio de la columna, donde es más fácil el desvío del lector.

(9) Hay que romper la monotonía del texto largo, destacando los párrafos-clave en negrillas o cursiva.

(10) De vez en cuando deben insertarse ilustraciones.

(11) Hay que ayudar al lector con flechas, puntos y asteriscos al iniciar los párrafos y, además, con señales marginales.

(12) Si hay que relatar una serie de hechos inconexos, no debe tratarse de enlazarlos de manera arbitraria, sino que pueden simplemente *numerarse*, tal como hago yo aquí.

(13) No hay que componer el texto al revés (a base de tipo blanco sobre fondo negro), ni tampoco sobre fondo gris o de color. La vieja escuela de directores artísticos creía que estas combinaciones *jorzaban* al público a la lectura del texto; ahora sabemos muy bien que hacían físicamente imposible la lectura.

(14) Si se emplea interlineación entre párrafos, se aumenta la lectura en una proporción del doce por ciento.

Cuanto más cambios tipográficos se efectúen en los titulares, menos serán las personas que los lean. En nuestra agencia disponemos los titulares en línea recta y en el mismo tipo y tamaño.

Hay que disponer todo el epígrafe y, en realidad, todo el anuncio, en letras minúsculas. LAS LETRAS MAYUSCULAS SON MUCHO MÁS PESADAS DE LEER, PROBABLEMENTE A CAUSA DE QUE APRENDEMOS A LEER EN LETRAS MINÚSCULAS.

Las gentes leen en letras minúsculas todos sus libros, periódicos y revistas.

No deben afearse las ilustraciones colocando los titulares sobre ellas. Los directores de arte, pasa-

dos de moda, gustan de hacer esto, pero el hecho es que tal sistema reduce el valor de atención del anuncio en una proporción del 19 por ciento. Los editores de periódicos nunca lo hacen. Hay que imitar a los editores; por lo general, ellos son quienes forman los hábitos de lectura de los clientes.

Cuando el anuncio ha de contener un cupón y se desean las máximas respuestas, conviene colocarlo en la parte alta, hacia el centro. Esto proporciona un formato un poco feo, pero consigue un ochenta por ciento más de cupones que la tradicional colocación en la parte inferior derecha de la página. (Creo que ni un solo publicitario entre cien, está enterado de esto.)

H. L. Mencken dijo, en una ocasión, que todos podíamos quedarnos cortos al subestimar el gusto del público americano. Esto no es verdad. He llegado a la conclusión de que lo mejor es lograr que todas las composiciones proyecten una sensación de buen gusto con tal de que no se haga de forma que no importune. Una mala composición sugiere un mal producto. Existen muy pocos productos que no se benefician en el curso de su vida de que les coloquemos una etiqueta de primera clase. En una sociedad tan móvil como la nuestra a nadie le gusta ser visto consumiendo productos que sus amistades consideren de segunda clase.

2.—CARTELES



No hace mucho tiempo, recibí un rendido tributo a uno de mis carteles. Fue una carta del Pastor de la Iglesia Etíope-Baptista en California, que decía:

«Querido Mr. Ogilvy:

Soy el dirigente de un pequeño grupo religioso que viene esparciendo la palabra del Señor por las carreteras de California. Empleamos muchos carteles de propaganda y nos enfrentamos con cuantiosos problemas ocasionados por los costos artísticos. Vi su cartel para Schweppes, *el del hombre barbudo con los brazos extendidos*. Me gustaría saber si puede usted proporcionarme una copia de dicha fotografía. Imprimiríamos debajo: JESÚS TE SALVARÁ y la fijaríamos en las carreteras de California, esparciendo así la palabra del Señor».

Si la cara de mi cliente hubiese podido llegar a identificarse con la del Hijo de Dios, nunca tendríamos que haber gastado un solo centavo de publicidad y toda la Iglesia Etíope-Baptista se habría convertido a Schweppes. Vaciló mi imaginación. Tan sólo el temor a perder mi comisión me persuadió para decir al Pastor que el Comandante Whitehead no era digno de tan santo papel.

Nunca me han gustado los carteles. El automovilista de paso no tiene tiempo para leer más de seis palabras en un cartel y mis primeras experiencias como vendedor domiciliario me convencieron de que es imposible vender nada con sólo seis palabras. Yo empleo *centenares* de palabras. Los carteles son para los creadores de slogans.

En mi fuero interno, siento verdadera pasión por el paisaje, y nunca he visto que fuese mejorado por ningún cartel. Allí donde cada perspectiva es un deleite, el hombre se muestra en su más vil condición cuando instala un panel anunciador.

Cuando me retire de Madison Avenue, voy a poner en marcha una sociedad secreta de vigilantes camuflados que viajarán por el mundo en motocicletas silenciosas destrozando carteles a la luz de la luna. ¿Cuántos jurados nos hallarán culpables cuando se nos coja «in fraganti» en estos actos de benéfica ciudadanía?

Las gentes que monopolizan los paneles anunciadores son una camarilla de gentes sin escrúpulos. Han empleado sus más sucias artimañas para torpedear la legislación que prohíbe la fijación de carteles en las nuevas carreteras americanas. Alegan que la industria del cartel da empleo a miles de trabajadores. Lo mismo podrían alegar los prostíbulos...

Sin embargo, los carteles todavía figuran entre nosotros y tarde o temprano uno puede ser llamado a proyectar uno. Así van las cosas.

Hay que tratar de hacer del cartel un «tour de forcé» — lo que Savignac llama un «escándalo visuab». Si uno se extralimita en el escándalo, puede hacer parar el tráfico y ocasionar fatales accidentes.

En Europa ha estado largo tiempo de moda criticar los carteles americanos por ser de tan bajo nivel. Nadie osaría pretender que puedan compararse estéticamente con los de Cassandre, Savignac y McKnight Kauffer. Pero ¡ay! existen razones para creer que el anticuado estilo americano tiene como razón de existencia la rapidez de la vida y se recuerda mejor que los más distinguidos modelos de los maestros modernos europeos.

Durante la segunda guerra mundial, el Gobierno Canadiense encargó a mi antiguo patrón, el Doctor George Gallup, que aquilatase la eficiencia relativa de diversos carteles de reclutamiento. El Dr. Gallup pudo apreciar que los carteles que mejor respondían ante la mayor parte del público, eran los que utilizaban un estilo realista, o bien fotografías. Los dibujos simbólicos o abstractos no comunicaban su mensaje con la suficiente rapidez.

Un cartel debe transmitir la promesa de venta del producto no sólo con palabras sino también gráficamente. Sólo un reducido grupo de personas tiene el genio suficiente para realizar este cometido y, desde luego, yo no figuro entre ellas.

Si el cartel está concebido para llamar la atención de los automovilistas de paso — ustedes, amigos, ustedes — debe cumplir su función en

cinco segundos escasos. La investigación ha demostrado que su poder de captación será más rápido si se utilizan colores fuertes y puros; no conviene pintar con una paleta confusa. No hay que emplear nunca más de tres elementos en el dibujo, y hay que proyectar su silueta contra un fondo blanco.

Sobre todo, hay que emplear el tipo de letra más grande posible haciendo visible el nombre de la marca a simple vista. Raramente se hace así.

Si se siguen estas sencillas directrices, pueden producirse carteles que cumplan su misión. Pero debo advertirles que no contarán con la estimación de los conocedores del arte contemporáneo. En verdad, pueden verse en la picota como si fuesen reos sentenciados a muerte.

Y para terminar, procuren que uno de sus carteles figure en algún tablero situado en lugar de paso habitual del cliente y su esposa. El cliente se dará cuenta, entonces, de que su dinero está bien invertido y la esposa le persuadirá para que deje de utilizar este medio publicitario en interés del público.

CAPITULO VIII

**ESPACIOS COMERCIALES
DE TELEVISIÓN**

«LOS POCOS SEGUNDOS DE UN ESPACIO COMERCIAL», dice Stanhope Shelton, de Mather & Crowther, «pueden acomodarse en una caja de pildoras de dos pulgadas y media de diámetro». «Esta diminuta caja de pildoras representa varias semanas de esfuerzo concentrado por parte de treinta personas. Y puede causar la diferencia entre beneficio y pérdida.»

He observado que resulta más fácil- doblar la potencia de venta de un espacio comercial que duplicar el auditorio de un programa. Esto puede parecer cosa nueva a los hidalgos de Hollywood que producen programas y miran por debajo de sus narices a los oscuros redactores que escribimos los espacios comerciales.

El propósito de un espacio comercial no consiste en el *entretenimiento* del televidente, sino en provocar *ventas*. Horacio Schwerin señala que no existe correlación entre los espacios comerciales que gustan al público y los que ocasionan y deciden *ventas*.

Pero esto no quiere decir que los espacios comerciales se presenten deliberadamente de mala manera. Por el contrario, existen razones para creer que es más rentable presentarlos en forma humana y amistosa si se tiene el acierto de que no resulten pegajosos.

En los primeros tiempos de la televisión, cometí el error de confiar en la *palabra hablada* para

realizar ventas. Me había acostumbrado a la radio, donde la imagen no existe. Ahora sé que en televisión es primordial que la *imagen* narre la historia. Lo que se proyecta es mucho más importante que lo que se *dice*. La palabra y la imagen deben ir juntas, reforzándose la una a la otra. La única función de la palabra consiste en explicar lo que la imagen ilustra.

El Dr. Gallup señala que si se dice algo que al propio tiempo no se ilustre, pronto cae en el olvido del televidente. A lo que debo añadir que si no se exhibe algo, no hay motivo para hablar de ello. Traten de visionar su espacio comercial eliminando el sonido. Si no cumple su objetivo de vender, aunque sea sin sonido es que resulta inoperante.

La mayor parte de estaciones comerciales aturden al televidente descargando sobre él una verborrea constante, un torrente de palabras. Les aconsejo que se limiten a noventa palabras por minuto.

Es verdad que se pueden alcanzar más puntos de venta con una cuña de televisión que con un anuncio impreso, pero los programas más efectivos están contruidos sólo sobre uno o dos puntos vendedores, sencillamente expuestos. Un amasijo de argumentos deja impasible al televidente. Por ello los espacios comerciales no deben crearse nunca en comité. El compromiso no tiene lugar en publicidad. Sea lo que fuere y lo que se haga, *hay que seguir hasta el fin*.

Cuando se anuncia en revistas y periódicos, hay que empezar por atraer la atención del lector. Pero en la televisión, el auditorio ya está atento; el problema consiste en no atemorizarlo. Es fatal

avisar a las señoras de que van a oír «unas amistositas palabras del patrocinador». Su vesícula biliar reaccionará al estímulo, como el perro de Pavlov reaccionaba al sonido de una campanilla: abandonando la habitación.

El propósito de la mayoría de espacios comerciales consiste en ofrecer la promesa de venta, de forma que el televidente la recuerde la próxima vez que vaya de compras. Les aconsejo, por consiguiente, que repitan su promesa, por lo menos, dos veces en el curso del espacio, ilustrándola gráficamente y señalando el producto con un distintivo o anteponiéndole un «super».

El consumidor americano medio, está sujeto, el pobre, a unos 10.000 mensajes comerciales al año. Asegúrense de que conozca el nombre del producto que se anuncia en su espacio comercial. Repítanlo, «ad nauseam», a lo largo del programa (1).

Muéstrenlo, por lo menos, en sobreimpresión. Y exhiban el envase a través del cual se desea que el ama de casa lo reconozca en la tienda.

Hay que hacer del producto el héroe del programa, como sucede con nuestro famoso espacio para el café de la casa Maxwell — tan sólo una cafetera y una taza de café — «bueno hasta la última gota». (Este slogan no lo inventé yo, fue Teodoro Roosevelt.) (*).

En la publicidad televisada se dispone exactamente de cincuenta y ocho segundos para realizar la venta, y el cliente paga 600 dólares por se-

(1) Una de mis hermanas ha sugerido que el nombre de nuestra agencia debería cambiarse por el de «Ad Nauseam, Inc».

(*) ...y en España fue «adoptado» por un famoso té, que no tenía nada que ver con Maxwell ni con Teodoro Roosevelt... (N. del T.)

gundo. No hay que ofrecer introducciones impertinentes. Debe iniciarse la venta desde el principio y no cesar de vender hasta el fin.

Para los productos que se presten a la venta mediante demostración — por ejemplo, ingredientes culinarios, maquillaje, tratamiento de los senos —, la televisión es el medio más gigantesco de publicidad jamás inventado. El éxito de su empleo depende, más que nada, de la forma en que se proyecten demostraciones *verosímiles*. La publicidad, que se ha granjeado algunas sanciones de la Comisión Federal de Comercio, ha hecho del público americano el más suspicaz en cuanto a supercherías (*).

El Dr. Gallup es una conveniente fuente de información respecto a la forma en que reacciona el público ante las diferentes clases de programas comerciales. Nos dice que los espacios que empiezan planteando un problema y después presentando el producto adecuado para la resolución del mismo (ofreciendo esta resolución mediante demostraciones), venden cuatro veces más que los programas que se limitan a charlar a favor del producto.

El Dr. Gallup señala también que los espacios con un fuerte olor a *noticia* son particularmente efectivos. Por lo tanto, hay que exprimir hasta la última gota el elemento novedad en los programas comerciales.

Pero hay momentos en que se *carece* de noticias. El producto puede haberse mantenido en el mercado, durante generaciones, y es posible que, en

(*) Quizá sea cierto. Aunque estimo que Mr. Ogilvy no conoce al público español, que no sólo es posible que sea todavía más suspicaz en cuanto a las supercherías, sino en cuanto a la propia Publicidad... (N. del T.)

su fórmula, no se hayan producido cambios significativos. Algunos productos no pueden presentarse como la solución de ningún problema. Otros no se prestan a demostraciones. ¿Qué hacer cuando se nos niegan estos trucos positivos? ¿Debe uno abandonar? No, no se puede hacer. Existe otro truco a nuestra disposición que puede mover montañas: la emoción y el humor. Es un truco difícil de emplear sin exponerse al escarnio del televidente, pero que ha sido utilizado con notorio éxito en Europa, particularmente por Mather & Crowther, en sus espacios para los cigarrillos Player.

El consumidor medio ve, ahora, 900 mensajes comerciales por mes y la mayoría de ellos se deslizan por su memoria igual que el agua por el dorso del cisne. Por esta razón, hay que dar a los espacios un toque de singularidad, una aureola que los fije en la mente del televidente. Pero hay que saber cómo lograrlo, pues el televidente puede recordar la aureola, pero olvidarse de la promesa de venta.

No conviene cantar el mensaje de venta. La venta es una operación muy seria. ¿Cómo reaccionarían ustedes si entrasen en una tienda a comprar una sartén y el vendedor empezase a cantar «jingles»?

El candor me incita a admitir que no dispongo de investigación exhaustiva para apoyar mi punto de vista de que las canciones son menos persuasivas que la palabra hablada. Está basado en la dificultad que siempre experimento para apreciar las palabras en las canciones y en mi propia experiencia como vendedor domiciliario. Nunca me dirigí cantando a mis presuntos clientes. Los anun-

ciantes que creen en el poder de venta de las canciones es muy posible que nunca hayan tenido que vender nada.

Este prejuicio mío no lo comparten todos mis socios. Cuando estoy de vacaciones, tienen tiempo, ocasionalmente, de colocarle una cancioncilla a algún cliente nuestro y, por lo menos, algunas de sus aleluyas se introdujeron bien. Esta excepción confirma mi regla (1).

Las pantallas cinematográficas tienen cuarenta pies de ancho, medida suficiente para las escenas de multitudes y las tomas a larga distancia. Pero la pantalla de televisión es inferior a dos pies de anchura, resultando insuficiente para películas del tipo de Ben-Hur. Aconsejo emplear solamente primeros planos en los programas comerciales de televisión.

Hay que evitar las situaciones trasnochadas — bebedores satisfechos, tragones embelesados, familias exhibiendo su unión, y todos los demás clisés de la pobre y vieja Madison Avenue. No creo que aumenten el interés del consumidor por el producto ofrecido.

(1) Al terminar de escribir este párrafo, me acaban de mostrar la investigación sobre la efectividad de dos espacios comerciales para una famosa marca de margarina. Los espacios eran idénticos, excepto en que en uno de ellos el texto era hablado mientras que en el otro era cantado. La versión hablada produjo tres veces más consumidores que la cantada.

CAPÍTULO IX

UN BUEN CLIENTE: INGLATERRA

Durante diez años, he sido responsable de los anuncios de la British Travel Association (Asociación Británica de Viajes) que aparecen en las revistas americanas. Han obtenido un gran éxito. Han persuadido a los turistas americanos de que deben visitar Inglaterra. Hoy en día, Gran Bretaña recibe cuatro veces más turistas que antes de nuestra campaña. Pero estos anuncios han sido sometidos al fuego graneado de las críticas de la prensa británica. Estas críticas han herido mi amor propio.

El principal cargo contra mi campaña es que daña el prestigio británico proyectando una imagen anticuada — demasiadas rosas y chalets con verde césped, demasiada pompa y circunstancia, demasiados guardianes de la Torre de Londres. Se me reprocha haber dado la impresión de que Inglaterra es un pequeño reino bucólico que vive de las glorias de un viejo pasado. ¿Por qué no muestro a Inglaterra como lo que realmente es: el rico e industrializado país que ha dado al mundo la penicilina, los motores de propulsión a chorro y las centrales de energía atómica? Ya sé que este tipo de cosas podría ser valorado muy bien políticamente. Pero el propósito de mi campaña consiste simplemente en atraer turistas. Y ningún americano está dispuesto a cruzar el charco para contemplar una central atómica. Lo que le gusta ver es la Abadía de Westminster.

CONFESIONES DE UN PUBLICITARIO

Mis servicios de información han descubierto que lo que más atrae a los americanos de Gran Bretaña es (por este orden):

La Abadía de Westminster
La Torre de Londres
El Parlamento
Trafalgar Square
Piccadilly Circus
El Palacio de Buckingham
La verde campiña
Stratford
Oxford
Cambridge
Edimburgo

Por consiguiente, estos son los lugares que ponemos en nuestros anuncios, y no me arrepiento de ello. Después de todo, si un lejano primo americano les preguntase sobre todo lo que hay que ver en Inglaterra para aprovechar al máximo su única y preciosa quincena de vacaciones, ¿no lo dirigirían ustedes hacia la Abadía de Westminster, en lugar de enviarlo a Calder Hall? ¿No le aconsejarían que visitase Oxford, mejor que un rasca-cielos en Surrey? Yo creo que ustedes lo harían así. Por eso hago lo mismo.

El setenta y tres por ciento de los 400 mil americanos que vienen a Inglaterra en el curso de un año han pasado por una Universidad y casi todos ellos están secretamente «enamorados» de Inglaterra.

Parten con una preconcepción sentimental de cómo es nuestro país, viéndolo con los ojos de Jane Austen, de Tomas Hardy, de A.A. Milne y

de Beatrix Potter. ¿Por qué destruir esta visión de una tierra verde y placentera con anuncios de oscuras y diabólicas fábricas?

Al decidir cuales son los países que visitará cuando llegue a Europa, el turista americano se ve influido por su actitud respecto a los habitantes de cada país. Mis informes demuestran que espera siempre que los británicos sean educados, cultos, honestos, íntegros, limpios y con una gran moral. Pero espera también que sean retraídos, intolerantes, pomposos y lúgubres (1). Por consiguiente, en nuestra publicidad hacemos lo posible por corregir los aspectos desagradables de esta visión estereotipada, insistiendo acerca de la cordialidad del pueblo inglés.

Observamos que los americanos que van a Inglaterra, regresan siempre bajo la impresión de que somos de corazón todavía más ardiente de lo que esperaban. De esta forma, comprobamos que el turismo no es sólo una forma de intercambio económico, sino también político. Cuantos más americanos logremos que visiten Inglaterra, mejor. (Señores del Foreign Office, sírvanse tomar nota.)

Mis amigos ingleses parecen conocer exactamente lo que debería poner en mis anuncios para Gran Bretaña. Son particularmente aficionados a que recomiende la pesca, la equitación, la navegación, el golf, la arquitectura moderna y los «night-clubs». No se les ocurre que IQS americanos pueden disfrutar de las mismas diversiones sin salir de su propio país. Nuestros servicios demues-

(1) De la misma forma que espera que los frauceses sean interesantes, animados, desaliñados y sin prejuicios.

tran que el turista americano necesita ver lo que en casa no tiene (nuestras tradicionales casas de campo, nuestros bellos jardines, nuestras catedrales, la Familia Real, las tabernas típicas, el buen teatro y las carreteras inglesas). Por lo tanto, estas son las cosas que presentamos en nuestros anuncios. *No hacemos publicidad para atraer a los ingleses.*

He quedado sorprendido cuando mis servicios informativos han apreciado que los turistas americanos no viajan con sus propios estómagos. Como graduado en cocina francesa, se me hace difícil admitir que existan tantos turistas americanos que gusten más de la cocina inglesa que de la francesa. No pueden descifrar los -deliciosos menús franceses y detestan sus sabrosas salsas. Por eso he decidido anunciar la alimentación en términos de: fresas, salmón, perdiz blanca y el rosbif de la vieja Inglaterra (con alusiones ocasionales al pastel de carne Cornish, a las empanadas Melton Mowbray y al queso de Gloucester). *Chacun a son dégoût...*

Tampoco quedamos en desventaja con los franceses cuando se trata de calmar la sed del turista americano. Puede que éste no aprecie del todo nuestra floja y amarga cerveza, pero bebe con mayor agrado el whisky escocés que el vino «rosé». ¡Y ésta es una preferencia compartida por creciente número de franceses! (Vivimos una época terrible...)

¿Por qué pongo en las ilustraciones de nuestros anuncios tantos chalets con verde césped y tan pocas mansiones centenarias de los siglos xvn y xviii? No es porque me desagraden personalmente Iñigo Jones, Wren, Chambers o Vanbrugh (realmente estoy chiflado por ellos), sino porque

Palladio era italiano, e Inglaterra no ostenta el monopolio de la arquitectura italiana. Incluso existe alguna muestra de este tipo de arquitectura en América. La investigación ha demostrado que es más beneficioso anunciar lo que es *exclusivo* de un país. Y los chalets con césped son únicos en Inglaterra.

Pero cuando se trata del clima inglés, guardamos un discreto silencio. Una vez estuve conspirando con el titular del Ministerio de Comercio, para persuadir a la Tesorería de su Majestad de que soltase más dinero para la propaganda turística inglesa en Estados Unidos. Sir David Eccles me dijo: «¿Por qué un americano en sus cabales pasa sus vacaciones sumido en el frío y la humedad de un verano inglés, si puede tomar el sol bajo el cielo italiano? Debo suponer que la única explicación posible hay que buscarla en su publicidad».

Y ASI ES... (*).

(*) Recomiendo que nuestros rectores del Turismo y las oficinas de muchos Ayuntamientos releen de nuevo este capítulo. A lo mejor olvidarán que España no son catedrales ni museos ni fábricas en desarrollo Bino sol, mar, toros, flamenco y precios bajos en relación a otros países. (Al menos esta es la imagen que tiene de España el turista medio y resultaría más efectivo adaptarse a ella que tratar de cambiársela...) (N. del T.)

CAPITULO X

**SACUDIENDO EL ÁRBOL
(CONSEJOS A LOS JÓVENES)**

Uno de mis antepasados irlandeses entró al servicio de John Company y tuvo éxito al sacudir el árbol. En otras palabras, hizo una gran fortuna. Actualmente yo ya soy un antepasado, y empleo casi todas mis horas sacudiendo el árbol de Ma-dison Avenue.

Después de vigilar la carrera de mis propios empleados durante muchos años, he podido descubrir cuál es el camino que conduce a la cumbre.

Ante todo hay que ser ambicioso. Pero no tanto que los compañeros de trabajo salten sobre uno y lo destrocen. *Todo soldado lleva en su mochila el bastón de Mariscal.* Sí, de acuerdo. Pero hay que evitar que asome la punta del bastón.

Si uno llega a una agencia de publicidad, apenas salido de la Escuela Comercial de Harvard, debe prescindir de todo orgullo... y seguir estudiando. Tras un año de tedioso entrenamiento, lo nombrarán probablemente ayudante de algún ejecutivo. (O sea, una especie de guardiamarina). Llegado el momento, debe prepararse para ser el hombre mejor informado de la agencia sobre el cliente a que ha sido destinado. Si, por ejemplo, se trata de una marca de gasolina, hay que leer libros de texto sobre química, geología y distribución de los productos petrolíferos. Hay que estar al día leyendo todos los artículos de revistas técnicas que traten

de esta especialidad. También hay que repasar todos los resultados de investigaciones y planes de márketing que se hayan escrito en su agencia sobre el producto. Conviene pasarse los sábados sirviendo gasolina y conversando con los automovilistas. Es interesante visitar las refinerías y laboratorios de investigación de la empresa cliente. Debe estudiar la publicidad de la competencia. Al finalizar el segundo año, conocerá sobre la gasolina más que su superior. A partir de ese momento, estará ya en condiciones de sustituirlo.

Casi todos los jóvenes de las agencias son demasiado perezosos para realizar este tipo de trabajo a deshoras. Y continúan siendo superficiales a perpetuidad. Por eso no ascienden.

Claude Hopkins atribuía su éxito al hecho de trabajar doble número de horas que los demás redactores. Gracias a ello pudo escalar posiciones con doble rapidez que aquellos. Una de las mejores agencias, establecida hace más de cuarenta años, mantiene su supremacía por el hecho de que su fundador fue tan poco feliz con su esposa, que raramente abandonaba su oficina antes de medianoche. En mi época de soltero, tenía por costumbre trabajar hasta primeras horas de la madrugada. Si prefieren emplear su tiempo libre cultivando rosas o jugando con sus niños no se quejen de que no ascienden con suficiente rapidez. Los directores sólo ascienden a los hombres que producen el máximo.

Si el personal de las agencias de publicidad fuese retribuido exclusivamente a tanto por trabajo en lugar de a tanto por hora, los zánganos obtendrían lo que se merecen y los eficientes triunfarían todavía con mayor rapidez que triunfan ahora. Cuando

el Dr. William B. Shockley estudió la creatividad de los hombres de ciencia de los laboratorios Bell, descubrió que los que estaban en «el cuarto creciente» de creatividad, presentaban *diez veces* más inventos que los que estaban en «el cuarto menguante». Sin embargo sólo cobraban un 50 por ciento más. ¿Injusto? Sí, así lo creo. Albert Lasker tenía por costumbre pagar el mínimo a los redactores menos productivos de Lord & Thomas, pero gratificaba a Claude Hopkins con 60.000 dólares por cada millón de valor de las campañas redactadas por este mago. Fue una época muy ventajosa para todos — para Lasker, para Hopkins y para sus clientes.

Hoy en día está de moda pretender que un solo individuo no puede ser el responsable de una acertada campaña publicitaria. Esta estupidez del «trabajo en equipo» es vana palabrería — una conspiración de la que sólo forman parte los mediocres. Ningún anuncio, ninguna cuña de televisión ni ninguna ilustración pueden ser creados por un comité. Hay muchos directores de agencia que lo saben. Pero secretamente. Por eso mantienen los ojos bien abiertos para descubrir aquellos raros individuos que ponen huevos de oro. Estos campeones no pueden ser retribuidos hoy a la escala de un Hopkins, pero son los únicos que en las agencias de publicidad están inmunizados contra las amenazas de despido en tiempo de crisis. Corresponden con generosidad a lo que generosamente se les paga.

La mayor parte del trabajo que se realiza en una agencia, se apoya en la rutina. Si se hace bien, pueden realizarse lentos progresos. Sin embargo, la oportunidad dorada sólo se presenta cuando se

tiene acceso a una gran ocasión. Y el truco consiste en saber reconocer la gran ocasión cuando se presente por sí misma.

Hace varios años, la Lever Brothers pidió a cada una de sus siete agencias que le sometiese un estudio relativo a la política a seguir respecto a la televisión, entonces un medio completamente nuevo. Todas las demás agencias presentaron unos informes de cinco o seis páginas, pero un joven de nuestra plantilla se tomó la molestia de ensamblar todos los datos estadísticos concebibles y tras trabajar noche y día por espacio de tres semanas, se me presentó con un análisis completísimo, desarrollado en ciento setenta y siete folios. Sus perezosos colegas se burlaron de él tratándole de «esquirol». Pero un año después fue elegido miembro de nuestra junta de directores. En estos incidentes aislados se forjan la mayoría de las carreras triunfales, «*ü jaut épater les clients*».

Muchos de los jóvenes que ingresan hoy en las agencias están decididos a llegar a ejecutivos de cuentas, probablemente porque se les ha enseñado en la Escuela de Publicidad que su misión en la vida consiste en dirigir y administrar, más bien que en llevar a cabo un trabajo especializado. Escapa a su atención que los directores de las seis agencias más grandes del mundo fueron todos *especialistas* antes de llegar a la cumbre. Cuatro de ellos fueron redactores, uno era director de medios y el otro provenía de la investigación. Ninguno de ellos había sido nunca ejecutivo de cuentas.

Es mucho más difícil conseguir una posición como ejecutivo de cuentas que como especialista,

porque es muy raro que a un ejecutivo se le presente una oportunidad para cubrirse de gloria. Casi todos los triunfos espectaculares los consiguen los especialistas. Por consiguiente, aconsejaría a mi propio hijo que se especializase — en medios, en investigación y en redacción. Encontraría menos formidable la lucha en estos departamentos. Pero tendría más frecuentes oportunidades de salir de la rutina del trabajo de mantenimiento, y adquiriría una experiencia psicológica y financiera que da seguridad al hombre.

Quizás algunos jóvenes se sientan atraídos por los viajes y diversiones que van unidos al trabajo de un ejecutivo de cuentas. Apreciarán rápidamente que comer en buenos restaurantes no es motivo de alegría si se han de dar explicaciones sobre una posición declinante en el mercado mientras se ingiere un «soufflé»; y recorrer el circuito de mercados de ensayo puede representar tanto dolor como si uno de sus hijos estuviese en el hospital.

Si un hijo mío siguiese mi consejo y se convirtiese en ejecutivo de cuentas, le ofrecería esta nueva advertencia:

(1) Tarde o temprano, un cliente «te dará la bola negra» — bien porque le desagrades, o por haber fracasado con él, o quizá por atribuirte a ti lo que, en realidad, es un fallo de algún departamento de servicio de tu agencia. Cuando te suceda esto, *¡no te desanimes!* Yo conozco a un director de agencia que sobrevivió a «la bola negra» de tres clientes, uno detrás de otro, en un año.

(2) No podrás prosperar mucho si actúas tan sólo como un canal de comunicación entre el cliente y los departamentos de la agencia, de la misma

forma que un camarero se mueve entre los «chefs» de la cocina y los clientes del comedor. Estos superficiales ejecutivos de cuentas se denominan con más propiedad «hombres de contacto». No hay duda de que ejercerás con aplomo esta sencilla función pero confío en que considerarás tu trabajo como algo más importante. Los buenos ejecutivos de cuentas adquieren la experiencia más complicada de todas: se convierten en hombres especializados en márketing.

(3) Por duro que sea tu trabajo, y por inteligente que seas, serás incapaz de representar bien a tu agencia hasta que tengas, por lo menos, treinta y cinco años. Uno de mis socios debe la rapidez de su ascenso al hecho de haberse quedado totalmente calvo a los treinta años, y otro tuvo la buena suerte de tener el cabello blanco a los cuarenta. Ten paciencia.

(4) Nunca llegarás a ser ejecutivo de cuentas de categoría si no aprendes a realizar *buenas presentaciones*. La mayoría de tus clientes serán grandes empresas, y debes ser capaz de vender planes y campañas a sus comités de dirección. Las buenas presentaciones deben estar bien escritas y bien vendidas. Sólo podrás aprender a escribirlas bien estudiando el trabajo de tus maestros y mediante el esfuerzo personal. Podrás aprender a presentar las correctamente observando las técnicas de los profesionales.

(5) No cometas el error habitual de considerar a tus clientes como seres estúpidos. Hazte amigo de ellos. Comportate como si formases parte de su equipo. Si puedes, compra acciones de su empresa. Trata de no verte enredado en su política interior. Sería una lástima perder a un cliente por

haber apostado al caballo que perdió. Imita a Talleyrand, que sirvió a Francia a través de siete regímenes, y al Vicario de Bray — «¡ Sea quien fuere el Rey yo seré, Señor, el Vicario de Bray!».

(6) En tus diarias negociaciones con clientes y colegas, lucha por tu rey, tu reina y tus alfiles, pero cede algún peón de vez en cuando. El hábito de capitular graciosamente ante cosas poco importantes hará que sea difícil resistirte en aquellas raras ocasiones en que debas mantenerte firme y luchar por algo de verdadera importancia.

(7) No comentes los negocios del cliente en los ascensores. Guarda bajo llave sus papeles secretos. Una reputación de irresponsable que no sabe callarse ni tiene fijeza puede arruinarte.

(8) Cuando desees fijar una idea en la mente de un redactor o de un director de investigación, hazlo en privado y con mucho tacto. El orgulloso no es popular en Madison Avenue.

(9) Si tienes el valor de admitir tus faltas ante tus clientes y colegas ganarás su respeto. El candor, la objetividad y la honestidad intelectual son condiciones «sine qua non» para triunfar en la carrera publicitaria.

(10) Aprende a escribir informes claros y concisos. Recuerda que las gentes de categoría a quienes van destinados tienen más papeles que tú en sus mesas y archivos. Cuanto más largos sean tus informes menos probable es que los lean quienes tienen poderes para decidir sobre ellos. En 1941 Winston Churchill envió el siguiente comunicado al Primer Lord del Almirantazgo:

«Le ruego se sirva informar, *en una sola hoja de papel*, sobre la forma en que la Royal Navy

está siendo transformada para hacer frente a las condiciones de la guerra moderna.» (El subrayado es mío.)

Nunca debes olvidar que estás mejor pagado que tus semejantes en otras profesiones y negocios. Existen para esto dos razones. Primera: la demanda de personal publicitario capacitado es superior a la oferta. Segunda: existe menos seguridad en un empleo dentro del ramo publicitario que en la mayoría de otros empleos. Trata de mantener, siempre, tus gastos por debajo de tus ingresos, de forma que puedas resistir un período de paro. Aprovecha las opciones que se te puedan presentar para la compra de acciones de tu agencia. E invierte en otras direcciones. La Seguridad Social es limitadísima para un agente de publicidad de sesenta y cinco años.

He llegado a creer que uno de los signos más relevantes de la capacidad de un joven estriba en el uso que haga de sus vacaciones. Hay algunos que despedazan esas tres preciosas semanas, mientras que otros obtienen de ellas más que en todo el resto del año.

Me permito ofrecer esta fórmula para unas vacaciones tonificantes:

No te quedes en casa, o dando vueltas alrededor de ella.

Necesitas un cambio de ambiente.

Llévate contigo a tu esposa, y deja a los chiquillos con algún vecino. (La chiquillería es un nudo constante en la garganta, durante las vacaciones.)

Guárdate de exponerte a la publicidad.

Llévate contigo tu almohada para las tres primeras noches que duermas fuera de casa.

Haz ejercicio y toma mucho aire fresco.

Lee un libro cada día — veintiún libros en tres semanas —. (Supongo que ya has alcanzado un rápido ritmo de lectura y puedes leer 1.000 palabras por minuto.)

Amplía tus horizontes saliendo al extranjero, incluso si tienes que viajar en cubierta. Pero no viajes tanto, que regreses enojado y exhausto.

Los psiquiatras afirman que todo el mundo debería tener un «hobby». El «hobby» que yo recomiendo es la publicidad. Escoge un tema, del cual tu agencia no conozca gran cosa y hazte una autoridad en él. Proponte escribir un buen artículo cada año y procura que se publique en la Revista Comercial de Harvard. Temas que compensen: la psicología de los precios de venta al detall, nuevas formas de establecer el presupuesto óptimo de publicidad, la publicidad en la política, los obstáculos que impiden a los anunciantes internacionales el empleo de las mismas campañas en todo el mundo, etc. Una vez hayas llegado a ser una autoridad reconocida en cualquiera de estos embarazosos temas, podrás fijar tu propio precio.

En resumen, arrima el hombro a la rueda, pero ten cuidado de que la que elijas sea la apropiada. Como dijo Sofia Tucker: «He sido rica y he sido pobre. Créeme, cariño, es mejor ser rica».

CAPITULO XI

¿DEBERÍA ABOLIRSE LA PUBLICIDAD?

No hace mucho tiempo, mi socialista hermana mayor, Kythé Hendy, me invitó a que estuviese de acuerdo con ella sobre el hecho de que la publicidad debería abolirse. Me resultó difícil considerar esta amenazante sugerencia porque ni soy economista ni filósofo. Pero pude al menos señalar que hay división de opiniones sobre este particular.

El finado Aneurin Bevan, creía que la publicidad era «un repugnante servicio». Arnold Toynbee (dé Winchester & Balliol) opinaba: «no he conocido ninguna ocasión en la cual la publicidad no haya sido una verdadera calamidad». El profesor Galbraith (de Harvard) sostiene que la publicidad incita a las gentes a malgastar su dinero en cosas que no necesita cuando lo que deberían hacer sería emplearlo en obras públicas.

Pero sería un error suponer que todas las personas liberales mantienen los puntos de vista «Bevan-Toynbee-Galbraith» sobre la publicidad. El Presidente Franklin Delano Roosevelt la veía de manera distinta. Dijo en cierta ocasión:

«Si volviese a nacer, me inclino a pensar que me dedicaría a la publicidad con preferencia a cualquier otra profesión...

»... El alza general del nivel de la civilización moderna, durante el último medio siglo,

habría sido imposible sin la difusión, por medio de la publicidad, del conocimiento de la existencia de niveles más altos.»

Sir Winston Churchill coincide con Mr. Roose-velt en que:

«La publicidad nutre la capacidad de consumo de los hombres. Presenta ante ellos la meta de un hogar mejor y una mejor alimentación y vestido para ellos y sus familias. Espolea el esfuerzo individual y la mayor producción.»

Casi todos los economistas serios, del color político que sea, coinciden en que la publicidad sirve a un fin útil *cuando se emplea para dar información acerca de productos nuevos*. Así el ruso Anastas L. Mikoyan señala:

«La tarea de la publicidad soviética consiste en dar al pueblo información exacta respecto a las mercancías que están en venta, para ayudar a crear nuevas demandas, a cultivar nuevos gustos, a promover la venta de nuevos tipos de mercancías y a explicar su empleo al consumidor. La tarea primaria de la publicidad soviética consiste en dar una información verdadera y exacta, una descripción completa sobre la naturaleza, calidad, propiedades y forma de uso de las mercancías anunciadas.»

El economista Victoriano Alfred Marshall también aprobaba la publicidad «informativa» de nuevos productos, pero condenaba la publicidad denominada «combativa» como un derroche. Wal-ter Taplin, de la «London School of Economics» señala que el análisis de la publicidad, de Marshall, «ofrece indicaciones de aquellos prejuicios y acti-

¿DEBERÍA ABOLIRSE LA PUBLICIDAD?

tudes emocionales hacia la publicidad, de los cuales nadie parece estar completamente libre, ni siquiera los economistas clásicos». Existía, realmente, en Marshall, un principio de prejuicio. Su discípulo más ilustre, Maynard Keynes, lo describió una vez como «una persona extremadamente absurda». Lo que escribió Marshall respecto a la publicidad, ha sido plagiado luego por muchos economistas posteriores a él, y se ha convertido en una doctrina ortodoxa para sostener que «combativa» o «persuasiva» la publicidad es un despilfarro económico. (¿Lo es...?)

Mi propia experiencia clínica me indica que la clase de publicidad informativa que respaldan estos señores, es más efectiva, *en términos de resultados de las ventas*, que la publicidad «combativa» o «persuasiva» que condenan. El propio interés comercial y las virtudes académicas marchan juntos.

Si todos los anunciantes abandonasen la vana ponderación y recurriesen a la clase de publicidad informativa que yo he preparado para Rolls-Royce, las Reales Líneas Aéreas Holandesas KLM, y Shell, no sólo aumentarían sus ventas, sino que se colocarían al lado de los ángeles. Cuanto más informativa sea una publicidad, más persuasiva será.

En un reciente escrutinio, realizado entre los líderes del pensamiento americano, Hill & Knowlton preguntaron: «¿Deben los anunciantes dar los hechos y nada más que los hechos?». El voto a favor de esta austera proposición fue sorprendentemente afirmativo:

	% si
Dirigentes religiosos	76
Editores de publicaciones de primera categoría	74

CONFESIONES DE UN PUBLICITARIO

<i>Administradores de Colegios</i>	
<i>de Enseñanza Media</i>	74
<i>Economistas</i>	73
<i>Sociólogos</i>	62
<i>Funcionarios del gobierno</i>	45
<i>Decanos de universidades</i>	33
<i>Directores comerciales</i>	23

Así vemos como la publicidad «de hechos» se considera ampliamente como una «Gran Cosa». Pero cuando se trata de publicidad «persuasiva» para una vieja marca contra otra, la mayoría de economistas coinciden con Marshall en condenarla. Rexford Tugwell, que obtuvo mi admiración imprecadera por inspirar el renacimiento económico de Puerto Rico, condena el «enorme despilfarro implicado en el esfuerzo para desviar el negocio de una firma a otra». El mismo dogma sustenta Stuart Chase:

«La publicidad hace que el público deje de comprar el jabón Mogg y empiece a adquirir el jabón Bogg... Nueve décimas partes, o más, de la publicidad, son ampliamente competitivas, porfiando por los relativos méritos de dos productos distintos y, a menudo, indistinguibles.»

Pigou, Braithwaite, Baster, Warne, Fairchild, Morgan, Boulding y otros economistas, dicen esencialmente lo mismo. Muchos de ellos casi con las mismas palabras, excepto en que dejan Mogg y Bogg a Stuart Chase, sustituyéndolos por Eureka y Excelsior, Tweedledum y Tweedledee, Bumpo y Bango. Lean a uno solo de ellos y habrán leído a todos.

Haré partícipes a dichos señores de un curioso secreto: El tipo de publicidad combativo-persua-

¿DEBERÍA ABOLIRSE LA PUBLICIDAD?

siva que ellos condenan es, en algunos casos, casi tan poco *provechosa* como la clase de publicidad informativa que aprueban.

La experiencia me ha demostrado que es relativamente fácil persuadir a los consumidores para que prueben un nuevo producto. Pero también me ha demostrado que se vuelven enloquecedora-mente sordos a la publicidad de productos que llevan mucho tiempo en el mercado.

De este modo, los publicitarios ganamos más prestigio anunciando productos nuevos que productos antiguos. Una vez más, la virtud académica y el propio interés comercial marchan juntos.

¿La publicidad eleva los precios? Han existido demasiados argumentos a favor de cada uno de los dos lados de esta intrincada cuestión. Se han realizado pocos estudios serios sobre el efecto de la publicidad en los precios. Sin embargo, el Profesor Neil Borden, de Harvard, ha examinado centenares de casos. Con la ayuda de un comité asesor formado por otros cinco formidables profesores llegó a unas conclusiones que deberían ser estudiadas con mayor amplitud por los que niegan a la publicidad el pan y la sal. Por ejemplo: «En muchas industrias, la gran escala de las operaciones comerciales, qu? se han hecho posibles gracias a la publicidad, se ha traducido en considerables reducciones en los costos de fabricación». Y también: «La formación del mercado por medio de la publicidad y otros instrumentos de promoción no sólo hace posibles las reducciones de precios para las grandes firmas sino que ofrece también una oportunidad a los comerciantes para desarrollar marcas propias que se ofrecen, generalmente, a precios más bajos». Realmente lo son. Si cuando

muera me hacen la autopsia no encontrarán en mi corazón la palabra «Calais» sino las palabras: «Marcas propias de los comerciantes». Estas son las enemigas naturales de los publicitarios. El veinte por ciento del total de las ventas del ramo de la alimentación lo forman ahora las marcas pertenecientes a detallistas que no se anuncian. Son parásitos sanguinarios.

El profesor Borden y sus consejeros llegaron a la conclusión de que la publicidad, «aunque no exenta por completo de críticas negativas, es un activo y no un pasivo económico»(1). De este modo, coincidieron con Churchill y Roosevelt. Sin embargo, no dieron su apoyo a todos los postulados de Madison Avenue. Apreciaron, por ejemplo, que la publicidad no da a los consumidores la suficiente información. Mi experiencia me lleva a coincidir con ellos.

Son dignas de oírse las opiniones de los hombres que destinan a publicidad grandes sumas, extraídas del dinero de sus accionistas, acerca de su efecto sobre los precios. He aquí la de Lord Hey-worth, el primer director de Unilever:

«La publicidad... es una fuente de economía desde el principio. En lo referente a la distribución, acelera el movimiento de existencias, haciendo así posible precios más bajos de venta al detall, sin reducir el beneficio del detallista. En lo referente a la fabricación es uno de los factores que hacen posible la producción a gran escala y ¿quién podría negar que la producción a gran escala conduce a más bajos costos?»

(1) La Economía de la publicidad, Richard D. Irwin. Chicago, 1942. Páginas XXV-XXXIX.

¿DEBERÍA ABOLIRSE LA PUBLICIDAD?

Lo mismo ha dicho, recientemente, Howard Morgens, Presidente de Procter & Gamble:

«Hemos comprobado en nuestra empresa que la puesta en marcha de una campaña de publicidad a favor de un nuevo producto se ha traducido en economías considerablemente mayores que todo el costo de la campaña.

»El empleo de la publicidad se traduce claramente en precios más bajos para el público.»

En la mayor parte de industrias, el costo de la publicidad representa menos del tres por ciento del precio que los consumidores pagan al detallista. Si se aboliese la publicidad se perdería mucho de lo que ahora se ahorra. Por ejemplo, se tendría que pagar una fortuna por un periódico si éste no llevase publicidad. Y hay que pensar en lo triste que resultaría. Thomas Jefferson leía los periódicos «más por sus anuncios que por sus noticias». La mayoría de amas de casa dirían lo mismo.

¿Fomenta la publicidad el monopolio?

El profesor Borden apreció que «en algunas industrias, la publicidad ha contribuido a la concentración de la demanda y, por consiguiente, ha sido un factor de concentración de suministros en manos de unas pocas firmas dominantes del mercado». Pero llegó a la conclusión de que la publicidad no es una *causa básica* de monopolio. Otros economistas han proclamado que la publicidad contribuye al monopolio. Coincido con ellos. Se hace progresivamente más difícil para las pequeñas empresas el lanzamiento de nuevas marcas. La «cuota de entrada», hablando de publicidad,

es ahora tan grande, que sólo los gigantes bien pertrechados, con vastos depósitos de municiones, pueden afrontarla. Si no me creen traten de lanzar una nueva marca de detergente con unas provisiones de guerra de una cuantía inferior a diez millones de dólares.

Por otra parte, los anunciantes gigantescos pueden contratar espacios y tiempo mucho más económicamente que sus pequeños competidores, porque los concesionarios les miman con descuentos por cantidad. Estos descuentos animan a los grandes anunciantes a absorber a los pequeños. Pueden realizar la misma publicidad con un veinticinco por ciento menos de costo y embolsarse la diferencia.

¿Corrompe la publicidad a los editores?

Sí, los corrompe, pero mucho menos de lo que se pueda suponer. El editor de una revista se me quejaba una vez, con justa indignación, de que había concedido a uno de mis clientes cinco páginas de información gratuita y había recibido en recompensa sólo dos páginas de publicidad. La inmensa mayoría de editores son incorruptibles.

Harold Ross se sentía molesto con la publicidad y sugirió una vez a su editor que todos los anuncios en el *New Yorker* deberían ponerse en una página. Su sucesor exhibe la misma clase de ideas y no pierde oportunidad para desmerecer a los que denomina «publi-hombres». No hace mucho publicó un jocoso ataque a dos de mis campañas, con una sublime indiferencia respecto al hecho de haber llenado por mi parte 1.173 páginas de su revista con anuncios poco comunes ornamentales.

¿DEBERÍA ABOLIRSE LA PUBLICIDAD?

mente. Me sorprenden estas malas artes en una revista que acepta por un lado uno de mis anuncios y por otro lo pone en la picota en un editorial. (Es algo así como si uno invita a un amigo a comer y después le escupe en un ojo...)

Me he sentido tentado más de una vez, de castigar a los editores que insultan a mis clientes. Cuando uno de nuestros anuncios para la Feria de Industrias Británicas apareció en un número del *Chicago Tribune*, este periódico publicó, a su vez, una de las más feas diatribas del Coronel Me. Cormick contra la Gran Bretaña. Rabíe de deseos de retirar la campaña de este diario. Pero el hacerlo habría supuesto abrir una brecha en nuestra cobertura del Medio Oeste.

¿Puede imponer la publicidad un producto inferior al consumidor?

La propia experiencia me ha demostrado que es imposible. En aquellas raras ocasiones en que he anunciado productos que las pruebas del consumidor hallaron inferiores a otros, los resultados han sido desastrosos. Si me lo propongo, puedo escribir un anuncio que persuadirá a los consumidores para que compren un producto inferior, *pero sólo una vez*. Y la mayoría de mis clientes dependen de las compras repetidas para realizar su beneficio. Phineas T. Barnum fue el primero en observar que «uno puede anunciar un mal artículo e inducir a mucha gente a comprarlo en seguida, pero gradualmente se verá denunciado como un impostor». Alfred Politz y Howard Morgens, creen que la publicidad puede, incluso, acelerar la muerte de un producto inferior. Dice Morgens: «La forma más rápida de matar a una marca que no

tenga calidad consiste en anunciarla agresivamente. El público apreciará su pobre calidad con mayor rapidez».

Pasa a puntualizar que la publicidad ha venido a jugar un significativo papel en el perfeccionamiento del producto:

«Desde luego, los investigadores están buscando constantemente medios de perfeccionar las cosas que compramos. Pero, créanme, una gran parte del impulso y sugerencias para aquellas mejoras proviene, también, del éxito publicitario del negocio. Y es lógico que así sea porque el éxito de la publicidad de una empresa está estrechamente relacionado con el de las actividades de desarrollo de su producto.

La publicidad y la investigación científica han venido a trabajar con guantes en una vasta y sorprendente escala productora. El beneficiario directo es el consumidor, que disfruta de una selección siempre creciente de mejores productos y servicios.»

En más de una ocasión he tenido que persuadir a mis clientes de que no lanzasen un producto nuevo sin haberlo desarrollado de forma que fuese notablemente superior a los ya existentes en el mercado.

La publicidad es también una fuerza para mantener una buena calidad y servicio. Escribe Sir Frederic Hopper, de Schweppes:

«La publicidad es una garantía de calidad. Una firma que ha gastado una suma importante para informar sobre las cualidades de un producto acostumbra al consumidor a exigir un

¿DEBERÍA ABOLIRSE LA PUBLICIDAD?

nivel que sea elevado y uniforme. Por eso no se arriesgará nunca a disminuir la calidad de sus artículos. A veces, el público es crédulo pero nunca hasta el extremo de continuar comprando un artículo manifiestamente inferior.»

Cuando pusimos en marcha la publicidad para las Reales Líneas Aéreas Holandesas KLM, tratando a esta compañía de «puntual» y «segura», su alta dirección publicó una circular recordando a su personal que debía cumplirse lo prometido en nuestros anuncios.

Puede decirse que una buena agencia de publicidad representa a los intereses del consumidor dentro del Consejo de Administración de una industria.

¿Es la publicidad una sarta de mentiras?'

En modo alguno. El temor a complicaciones con la Comisión Federal de Comercio, que vigila la publicidad en los periódicos, es ahora tan grande que uno de nuestros clientes me avisó recientemente de que si uno de nuestros mensajes comerciales fuese citado una sola vez por dicha Comisión entregaría inmediatamente su campaña a otra agencia. El abogado de la General Foods requirió a nuestros redactores para que *demostrasen* que la salsa Open-Pit Barbecue, tiene un «sabor añejo» antes de permitirnos hacer esta inocente afirmación en sus anuncios. El consumidor está mejor protegido de lo que él mismo cree.

No siempre puedo estar en paz con las cambiantes reglas establecidas por los diversos organismos que regulan la publicidad. El gobierno canadiense, por ejemplo, aplica un conjunto de reglas

a la publicidad de productos medicinales y el gobierno de los Estados Unidos otras reglas totalmente diferentes. Algunos Estados americanos prohíben mencionar el precio en los anuncios de whisky mientras que otros insisten en ello. Lo que está prohibido en un Estado es obligatorio en otro. Sólo puedo refugiarme en la regla que siempre ha regido mi propia producción: No escribiré nunca un anuncio que no me gustase que mi familia viese o leyese.

Dorothy Sayers, que redactó anuncios antes de dedicarse a escribir discursos anglo-católicos, dice: «Las mentiras son peligrosas. Las únicas armas permisibles son la «suggestio falsi» y la «suppressio veri». Me confieso culpable de un acto de «suggestio falsi», lo que Madison Avenue llama «traición». Sin embargo, dos años más tarde, un químico salvó mi conciencia descubriendo que lo que yo había sugerido falsamente era, en realidad, cierto.

Pero debo confesar que soy constantemente culpable de «suppressio veri». Seguramente hay que preguntarse si no es mucho esperar que el anunciante describa los defectos de su propio producto.

¿Logra la publicidad que la gente desee comprar productos que no necesita?

Si no consideran que la gente necesite desodorantes, están Udes. en libertad de criticar a la publicidad por haber persuadido al ochenta y siete por ciento de las mujeres y al sesenta y seis por ciento de los hombres americanos para que los usen. Si no creen que el público necesita cerveza, están en su derecho de criticar a la publicidad por

haber inducido a bebería al cincuenta y ocho por ciento de la población adulta. Si desaprueban la creación de comodidades y los viajes por el extranjero, tendrán razón en hacer reproches a la publicidad por fomentar tales maldades. Si no les agrada la sociedad opulenta es lógico que culpen a la publicidad por incitar a las masas a que traten de ser opulentas.

Si son de esta clase de puritanos no puedo discutir con ustedes. Sólo puedo llamarles masoquis-tas psíquicos. Como el Arzobispo Leighton, rezo esta oración: «Líbranos, Señor, de los errores de los sabios... y también de los hombres buenos».

El venerable anciano John Burns, padre del Movimiento Laborista, acostumbraba a decir que la tragedia de la clase trabajadora era la pobreza de sus deseos. No presentó excusas por incitar a las clases trabajadoras a desear vidas menos espartanas.

¿Debe emplearse en política la publicidad?

Opino que no. En los últimos años se ha puesto de moda el empleo de agencias publicitarias por los partidos políticos. En 1952, mi querido amigo Rosser Reeves anunció al General Eisenhower igual que si fuese un tubo de pasta dentífrica. Creó cinco espacios comerciales, en los cuales se hacía leer al General respuestas manuscritas a una serie de consultas telefónicas de imaginarios ciudadanos, por el estilo de ésta:

Ciudadano: Mr. Eisenhower, ¿qué me dice del alto coste de la vida?

General: Mi esposa Mamie se lamenta de lo

mismo. Le digo que nuestra tarea consiste en cambiar este estado de cosas el 14 de noviembre.

Entre grabación y grabación, podía oírse al General decir: «¡Y que un viejo soldado tenga que aguantar esto!...».

Siempre que se pide a mi agencia que anuncie a un político o a un partido rechazamos la invitación, en el bien entendido que:

(1) Consideramos que el empleo de publicidad para «vender hombres de Estado» es la última palabra de la vulgaridad.

(2) Si anunciásemos a un demócrata quedamos en malas relaciones con los republicanos de nuestro personal y viceversa.

Sin embargo, animo a mis colegas a cumplir con sus deberes políticos, trabajando para una de las partes — como individuos. Si un partido o un candidato necesitan servicios *técnicos* de publicidad, tales como la contratación de espacios para emitir reuniones políticas, puede emplear voluntarios expertos, unidos todos en un comité especial.

¿Debe emplearse la publicidad para causas justas, de naturaleza no política?

Los agentes de publicidad experimentamos una modesta satisfacción con el trabajo que realizamos en pro de las causas justas. De la misma forma que los cirujanos dedican gran parte de su tiempo a operar a los indigentes, sin remuneración alguna, también nosotros dedicamos mucho tiempo a la creación de campañas relacionadas con obras de caridad. Por ejemplo, mi agencia creó la primera

¿DEBERÍA ABOLIRSE LA PUBLICIDAD?

campana para Radio Europa Libre y en recientes años hemos realizado campanas para la Sociedad Americana de Lucha contra el Cáncer, el Comité de los Estados Unidos en la ONU, el Comité de Ciudadanos para Mantener Limpio a Nueva York, el Lincoln Center para las Artes Representativas. Los servicios profesionales de que hemos hecho donación para estas causas nos han costado unos 300.000 dólares, que equivalen a nuestro beneficio sobre un giro de 12.000.000 de dólares.

En 1959, John D. Rockefeller III y Clarence Francis me encargaron que me ocupase de fomentar el interés del público por las Artes Representativas patrocinadas por el Lincoln Center, la Metropolitan Opera, una compañía de repertorio teatral y una compañía de ballet. Todo estaba entonces en su fase de planteamiento. Un estudio reveló que sólo el 25 por ciento de la población adulta de Nueva York había oído hablar del Lincoln Center. Cuando nuestra campana concluyó, un año después, el sesenta y siete por ciento conocían la existencia del Lincoln Center. Al presentar los planes para esta campana, dije:

«Los hombres que concibieron el Lincoln Center y, en particular, las grandes fundaciones que han contribuido al mismo con sus aportaciones, se desanimarían si el pueblo neoyorquino pensase que se trata de un lugar exclusivo de las clases altas.

Es, por tanto, muy importante, crear esta imagen: El Lincoln Center es para *todo* el mundo.»

Un estudio realizado a la conclusión de la campana demostró que había sido alcanzado este de-

CONFESIONES DE UN PUBLICITARIO

mocrático objetivo. Los interrogados fueron obsequiados con declaraciones y se les pidió que indicasen la que coincidía con su opinión. He aquí el resumen de sus votos.

Probablemente la gran masa de residentes en Nueva York y sus suburbios visitará el Lincoln Center una u otra vez 76 %

El Lincoln Center es sólo para las gentes ricas 4 %

La mayor parte de campañas para causas justas son producto de la contribución de una agencia voluntaria, pero en el caso del Lincoln Center, BBDO, Young & Rubicam y Benton & Bowles se ofrecieron voluntariamente a formar equipo con nosotros. Un cuarteto armonioso y notable. Los espacios comerciales de TV fueron realizados por BBDO y las estaciones de Nueva York contribuyeron con la donación de un importe de 600.000 dólares, valor del tiempo empleado en los mismos. Los programas comerciales de Radio los realizaron Benton & Bowles y las estaciones de Radio contribuyeron con una donación de 90 mil dólares, valor del tiempo empleado en las emisiones. Los anuncios impresos corrieron a cargo de Young & Rubicam y nosotros. *Reader's Digest*, *New Yorker*, *Newsweek* y *Cue* los publicaron gratuitamente.

Cuando nos ofrecimos voluntariamente para hacernos cargo de la campaña para «Mantener Nueva York Limpio», el número de calles desratizadas había pasado ya del 56 al 86 por ciento. Llegué a la conclusión de que las que quedaban debían formar un duro núcleo de bárbaros irresponsables, que no podrían ser reformados con slogans amis-

¿DEBERÍA ABOLIRSE LA TUBLICIDAD?

tosos al estilo de la agencia anterior. «Deposite aquí su candidatura por un Nueva York más limpio».

Una encuesta reveló que la mayoría de neoyorquinos no sabían que podrían ser multados con 25 dólares por tirar escombros. Por consiguiente, llevamos a cabo una dura campaña, avisando a los que vertían basuras de que podrían ser llevados ante un Juez. Al propio tiempo, convencimos al Departamento de Sanidad de Nueva York, de que recluíase un escuadrón volante de hombres uniformados para patrullar las calles, montados en «scooters», en busca de infractores de la ley. Los periódicos y revistas dedicaron gratuitamente un espacio sin precedentes para la publicación de nuestros anuncios y en los primeros tres meses la televisión y estaciones de Radio de Nueva York nos concedieron 1.105 espacios comerciales gratuitos. A los cuatro meses habían sido sancionados 39.004 infractores y los magistrados realizaron una gran labor.

¿Es la publicidad un vulgar «tostón»?

C.A.R. Crosland truena en *The New Statesman* que la publicidad «es, a menudo, vulgar, estridente y ofensiva. Y que induce al cinismo y a la corrupción, tanto por parte de los que la practican como del público, debido a su mezcla constante de verdades y mentiras».

Creo que éste es el cargo más importante que tiene que soportar la publicidad entre las gentes educadas. El Profesor Ludwig von Mises, describe a la publicidad como «estridente, ruidosa, ordi-

naria y engreída». Acusa al público de no reaccionar en pro de una publicidad digna. Yo me siento más inclinado a inculpar a los anunciantes y a las agencias, incluida la mía. Debo confesar que soy un juez mediocre respecto a lo que causará impacto en el público americano. Por dos veces, he producido anuncios que me parecían perfectamente inocentes, sólo para ser después casi desollado por indecencia. Una vez fue un anuncio para las camisas Lady Hathaway, que mostraba a una bella mujer con pantalones de terciopelo, sentada a horcajadas sobre una silla y fumando un largo cigarro. Mi otra transgresión consistió en un espacio comercial de televisión, en el cual pasábamos el desodorante BAN por los sobacos de una estatua griega. En ambos casos, el simbolismo, que me pasó desapercibido, inflamó a muchas almas lascivas.

Me siento menos ofendido por la obscenidad que por la tipografía sin gusto, las fotografías banales, la redacción chapucera y las aleluyas baratas. Es muy fácil pasar por alto estos horrores cuando aparecen en revistas y periódicos, pero es imposible escapar a ellos en televisión. Me siento encolerizado hasta la violencia por la interrupción de programas. ¿Son tan insaciables los propietarios de las estaciones de televisión que no pueden vivir sin causar tan impertinentes afrentas a la dignidad humana? Interrumpen, incluso, la toma de posesión de Presidentes y la coronación de Monarcas.

Como profesional, sé que la televisión es el medio más potente de publicidad que se haya nunca inventado y en buena parte me gano mi vida con él. Pero como persona particular pagaría con

¿DEBERÍA ABOLIRSE LA PUBLICIDAD?

gusto por el privilegio de ver un programa sin interrupciones comerciales. Moralmente, me encuentro entre el deber y el placer.

La publicidad televisada ha hecho de Madison Avenue el arco simbólico del materialismo más grosero. Si los gobiernos no ponen pronto en marcha el mecanismo que regule la televisión, me temo que la mayoría de hombres razonables del mundo coincidirá con Toynbee en que «el destino de la civilización Occidental marcha hacia el conflicto con todo lo que Madison Avenue representa». Tengo un señalado interés en la supervivencia de Madison Avenue, aunque dudo que pueda sobrevivir sin una reforma drástica.

Hill & Knowlton señalan que la inmensa mayoría de dirigentes razonables estiman que «la publicidad promociona valores demasiado materiales».

El peligro para mi «pan con mantequilla» está en el hecho de que lo que piensan ahora estos dirigentes lo van a pensar mañana la mayoría de votantes.

No, mi querida hermana, la publicidad no debe ser abolida. Pero debe ser REFORMADA.

