

Con este libro, Kenneth Roman nos presenta la personalidad de uno de los mayores publicistas del siglo xx, David Ogilvy, que sentó las bases de la disciplina tal y como la conocemos. Se trata de un personaje cuya relevancia sirve de inspiración a los publicistas de generaciones presentes y futuras.

Para entender quién fue David Ogilvy es necesario saber cuáles fueron sus orígenes y su trayectoria. Hijo de una familia arruinada que no pudo completar sus estudios en Oxford, trabajó como cocinero, vendedor ambulante, granjero y agente del servicio secreto británico durante la Segunda Guerra Mundial.

Estas múltiples experiencias le sirvieron, tras instalarse en Madison Avenue, cuna de la publicidad moderna, para crear algunas de las mejores campañas publicitarias de la historia y convertir marcas como Schweppes, Dove o Rolls-Royce en referentes del mercado.

Creativo, carismático, malhumorado y, por encima de todo, genial, Ogilvy fue un líder empresarial que inculcó en su agencia una cultura corporativa única y que transmitió a toda la industria publicitaria su buen gusto, calidad y profesionalidad.

### Bibliografía

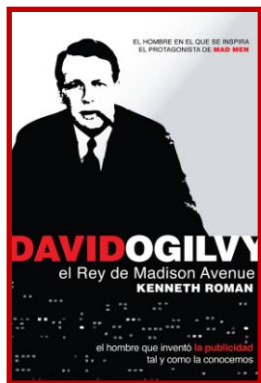
#### **Kenneth Roman**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.*

*Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# David Ogilvy

## La biografía del inventor de la publicidad tal y como hoy la conocemos

**Kenneth Roman**

### INTRODUCCIÓN

La empresa, Ogilvy & Mather, se convirtió en una compañía global con sedes por todo el mundo y abogó siempre por el concepto de marca, los estudios de mercado y el marketing directo. Su máxima fue hacer anuncios que no solo entretuvieran, sino que, sobre todo, vendieran.

#### Una excéntrica mezcla celta

El cuarto de cinco hijos, David Mackenzie Ogilvy nació en 1911 en una localidad rural inglesa del condado de Surrey, a unos 50 kilómetros de Londres. Tenía orígenes irlandés-escoceses; en él convergieron tres familias: los Ogilvy y Mackenzie de Escocia, y los Fairfield de Irlanda. Era muy consciente de su origen, decía: "Yo soy celta, no anglosajón".

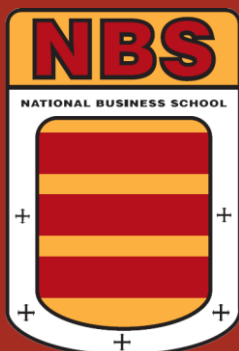
Aunque poseía una inteligencia original, Ogilvy no iba bien en la escuela. Su educación formal empezó con notas muy bajas y concluyó de la misma manera. El súmmum del terror de sus años de escuela empezó a los ocho años, en la infame St. Cyprian's School de Sussex, en la costa sur de Inglaterra.

St. Cyprian's era el típico internado inglés. Ogilvy vivía lejos de sus padres, era humillado públicamente como estudiante becario y se iba a dormir con el estómago vacío. Su estancia fue una experiencia miserable y solitaria que alimentó sus inseguridades de adolescente y que, de adulto, podría haber destruido su confianza en sí mismo.

Afortunadamente, a los 13 años, Ogilvy logró matricularse en Fettes, el más importante de los colegios exclusivos de Escocia. Era una escuela primordialmente "clásica", con alentadores profesores de latín y griego. A Ogilvy le daría una base sólida en claridad de expresión oral y escrita.

En 1968, cuando fue invitado a pronunciar la oración del Día del Fundador, Ogilvy resumió sus cinco años en Fettes: "Yo no era ningún erudito [...] Era un rebelde sin remedio: un inadaptado. En fin, un inútil. ¡Los inútiles se dan ánimos! No existe correlación entre el éxito en la escuela y el éxito en la vida". Ogilvy dejó Fettes en 1929, con 18 años, y solicitó su admisión en Oxford, donde entró como estudiante becado.

Una vez allí, Ogilvy tuvo un muy buen comienzo, pero nunca se sintió a gusto con la atmósfera académica. Además, carecía de objetivos. En el segundo semestre se pasó de Historia a Medicina porque quería ser cirujano, pero tampoco prosperó. Después de dos años, Ogilvy salió de Oxford, hundido en una depresión, sin título, y calificándose a sí mismo de "negado para cualquier materia".



## Un comercial en ciernes

En 1931, cuando Ogilvy dejó Oxford, Gran Bretaña estaba sumida en una gran depresión. Millones de personas estaban en el paro y era casi imposible encontrar trabajo.

Él estaba listo para un cambio, aunque hubiese escogido el peor de los momentos. Sentía que tenía que huir y no quería saber nada de la educación superior. Decidió que quería vivir entre artesanos, gente que empleaba sus manos, y así consiguió un empleo como cocinero en París.

Muchos de los que triunfan en el mundo de la publicidad carecen de títulos universitarios; en lugar de obtener las credenciales convencionales, aprenden de una o más experiencias eclécticas de su vida. Este patrón lo seguiría la formación de Ogilvy: se inició con una experiencia crucial en una cocina francesa, donde observó y le enseñaron principios de gran valor y cualidades de liderazgo.

El restaurante del hotel Majestic era considerado el mejor de la ciudad en aquel momento. Monsieur Pitard, su chef en jefe, era un "tirano espeluznante" a los ojos de Ogilvy, y este se escandalizó cuando Pitard despidió a un chef por no conseguir que los brioches subieran rectos. Sin embargo, Ogilvy concluyó que semejantes principios extravagantes hacían que los otros chefs sintieran que trabajaban para la mejor cocina del mundo, que se sintieran orgullosos de ello y que cada detalle de su trabajo era importante.

Un año después, Ogilvy era tan bueno en la cocina que el chef en jefe no quería que se marchara.

Pero veía escaso potencial en las largas jornadas de trabajo en el restaurante. Fue entonces cuando acudió a su hermano, Francis, para que le buscara un empleo en la agencia de la publicidad en la que este trabajaba, Mather & Crowther.

El primer puesto de Ogilvy fue el de representante comercial de la empresa que vendía las estufas Aga Cooker, un exclusivo y caro aparato que podía encontrarse en las

mejores cocinas de Inglaterra y del continente.

Ogilvy era eficiente vendiendo cocinas, hasta tal punto que la empresa le pidió que redactara una guía ilustrativa para sus colegas comerciales. Publicada en 1935, *La teoría y práctica en la venta de la Aga Cooker* se convirtió en la biblia de las ventas de la empresa.

Lo más importante fue que, gracias a su trabajo como vendedor de la Aga, Ogilvy se convirtió en un vendedor consolidado. La venta puerta a puerta le enseñó cómo dirigirse a las personas sin hablarles en tono condescendiente. Más tarde se haría popular por su admonición: "El consumidor no es imbécil; se trata de su mujer. No le engañe ni falte a su inteligencia". La experiencia con la Aga le enseñó lo importante que era no aburrir a la gente, sino mantener la atención del cliente potencial con anécdotas y bromas, así como con información sobre el producto y sus beneficios.

## El granjero y el espía

En 1938, Ogilvy consiguió unos resultados lo suficientemente buenos como para merecer un ascenso a director de cuentas y conseguir que lo enviaran a Estados Unidos a estudiar las técnicas de publicidad americanas. Allí confirmaría sus intuiciones básicas: que la publicidad hay que juzgarla basándose en su capacidad para vender y no para entretener; que la publicidad debería erigirse en el estudio de lo que quieren los consumidores; que en su forma impresa, debería atacar con un encabezamiento que ofreciera un beneficio al consumidor; y que, a menudo, debería basar su confianza en un texto largo repleto de datos ("Cuanto más digas, más vendes", solía comentar).

En 1942, con Estados Unidos ya implicado en la guerra, Ogilvy empezó a trabajar a tiempo completo para la inteligencia militar británica, inicialmente en Nueva York. Uno de los primeros trabajos que le asignaron fue realizar una serie de sondeos para analizar la opinión pública estadounidense respecto a Gran Bretaña. El informe de Ogilvy mostró como los sondeos podían

evaluar el verdadero poder de los movimientos políticos en diferentes países y, al mismo tiempo, orientar la política británica. El equipo del general Eisenhower acabó por tomarlo en consideración para el desarrollo de sondeos en Europa.

Una vez acabada la guerra, Ogilvy no sabía por dónde tirar. Sin embargo, ya antes de la guerra había descubierto un sitio en América que sería su hogar y lugar de trabajo durante los próximos años. Se trataba de Lancaster, una rica comunidad agrícola poblada por los amish en Pensilvania. En 1946, David recurriría a una pequeña herencia para comprar una granja allí. La propiedad, de unas 32 hectáreas, incluía una casa de ladrillo rojo con contraventanas blancas.

En la granja, Ogilvy cultivaba hoja de tabaco, el cultivo más rentable en la zona. Pero trabajar en el campo eran palabras mayores. Ni estaba listo para llevar el registro de sus tierras y su producción, ni estaba a la altura de los compradores de tabaco, que lo acababan enredando. Además, carecía de la fortaleza física necesaria para hacer el trabajo.

A medida que disminuía su entusiasmo por el campo, la publicidad volvía a conquistar su interés. Ogilvy la estudiaba una noche tras otra. Había sacado de la biblioteca de Lancaster todo cuanto había publicado sobre el tema y organizó todo este material hasta el punto de elaborar una lista de clientes potenciales para una agencia que existía solo en su imaginación.

## Grandes ideas

Tras observar que ninguna agencia de publicidad británica tenía sucursales en el hemisferio occidental, propuso que Mather & Crowther considerara la idea de abrir sucursales en Nueva York, Río de Janeiro y Buenos Aires, con él en 345, Madison Avenue. Era una historia de David contra Goliat: una empresa de reciente creación y origen británico contra docenas de grandes agencias y prestigio consolidado; un puñado de clientes extranjeros con nombres desconocidos; una inversión mínima, un presidente con todo por demostrar, y un director de investigación con gran

desparpajo y montones de teorías pero sin experiencia práctica en publicidad. Ogilvy comprendió que tenía por delante una dura lucha por hacerse un hueco en Estados Unidos, pero preparó un frente valeroso.

Hewitt, Ogilvy, Benson & Mather, Inc. empezó a operar el 1 de septiembre de 1948. Aunque fue la fuerza conductora de su creación, Ogilvy no sería el líder, sino el número dos y el representante de los intereses ingleses. A insistencia de sus socios británicos, el cargo de presidente de la agencia se lo ofrecería a un americano, Anderson F. Hewitt, el típico hombre de publicidad sociable de su época, que "conocía a todo el mundo", conocía el negocio y tenía conexiones en la alta sociedad.

Los cuatro clientes iniciales que los socios británicos enviaron a la otra orilla del Atlántico suponían apenas unos 35 500 dólares de ingresos para la agencia. Su supervivencia estaba en peligro. Wedgewood China y British South African Airways jamás serían bienes de consumo en masa. Guinness y Bovril eran palabras que se escuchaban en todos los hogares de Reino Unido, pero en Estados Unidos eran desconocidas y su potencial, impredecible. Ogilvy tenía claro lo importante que era en estas circunstancias tener ideas creativas. Por eso proclamó: "A menos que su anuncio se base en una gran idea, pasará sin pena ni gloria". En sus comienzos, los materiales de promoción de la agencia decían que el punto neurálgico de la operación era la búsqueda de un buen eslogan.

Una de esas "grandes ideas" se le ocurrió a Ogilvy para Guinness: se trataba de atraer el interés hacia la marca a través de los fascinantes alimentos con los que se acompaña a la cerveza. Después de sumergirse en la lectura de un libro que había escrito un biólogo de Yale sobre mariscos, Ogilvy ideó "La guía Guinness de las ostras", para nueve variedades de este molusco. Al éxito inmediato de la guía de ostras le sucedieron la de aves de caza, quesos y otros alimentos que casan bien con una Guinness.

A lo largo de la década de los cincuenta, Ogilvy produciría una serie de asombrosas

campañas publicitarias que lo situarían en el mapa como una fuerza creativa y transformarían su agencia en un centro de poder que iba a atraer a los mayores anunciantes de América. Varias de esas campañas ocuparían un lugar destacado en la historia de la publicidad.

La primera surgió con una pequeña firma de camisas, S. F. Hathaway, que no era popularmente conocida y jamás había hecho publicidad. Ogilvy sabía que tenía que hacer algo poco ortodoxo y se le ocurrió la idea de un parche negro elegante en un ojo.

El modelo fue George Wrangel, un hombre de mediana edad con bigote que se daba un aire al escritor William Faulkner. En una versión de su pasado, Wrangel era un barón blanco ruso expatriado; en otra, un noble español de Málaga. No le ocurría nada en el ojo. El parche estaba allí para darle al anuncio aquello que Ogilvy llamaba el "atractivo de la historia", al llevar al lector a preguntarse cómo el arrogante aristócrata había perdido el ojo. Era la primera vez que un anuncio de camisas ponía tanto énfasis en el hombre que llevaba la camisa como en la propia camisa.

La primera inserción, en *The New Yorker*, costó solamente 3176 dólares. En una semana, se vendieron todas las camisas Hathaway que había en stock. El anuncio produjo tal revuelo que fue reimpresso junto a artículos de *Life*, *Time* y *Fortune*, y llegó a ser imitado en todo el mundo. El parche en el ojo hizo a Hathaway famosa al instante.

Después de Hathaway, los socios de Londres de Ogilvy le ofrecieron Schweppes, por entonces un elitista refresco británico. La campaña se materializó en una serie de anuncios que mostraban al propio presidente de la compañía, Edward Whitehead, poseedor de una barba deslumbrante color caoba que a Ogilvy le parecía un motivo fotográfico intrínsecamente perfecto. Aunque al principio reticente, el presidente acabó por aceptar el papel.

El primer anuncio mostraba a Whitehead bajando de un avión británico en Nueva York con bombín, paraguas plegado y un

portafolios que al parecer contenía los secretos del "elixir" Schweppes, para crear una impresión de distinción mayor que la de un diplomático.

Las pintas de Whitehead con su barba cautivaron la imaginación del público americano y la campaña fue un exitazo. Whitehead hacía parar el tráfico en Park Avenue; los taxistas se volvían hacia él y le preguntaban: "¿Es usted el tipo de Schweppes?". La gente que pasaba a su lado en la calle lo señalaba: "Es Mr. Schweppes".

Las ventas dieron un salto del 600 por ciento en los primeros seis meses. Hoteles y bares empezaron a vender Schweppes. Era, según escribió el *Financial Times*, "una de las campañas de mayor éxito sobre un producto británico jamás desplegadas en el tiempo y en el espacio: y esto en el país de la publicidad".

La falta de paciencia de Ogilvy a la hora de intentar convencer a los redactores y directores gráficos de lo que quería le llevó progresivamente a mostrarles a estos cómo hacerlo, a escribir la publicidad y encargarse de la presentación: fotos grandes y llamativas (nunca ilustraciones); normalmente titulares de una línea debajo de la foto que servía de gancho, más tres bloques de texto legible siguiendo un tipo de letra sencillo y clásico. Ogilvy subía a los titulares los nombres de los productos, que normalmente quedaban relegados a los logotipos del final de los anuncios. La publicidad desprendía calidad en todo: en los productos publicitados, el tono de la escritura, la sencillez de la maquetación y el lugar en el que aparecían.

El siguiente cliente importante fue Lever Brothers, cuyo producto, Dove, merece una mención especial. Cuando Ogilvy se encontró con Dove, el cliente le dijo que se trataba de algo único: no era un jabón, sino un detergente. Se trataba de primera "pastilla cosmética" neutra, sin ácidos ni alcalinos. Sin embargo, el problema era que la promesa del "neutro" dejaba indiferentes a los consumidores. Ogilvy quiso ver la fórmula química del producto y, cuando se la mostraron, el componente que le llamó

especial atención fue el ácido esteárico, el ingrediente estrella de la crema hidratante.

Y de esta forma nació la mayor idea que jamás tuvo Ogilvy para vender: Dove is one-quarter cleansing cream: it creams your skin while you wash ('Doveposee un cuarto de crema limpiadora: nutre su piel mientras se baña').

La idea básica de un cuarto de crema limpiadora con resultados sobre una piel más suave y menos seca que la que deja el jabón de lavar iba más allá de la imaginación popular. Las revistas mostraban imágenes que contrastaban resultados faciales. En televisión, la crema limpiadora se vertía en un molde de plástico con la forma de Dove. Con el paso de los años, la campaña ayudó a crecer a Dove hasta convertirse en la marca de jabón número uno en el mundo.

En 1953, la agencia tenía 18 cuentas y estaba clasificada en el puesto 58 de las agencias de publicidad estadounidenses. Entre las nuevas cuentas se encontraba Tetley Tea y bollos y galletas Pepperidge Farm, ambos servidos para el té de media tarde en la oficina de Ogilvy. Los anuncios de Tetley se desarrollaban en torno al auténtico degustador de té de Tetley, Albert Dimes. Si el mismísimo presidente de Schweppes podía crear autenticidad, ¿acaso no podía hacer lo mismo el degustador de Tetley? La campaña para Pepperidge Farm surgió de una idea que, decía Ogilvy, se le había ocurrido en sueños: un comerciante entregando productos de bollería en un carro tirado por caballos, un recuerdo de sus días pasados con los amish.

La aceptación, en 1960, de la cuenta de Rolls-Royce resultó una decisión astuta. Ogilvy la contemplaba como una oportunidad de hacer publicidad de prestigio y, además, bruñir la reputación de la agencia. Ogilvy pasó tres semanas hablando con ingenieros y leyéndolo todo sobre el coche. Escribió más de 100 titulares y admitió con franqueza que la elección final no fue invención suya, sino que la extrajo de un artículo aparecido 20 años antes: "A cien kilómetros por hora el ruido más fuerte en este Rolls-Royce es el del reloj eléctrico".

Su extenso y meticuloso texto estaba repleto de información: "La carrocería tiene cinco capas de pintura base con un pulido manual entre capa y capa, previas a la aplicación de las nueve capas de acabado final". El texto también describía el otro modelo de la marca, Bentley: "Salvo por los radiadores, son coches con motores idénticos [...] Quienes se sientan tímidos ante la conducción de un Rolls-Royce ya pueden comprar un Bentley".

El anuncio salió solo en dos periódicos y dos revistas, pero despertó más alabanzas que todo lo que la agencia había producido anteriormente.

Al mismo tiempo Ogilvy afinaba su filosofía de la publicidad:

- Destacar el contenido sobre la técnica ("Lo que dices es más importante que cómo lo dices").
- Recordar la imagen de la marca.
- Ofrecer al lector alguna recompensa por su tiempo y atención.
- Incluir el nombre de la marca en el titular.
- Abstenerse de los titulares "ciegos y mudos" que requieran la lectura del texto entero para comprenderlos.
- Utilizar las palabras que "venden".
- Saber que lo que se muestra en televisión es más importante que lo que se dice.
- Al menos que la campaña se erija en torno a una gran idea, pasará a un segundo plano.

## La iglesia de la verdad

En 1960, Ogilvy, Benson & Mather era la 28va. agencia más grande de Estados Unidos y lograba 30 millones de dólares en facturación, que contrastaban con los 3 millones de dólares de 1950. La estrella personal de Ogilvy continuaba creciendo. En 1962, aparecía en la portada de la revista

Time. El artículo de la revista destacaba su "elegancia en la creación de anuncios que, con su estilo a la vez culto y entretenido, abren monederos convirtiéndole en el mago más solicitado actualmente en la industria de la publicidad".

El nuevo cliente que iba a marcar la diferencia más inmediata y exuberante fue Shell en 1960, lo que permitió a la agencia casi doblar su tamaño. A Shell le gustaba el trabajo de Ogilvy con Rolls-Royce y le desagradaban los anuncios de dibujos animados que hacía la agencia que tenían contratada hasta entonces y en los que se mostraba como los coches se acercaban furtivamente a sus surtidores para dar a entender que "los coches querían Shell". Conseguido el negocio, Ogilvy se movió en la dirección contraria, al recomendar publicidad seria que retratara a Shell como "una compañía cuya distinción viene dada por sus científicos". Así, convenció a la compañía para que abandonara las preciadas concesiones de franquicia televisiva que tenía en todos los noticieros importantes y destinara la totalidad de su presupuesto a los periódicos: anuncios a toda plana, con textos largos nutridos de información sobre la gasolina.

El titular era el siguiente: "Shell revela los nueve ingredientes de la Shell Súper actual y muestra como estos proporcionan a su coche el mejor rendimiento". Jamás un vendedor de petróleo había hecho públicos los ingredientes de la gasolina y lo que cada uno de ellos ofrece al motorista. Los anuncios en periódicos dieron paso a demostraciones hiperbólicas en televisión y culminaron en coches que usaban "Shell Súper con Plataformato". La campaña giraba en torno a un ascenso de las cuotas de Shell en la venta de gasolina en Estados Unidos que la situaban como líder del sector.

Con Shell a bordo, Ogilvy continuó su cacería. Jean Clarck, la esposa del CEO de American Express Howard Clark hizo que en 1962 su marido se interesara por Ogilvy.

En consecuencia, la agencia salió adelante con dos de las campañas más famosas de la historia de la publicidad: la de "No salgas de casa sin ella" y otra en la que aparecía

gente con nombres conocidos pero rostros irreconocibles preguntando: "¿Me conocen?". El actor Karl Malden era tan imponente en los anuncios de Travelers Cheques que algunos telespectadores se preguntaban si era el presidente de American Express. Clark no tardó en atribuir el incremento de las ventas casi en su totalidad a la publicidad.

La oferta pública de Ogilvy & Mather International, Inc., tuvo lugar en 1966, con la presentación de sus acciones en las Bolsas de Londres y Nueva York, la primera para una agencia de publicidad. Ogilvy era presidente y director, así como el principal accionista.

El siguiente paso fue la compra de otra sociedad matriz inglesa, S. H. Benson, que, aunque perdía dinero, poseía un edificio muy valioso en Londres. Benson también poseía varias agencias descuidadas en países del sudeste asiático.

El hecho de que la empresa se hubiera creado a partir de una fusión originó una mentalidad internacional que la ayudaría enormemente con los clientes multinacionales. En Ogilvy sentían que no podían mandar los unos sobre los otros: tenían que trabajar juntos. Los supervisores de gestión internacional velaron por los intereses de una lista cada vez mayor de clientes multinacionales; ninguna otra agencia prestaba sus servicios a vendedores tan globales.

Ogilvy no recurriría a la expresión "cultura corporativa" hasta años después, pero ya entonces alimentaba el concepto. Un empleado que había trabajado en unas cuantas agencias apreció la diferencia: "La gente que conocí en otras agencias tenía un trabajo. Nosotros teníamos una misión, y eso marcaba la diferencia [...]".

La agencia estaba forjándose tanto una personalidad como una reputación en la excelencia del trabajo creativo. El prefacio de Ogilvy a un folleto de contratación dejaba bien claros los elevados estándares y la actitud humana hacia los empleados que él esperaba de los suyos: "Buscamos caballeros con ideas en la cabeza y fuego en las entrañas. Si usted entra a formar

parte de Ogilvy & Mather, será nuestro deber enseñarle todo cuanto sabemos de publicidad. Le pagaremos bien y haremos cuanto esté en nuestras manos para que usted alcance el éxito. Si usted promete, le otorgaremos responsabilidades, rápidamente. La vida en nuestra agencia puede ser muy apasionante. Jamás se aburrirá. Es duro, pero es divertido".

El intento de Ogilvy por profesionalizar la práctica de la publicidad empezaba con la investigación y el conocimiento que esta revelaba. A menudo, plasmaba sus descubrimientos en forma de florituras dogmáticas como esta: "Buscamos el conocimiento con el afán del cerdo que busca trufas". La investigación era parte integral de su filosofía creativa ("Observa antes de dar el salto", era la frase en la que englobaba dos ideas: investigar con exhaustividad y después atreverse a dar el salto creativo). Ogilvy valoraba la investigación como un secreto más que le ayudó a levantar su agencia.

La forma en que Ogilvy manifestaba sus principios hacía pensar a algunos católicos de la agencia en el catecismo. Lo cierto es que a Ogilvy, ateo declarado, le fascinaba la estructura de la Iglesia católica y a menudo se servía de su lenguaje. Así, en ocasiones oficiales se ponía un chaleco azul marino muy parecido a las vestiduras de la liturgia. En una revista publicó que él se etiquetaba a sí mismo como "el papa de la publicidad moderna".

Enemigo declarado del crecimiento que no respondiera al servicio de los clientes, se empeñaba en conservar y refinar la agencia. Le decía a Jock Elliott (quien le sucedería en el puesto de presidente de Ogilvy & Mather International): "Si queremos evitar la desintegración final de nuestra iglesia mundial en una torre de Babel, debemos continuar con nuestra evangelización; asegúrate de que en toda oficina haya un presidente miembro de la iglesia de la Verdad y no uno de fuera (ídem para los presidentes creativos) y jamás vuelvas a confiar la supervisión de ninguna oficina a intrusos o seculares [no ordenados por la formación de la iglesia de la Verdad]. Este error lleva al cisma, la

balcanización, la apostasía, la bancarrota y, en última instancia, a la desintegración".

En 1975, Ogilvy presentó la renuncia y nombró a Jock Elliott presidente. Se fue a vivir a Francia, donde había comprado un castillo. Pero esto no significaba su retirada. Se designó a sí mismo director creativo de la agencia en todo el mundo y reunió a unos cuantos de los mejores directores creativos de la agencia en un Consejo Creativo que se reunía con él dos veces al año para revisar los resultados a escala mundial. Escribió montones de "encíclicas" para el Consejo Creativo en materia de contratación de personal más cualificado, tipografía, clichés visuales, méritos, maquetaciones de "andar por casa" frente a maquetaciones editoriales, fotos aburridas, formación en marketing directo, exclusión de estereotipos y una variedad considerable de otras cuestiones.

A partir de ahora centraría su atención más en la gente. Le encantaba descubrir nuevos talentos, por lo que escribió un anuncio de empleo poco común: "Buscados por Ogilvy & Mather International: CISNES TROMPETISTAS". El anuncio promulgaba que los cisnes trompetistas son esos especímenes raros, "que combinan el genio personal con un liderazgo inspirador". El anuncio llamó la atención pero no a candidatos para el puesto de trabajo. Ogilvy presionó a los directores para que contrataran a más "promesas".

Justo por ese tiempo, Campbell Soup lo invitó para que le asesorara en todas sus marcas. Él dijo a la empresa que no gastaban lo suficiente en publicidad, que sus productos necesitaban mejorar y que la famosa etiqueta blanca y roja de la sopa (que Andy Warhol convirtió en icono) carecía de atractivo al apetito. Comentó que le parecía una lata de aceite. La empresa cambió la etiqueta en varios productos después de comprobar que Ogilvy tenía razón. También creó su propio premio David Ogilvy del Marketing, confiando en que, como juez, sería lo suficientemente objetivo para conceder el premio a otras agencias de Campbell y así fue.

Unos años después de dejar la presidencia, Ogilvy publicó Ogilvy on advertising ('Ogilvy

sobre la publicidad'), profusamente ilustrado y con consejos prácticos sobre cómo producir publicidad que venda, conseguir trabajo en publicidad, dirigir una empresa de publicidad, conseguir clientes, competir, etc.

Ogilvy asumiría formalmente el tema de la cultura corporativa en 1985 en una charla que dio para directores de la agencia y altos ejecutivos en Fishmongers Hall, Londres. Comenzaba hablando sobre el ambiente de trabajo: "Algunos de los nuestros pasaron toda su vida laboral en nuestra empresa. Hacemos lo imposible para hacer que les resulte una experiencia feliz". Y continuó: "Tratamos a los nuestros como seres humanos. Les ayudamos cuando tienen problemas: con sus trabajos, con enfermedades, con el alcohol y así sucesivamente.

A ayudamos a los nuestros a exprimir al máximo sus talentos. Invertimos una impresionante cantidad de tiempo y dinero en formación: quizá más que cualquiera de nuestros competidores.

Nuestro sistema de gestión es singularmente democrático. No nos gusta la burocracia ni las rígidas jerarquías.

## **Aborrecemos la grosería.**

Nos gustan las personas con modales. Nuestra oficina de Nueva York llega incluso a conceder un premio anual por lo que llaman 'la combinación de profesionalidad con urbanidad'.

Nos gustan las personas que son honestas. Honestidad en los argumentos, honestidad con los clientes, honestidad con los proveedores y honestidad con la empresa.

Admiramos a quienes trabajan con tenacidad, así como la objetividad y la rigurosidad. La superficialidad no es objeto de admiración.

Despreciamos y detestamos los politiqueos de oficina, los peloteos, las intimidaciones y las pomposidades.

Todos tienen el camino abierto para escalar posiciones. No tenemos prejuicios de ningún tipo: religiosos, raciales o sexuales.

Detestamos el nepotismo, así como cualquier otra forma de favoritismo. En la promoción de las personas para puestos de mayor categoría, el carácter influye como cualquier otra cosa".

La diversión era parte de esta cultura. A Ogilvy le encantaban los chistes y los utilizaba para sazonar sus notas y comentarios; además, sabía encontrar un punto cómico a casi todas las situaciones. Estaba convencido de que las organizaciones creativas trabajaban mejor en un ambiente de diversión, como en los grandes laboratorios de investigación donde los científicos se hacen bromas entre ellos.

## **Conclusión el gusto por la singularidad**

David Ogilvy murió el 21 de julio de 1999. En los últimos tiempos apenas podía respirar debido a su enfisema. El alzhéimer se apoderó de su mente a la edad de 88 años.

Su fallecimiento fue noticia en los titulares de todo el mundo. Para América, el primer lugar donde alcanzó la fama, Ogilvy era un "precursor en el campo de la publicidad" y "padre de la venta blanda". En su tierra natal, los periódicos lo coronaban como "Míster Publicidad". En la India, donde lo veneraban, era el "gurú de la publicidad", etc.

El legado de Ogilvy es algo que trasciende los anuncios, ya sean impresos o de televisión. Tal vez su contribución más duradera fuera el concepto de la imagen de marca, algo que actualmente es imprescindible en debates de marketing y que cruza las fronteras de la publicidad hasta alcanzar la política. ("Todo anuncio debe contribuir a la complejidad del símbolo representado en la imagen de la marca", decía).

Ogilvy profesionalizó el mundo de la publicidad. En su agencia, exigía la construcción de un "corpus de conocimiento". Llevó al sector hacia el cobro por tarifas, como los médicos o los abogados, en razón del trabajo realizado,



en lugar de las comisiones sujetas al desembolso del cliente.

Su acogida del marketing directo y la capacidad natural de este para medir resultados fue una característica adelantada a su tiempo. Convirtió la doctrina de "o vendemos o qué" en la corriente dominante de la publicidad y por ello fue elegido para figurar entre las grandes personalidades del marketing directo. A lo largo de su vida profesional, Ogilvy luchó por reforzar la función de la publicidad: vender el producto, servicio o idea de un cliente, restando importancia a la ambición de reconocimiento y premios por el ingenio creativo.

Ogilvy sentó las bases de una marca global. Su original propuesta para Dove (un cuarto de crema hidratante para mantener la piel con un aspecto joven) adquirió tal solidez que se extendió también a otras categorías del cuidado personal que van más allá del jabón y hacen que Dove sea la marca número uno en el mundo en producto de cuidado personal.

Ogilvy & Mather es el más claro de sus legados. Pese a su reputación de genio, lo que lo definía eran sus rasgos de líder. Articuló e inculcó principios en dirección empresarial que se pueden aplicar a cualquier otra clase de negocios y sacrificó su carrera por la construcción de una gran agencia internacional, institucionalizando sus valores con un calado tan profundo que, a diferencia de muchas empresas creadas por fundadores carismáticos, la suya prosperó después de que se retirara, sobrevivió a una absorción hostil y aún hoy en día goza de gran respeto.

La publicidad con mayúsculas era para Ogilvy la que gozaba de un "gusto por la singularidad", algo suficientemente diferente como para engancharse a la mente del lector o del telespectador, de la misma manera que el cardo se engancha a nuestros pantalones. Puede tratarse de un mecanismo visual en un anuncio impreso, como el parche en el ojo que transmite el ambiente aristocrático y la atracción por la historia del hombre de Hathaway. O una palabra como "tímido", que caracteriza a los compradores de Bentley, un coche menos

vistoso que el Rolls Royce, su marca hermana. O una imagen evocadora en un anuncio de televisión, como el hombre que reparte el pan de Pepperidge Farm en un carro tirado por caballos.