



TRASCENDER EL MUNDO DE LAS COSAS

El auge de las supermarcas hunde sus raíces en una única idea, inocua en apariencia, desarrollada por teóricos de la gestión empresarial a mediados de la década de 1980: que, para asegurarse el éxito, las corporaciones tienen que fabricar marcas, y no tanto productos.

Hasta ese momento, aunque el mundo corporativo entendía perfectamente la importancia de apuntalar el nombre de su marca mediante la publicidad, la principal preocupación de todo fabricante cabal era la producción de bienes.

Pero llegados a la década de 1980, las ventas de bienes de marcas clásicas como Tide, Levi's y Marlboro habían empezado a flaquear. El problema parecía radicar en que el mercado estaba inundado de productos prácticamente idénticos, y, con la economía en recesión, mucha gente elegía en función del precio y no de una marca. Los viejos trucos —vallas publicitarias, anuncios en televisión— parecían haber dejado de funcionar; era como si los consumidores hubieran desarrollado una especie de resistencia.

Por la misma época, hizo su aparición un nuevo tipo de corporación. Eran Nike, Apple y, más adelante, Tommy Hilfiger, Starbucks y demás. Estos pioneros tenían un modelo distinto: crear una idea o marca trascendente en torno a su empresa y utilizarla para conectar con consumidores que compartieran sus valores. Entonces, cobrar por sus productos un plus elevado que no tiene tanto que ver con el objeto en sí, como con el profundo deseo humano de formar parte de una tribu, de un círculo de pertenencia.

Así que cuando los chavales hacían cola toda la noche para comprarse unas zapatillas Nike de doscientos cincuenta dólares, no eran exactamente las zapatillas lo que iban a comprar; compraban la idea del *Just Do It* y el sueño de Michael Jordan, que se había convertido en una supermarca unipersonal, un término que se utilizó por primera vez para describir el pujante imperio del deportista. Cuando sus padres compraban ordenadores Apple, traían a casa un cachito de una visión profundamente optimista del futuro, expresada con el eslogan *Think Different* (su aura de autenticidad crecía con cada icono revolucionario o artístico, vivo o muerto, cuyo rostro adornaba la campaña: Gandhi, Martin Luther King, Picasso, Mandela, el Dalái Lama). Y cuando los usuarios cotidianos de la red de cercanías empezaron a pagar cuatro veces más de lo que solían por tomarse un café, fue porque no era el café lo que Starbucks les vendía en realidad; les vendía, según su presidente ejecutivo, la idea de un «tercer espacio», que no era ni su casa ni su lugar de trabajo (el tercer espacio era en tiempos otro, uno situado dentro de la propia comunidad, donde la gente se reunía sin necesidad de que la animara a hacerlo una corporación, pero tales espacios estaban desapareciendo a toda velocidad).

Muchas de estas compañías con fuerte identidad de marca defendieron la (entonces) audaz tesis de que producir bienes era solo una parte secundaria de sus operaciones, y que, gracias a las recientes victorias en materia de liberalización del mercado y reforma laboral, podían hacer que sus productos los fabricaran otros por ellos a precios de saldo, mediante contratas y subcontratas, muchas veces fuera del país. Daba igual, en realidad, quién hiciera físicamente el trabajo, porque el verdadero valor no estaba en la fabricación sino en el diseño, la innovación y, naturalmente, el *marketing*.

No tardó en fraguarse un consenso en los círculos directivos respecto a que muchas corporaciones que no abrazaban este modelo estaban hinchadas, sobredimensionadas; tenían demasiadas posesiones, daban empleo a demasiada gente, y cargaban con demasiado lastre. El proceso de producción a la antigua usanza —dirigir tus propias fábricas, hacerte responsable de decenas de miles de empleados fijos a jornada completa— empezó a parecer cada vez menos el camino del éxito y cada vez más una carga engorrosa. El objetivo era convertirse en una marca hueca: ser propietario de poco, ponerle tu marca a todo.

Muy pronto, las multinacionales se habían lanzado a competir en una carrera hacia la ligereza: el que menos activos físicos poseyera, menos empleados tuviera en nómina y produjera las imágenes más poderosas (por contraposición a más cosas), ganaba.

NADA DE ESPACIO, POCOS EMPLEOS

El auge meteórico de este modelo de negocio tuvo dos consecuencias inmediatas. Nuestra cultura se vio progresivamente inundada de *marketing*. El trabajo y los trabajadores, por otra parte, sufrieron una drástica rebaja en su valoración y se los consideró cada vez más como prescindibles.

Marcas como Nike y Adidas libraban una competencia feroz en el ámbito del *marketing* y, sin embargo, podían estar confeccionando sus productos en las mismas fábricas, con los mismos trabajadores cosiendo sus zapatillas. ¿Y por qué no? Fabricar cosas ya no se consideraba una «capacidad básica». Las oficinas centrales querían tener las manos lo más libres posible para concentrarse en lo que consideraban su verdadero negocio: crear una mitología corporativa lo bastante

potente para proyectar un sentido sobre prácticamente cualquier objeto, por el sencillo método de estampar su marca en él.

La información que recogía la prensa de este fenómeno solía ser que la empresa X o Y había decidido trasladar sus fábricas a alguna parte del mundo donde la mano de obra era más barata. Pero, como descubrí cuando visitaba talleres de Indonesia y Filipinas donde se fabricaban productos de marcas prestigiosas como prendas de ropa GAP u ordenadores IBM, la verdad es algo distinta. En la mayoría de los casos, esas empresas no estaban trasladando sus fábricas de Norteamérica y Europa para reabrir las en Asia, sino más bien cerrándolas para no reabrir las más, en ningún sitio. Este periodo vio proliferar cadenas de suministro muy complejas, en las que resultaba cada vez más difícil averiguar quién estaba fabricando un producto, y dónde. También conoció una ola de escándalos: repetidamente, intrépidos periodistas de investigación y grupos sindicales revelaban que, por ejemplo, unas zapatillas Nike con el sello de Michael Jordan o unas camisetas con el logo de Disney se fabricaban en condiciones espeluznantes en talleres de Haití o Indonesia. Pero cuando los periodistas o los propios consumidores trataban de pedir cuentas a la empresa, esta, casi invariablemente, manifestaba: «Estamos tan horrorizados como usted; es por eso por lo que vamos a dejar de trabajar con ese contratista».

La razón de que este modelo triunfara no es ningún secreto. Si lo hacías bien (si hacías anuncios preciosos, invertías un dineral en diseño y tratabas de dar presencia a tu marca mediante innumerables acuerdos de patrocinio y promoción cruzada), mucha gente estaba dispuesta a pagar prácticamente lo que fuera por tus productos. De ahí que el éxito de lo que se dio en llamar «marcas de estilo de vida» desencadenara una especie de manía, con las marcas compitiendo entre sí por ver cuál tenía la mayor red de extensiones, o cuál conseguía crear las experiencias 3-D más inmersivas (oportunidades para los clientes de entrar y entremezclarse con sus marcas favoritas).

Naomi Klein

Decir no no basta

Espasa Libros, S. L. U., 2017