

Naomi Klein – No logo. El poder de las marcas.

Parte I. Sin espacio.

Capítulo 1. El nuevo mundo de las marcas.

a) Los comienzos de las marcas.

Será útil remontarnos al pasado para descubrir los orígenes de la idea de las marcas. Aunque los conceptos de marca y de publicidad suelen entremezclarse, el proceso al que aluden no es el mismo. Publicitar los productos es sólo un aspecto del plan mayor de la marca, como lo son también el patrocinio y las licencias comerciales. Debemos considerar la *marca* como el significado esencial de la gran empresa moderna, y la *publicidad* como el medio que se utiliza para transmitir al mundo ese significado.

Las primeras campañas masivas de publicidad, que comenzaron en la segunda mitad del siglo XIX, se relacionaban más con la publicidad que con las marcas tal como las entendemos hoy. Ante la proliferación de productos de invención reciente —la radio, el fonógrafo, los automóviles, las lamparillas eléctricas y tantos otros—, los publicitarios enfrentaban tareas más urgentes que la de crear marcas que identificaran a las empresas; primero tenían que cambiar la manera en que la gente vivía sus vidas. La publicidad, mediante los *anuncios*, debía revelar a los consumidores la existencia de un nuevo invento y luego convencerles de que sus vidas serían mejores si utilizaban automóviles en vez de carros de caballos, por ejemplo, o teléfonos en lugar de cartas y luces eléctricas en vez de lámparas de queroseno. Muchos de estos productos tenían marcas, y algunos las siguen teniendo, pero este aspecto era casi secundario. Estos productos eran nuevos por definición, y eso bastaba para publicitarios.

Los primeros productos basados en las marcas aparecieron casi al mismo tiempo que los anuncios basados en invenciones, sobre todo a causa de una innovación relativamente reciente: las fábricas. En la primera época de la producción industrial de artículos, no sólo se comercializaban productos completamente nuevos, sino que los antiguos —e incluso los artículos básicos de consumo— empezaron a aparecer con formas sorprendentemente nuevas. Lo que diferenció los primeros intentos de imponer marcas a la comercialización corriente, es decir, lo que hizo que se empezase a dar mayor *importancia* a las marcas, fue el hecho de que el mercado se vio inundado con productos fabricados en masa y casi idénticos entre sí. En la era de las máquinas, la competencia por medio de las marcas llegó a ser una necesidad: en un contexto de identidad de producción, era preciso fabricar tanto los productos como su diferencia según la marca.

Así fue que el papel de la publicidad cambió, y dejó de consistir en boletines informativos sobre los productos para pasar a construir una imagen relacionada con la versión de los productos que se fabricaban bajo una marca determinada. La primera tarea de la creación de marcas consistía en encontrar nombres adecuados para artículos genéricos como el azúcar, la harina, el jabón y los cereales, que antes los tenderos sacaban simplemente de sus barriles. En la década de 1880 se impusieron logos empresariales a artículos de producción masiva, como la sopa Campbell, etc. Como señalan algunos historiadores y teóricos del diseño, los *logos* fueron creados para evocar las ideas de familiaridad y de popularidad, tratando de compensar así la novedad perturbadora de los artículos envasados. «Las figuras conocidas fueron inventadas para reemplazar al tendero, que tradicionalmente era el responsable de pesar los géneros al

por mayor a pedido de cada cliente y de elogiar los productos. Un lenguaje nacional de marcas reemplazó al comerciante local como vínculo entre el consumidor y los productos». Cuando los nombres y las características de los productos se afirmaron, la publicidad los dotó de medios para hablar directamente a los posibles consumidores. Había surgido la «personalidad» de las empresas, con su nombre exclusivo, su envase especial y su publicidad.

A finales de la década de 1940 se comenzó a percibir claramente que las marcas no son sólo una mascota o un gancho, ni una imagen impresa en las etiquetas de los productos; las compañías en su totalidad pueden tener una identidad de marca o una «conciencia empresarial», como se denominó a esta cualidad en aquella época. A medida que la idea evolucionó, los publicitarios dejaron de considerarse como vendedores ambulantes y pasaron a verse como «los reyes filósofos de la cultura comercial». La búsqueda del verdadero significado de las marcas —o la «esencia de las marcas», como se suele llamar— apartó gradualmente a las agencias de los productos individuales y de sus atributos y las indujo a hacer un examen psicológico y antropológico de lo que significan las marcas para la cultura y para la vida de la gente. Se consideró que esto tenía una importancia decisiva, puesto que las empresas pueden fabricar productos, pero lo que los consumidores compran son marcas.

El mundo de la producción tardó varias décadas en adaptarse al cambio. Seguía aferrado a la idea de que lo principal para él era la producción, y que la marca era sólo un agregado importante. Luego se produjo la *manía de invertir* en marcas cuando en 1988 Philip Morris compró Kraft por 12.600 millones de dólares, seis veces más del valor teórico de la empresa. Aparentemente, la diferencia de precio representaba el coste de la palabra «Kraft». Por supuesto, Wall Street sabía que décadas de marketing y de propaganda de las marcas habían incrementado el valor de las empresas muy por encima de sus activos y de sus ventas anuales totales. Pero con la compra de Kraft se había atribuido un enorme valor en dólares a algo que antes había sido abstracto e indefinido: el nombre de una marca. Fue una noticia espectacular para el mundo de la publicidad, que ahora podía decir que los gastos de propaganda representaban algo más que una estrategia de venta: eran inversiones en valor puro y duro. Mientras más se gastaba, más crecía el valor de la empresa. No es sorprendente que esto condujera a un considerable aumento de los gastos publicitarios. Lo que es más importante, provocó un mayor interés en potenciar las identidades de marca, en emprender proyectos que consistían en algo más que lanzar unos cuantos anuncios murales o televisivos. Se trataba de mejorar el envoltorio con convenios de patrocinio, en imaginar nuevas zonas donde «extender» la marca y también en estudiar constantemente el espíritu de la época para garantizar que la «esencia» elegida para la marca hiciera impacto en el karma de su mercado objetivo. Por razones que expondremos en el resto de este capítulo, este cambio radical de la filosofía empresarial ha inspirado un ansia insaciable de alentar culturas y de apoderarse de cualquier espacio libre donde las empresas puedan encontrar el oxígeno que necesitan para inflar sus marcas. Mientras tanto, casi nada queda libre de éstas. Es una hazaña impresionante si consideramos que en 1993 Wall Street decretó que las marcas habían muerto, o casi.

b) La muerte de las marcas (Un rumor exagerado).

La evolución de las marcas atravesó un episodio terrorífico, en el que estuvieron a punto de sucumbir. Para comprender esta lucha contra la muerte debemos aprender primero la especial ley de la gravedad de la publicidad, que dice que si algo no sube, no tarda en precipitarse al vacío. El mundo del marketing siempre está tocando un nuevo techo,

superando el récord del año pasado y planificando cómo hacer lo mismo el siguiente con más anuncios y con nuevas fórmulas agresivas para llegar a los consumidores.

Un alto ejecutivo de un importante grupo empresarial, explica, con más sinceridad que sus colegas, que la principal idea de la industria es que «los consumidores son como las *cucarachas*: los rocías una y otra vez hasta que con el tiempo se vuelven inmunes». De modo que las marcas necesitan aumentar continua y constantemente la publicidad para mantenerse en la misma posición. Según esta ley de la reducción de los beneficios, mientras más anuncios hay (y en razón de esta ley, siempre hay muchos), las marcas deben ser más agresivas si quieren mantenerse vivas. Y por supuesto, nadie conoce mejor la importancia de los anuncios que los publicitarios mismos, que consideran que la inundación comercial tiende a hacerlos cada vez más abundantes e invasores. Con tanta competencia, dicen las agencias, los clientes deben gastar más dinero que nunca para asegurarse una voz chillona que se oiga por encima de todas las otras.

Pero si los clientes son como cucarachas, los especialistas en marketing deben pasarse el tiempo imaginando nuevas pócimas para lograr un Raid con potencia industrial. Y los de la década de 1990, al hallarse en un peldaño superior de la espiral del patrocinio publicitario, han creado oportunamente técnicas publicitarias más nuevas e invasoras para lograr exactamente eso. Algunos ejemplos recientes incluyen las innovaciones siguientes: Calvin Klein adhirió pegatinas con el perfume «CK Be» a las entradas de los conciertos y, en algunos países escandinavos, los usuarios pueden hacer llamadas «gratuitas» a larga distancia aceptando que se pasen anuncios durante sus conversaciones telefónicas. Y hay muchos ejemplos más que se extienden en zonas más amplias y que llegan a los rincones más insólitos: anuncios de Levi's en lavabos públicos y promociones de las películas de Batman, que se proyectan sobre las aceras o en el cielo nocturno. En 1998 la NASA reveló que pensaba vender espacios publicitarios en sus estaciones orbitales. Pepsi no ha cumplido aún la amenaza de proyectar su logo en la superficie de la Luna, pero la empresa Mattel pintó toda una calle de Salford, en Inglaterra, con «el espantoso tono rosa» de los chicles: las casas, los porches, los árboles, las aceras, los perros y los coches eran accesorios de las celebraciones televisivas del Mes de la Muñeca Barbie Rosa. Barbie es sólo una pequeña parte de la floreciente industria de la «comunicación de experiencias», con un giro anual de 30 mil millones de dólares y cuyo nombre se usa ahora para aludir a la escenificación de este tipo de arte publicitario y a otros acontecimientos.

Es algo sabido que vivimos una vida patrocinada por las marcas, y podemos apostar que mientras el gasto en publicidad siga aumentando, las cucarachas seguiremos siendo rociadas con estos ingeniosos artefactos, resultándonos cada vez más difícil y en apariencia inútil insinuar la más leve irritación.

Pero, como ya he dicho, hubo un tiempo en que las expectativas de la industria publicitaria no parecían tan prometedoras. El 2 de abril de 1993 la propia publicidad se puso en entredicho por las mismas marcas que la industria venía construyendo, en algunos casos, durante más de dos siglos. En los medios publicitarios, a aquel día se le conoce como «el Viernes de Marlboro». Sucedió cuando Philip Morris anunció que iba a reducir en un 20 % el precio de los cigarrillos Marlboro para competir con las marcas baratas que le estaban robando mercado. Los expertos pusieron el grito en el cielo y clamaron al unísono que con eso no sólo se acababa con la marca Marlboro, sino con todas las demás. Su razonamiento era que si una marca de «prestigio» como Marlboro, cuya imagen había sido cuidadosamente acicalada, pulida y mejorada con más de mil millones de dólares en publicidad, se hallaba en una situación tan desesperada como para competir contra unos cigarrillos cualesquiera, todo el concepto de marca perdía validez. El público había visto la publicidad, pero no le importaba. Después de todo, la

campaña del Hombre Marlboro no sólo era una campaña anticuada. Lanzada en 1954, era la más larga de la historia: era una leyenda. Si el Hombre Marlboro había fracasado, el mundo de la publicidad había fracasado también. La sospecha de que los estadounidenses se habían puesto a pensar repentinamente en masa repercutió en todo Wall Street. El mismo día en que Philip Morris anunció la rebaja de precios, la cotización en Bolsa de todos los fabricantes de productos del hogar se desplomó: Heinz, Coca-Cola, PepsiCo. Las acciones de la propia Philip Morris fueron las más perjudicadas. Bob Stanojev, director nacional de marketing de productos de consumo de Ernst & Young, explicó la lógica del pánico de Wall Street: «Si una o dos grandes empresas de productos de consumo comienzan a bajar los precios, se producirá una avalancha de casos semejantes.»

Sí, aquél fue uno de esos momentos de un consenso instantáneo y apresurado, pero había razones para ello. Marlboro siempre se había vendido gracias al poder de su marketing icónico, y no por algo tan prosaico como el precio. Como sabemos, Marlboro había sobrevivido a guerras de precios sin sufrir grandes daños. En aquella época, sin embargo, Wall Street consideró la decisión de Philip Morris como un cambio abismal. La reducción del precio era un indicio de que el nombre de Marlboro ya no era capaz de mantener su posición de predominio, lo cual en un contexto donde la imagen equivale al capital financiero, significaba que Marlboro caía. Y cuando esto le sucede a Marlboro —una de las principales marcas del mundo—, se plantean ciertas preguntas sobre las marcas que no sólo incumben a Wall Street o a Philip Morris.

El pánico del Viernes de Marlboro no fue una reacción ante un incidente aislado, sino la culminación de años de creciente ansiedad originada por ciertos cambios muy importantes, que se habían producido en los hábitos de los consumidores, y cuyo efecto parecía ser la reducción de la cuota de mercado de algunas marcas de productos para el hogar, como Kraft. Los empobrecidos consumidores, golpeados por la recesión, comenzaban a prestar más atención al precio que al prestigio que las campañas publicitarias de la década de 1980 atribuían a los productos. El público sufría un ataque agudo de lo que la industria publicitaria denomina «ceguera para las marcas».

Un estudio tras otro demostraba que los hijos del período de explosión de la natalidad, ciegos ante las imágenes de los anuncios y sordos ante las promesas vacías de los personajes famosos, estaban abandonando su lealtad de toda la vida a las marcas y preferían alimentar a sus familias con productos comunes, bajo la herética excusa de que no veían en qué se diferenciaban de los artículos de las grandes marcas. Mientras tanto, el mercado informático se veía inundado con aparatos clónicos baratos, lo que obligó a IBM a reducir sus precios. Parecía que se volvía a la época anterior a las marcas, cuando el tendero que servía artículos de consumo los sacaba de los barriles.

La locura de las rebajas a principios de la década de 1990 hizo estremecer a las marcas. De pronto parecía más razonable asignar recursos a reducir los precios y a ofrecer otros incentivos que a campañas publicitarias tremendamente costosas. Esta ambivalencia comenzó a reflejarse en las cantidades que las empresas estaban dispuestas a pagar por la llamada publicidad de potenciación de marca. No es que las grandes empresas castigaran a sus productos, sino que para atraer a esos clientes súbitamente caprichosos muchas decidieron invertir su dinero en promociones consistentes en regalos, concursos, exhibidores en las tiendas y (como Marlboro), en reducciones de precios.

Como era de esperar, las agencias de publicidad fueron presas del pánico y se vieron abandonadas por sus clientes de más prestigio, que las cambiaron por aquellas sencillas maniobras, así que las agencias hicieron todo lo posible para convencer a grandes clientes como Procter & Gamble y Philip Morris de que la forma de *salir de la crisis* de

las marcas no era publicitarias menos sino más. En la conferencia anual de la Asociación Estadounidense de Anunciantes Nacionales de 1988, Graham H. Phillips advirtió a los ejecutivos de que no se rebajaran a participar en un «mercado de bienes de consumo» en vez de uno basado en la imagen. «Dudo de que a alguno de ustedes le gustara un mercado de bienes donde sólo se compite con los precios, las promociones y los acuerdos comerciales, elementos que la competencia puede duplicar fácilmente, lo que nos llevaría a ganar cada vez menos, a la decadencia y a la bancarrota.» Otros se refirieron a la importancia de mantener el «valor añadido conceptual», que en realidad no significa añadir nada más que marketing. Rebajarse a competir con el valor real de los artículos, advertían las agencias, no sólo destruiría las marcas, sino también las empresas.

Hacia la época del “Viernes de Marlboro”, la industria publicitaria se sentía tan agredida que el investigador del mercado Jack Myers publicó un llamamiento a las armas en forma de libro contra todo el mundo, desde las cajas de los supermercados que entregan los cupones de peras en conserva hasta los legisladores que quieren aplicar más impuestos a la publicidad. «Nuestra industria debe señalar que los ataques contra la publicidad son ataques contra el capitalismo, contra la libertad de expresión, contra nuestro estilo básico de entretenimiento y contra el futuro de nuestros hijos», escribía.

A pesar de estas agresivas expresiones, la mayoría de los observadores del mercado seguían convencidos de que la edad de oro de las marcas con valor agregado era cosa del pasado. Visto desde el mundo de las marcas de la actualidad, parece increíble que hace seis años la sentencia de muerte de las marcas no sólo pareciera plausible, sino inevitable.

c) El regreso de las marcas.

Algunas marcas contemplaban desde fuera cómo en Wall Street se proclamaba su destrucción. Qué risa, pensaban a buen seguro; nosotras no nos sentimos nada muertas. Tal como predijeron los publicitarios a comienzos de la recesión, las empresas que se salvaron de la crisis fueron las que prefirieron el marketing del valor: Nike, Apple, The Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's y Starbucks. A estas marcas no sólo les iba bien, sino que la publicidad constituía un aspecto cada vez más importante de su actividad. Para estas empresas, el producto visible sólo era el contenido de la producción real: la marca. Estos logos no perdían el favor del público, sino que estaban a punto de romper todos los récords del mundo del marketing y de convertirse en accesorios culturales y en filosofías del estilo de vida.

Así que la verdadera lección del “Viernes de Marlboro” fue plantear a la vez los dos elementos más significativos del marketing y del consumismo de la década de 1990: las grandes tiendas de artículos económicos y sin pretensiones, que nos proporcionan los artículos esenciales para la vida y que monopolizan una cuota desproporcionada del mercado; y las marcas «elegantes» y exclusivas, que nos aportan lo esencial para el estilo de vida y monopolizan sectores cada vez más amplios del espacio cultural. La manera en que se desarrollaron estos dos estratos del consumismo estaba destinada a producir un impacto profundo en la economía durante los años siguientes. Lejos de preocuparse en competir con los precios, Reebok y Nike aumentaban sus gastos en marketing y diseñaban bolsas de aire cada vez más complejas y seudocientíficas para sus zapatillas deportivas, elevando los precios y contratando deportistas de élite para sus colosales contratos de patrocinio.

Mientras tanto, Benetton y Calvin Klein también gastaban más para comercializar sus estilos de vida y empleaban anuncios que asociaban sus líneas con políticas osadas y

progresistas. En este concepto publicitario superior apenas aparecían las ropas, y menos aún los precios. Microsoft realizó un asombroso debut en la lista de las 200 empresas que más gastan en publicidad.

Y además estaban las empresas que desde siempre supieron que estaban vendiendo la marca antes que el producto. Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Burger King y Disney no se dejaron intimidar por la crisis de las marcas, sino que optaron por avivar la guerra, sobre todo porque tenían puestos los ojos en su expansión mundial. En esta época, Gap, Ikea y The Body Shop se extendieron como el fuego en el bosque, transformando magistralmente lo genérico en la especificidad de sus marcas, y ello sobre todo por medio de un envoltorio publicitario atrevido y cuidadosamente estudiado y por la promoción de un entorno donde realizar la «experiencia» de la compra.

Scott Bedbury, el vicepresidente de marketing de Starbucks, admitió que «los consumidores no creen que haya una gran diferencia entre los productos», y por eso las marcas deben «establecer relaciones emocionales» con sus clientes como «la Experiencia Starbucks». La gente que hace cola para comprar artículos de la empresa no sólo va a comprar el café, escribe su presidente, sino que acude «por el romanticismo de la experiencia, por el sentimiento de calidez y de comunidad que se percibe en nuestras tiendas».

Es interesante que, antes de trabajar en Starbucks, Bedbury fuera presidente de marketing de Nike, donde dirigió el lanzamiento del eslogan *Just do it!* (¡Hazlo!), entre otros hitos de la historia de las marcas. En el pasaje siguiente, Bedbury explica las técnicas comunes que utilizó para infundir significado a dos marcas muy diferentes: «Nike aprovecha la profunda relación emocional de la gente con los deportes y con el cuidado del cuerpo. Con Starbucks vimos cómo el café se ha integrado en el tejido de la vida de la gente, lo cual proporciona la oportunidad de aprovechar sus sentimientos. Las grandes marcas elevan el listón de exigencias, dan más sentido a la experiencia, ya se trate de llegar a ser el mejor en los deportes o de tener el mejor cuerpo o la afirmación de que la taza que bebemos realmente tiene importancia.» Con la manía de las marcas ha aparecido una nueva especie de empresario, que nos informa con orgullo de que la marca X no es un producto sino un estilo de vida, una actitud, un conjunto de valores, una apariencia personal y una idea. «*Nike* —se anunciaba a finales de la década de 1980 — es una empresa deportiva»; su misión no consiste en vender zapatillas, sino en «mejorar la vida de la gente y su estado físico» y en «mantener viva la magia del deporte». Un alto ejecutivo de la industria de las zapatillas explica que «la inspiración del deporte nos permite renacer constantemente».

Éste parecía ser el secreto de los grandes éxitos de la década de 1980 y de principios de la de 1990. La lección del Viernes de Marlboro consistía en que nunca existió una crisis de las marcas, sino tan sólo que las marcas sufrían una crisis de confianza. Wall Street llegó a la conclusión de que las marcas iban a funcionar bien si creían en los principios de la publicidad sin la más mínima sombra de duda. «¡Marcas sí, productos no!»: tal fue la divisa del renacimiento del marketing, liderado por una nueva clase de empresas que se consideraban como «vendedoras de significado» y no como fabricantes de artículos. Lo que estaba cambiando era la idea de lo que se estaba vendiendo, tanto en cuanto a la publicidad como en cuanto a las marcas. El antiguo paradigma era que todo el marketing consiste en la venta de productos. En el nuevo modelo, el producto siempre es secundario respecto al producto real, que es la marca, y la venta de la marca integra un nuevo componente que sólo se puede denominar espiritual. La publicidad es la caza de productos. La construcción de las marcas, en sus personificaciones más auténticas y avanzadas, es la trascendencia de la empresa.

El concepto puede parecer dudoso, pero así debe ser. El Viernes de Marlboro trazó una línea divisoria entre las empresas que recortan los precios para vender y las que construyen marcas. Triunfaron las que construyen marcas, y se llegó a un nuevo consenso: los productos que tendrán éxito en el futuro no serán los que se presenten como «artículos de consumo», sino como conceptos: la marca como experiencia, como estilo de vida. Como explica el presidente de Nike: «durante años creíamos ser una empresa productora, y por eso dedicábamos todo nuestro esfuerzo a diseñar y a fabricar los productos. Pero ahora hemos comprendido que lo más importante es comercializar nuestros artículos. Ahora decimos que Nike es una empresa orientada hacia el marketing».

Desde entonces, un grupo selecto de grandes empresas ha intentado liberarse del mundo corpóreo de los bienes de consumo, de la fabricación y de los productos a fin de existir en otro plano. Argumentan que cualquiera puede *fabricar un producto* (y así es, como lo demostró el éxito de las marcas de la casa durante la recesión). En consecuencia, esas tareas menudas deben ser entregadas a subcontratistas, cuya única tarea consiste en servir los pedidos a tiempo y a bajo coste (y preferentemente en el Tercer Mundo, donde la mano de obra es barata, las leyes son permisivas y las exenciones impositivas llueven del cielo). Mientras tanto, las sedes centrales de las empresas tienen libertad para dedicarse al verdadero negocio: crear una mitología corporativa lo suficientemente poderosa como para infundir significado a estos objetos imponiéndoles su nombre. Tommy Hilfiger, por ejemplo, se dedica menos al negocio de la fabricación de ropas que al de la promoción de su nombre; encarga todos sus productos a un grupo de compañías distintas de la suya: Pepe Jeans hace sus vaqueros, Oxford Industries sus camisas Tommy y la Stride Rite Corporation sus zapatillas de deporte. ¿Qué fabrica Tommy Hilfiger? Absolutamente nada.

Capítulo 2. Las marcas se expanden y ocupan el centro de la escena.

Hasta principios de la década de 1970, las etiquetas con los logos de la ropa estaban por lo general ocultas a la vista, discretamente situadas bajo el cuello. Es verdad que en el exterior de las camisas a veces aparecían pequeños emblemas del diseñador, pero esto se limitaba a las canchas de golf y de tenis de los ricos. Pero llegó un momento en que el jinete de Ralph Lauren y el caimán de Lacoste escaparon de las pistas de golf y se expandieron por las calles, y fueron decisivos para que los logos pasaran al exterior de las camisas. Estos logos cumplían la misma función que habría cumplido el acto de conservar en las ropas la etiqueta de los precios: todo el mundo podía saber cuánto estaba dispuesto a pagar quien las llevaba. A mediados de la década de 1980, a Ralph Lauren y Lacoste se les unieron Calvin Klein, etc. Poco a poco, el logo pasó de ser una muestra de riqueza a convertirse en un accesorio esencial de la moda. Y el propio logo aumentó de tamaño y, de ser un pequeño emblema, se convirtió en un cartel del tamaño de una camiseta. De modo que, en los años 90, los logos alcanzaron un predominio tan grande que han transformado radicalmente las prendas donde aparecen convirtiéndolas en simples portadoras de las marcas que representan. En otras palabras, el caimán de Lacoste, por ejemplo, se tragó la camiseta que lo llevaba.

Esto refleja la transformación más general que ha sufrido nuestra cultura desde el Viernes de Marlboro, provocada por las empresas que trataban de reemplazar sus pesadas fábricas de productos por los nombres trascendentes de unas marcas a las que asociaban mensajes profundos y llenos de significado. Hacia mediados de la década de 1990, empresas como Nike, Polo y Tommy Hilfiger ya estaban en condiciones de pasar

a la etapa siguiente en lo relativo a las marcas: ya no sólo referirlas a sus productos, sino también a la cultura del entorno. Por medio del patrocinio de los acontecimientos culturales, podían abrirse al mundo y reivindicar partes de él como nuevos espacios para sus marcas. Para estas empresas, las marcas no sólo eran un añadido de valor a los productos. Se trataba de absorber ideas e imágenes culturales que sus marcas pudieran reflejar proyectándolas otra vez en la cultura como «extensiones» de las mismas. En otras palabras, la cultura añadía valor a las marcas.

El estado actual de expansionismo cultural de las marcas va mucho más allá del tradicional *patrocinio* que practicaban antes las empresas: el acuerdo por el que una compañía dona dinero para la realización de un evento a cambio de que su logo aparezca en una bandera o en un programa. Más bien se trata del enfoque que aplica Tommy Hilfiger consistente en la presentación de la marca aplicándola a los paisajes urbanos, a la música, a la pintura, al cine, a los eventos sociales, a las revistas, a los deportes y a las escuelas. Este ambicioso proyecto convierte al logo en el centro de todo lo que toca: no es sólo un agregado ni una asociación feliz de ideas, sino la atracción principal.

El efecto, si no la intención original, de la creación más moderna de las marcas es poner a la cultura anfitriona en un segundo plano y hacer que la marca sea la estrella. No se trata de patrocinar la cultura, sino de ser la *cultura*. ¿Y por qué no? Si las marcas no son productos sino ideas, actitudes, valores y experiencias, ¿por qué no pueden ser también cultura? El proyecto ha tenido tanto éxito que la separación entre los patrocinadores culturales y la cultura patrocinada ha desaparecido por completo. Pero esta fusión no ha sido un proceso unidireccional; los artistas no se han mostrado pasivos ni se han dejado oscurecer por las agresivas empresas multinacionales. Muchos artistas, muchas figuras de los medios de comunicación, directores de cine y estrellas del deporte se han esforzado en imitar el juego de la creación de marcas, convirtiéndose ellos mismos en una marca.

Capítulo 3. El mercado joven y el marketing.

A principios de la década de 1990, hacia la época del “Viernes de Marlboro”, Wal Street examinó mejor las marcas que crecieron durante la crisis de identidad que sufrieron las mismas y descubrió algo interesante. Entre las empresas que, en lugar de hundirse en la crisis, mejoraban se encontraban las marcas de cerveza, las de refrescos, las cadenas de comida rápida y las de ropa y zapatillas deportivas, además de las que vendían chicles o las muñecas Barbie. Por otro lado, 1992 era el primer año desde 1975 en que la cantidad de adolescentes estadounidenses comenzó a aumentar. De modo que a las empresas se les ocurrió la idea de que tal vez las ventas no caían porque los consumidores fueran «ciegos a las marcas» o no quisieran comprarlas, sino porque las empresas tenían los ojos puestos en el sector demográfico equivocado. No era época para *vender* a las amas de casa o a los padres de familia, sino de lanzar, a través de la MTV, las marcas de Nike, Tommy Hilfiger, Microsoft, etc., a los adolescentes de todo el mundo y a sus imitadores. Sus padres podían haber ahorrado su dinero, pero los hijos estaban dispuestos a gastar y así se convertían en una poderosa fuerza del mercado que dejaba pálido el consumismo de los padres. Hasta el punto de que, como se diría sobre sus jóvenes clientes: «se mueven en manada. Si le vendes a uno, les venderás a todos los de su clase y a todo su instituto».

Impulsadas por la promesa de las marcas y por el mercado juvenil, las empresas atravesaron un período de energía creativa. Lo alternativo, lo joven, lo rebelde, o como

se le quiera llamar, constituía la identidad perfecta para las empresas basadas en productos que deseaban convertirse en marcas basadas en imágenes trascendentes. Los anunciantes, los directores de marca y los productores de música, de cine y de televisión se apresuraron a volver a los centros de enseñanza secundaria, estudiando a los alumnos en un frenético esfuerzo para aislar y reproducir en anuncios de televisión la «actitud» exacta que los adolescentes y los veinteañeros iban a ser inducidos a consumir al mismo tiempo que las comidas rápidas y las canciones. De modo que los gustos de los adolescentes se convertirían en la base de los estudios de marketing de las empresas. Nuestra «edad ideal», dirían, se sitúa alrededor de los 17 años porque tanto los de veintitantos como los más jóvenes imitan a los de diecisiete. Así que los investigadores de mercado de las supermarcas se convirtieron en seguidoras de los jóvenes, su profesión consistiría en buscar a los grupos más rebeldes con el fin de descubrir cuáles eran sus preferencias y fabricar sus productos de acuerdo con ellas.

De hecho, los *jóvenes negros* de los suburbios estadounidenses han sido el mercado más agresivamente investigado por los grandes de las marcas, que buscaban en ellos un «significado» y una identidad prestadas. Ésta fue la clave del éxito de Nike y de Tommy Hilfiger, que fueron catapultadas al superestrellato de las marcas en gran medida por los muchachos pobres que incorporaron a Nike y al Hilfiger al estilo hip-hop en el mismo momento en que MTV ponía el rap ante los reflectores de la cultura juvenil. «La nación hip-hop» —escribían, es «la primera que adopta un diseñador o una gran marca y que convierten esa marca en moda, es decir, la expanden». Algunos grupos musicales de rap dieron mucha fama, por ejemplo, a los productos de Adidas porque era su marca favorita y sus fans copiaban su estilo usando esa misma ropa de deporte. De modo que Adidas acabaría pagando a esos grupos la gran promoción que hacían de sus productos y que superaba sus mejores campañas de marketing hasta el momento.

Así mismo, la empresa Nike está tan volcada a copiar el estilo, las actitudes y la imaginería de la juventud urbana de color que ha creado una palabra propia para designar esta práctica: “*bro-ing*” y que procede del momento en que los publicitarios y los diseñadores de Nike llevan sus prototipos a los suburbios de Nueva York, Filadelfia y Chicago y dicen a los muchachos: «Oye, bro (ther), pruébate estas zapatillas», para averiguar su reacción ante los nuevos estilos y provocar comentarios entre ellos. Un diseñador de Nike relataba así su práctica del “*bro-ing*” en Harlem: «Vamos a donde ellos se reúnen y les mostramos las zapatillas. Es increíble. Los chicos se vuelven locos. Ahí te das cuenta de la importancia de Nike. Te dicen que Nike es lo primero en su vida, y lo segundo su novia». Nike ha logrado incluso imponer su marca en las canchas de baloncesto donde acude para hacer “*bro-ing*”, patrocinando programas encuentros deportivos en los suburbios a cambio de que su logo quede bien visible, como cuando aparece agigantado y pintado en el suelo de las pistas de basket. En los sectores más elegantes de la ciudad, a eso se le llamaría publicidad y los espacios tendrían precio, pero en estos otros sitios Nike no paga nada y habla de los costes como “gastos benéficos” en barrios desfavorecidos.

Tommy Hilfiger, por último, comenzó siendo una línea de ropa en la tradición de Ralph Lauren y Lacoste. Pero el diseñador pronto advirtió que su ropa tenía un atractivo especial en los suburbios. Así que rediseñó la ropa misma para insuflarle una estética hip-hop, incluyendo «colores más atrevidos, estilos más amplios y holgados, más capuchas y cuerdas y más prominencia de los logos y del nombre de Hilfiger» y regaló ropa a artistas rap para que la promocionaran. Una vez que Tommy se afirmó bien como una marca del gueto, ya podía empezar la verdadera venta, y no sólo al mercado comparativamente pequeño de los jóvenes pobres de los suburbios, sino al mucho más extenso de los jóvenes blancos de clase media que imitan el estilo de los negros en todo,

desde el vocabulario y los deportes hasta la música. La ventas de la empresa llegaron a los 847 millones de dólares en 1998, más que los modestos 53 millones de 1991, cuando la ropa Hilfiger era concebida «sólo para jóvenes blancos».

La cultura juvenil de la década de 1990 fue, en fin, víctima de una voraz máquina de marketing que se apoderaba de su identidad y de sus estilos e ideas y los convertía en algo así como un alimento prefabricado. No se salvó nada, ni el punk, ni el hip hop, ni el techno y ni siquiera, como veremos a continuación, el feminismo ni el multiculturalismo.

Capítulo 5. El triunfo del marketing de la identidad y el adolescente global.

Durante esos años, la lucha por el reconocimiento de la propia identidad nos ocultó el hecho de que las empresas, los responsables de los medios de comunicación y los productores de cultura popular aceptaban con gran rapidez muchas de nuestras exigencias de representación, aunque quizá no por las razones que nosotros esperábamos. Ese cambio de actitud se produjo hacia 1992 en medio de la «crisis de las marcas» que culminó en el Viernes de Marlboro. Fue entonces cuando descubrimos que nuestros enemigos, quienes defendían «lo normal», no nos temían ni odiaban, sino que en realidad nos encontraban interesantes. Pues, las identidades sexuales y raciales por las que luchábamos fueron adoptadas como estrategias de marketing convirtiendo sus reivindicaciones en contenidos de marca. Si lo que queríamos era la diversidad, parecían decir las marcas, eso era exactamente lo que pensaban darnos. Y con eso, las empresas y los medios se dedicaron a dar a convertir las imágenes de nuestra cultura en argumentos para la venta de sus productos. Es decir, las empresas con visión de futuro llegaron a la conclusión de que debían adoptar el tema de la *diversidad* como identidad de sus propias marcas, convirtiendo algunos estilos alternativos de vida, como la homosexualidad o el feminismo, en los contenidos de sus campañas publicitarias. Gap, por ejemplo, llenaba sus anuncios de arco iris dirigidos a los gays y Benetton condenaba en sus letreros la violencia de género y el racismo o la xenofobia. Ya que habían descubierto que la diversidad social era una poderosa fuente de marketing y, por tanto, una mina de oro para las marcas, al ser bien vista por la mayoría de los consumidores.

Ahora bien, lo más importante para las grandes marcas no era la defensa de la diversidad de las identidades sociales sino que, gracias a la mayor libertad del comercio, el mercado mundial estaba convirtiéndose por fin en una realidad, aunque se planteaban nuevas preguntas: ¿Cuál es la mejor manera de vender productos idénticos en distintos países? ¿Con qué voz deben hablar los anunciantes a todo el mundo a la vez? ¿Cómo pueden las empresas adaptarse a las diferencias culturales y al mismo tiempo fabricar los mismos productos para todo el mundo? Para algunas empresas, la respuesta era sencilla: hay que obligar al mundo a hablar nuestro idioma y a absorber nuestra cultura. En 1983, cuando el mercado global era aún una fantasía para la mayoría de las compañías, el profesor de ciencias empresariales de Harvard, Theodore Levitt, publicó el libro «La globalización de los mercados», donde mantenía que toda empresa dispuesta a aceptar los hábitos o los gustos locales era un fracaso absoluto. «Las necesidades y los deseos del mundo han quedado homogeneizados», escribía en lo que se convirtió en un manifiesto del marketing global. Levitt trazaba una rígida distinción entre las empresas multinacionales débiles, que cambian según el país donde venden, y las grandes corporaciones globales, que son siempre las mismas, se encuentren donde se encuentren. «La empresa multinacional opera en diversos países y adapta sus productos y sus prácticas a cada uno, con un coste relativamente elevado. Las corporaciones

globales funcionan con imperturbable constancia, con costes relativamente bajos, como si el mundo formara una única unidad homogénea, y venden lo mismo en todas partes. Las antiguas diferencias de gustos o costumbres comerciales locales desaparecen».

Pero las corporaciones «globales» de las que hablaba Levitt eran, por supuesto, las estadounidenses, y la imagen «homogeneizada» que promovían eran las imágenes de EE.UU.: niños blancos y rubios que comen cereales Kellogg en las televisiones de todo el mundo y Coca-Cola y McDonald's que venden al mundo los sabores de EE.UU. Aquello dejó de ser un sueño algo loco y se hizo realidad. El fantasma cultural del siglo XX, «el imperialismo cultural norteamericano», ha provocado protestas y movimientos sociales contra él en todo el mundo. Fue en este campo minado donde apareció el marketing de la «diversidad», presentándose como la solución de todos los problemas de la expansión mundial. En vez de crear distintas campañas publicitarias para los diferentes mercados, las campañas podían vender la diversidad misma a todos los mercados a la vez. La fórmula mantenía los beneficios de la uniformidad del antiguo imperialismo cultural, pero con menos riesgo de ofender las sensibilidades locales. En vez de pedir al mundo que pruebe los sabores de América, propone el multiculturalismo como un envoltorio más humano del efecto homogeneizador de su «monocultura». De modo que la palabra clave del marketing mundial no es vender Estados Unidos al mundo, sino lograr una especie de condimento de marketing para todos los habitantes del mundo.

Pero, aunque no todos los países sean favorables a la idea de adoptar la cultura estadounidense como propia, la gran esperanza mundial de las grandes marcas son los jóvenes que viven en los países desarrollados y semidesarrollados. Pues, son ellos más que nadie, los adolescentes de clase media, los que cubiertos de marcas parecen dispuestos a introducirse en el molde creado por los medios, se han convertido en los símbolos más poderosos de la globalización. Esto ha sucedido así porque, en el mercado mundial, hay muchísimos adolescentes, especialmente en los países del sur, donde la ONU calcula que 507 millones de adultos morirán antes de cumplir cuarenta años. En total, se considera que el sector demográfico juvenil mundial comprende mil millones de personas, y estos adolescentes consumen una cuota desproporcionada de los ingresos de sus familias. En China, por ejemplo, sigue siendo poco probable que todos los miembros de la familia practiquen un consumismo elevado. Pero, según dicen los investigadores de mercado, los chinos hacen enormes sacrificios por la juventud, y en especial por los varones, lo cual es un valor de gran interés para los fabricantes de teléfonos móviles y de zapatillas. Padres y abuelos pueden vivir sin electricidad, pero su hijo único suele disfrutar de lo que se conoce como «el síndrome del pequeño emperador», es decir, los miembros de cualquier familia se privan incluso de lo más necesario para que el adolescente pueda tener todo lo que tiene, por ejemplo, un niño europeo o estadounidense.

Además, dado que los jóvenes absorben mejor la cultura que sus padres, muchas veces se convierten en los compradores más asiduos de la familia, incluso en lo relacionado con los artículos básicos del hogar. En general, aunque los adultos pueden mantener sus tradiciones y costumbres, los adolescentes mundiales las están abandonando como si fueran las modas del año anterior. Prefieren la Coca-Cola al té, las Nike a las sandalias, los McNuggets al arroz y las tarjetas de crédito al dinero. El mensaje es claro: gánese a los chicos y tendrá a toda la familia y el mercado del futuro. Así que la imagen del “adolescente global” sobrevuela el planeta como una alucinación eufórica de las empresas. Estos no viven en un lugar geográfico, sino en un espacio mundial de consumo, conectados desde sus teléfonos móviles con Internet; los reúnen las Playstations de Sony, los vídeos de la MTV y los juegos de la NBA. Un estudio

sobre los «Adolescentes del Nuevo Mundo» entrevistó a 27.600 jóvenes de clase media de 45 países, cuyas edades oscilaban entre los 15 y los 18 años, y ofreció excelentes noticias a sus clientes, entre los que se cuentan Coca-Cola, Burger King y Philips. «A pesar de las diferencias culturales, los jóvenes de clase media de todo el mundo parecen vivir en un universo paralelo. Se levantan por la mañana y se ponen sus Levi's y sus Nike, toman sus abrigos, sus mochilas y sus CD Sony y se marchan al colegio». De modo que el sector demográfico juvenil se abre como «una de las mayores oportunidades de comercialización de todos los tiempos».

Pero antes de que las marcas logren vender los mismos productos del mismo modo en todo el planeta, los propios jóvenes deben identificarse con su nueva condición demográfica. Por esta razón, lo que la mayoría de las campañas publicitarias mundiales siguen vendiendo más agresivamente es la idea del mercado juvenil mundial, rostros de todas las etnias que se confunden entre sí: trenzas rasta, cabellos rosados, manos pintadas con henna, algunas banderas nacionales y carteles luminosos extranjeros, en árabe, y con unos toques de palabras inglesas, todo ello sobre capas de ejemplares de música electrónica. La nacionalidad, la lengua, la etnia, la religión y la política quedan reducidos a sus accesorios más coloridos y exóticos, asegurándonos, como el presidente de Diesel, «nunca hay un "ellos y nosotros", sino sólo un gigantesco "nosotros"».

Para alcanzar este estado de unicidad, a veces es necesario poner a los adolescentes globales en contra de sus anticuados mayores, a quienes no les gusta el aspecto radical de la tela de los vaqueros. Para las marcas, el producto final es el adolescente global (y no el refresco, las zapatillas ni los pantalones), que debe existir como realidad demográfica en la mente de los consumidores jóvenes de todo el mundo, pues de otro modo todo el marketing global se derrumbaría. Por eso, el marketing joven global es repetitivo y está obsesionado con la idea de lo que intenta crear: un tercer concepto de nacionalidad que no es estadounidense ni local, sino que reúne a los dos por medio de las compras.

Además, el estudio sobre los «Adolescentes del Nuevo Mundo» descubrió que el factor más importante que hace que los *gustos de los adolescentes* de clase media que estudiaron sean los mismos, son la televisión e Internet, como principales medios para crear imágenes de marca y como sistema público de referencia para toda una generación. Lo cual no tiene precedentes aunque haga mucho que las familias se reúnen para ver la televisión. Y cuantos más espectadores o internautas absorben la visión del estilo de vida americano, más homogéneo es el mercado donde sus anunciadores venden sus productos y es mucho más probable que los jóvenes vistan el mismo “uniforme” compuesto por vaqueros, zapatillas deportivas y cazadoras; que posean artículos electrónicos y que consuman productos “juveniles” como refrescos, pastas y comidas rápidas.

Podemos concluir, en fin, que las multinacionales de las marcas pueden hablar mucho de diversidad, pero el resultado visible de sus actos es un ejército de adolescentes clonados que penetran —“uniformados”, como dicen los fabricantes— al “centro comercial global”. A pesar de adoptar imágenes multiculturales, la globalización comercial no desea la diversidad sino todo lo contrario. Sus enemigos son las costumbres nacionales, las marcas locales y los gustos característicos de cada región. Unos pocos intereses controlan territorios cada vez más amplios, aunque es posible que impresionados por la multitud de opciones de consumo, al principio no notemos su efecto globalizador.

Parte III. Sin trabajo.

Capítulo 9. La degradación de la producción en la época de las supermarcas.

«Nuestro plan estratégico en América del Norte —afirmaba el presidente de la división Levi Strauss America's (para explicar la decisión de la empresa de cerrar 22 fábricas y despedir a 13 mil trabajadores norteamericanos entre 1997 y 1999)— consiste en dedicarnos con intensidad a la gestión de la marca, al marketing y a los productos de diseño como medio para satisfacer la necesidad de ropa que tienen los consumidores. Al transferir gran parte de nuestras actividades de producción de los mercados estadounidense y canadiense a contratistas del resto del mundo, daremos a la empresa mayor flexibilidad para dedicar recursos y capital a sus marcas. Estas medidas son esenciales si queremos seguir siendo competitivos.»

Muchas marcas multinacionales están en el proceso de superar su antigua necesidad de identificarse con sus productos materiales. En lugar de ello, sueñan con los significados profundos de sus marcas, con la manera de captar el espíritu de la identidad, del atletismo, etc. Los departamentos de marketing que gestionan la identidad de las marcas han comenzado a considerar que su tarea no coincide con la producción de las fábricas, sino que, por el contrario, está en competencia directa con ella. Los gigantes de la publicidad afirman que «la diferencia entre los *productos* y las *marcas* es fundamental porque los productos se hacen en las fábricas, pero las marcas se hacen con la mente y son lo que compra el cliente». Las agencias publicitarias han abandonado la idea de hablar de sus productos y han llegado a definirse como fábricas de marcas que insisten en que lo que tiene valor real es la idea, el estilo de vida o la actitud que promocionan.

Pero esta novedosa idea no sólo ha originado campañas publicitarias de última moda, también está modificando el panorama del trabajo mundial. Después de decidir cuál es el «alma» de la empresa, las supermarcas se han desprendido de sus incómodos cuerpos, y nada resulta más molesto, más desagradablemente material, que las fábricas que manufacturan sus artículos. La razón del cambio es sencilla: construir una supermarca es un proyecto extraordinariamente caro, que necesita una gestión y una inversión constantes. Pero para que una empresa recupere los costes, sólo puede destinar una cantidad limitada de dinero a cubrir todos los gastos: los de materias primas, de fabricación y de la creación de la marca. Después de haber firmado contratos millonarios de patrocinio y de que los especialistas de marketing hayan cobrado sus cheques, puede que no quede mucho dinero. Según lo cual, las empresas no deben emplear sus limitados recursos en fábricas que exijan mantenimiento físico, ni en máquinas que se estropeen, ni en empleados que con seguridad han de envejecer y morir, sino que deben concentrar sus recursos en construir sus marcas; esto es, en patrocinios, en los envases y, sobre todo, en la publicidad que les permita expandirse; así como en comprar cadenas de distribución y de venta al detalle para que sus marcas lleguen a los consumidores.

Este cambio lento pero decisivo de las prioridades de las empresas ha dejado en una posición precaria a los productores no virtuales: a los obreros y a los artesanos que fabrican los productos. El enorme gasto en marketing para extender la marca se ha unido a una resistencia, nunca vista antes, a invertir en instalaciones de producción y de trabajo. Empresas que tradicionalmente se daban por satisfechas con un beneficio del 100 % escarban el planeta para encontrar fábricas capaces de manufacturar productos tan baratos que ese beneficio se acerque al 400 %. Y como señala un informe de la ONU, los costes laborales consumen un porcentaje cada vez menor de los presupuestos

corporativos. En otras palabras, se considera a las marcas como la clave de la economía y se les da cada vez menos valor al proceso de producción y a los productores.

Ésta es la razón de que ahora muchas empresas se desentiendan completamente de la producción. En lugar de fabricar ellos mismos los productos, en fábricas propias, «externalizan» su producción, practican lo que se llama «deslocalización de empresas». Es decir, cierran las fábricas que poseen en los países en los que surgieron y contratan la producción afuera, en países pobres del extranjero. Y a medida que los antiguos puestos de trabajo se trasladan al exterior, algo más se va con ellos: la anticuada idea de que el fabricante es responsable de sus empleados. De manera que, por ejemplo, un portavoz de la marca Disney, enfadado ante las críticas que se le hacían por las pésimas condiciones laborales de la fábrica de Haití donde se manufacturan sus productos, dijo: «No tenemos empleados en Haití», refiriéndose al hecho de que la fábrica no es de su propiedad sino de un “contratista”, alguien a quien contratan para que fabrique sus productos. De este modo, desde EE.UU., Canadá o Europa, las marcas globales han traspasando la responsabilidad de su producción a los contratistas que trabajan para ellos en Méjico, China o Indonesia. Les dejan hacer libremente su trabajo, aunque por un costo muy reducido, para que quede mucho dinero para promocionar sus marcas.

Para Nike, la empresa que inauguró la filosofía comercial del gasto ilimitado en la creación de la marca, junto con una desinversión casi total en los trabajadores temporales que manufacturan sus zapatillas en fábricas lejanas: «no vale la pena fabricar cosas. Lo que aporta beneficios es la continua innovación de la marca y el marketing de la empresa; la producción sólo es una tarea fastidiosa y marginal para las marcas». Por eso, no posee ninguna fábrica, ha llegado a ser el prototipo de la marca sin productos. Y animadas por su inmenso éxito, muchas otras empresas tradicionales imitan el modelo Nike: copian su estilo de marketing y su estructura de externalización de la producción barata. Adidas siguió su ejemplo con una trayectoria semejante cuando anunció que deseaba captar el corazón del «adolescente global» y, para ello, cerró las factorías que poseía en Alemania y pasó a contratar la producción en Asia. Libre de las cadenas de la producción, la empresa encontró el tiempo y el dinero necesarios para crear una imagen de marca del estilo de Nike. «Hemos cerrado todo», decía con orgullo el portavoz de Adidas, «Sólo mantenemos una fábrica pequeña en Europa, porque es nuestro centro mundial de investigación en nuevas tecnologías, pero apenas manufactura un 1 % de nuestra producción total».

Ahora bien, al cerrar sus fábricas para convertirse en «empresas de marketing», estas compañías despidieron a sus trabajadores, y destruyeron así miles de puestos de trabajo en los países desarrollados en los que habían surgido, para reemplazarlos por «*contratistas* de todo el mundo», que realizarán las mismas tareas que las antiguas fábricas, aunque los trabajadores nunca serán sus empleados. Pues, no se trata de cerrar fábricas para trasladar las mismas instalaciones a un país más barato sino que éstas nunca vuelven a materializarse, se transforman en otra cosa: en pedidos que se envía a un contratista independiente, que a su vez puede traspasar a otros contratistas, quienes pueden también pasar una porción de los subcontratos a una red de obreros que hacen los trabajos en sótanos o en sus domicilios; como Levi Strauss, que sólo 5 meses después de anunciar la primera serie de cierres de fábricas, declaró que fabricaría sus prendas de vestir en China.

Las multinacionales de las marcas más rentables —Levi's, Nike, Reebok, Gap, IBM y General Motors— no dejan de repetir que, en el fondo, son como cualquier consumidor: cazadores de oportunidades que buscan la mejor oferta en el mercado global. Son compradores exigentes que exigen los diseños que imponen, las fechas de entrega que establecen y, sobre todo, los bajos costes de la producción. Pero lo que no

les interesa es cómo lograr la reducción de los precios: la construcción de fábricas, la compra de máquinas y la mano de obra barata quedan a cargo de los contratistas. Y así las empresas más importantes del mundo se desentienden de los temas laborales (los derechos de los trabajadores, etc.).

a) Las zonas de libre comercio.

A pesar de la estrategia de crear «marcas sí, productos no», la producción nunca puede ser superada por completo: alguien debe ensuciarse las manos para fabricar los productos a los que las marcas mundiales imponen sus significados. Y es aquí donde entran en juego las «zonas de libre comercio». En muchos de los países más pobres (como Indonesia, China, México, Vietnam y Filipinas), han aparecido las denominadas «zonas de procesamiento de exportaciones» (ZPE), como zonas de fábricas productoras de ropa, juguetes, ordenadores, móviles, máquinas y hasta automóviles de las grandes marcas de los países más ricos.

En Cavite, por ejemplo, que es la mayor zona de libre comercio de Filipinas, un sector industrial amurallado de 207 fábricas y 50 mil trabajadores produce artículos exclusivamente para el mercado de exportación. Tras las puertas, los obreros montan los productos terminados de nuestro mundo de marca: zapatillas deportivas Nike, pijamas de Gap, pantallas de ordenadores IBM, vaqueros de Old Navy. Pero a pesar de la presencia de multinacionales tan ilustres, Cavite, al igual que la creciente cantidad de zonas de procesamiento de exportaciones que hay en todo el mundo en vías de desarrollo, es uno de los pocos sitios del mundo donde las supermarcas apenas se ven en las calles. De hecho, tratan de mantener la máxima discreción. No se ven sus nombres ni sus logos sobre las fachadas de las fábricas de esta zona industrial. Y las marcas competidoras tampoco se encuentran en otros edificios, sino que es frecuente que sus artículos se produzcan en las mismas fábricas, por los mismos obreros y las mismas máquinas. Precisamente allí donde las marcas fabrican sus productos no se encuentra ni un solo anuncio de sus productos.

El proceso de producción está concentrado, o aislado, dentro de estas zonas de “libre comercio” como si se tratara de un residuo tóxico: una producción completa del producto a precios muy, muy bajos. Cavite, como el resto de las zonas que compiten con ella, se presenta como una especie de centro comercial de compras para las multinacionales que buscan gangas. Una vez dentro, puede comprobarse que las filas de *fábricas* han sido diseñadas para arrancar la máxima producción al lugar donde se hallan: los talleres sin ventanas, hechos de plástico barato y paredes de aluminio, se apretujan unos contra otros, y de cada obrero se extrae el máximo de horas de trabajo. Las puertas de las fábricas están abiertas —puesto que son su sistema de ventilación y suele hacer bastante calor durante todo el día— y pueden verse multitud de filas de muchachas inclinadas en silencio ante máquinas ensordecedoras. Sea cual sea el país donde se hallen las zonas de procesamiento de exportaciones, la condición de los trabajadores tiene una sorprendente similitud: la *jornada* laboral es larga (hasta 14 horas en Sri Lanka, 12 en Indonesia, 16 en China del Sur y 12 en Filipinas); la gran mayoría del *personal* se compone de mujeres, siempre jóvenes y que siempre trabajan para subcontratistas de Corea, Taiwan o Hong Kong. Los contratistas reciben pedidos de empresas de EE.UU., Gran Bretaña, Japón, Alemania o Canadá. La gestión del personal es de corte militar, los supervisores son a menudo arbitrarios, los sueldos están por debajo del nivel de la supervivencia, el trabajo es poco cualificado y tedioso, los contratos son a corto plazo y a menudo no se renuevan.

Por supuesto, estas zonas de trabajo son llamadas «zonas de libre comercio» porque están libres de pagar impuestos por la exportación de los productos que fabrican e incluso son, en gran medida, independientes del país en el que se encuentran. En la actualidad, el mundo está lleno de este tipo de zonas: hay unas mil, que se extienden por 70 países y emplean alrededor de 27 millones de obreros. De modo que podríamos considerarlas como un medio de promocionar el comercio con los países en vías de desarrollo. En teoría, estas zonas atraen a los inversores extranjeros, los cuales, si todo marcha bien, decidirán quedarse, con lo que se convertirán en impulsores del desarrollo de los países en los que se encuentran y esto desarrollará la tecnología y la industria nacional. Por eso, los gobiernos de los países pobres eliminan los impuestos de estas zonas con la intención de atraer a las empresas extranjeras. Es lo que se llama “globalización con riesgo cero”: las grandes empresas de los países más ricos se limitan a enviar los materiales (telas, componentes de ordenador, etc.) —sin pagar impuestos por la importación—, y la mano de obra barata de estas fábricas de los países más pobres, se encarga del montaje. Luego, los productos manufacturados (prendas, ordenadores, etc.) se sacan del país sin pagar impuestos a la exportación.

Pero en las zonas de libre comercio reina el miedo: los gobiernos temen perder las inversiones extranjeras porque se destruirían muchos puestos de empleo; los propietarios de las fábricas temen perder a sus clientes (las marcas que compran los productos que fabrican), porque los empresarios se arruinarían; y los obreros temen perder sus inseguros trabajos porque estos son su único medio de subsistencia.

De modo que, por una parte, los gobiernos de los países en los que se encuentran dichas zonas ni siquiera envían a ellas a la policía, con el fin de que los empresarios no se sientan “coaccionados” y sus obreros puedan realizar su trabajo al margen de las leyes establecidas. Al contrario, estos *gobiernos* ofrecen todo tipo de incentivos a los inversores extranjeros para que elijan sus países para fabricar allí sus productos porque temen que haya otros gobiernos que “les pidan menos” y trasladen sus fábricas a esos países. Es más, cuando se les pregunta por las condiciones laborales de esas fábricas, aseguran que las zonas están sujetas a las mismas normas laborales que el resto del país: los trabajadores deben recibir un salario mínimo, disfrutar de seguridad social y de cierto nivel de estabilidad laboral, sólo pueden ser despedidos con causa justificada, sus horas extraordinarias deben ser pagadas aparte y tienen derecho a formar asociaciones sindicales independientes. Pero, en realidad, las autoridades consideran que las condiciones de trabajo en las fábricas de artículos de exportación es una cuestión de política exterior comercial y no de derechos laborales. Y como el gobierno atrajo a los inversores extranjeros prometiéndoles una mano de obra dócil y barata, quiere cumplir su promesa. Por eso, los funcionarios del ministerio de trabajo cierran los ojos ante las ilegalidades que se cometen en la zona y que violan sistemáticamente las leyes laborales de cualquier país.

Mientras que los *obreros* de estas zonas, por otra parte, suelen vivir en barrios de chabolas, donde el agua corriente es escasa, la suciedad, las aguas residuales e incluso la basura se encuentra por todas partes. Sus salarios son tan bajos que, en el mejor de los casos, viven en zonas de alojamientos comunes y gastan la mayor parte de lo que cobran en pagar su alquiler, mientras que el resto lo necesitan para pagar el transporte público que les permite llegar a las fábricas (siempre aisladas y apartadas de las poblaciones) y alimentarse de pasta o arroz, porque es lo único que pueden permitirse. En otras palabras, estos trabajadores no podrían permitirse ni soñar siquiera con comprar los mismos artículos que fabrican; a pesar de que los salarios de Filipinas y del resto de los países más pobres, comparados con los de China, son muy elevados. Pues, mientras que

en Estados Unidos y en Alemania, donde las multinacionales han cerrado cientos de fábricas textiles para instalarse en las zonas de producción para la exportación, los trabajadores de la industria del vestido ganaban de 10 a 18,50 dólares por hora, el salario de supervivencia de los obreros en las líneas chinas de montaje es de unos 87 centavos de dólar por hora. Y, aun con este enorme ahorro de dinero en sueldos, los fabricantes de las marcas más importantes y ricas del mundo se niegan a pagar a los trabajadores chinos esos 87 centavos de dólar que les permitirían vivir y ahorrar algún dinero para casos de enfermedad. Un estudio sobre la fabricación de artículos de marca en las zonas económicas especiales de China descubrió que Ralph Lauren, Reebok, Nike, Adidas, etc., sólo pagan una parte de esos miserables 87 centavos, y algunos llegan a pagar nada más que 13 centavos por hora. A cambio, les obligan a trabajar horas extraordinarias cuando los pedidos de las grandes marcas son grandes y urgentes y, si los turnos normales van de 7 de la mañana a 10 de la noche, durante esas semanas les obliga a trabajar hasta las 2 de la madrugada y, si se niegan a hacerlo, se les paga con el despido. Si, por el contrario, escasea el trabajo porque la fábrica sufre una reducción de pedidos, a los obreros se les manda a casa sin ningún tipo de paga. Además, en estas zonas están prohibidas las huelgas, las asociaciones de trabajadores en sindicatos y, normalmente, no tienen contrato o son contratos temporales que no se renuevan en caso de “problemas” (como que un obrero exija que se cumplan sus derechos; que una trabajadora se quede embarazada, etc.). Y, en los pocos casos en que se ha llegado a producir una huelga, los gobiernos envían al ejército para reprimirla y las marcas cancelan sus pedidos a esas fábricas para marcharse a otro lugar donde “no haya problemas”. Pero ¿por qué no se limitan a abandonar esos puestos de trabajo en los que los obreros, como vemos, son tratados como esclavos? Sencillamente porque es su único medio de subsistencia. Se trata de personas que suelen provenir de zonas rurales, pero no son dueñas de la tierra que trabajan y la agricultura no les permite sobrevivir. De modo que se ven obligadas a trabajar en las fábricas si no quieren caer en formas de supervivencia aún peores, como la delincuencia, el tráfico de drogas o la prostitución.

Por último, los propietarios de las fábricas que explotan a sus trabajadores, como acabamos de ver, viven bajo el temor de que las multinacionales retiren sus pedidos y se marchen en busca de mejores condiciones a otro lugar (precios más bajos, entregas puntuales de lo que se les pide). Lo cual “envenena” todo lo que ocurre en las zonas: cuanto menor es el precio que están dispuestas a pagar las grandes marcas menos se les paga a los trabajadores y cuanto mayor es la urgencia por entregar un pedido a esas marcas más horas extras tienen que trabajar los obreros. Es decir, que aunque las marcas como Nike, Gap e IBM no tienen posesiones físicas aquí —ni edificios, ni tierras, ni equipos—, están en todas partes y, como compradoras, son tan poderosas que, en la práctica, son los verdaderos *propietarios* y los administradores de las fábricas, porque dependen completamente de sus pedidos e imponen los precios que desean pagar, fijan las fechas de las entregas de los productos que les convienen, etc., sin tener en cuenta nunca qué pueden suponer esas exigencias para los trabajadores. Hasta el punto de que los obreros no tienen capacidad alguna de negociación: no es posible sentarse a negociar con un formulario de pedido. Pero, al contrario de lo que pudiera pensarse, al no poseer las fábricas, las multinacionales no tienen menos poder sobre la producción sino mucho más. No quieren aceptar las responsabilidades que supone la posesión y la gestión real de las fábricas y el empleo de la mano de obra. Al igual que los compradores de artículos, no ven necesidad alguna de interesarse en la producción de los artículos que adquieren, sino que, simplemente, «les interesan las prendas de alta calidad, las entregas rápidas y los precios reducidos; eso es todo».

Capítulo 10. El trabajo de marca en los centros comerciales.

Como hemos visto, las multinacionales de las marcas se han liberado del peso que suponía para ellas proporcionar empleos con salarios adecuados. Y, aunque resultaría indecente comparar los privilegios de los trabajadores de las tiendas minoristas de los centros comerciales con los abusos y la explotación que sufren los trabajadores de esas zonas, es innegable que las grandes marcas mantienen un modelo laboral globalizado, puesto que, en el fondo, es el mismo para todo el mundo y lo único que les preocupa es obtener el máximo beneficio posible. Pues, las mismas empresas que compran los productos en las zonas libre comercio, tratan de evadir sus responsabilidades como empleadores en las tiendas donde se venden esos productos; evitando así los dos aspectos fundamentales del ciclo económico: tanto el productivo como el de servicios. De acuerdo con este «modelo laboral globalizado», las grandes marcas contratan su producción a las zonas de libre comercio de todo el hemisferio sur, donde sus artículos son fabricados sobre todo por muchachas adolescentes que ganan menos del salario mínimo y viven en barrios de chabolas; y esos mismos artículos —camisetas, etc.— son luego vendidos por otros empleados en el norte que suelen ser personas jóvenes que ganan el salario mínimo y que también son adolescentes o tienen poco más de 20 años. Así, las empresas se aseguran que sus empleados no tengan familias que mantener, ya sea en las zonas pobres del sur o en los ricos centros comerciales del norte. En cualquier caso, las empresas multinacionales quieren trabajadores temporales que les permitan reducir sus gastos; se han dedicado a reducir la calidad de los empleos (por medio de la reducción de los salarios al mínimo legal y el aumento de los contratos no indefinidos de trabajo), tanto del sector servicios como del sector industrial, con el fin de disminuir sus gastos en “recursos humanos” y poder aumentar el presupuesto que invierten en marketing y en su expansión imperialista. En todo caso, se trata de esquivar la mayoría de los compromisos con sus empleados reforzando en ellos el sentimiento de transitoriedad de sus empleos. Cualquier trabajador de Gap, Nike o Adidas es convencido de que realiza su trabajo temporalmente para que no espere “gran cosa” del puesto de empleo que ocupa. Por eso, estos empleados suelen ser jóvenes que esperan encontrar “algo mejor”. Pero, así, las grandes marcas han conseguido precisamente lo que deseaban: ofrecer puestos de empleo precarios a un personal que no reivindica “nada mejor”. En el norte, el 83 % de las empresas estadounidenses que más crecen cubren con este tipo de empleos temporales los puestos que antes eran fijos y los jóvenes empleados se ven obligados a vivir con sus padres hasta una edad cada vez más avanzada porque no pueden ahorrar lo suficiente como para poder independizarse.

Por eso, entre un número cada vez mayor de jóvenes está aumentando el *rechazo* hacia las empresas multinacionales que los acosan con sus anuncios como compradores y, al mismo tiempo, los desechan como trabajadores. Este abandono por parte de las empresas de marca ocurre en el mismo momento en que se busca con más empeño que nunca la cultura juvenil para crear marcas. El estilo y las actitudes jóvenes se encuentran entre los más eficaces generadores de riqueza de nuestra economía del entretenimiento, pero a los jóvenes de la vida real se los usa en todo el mundo para crear una fuerza de trabajo descartable. Pues, nos encontramos ante una de una economía que constante y descaradamente antepone las ganancias a las personas.

Parte IV. Sin marca.

Capítulo 14. La nueva militancia contra las multinacionales.

La inquietante combinación de marcas famosas y condiciones laborales miserables ha convertido a Nike, Gap y Disney, entre otras compañías, en símbolos de una nueva y brutal manera de hacer negocios. El trabajo esclavo que imponen las marcas nos habla de las enormes desigualdades de la economía global: empresas cuyo capital supera al de la mayoría de los países africanos; ejecutivos que ganan salarios tan elevados como los jugadores de fútbol más famosos; miles de millones de dólares que se invierten en la creación de las marcas y en publicidad; y, todo ello, gracias a los obreros de los que nadie se acuerda ni se preocupa y que viven en la miseria de los barrios de chabolas y trabajan en fábricas donde se les explota cada día durante años.

Pero, aunque multinacionales como Nike producen sus zapatillas en talleres de trabajo esclavo de Asia desde principios de la década de 1970 y, poco a poco, muchas otras empresas copiaron el “modelo Nike”, en 1993 aún eran pocos los occidentales que conocían esto (incluidos los medios de comunicación). Fue en mayo de ese año cuando *se descubrió*, por vez primera, lo que estaba pasando en las fábricas del Tercer Mundo. Todo comenzó con el incendio de una fábrica de juguetes de Kader en Bangkok (Tailandia) que hizo que se consumiese hasta los cimientos. La nave industrial era un ejemplo perfecto de ausencia total de preparación en caso de incendio (las salidas de emergencia eran falsas, el material inflamable se acumulaba dentro a montones y las puertas permanecían cerradas día y noche para impedir la entrada de toda persona ajena a la empresa), y cuando los montones de tela que había en su interior comenzaron a arder, las llamas lo invadieron todo, quitando la vida a 188 obreros y provocando quemaduras a otros 469. El incendio de Kader fue el peor de la historia de la industria textil, cobrándose más vidas que el famoso incendio de la fábrica de camisas Triangle de Nueva York, del 8 de marzo de 1911, en el que murieron 146 jóvenes obreras y es recordado cada año como “día de la mujer”. Y, si este último, dio origen al primer movimiento contra el trabajo esclavo en EE.UU. que llevó al gobierno a limitar la cantidad de horas extraordinarias y a establecer leyes contra los riegos de incendios; los incendios de Bangkok también provocaron un cambio en la visión de Occidente de la condición de los trabajadores del mundo en vías de desarrollo.

Lo que sucedió provocó una especie de despertar colectivo para los *medios de comunicación* y para los consumidores que, hasta ese momento, no sabían nada. Dos años después, a partir de 1995, comenzarían a salir a la luz, una tras otra, historias de horror del trabajo en los países más pobres. Por ejemplo, pocos días antes de las Navidades de 1996 la cadena de televisión NBC emitió un documental sobre Mattel y Disney, grabado con cámaras ocultas, en el que aparecían menores de edad en Indonesia y China trabajando en condiciones de semiesclavitud para que los juguetes que cosían se vendiesen en las alegres tiendas de Toys 'R' Us y fuesen colocados en los árboles de Navidad de Europa, Estados Unidos y Canadá. Mientras que, en junio de 1996, la revista Life publicó fotografías de niños paquistaníes —de muy corta edad y que sólo recibían una paga de unos 6 centavos de dólar por hora— cosiendo balones de fútbol que llevaban el inconfundible logo de Nike, aunque no se tratara sólo de Nike sino también de Adidas y Reebok, que fabricaban balones en Paquistán en las mismas condiciones, y en cuya industria se calcula que trabajan 10 mil niños actualmente (muchos de ellos vendidos como esclavos a sus empleadores). Las imágenes de Life eran tan espantosas que muchos padres, alumnos y profesores organizaron manifestaciones ante las tiendas deportivas de todos EE.UU. y Canadá exhibiendo esas

fotografías de la revista pegadas en sus pancartas. Y cambiaron la típica frase de «los inmigrantes nos están quitando el trabajo» por la mucho más humana «nuestras empresas les están quitando la vida».

De modo que las *organizaciones defensoras de los derechos humanos* (como Amnistía Internacional, Human Rights Watch, etc.), que, hasta entonces, se habían dedicado casi exclusivamente a vigilar a los gobiernos corruptos, las dictaduras, etc. comenzarían a denunciar las violaciones de los derechos humanos cometidas por las empresas multinacionales. Si hasta 1996 las marcas eran consideradas poderes moral y políticamente neutrales que, sin quererlo, se habían visto mezcladas con algún régimen político corrupto; y se pensaba que las inversiones de las empresas en el Tercer Mundo eran esenciales para reducir la pobreza y la miseria. A partir de ese año descubrirían que las multinacionales no sólo compran sus productos a fábricas que explotan a sus trabajadores, como hemos visto, sino que también son cómplices de algunos de los regímenes más violentos y represivos del mundo (como los de Birmania, Indonesia, Colombia y Nigeria) al dedicarse a extraer recursos valiosos, como el petróleo, sin preocuparse en absoluto de las condiciones de vida de las personas que viven allí. Peor aún: en un caso tras otro se sorprendió a las empresas extranjeras pidiendo ayuda o contratando a la policía y a los ejércitos de los países de Asia, África y Sudamérica para que expulsasen a los campesinos e indígenas de sus tierras con el fin de establecer allí sus fábricas, o para reducir a obreros en huelga y arrestar o asesinar a manifestantes, todo ello con el fin de proteger el buen funcionamiento del comercio. En otras palabras, las ONGs descubrieron que las corporaciones no sólo no contribuían al desarrollo de esos países, sino que, por el contrario, lo impedían.

Hoy día, en fin, economistas, sociólogos, politólogos y filósofos de todo el mundo están de acuerdo en que las corporaciones son mucho más que suministradoras de los productos que necesitamos, se han convertido en las fuerzas políticas más poderosas de nuestra época, superando ya al de la mayoría de los gobiernos. Tienen presupuestos superiores al producto interior bruto de la mayoría de los países y de las 100 economías más poderosas del mundo la mitad son multinacionales. De manera que, cada vez en mayor medida, son las grandes empresas, y no los países, quienes organizan la economía mundial y, por tanto, quienes tienen el poder en el mundo y nos imponen el tipo de globalización que les interesa. Pero, si las multinacionales han llegado a ser tan poderosas como los gobiernos, ¿por qué no han de someterse a las mismas normas de responsabilidad y de transparencia que exigimos a las instituciones públicas?

Capítulo 15. El bumerán de las marcas.

En ninguna época ha sido más conflictiva la doble vida de nuestros artículos de marca. A pesar de la retórica de la globalización o uniformidad mundial, el planeta sigue profundamente dividido entre productores y consumidores, y los inmensos *beneficios* que amasan las supermarcas dependen de que ambos mundos sigan estando tan separados entre sí como sea posible. Es una fórmula sencilla: como los propietarios de las fábricas contratadas de las zonas de libre comercio no venden directamente al público ni una sola zapatilla Reebok ni una camiseta con el Ratón Mickey, es fácil para ellos sobrevivir a la mala fama; mientras que lograr una buena relación con el público comprador es tarea exclusivamente de las marcas. Lo único necesario para que este sistema funcione bien es que se base en dos cosas importantes: los trabajadores deben ignorar cómo se comercializan los productos que fabrican (sobre todo su precio), y es necesario que los consumidores desconozcan cómo se fabrican los productos de las

marcas que compran (sobre todo la explotación laboral). De hecho, esta fórmula dio buenos resultados durante largo sus primeros 20 años de existencia: las zonas de procesamiento de las exportaciones lograron ser el secreto mejor guardado de la globalización, dada la separación brutal de las marcas de su lugar de producción. Era como si esa red mundial del comercio se basara en la creencia de que los trabajadores del Sur y los consumidores del Norte nunca llegarían a comunicarse y que sólo las empresas podrían moverse mundialmente.

Ahora bien, de acuerdo con esto, las principales tácticas de lucha contra las marcas consisten, precisamente, en hacer lo contrario de lo que éstas desearían: exponer el lujo del mundo de las marcas en los miserables lugares en los que se producen sus artículos y revelar la miseria de la producción ante la mirada del consumidor de los lujosos centros comerciales en los que se venden esos artículos. Pues, hemos de comprender que la globalización no es tan sólo un intercambio de bienes y dinero sino que los consumidores somos también responsables de cómo se fabrica lo que compramos, ya que al comprarlo financiamos su modo de producción. Así que lo que podríamos llamar «la estrategia del boomerang» se ha convertido en un hábito en las campañas contra las marcas: se trata de que los consumidores sufran una especie de “shock comercial” al comparar los maravillosos productos que tratan de venderle las supermarcas y la miserable realidad de su producción, invitando a un trabajador de un país del Tercer Mundo a visitar una supertienda del Primero, bajo el ojo de muchas cámaras de televisión, para que, por ejemplo, pierda el aliento al saber que las zapatillas Nike que cosía por 2 dólares diarios se venden a 120 en la Ciudad Nike de San Francisco; o que una famosa empresa llamada Gap vende a 50 dólares en EE.UU. los vaqueros que ellas cosen por unos pocos centavos. Se muestra los tickets de compra y las tarjetas con el precio de las prendas de vestir a las trabajadoras que las fabrican, para demostrar a los telespectadores las enormes diferencias que existen entre lo que se les paga a los obreros para fabricar esos artículos y lo que pagamos los consumidores por ellos. O, como se hizo con tres costureras de entre 15 y 18 años, procedentes de Honduras y El Salvador, al recorrer Norteamérica explicando a los consumidores, delante de diversas tiendas de Gap, cómo habían cosido prendas para esa marca desde los 13 años: «unas 100 niñas como yo –decía una de ellas-, de 13 a 15 años, y algunas hasta de 12.. A veces nos hacían quedar toda la noche, trabajando, trabajando.. Los supervisores nos gritaban para que trabajásemos más rápido. A veces nos arrojaban las prendas a la cara, o nos tomaban por los hombros y nos sacudían. Otras veces los directores tocaban a las niñas. Fingían que era una broma y les tocaban las piernas. Muchas queríamos ir a la escuela por la noche, pero no podíamos porque constantemente nos obligaban a trabajar horas extraordinarias».

Capítulo 16. Nike “como” modelo de marca para el mundo.

La cuestión, como acabamos de ver, es que el consumidor descubra que tras los bonitos anuncios que tratan de vendernos una imagen amable de la globalización, en la que supuestamente todos tendríamos acceso a Internet y podríamos consumir más o menos los mismos productos, se esconde la cruda realidad de la esclavitud económica de los talleres tercermundistas. Pero ¿qué podemos hacer nosotros, los consumidores, contra esas prácticas indeseables de las grandes marcas? Más de lo que podríamos suponer y, en este capítulo, veremos cómo podríamos hacerlo.

Durante mucho tiempo Phil Knight, el presidente de Nike, fue el héroe de las facultades de ciencias empresariales. Prestigiosos medios académicos elogiaron sus

innovadoras técnicas de marketing, su comprensión del fenómeno de la marca y su empleo precoz de la externalización o deslocalización de fábricas en otros países. Incontables estudiantes de masters de marketing y comunicación estudiaron la fórmula de Nike «marcas sí, productos no». De modo que cuando en mayo de 1997 se invitó a Phil Knight a hablar en la Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad de Stanford —donde se había graduado, se esperaba que la visita fuera otro de tantos éxitos de Nike. Pero en lugar de ello, Knight fue recibido con una manifestación de protesta, y cuando se acercó al micrófono, para iniciar su charla, los estudiantes le gritaron: «¡Fuera de aquí! ¡Paga un salario decente a tus obreros!». Y es que nada demuestra mejor la creciente desconfianza hacia las marcas que el movimiento internacional contra Nike, la campaña más conocida internacionalmente. Los escándalos de los talleres de trabajo esclavo de Nike han sido tema de más de 1.500 artículos periodísticos. Sus fábricas asiáticas han sido grabadas por las cámaras de casi todas las grandes emisoras de televisión. Como resultado, muchas personas de su departamento de relaciones públicas deben ocuparse día y noche de responder a cientos de miles de cartas de protesta y la empresa ha creado un nuevo puesto ejecutivo: el vicepresidente de responsabilidad corporativa, para dar defender su política o su filosofía de empresa frente a las manifestaciones que se organizan contra ella y las páginas Web, como la de Adbusters, que la critican en Internet.

Y aunque, al principio, Nike negaba estar implicada en el escándalo de los talleres de trabajo esclavo y culpaba de ello a los inescrupulosos contratistas de los que afirmaba no ser responsable, la empresa *comenzó a preocuparse* cuando la noticia de este escándalo llegó a oídos de los clientes sobre los que se había construido la imagen de Nike, es decir, a los jóvenes afroamericanos de los barrios más desfavorecidos de Estados Unidos, porque, a pesar de su pobreza, son sus mejores clientes y quienes más han colaborado a dar significado a la marca mediante, como vimos, la técnica del “bro-ing”. Mike Gitelson, asistente social de un centro vecinal del Bronx, comenzó a contarles cómo fabrica Nike esas zapatillas que adoran y por las que están dispuestos a ahorrar durante meses y, en algunos casos, incluso a robar. Gitelson les reveló la existencia de los obreros indonesios que ganan 2 dólares al día y les contó que a Nike sólo le cuesta 5 dólares fabricar las zapatillas por las que a ellos les cobran entre 100 y 180 dólares, y que, además, ya no confecciona su calzado en EE.UU., y esa es en parte la razón por la que les resulta tan difícil conseguir empleo. «Mira tío —les dijo en su propia jerga— si pagas 100 dólares por algo que para hacerlo cuesta 5, te están chupando la sangre. Y si alguno te hiciera algo así en el barrio, ya sabes cómo terminaría». De manera que a los muchachos del barrio les encolerizó descubrir los talleres de trabajo esclavo y que, por tanto, su marca favorita se aprovechaba, precisamente, de los que, como ellos, eran los más desfavorecidos, aunque esto ocurriese en otros países. En otras palabras, sintieron que Nike les estaban estafando de la peor manera posible: engañando también a otros; y enviaron cientos de cartas a Nike quejándose de las grandes cantidades que habían gastado en sus artículos a lo largo de los años y manteniendo que Nike les debía dinero. «Acabo de comprar un par de Nikes por 100 dólares», decía uno. «Lo que estáis haciendo no es justo. El precio adecuado es 30 dólares. Por favor, ¿pueden devolverme la diferencia de 70 dólares?». La empresa les respondió con una carta similar para todos los que protestaron y fue entonces cuando se enfadaron de veras y comenzaron a organizar la protesta». Decidieron que ésta consistiría en una «zapatillada»: arrojarían sus viejas y malolientes Nikes a las puertas de las tiendas más lujosas que la empresa posee en Nueva York bajo la mirada de las cámaras de televisión. Se presentaron unos 200, arrojaron sus zapatillas delante de los guardias de seguridad que les impedían acceder al interior de las tiendas y uno de ellos,

mirando fijamente a una cámara, y dirigiéndose al presidente de Nike, dijo: «Nosotros te hicimos, Nike. Así que también podemos destruirte». Poco después, el presidente de Nike se veía forzado a convocar una rueda de prensa para reconocer que su empresa no había hecho nada para impedir los abusos de los que se le acusaba (sueldos de hambre, horarios excesivos, trabajo infantil, etc.) y pedía disculpas públicamente, prometiendo hacer todo lo posible para mejorar las condiciones de trabajo en Asia. Pero el mal ya estaba hecho y, no creyendo sus palabras, este líder del mercado de las zapatillas deportivas vio de pronto cómo sus pedidos y sus beneficios se redujeron en un 70 %, cayendo en picado su cotización en la Bolsa de Nueva York. De modo que no se había tratado de una simple manifestación sino que sus clientes habían “boicoteado” sus productos, bajo el lema “Just boycott it!”, dejando de comprarlos con el fin de que la empresa cambiase realmente su forma de hacer las cosas.

Conclusión. El consumismo contra la ciudadanía.

Las grandes multinacionales en las que se ha centrado este libro son la cara más famosa del capitalismo mundial, pero hemos de ser conscientes de que cuando criticamos las prácticas de Nike no sólo tratamos de criticar a una famosa marca sino que estamos poniendo en cuestión la nueva economía global. La conducta de las multinacionales es sólo una parte de un sistema económico general, que ha ido imponiendo en todo el mundo la “libertad de mercado” y destruyendo los derechos laborales que nos protegían frente a este “capitalismo salvaje”. Si las empresas hacen tratos con dictadores brutales y pagan salarios con los que no se puede subsistir, es porque nuestras normas comerciales internacionales no les prohíben hacerlo. Pero eliminar estas enormes desigualdades que ha creado la globalización de la libertad de mercado parece una tarea infinita, por lo que nos hemos centrado en las grandes marcas como algo contra lo que sí podemos luchar ya que, al fin y al cabo, nosotros somos quienes compran sus productos y tenemos, por tanto, el poder de dejar de comprarlos cuando atenten contra los derechos humanos más básicos. Debemos exigir, en fin, un modelo alternativo de globalización económica, entre otras formas, obligando a las empresas multinacionales a mantener un «comercio justo», no permitiéndoles que compren sus productos a proveedores que no respeten los derechos humanos y estableciendo algún tipo de control (como, por ejemplo, supervisores de los medios de producción) que nos asegure que se han cumplido los derechos laborales. Y, en cuanto consumidores, podríamos exigir que se aplicase a los productos que consumimos unas etiquetas que nos aseguraran que se ha cumplido ese tipo de control de la producción, al igual que el símbolo: «Inofensivo para los delfines», que aparece en las latas de atún, nos asegura a los compradores que para pescar ese atún no se ha matado delfines.

Cuestiones sobre “No logo” de Naomi Klein

Parte I. Sin espacio.

Capítulo 1. El nuevo mundo de las marcas.

a) Los comienzos de las marcas.

- 1.- Distingue “marca” de “publicidad”, definiendo ambos conceptos.
- 2.- ¿Para qué servían los anuncios en la segunda mitad del siglo XIX?
- 3.- ¿Por qué se empezó a dar importancia a las marcas?
- 4.- ¿Para qué se crearon los logos? ¿A quién reemplazaban?
- 5.- ¿Qué fue lo que produjo la “manía” de invertir en marcas, según Wall Street?

b) La muerte de las marcas (Un rumor de lo más exagerado).

- 6.- ¿Qué quiere decir que, para las marcas, los consumidores somos como las “cucarachas”?
- 7.- ¿Por qué perjudicó el “Viernes de Marlboro” al resto de las marcas?
- 8.- ¿Cuál fue la forma de salir de la crisis de las marcas?

c) El regreso de las marcas.

- 9.- ¿A qué se dedica Nike, según su presidente de marketing?
- 10.- ¿Qué significa “marcas sí, productos no” como filosofía empresarial?
- 11.- ¿Quién fabrica los productos de las grandes marcas? ¿Por qué?

Capítulo 2. Las marcas se expanden y ocupan el centro de la escena.

- 12.- ¿Cómo eran las marcas en los años 70, en los 80 y en los 90?
- 13.- ¿En qué consiste el “patrocinio” de las marcas?
- 14.- ¿Se limitan las marcas a patrocinar sus productos?

Capítulo 3. El mercado joven y el marketing.

- 15.- ¿A quién deben vender las marcas sus productos? ¿Por qué?
- 16.- ¿Por qué se interesan las marcas por los jóvenes negros de Estados Unidos?
- 17.- ¿Qué es el “bro-ing”?

Capítulo 5. El triunfo del marketing de la identidad y el adolescente global.

- 18.- ¿Por qué adoptan las marcas la “diversidad” como identidad de sus marcas?
- 19.- ¿Qué defendía el libro “La globalización de los mercados”?
- 20.- ¿Cómo se vende el “imperialismo cultural norteamericano” para que sea aceptado en todo el mundo?
- 21.- ¿A qué llama la autora “adolescente global”?
- 22.- ¿Qué es lo que está homogeneizando los gustos de los adolescentes?

Parte III. Sin trabajo.

Capítulo 9. La degradación de la producción en la época de las supermarcas.

- 23.- ¿Qué diferencia existe entre los productos y las marcas?
- 24.- ¿A qué se llama “deslocalización de empresas”?
- 25.- ¿Quiénes son los contratistas? ¿Qué tipo de relación mantienen con las marcas?

a) Las zonas de libre comercio.

- 26.- ¿Qué son las «zonas de procesamiento de exportaciones»?
- 27.- ¿Cómo son las fábricas de esas zonas? ¿Quién trabaja en ellas? ¿Cuántas horas?
- 28.- ¿Por qué se llaman «zonas de libre comercio»?
- 29.- ¿Cómo tratan los gobiernos a los inversores extranjeros? ¿Por qué?
- 30.- ¿Cuál suele ser el salario de un obrero de esas zonas? ¿Se respetan sus derechos laborales? ¿Por qué?
- 31.- ¿Quiénes son los verdaderos propietarios de las fábricas? ¿Por qué?

Capítulo 10. El trabajo de marca en los centros comerciales.

- 32.- ¿En qué consiste el «modelo laboral globalizado» de las grandes marcas?
- 33.- ¿Por qué ha aumentado el rechazo de los jóvenes hacia las empresas multinacionales?

Parte IV. Sin marca.

Capítulo 14. La nueva militancia contra las multinacionales.

- 34.- ¿Cómo se descubrió lo que estaba pasando en las fábricas del Tercer Mundo?
- 35.- ¿Cómo denunciaron esta situación los medios de comunicación?
- 36.- ¿Qué descubrieron las organizaciones defensoras de los derechos humanos?

Capítulo 15. El boomerang de las marcas.

- 37.- ¿De qué dependen los enormes beneficios de las supermarcas? ¿Por qué?
- 38.- ¿En qué consiste «la estrategia del boomerang» contra las marcas?

Capítulo 16. Nike como “modelo” de marca para el mundo.

- 39.- ¿Cuándo comenzó a preocuparse Nike por la opinión de sus clientes sobre sus talleres de trabajo esclavo? ¿Por qué?

Conclusión. El consumismo contra la ciudadanía.

- 40.- ¿En qué consiste el «comercio justo» como medio de lucha contra la explotación laboral?