

más diversos con un aura transformada en renta. Desde este punto de vista, las marcas del mundo de la moda representan un caso único y extremo. Una empresa puede firmar con su nombre productos muy alejados de su línea de producción original, pero ninguna empresa podrá competir en este dominio con una marca de moda. Y es que pocos nombres estimulan más la imaginación de la gente que el de un modisto. Por más que fuera poco hábil, Dior se convirtió, gracias al New Look impuesto por él, en una verdadera estrella. Aunque huía de los micrófonos y las cámaras, su nombre se mencionaba en la prensa americana entre 1.200 y 1.400 veces al mes, en los años 1947 a 1949. Cuando llegó a Nueva York, recibió una acogida comparable a la de Churchill. Cocteau, viejo amigo suyo, también acabó gozando de una gran popularidad. Y por lo que respecta a los industriales americanos, esperaban decididos a Dior, puesto que ya habían comprendido que una fama tal no tenía precio.

2. El milagro de la marca

Primero fue creado el creador, después el creador inventó la marca. Aparentemente, las marcas han superado las modas. Hace más de medio siglo que son los mismos: Dior, Gucci, Chanel y otros Lanvin. Todo pasa, todo cansa, excepto las marcas, piensan los más optimistas. Sin embargo, gran cantidad de marcas hoy ya no existen: Jacques Estérel, Christine Bailly, Poirret... pertenecen a la historia de la moda desde hace tiempo. Año tras año, muchas otras marcas se aprestan a seguirlas... Estando a la moda, y siendo además su motor, las marcas se han expuesto al caos de las tendencias. Un día se las considera *in*, al día siguiente están *out*: prácticamente ninguna marca escapa a este ciclo. Esta situación de incertidumbre requiere de mucha habilidad, tanto en la creación como en la gestión. Después de la época dorada de los pioneros, de Dior y de las primeras licencias, ha llegado el tiempo de los profesionales y del sistema de la marca. Su objetivo es simple: sobrevivir a las modas.

Un capitalismo cosido con hilo blanco

Los empresarios han comprendido muy rápido lo interesante que resulta el universo de las tendencias. Por ello, el modisto no está solo hoy en día: a su lado encontramos siempre a uno o más gestores para asistirle en la dirección de sus negocios.

El descubrimiento de Eldorado de la moda por parte de los financieros es muy reciente. Antes, para los empresarios de la industria este sector representaba como mucho un pasatiempo. Boussac conocía el sector porque producía tejido, pero le aburría. Hasta que decidió lanzar a Christian Dior y, finalmente, lo consiguió. A pesar de ello, esta actividad no le apasionaba demasiado. Boussac y Dior sólo se cruzaron una sola vez. Suficiente para que se asociaran, suficiente también para comprobar que no pertenecían al mismo mundo y que ninguno de los dos tenía intención de visitar el del otro. Boussac, que enton-

ces era el hombre más poderoso de Francia, pensaba que su reputación y su credibilidad se verían seriamente perjudicadas si alguien le viera asistir a un desfile de moda, por lo que enviaba siempre a su mujer. Actualmente pocas cosas son más serias que la presentación de una colección. ¿Se imaginan un desfile de la marca Dior sin la presencia de Bernard Arnault, propietario de la marca? En el mundo de los negocios, asociarse con un creador de moda, sobre todo si se trata de alguien alocado con costumbres problemáticas, es más que un honor: es una suerte. Las marcas de moda son un triunfo; el imperio Boussac, con sus decenas de fábricas y millares de empleados, no es más que un recuerdo. En nuestros días, ya no se fabrica, se firma. O, dicho de otro modo, se subcontrata la producción.

Boussac producía y vendía sus propios tejidos: los nuevos magnates de la moda se contentan con ser propietarios de las marcas. Hombres como Luciano Benetton, Amancio Ortega (Zara) o François Pinault (propietario de Gucci) han hecho su fortuna gracias a sus marcas; las Bolsas del mundo entero han aplaudido sus hazañas. Nuestra era ha acogido de la misma manera las dobles personalidades, modistos y hombres de negocios al mismo tiempo, como es el caso de Ralph Lauren o Giorgio Armani. A este último le sobra la ironía: no dudó en bautizar una de sus líneas de prêt-à-porter Emporio Armani. El imperio va bien: en Milán, el diseñador hizo construir para su empresa —aunque su empresa sea él—, una sede inaudita, un fabuloso teatro remodelado por el arquitecto Tadao Ando. Hoy septuagenario, Giorgio Armani se parece a Adriano, el emperador de la leyenda de Yourcenar. “Me sentía responsable de la belleza del mundo”, confesaba Adriano... En sus más de 3.400 m² donde se juntan el agua, el cristal, el hormigón y el mármol del siglo XXI, Armani probablemente medita el carácter único de su destino. Jamás ningún monarca había reinado en el reino de las telas. En 2002, Armani fue, una vez más, el primer contribuyente de Italia.

Pero el dinero no lo es todo. La generación que preside actualmente el destino de las marcas de moda se distingue de la ante-

rior más por su mentalidad y sus técnicas, que por su patrimonio. El paso de una generación a la otra condensa la transición del pre-capitalismo al capitalismo descrita por el sociólogo Max Weber. En su célebre tesis, Weber subrayó las afinidades electivas del espíritu capitalista, obstinado en el trabajo y ávido de ganancias, y de la ética protestante, puritana y ascética. Para Weber, los capitalistas utilizan el sentido común en los negocios porque para ellos es la demostración de su elección como afortunados en el mundo futuro. Poco importa que los hombres de LVMH o PPR sean o no creyentes; para ellos, su trabajo y las marcas que dirigen forman parte de lo sagrado. Sus maniobras están bien calculadas: aspiran a maximizar el valor de las empresas que les contratan, más que a mantener un espectacular tren de vida.

Maurizio Gucci, siguiendo un modelo totalmente contrario en los años sesenta, entendió sobre todo la palabra gasto. ¿Para qué ganar tanto dinero, se preguntaba, si no puedes luego derrocharlo de manera ostentosa? El placer, según él, tenía que buscarse aquí, en la tierra. Maurizio Gucci es también un pre-capitalista, un aventurero dotado de un sentido comercial conquistador, impulsado por su tendencia a la diversión. A los grandes grupos como LVMH y PPR no les gusta nada este tipo de hombre y se han empleado a fondo para reemplazarlo. De esta manera, Bernard Arnault recuerda por el contrario el modelo Benjamin Franklin, fundador del capitalismo moderno, símbolo del ascetismo puritano. Los relatos de la vida de Arnault, críticos o hagiográficos, insisten en su concepción del trabajo como un deber. Puede imaginarse fácilmente que el trabajo constituye para él “la forma más alta que puede representar la actividad moral”, según la expresión de Weber³³. Cada día, el director de LVMH se somete a la “obligación de ganar dinero, cada vez más dinero, desterrando severamente todo placer inmediato”.³⁴ Bernard Arnault se acuesta pron-

33. Max Weber, *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Península, Barcelona, 1973.

34. *Ibid.*

to, habla poco, le gustan la música clásica y el deporte. Su educación le ha enseñado, como él mismo cuenta, los "principios de la vida equilibrada, ordenada, en la que cabe todo pero en la que se intenta apreciar lo esencial".³⁵ Esta confianza es suficiente para medir la distancia que separa un Gucci de un Arnault.

Desde hace tiempo, los Maurizio Gucci escasean; pocos son los que mueven los hilos del mundo de la moda. Philip Green, decimotercera fortuna inglesa, es uno de los últimos aventureros en activo. En el año 2003 todavía dirigía Arcadia OLC, uno de los primeros grupos de moda británicos, propietario de algunas de las marcas más populares del Reino Unido: Principles, Evans, Miss Selfridge, Topshop, etc. Contrariamente a los financieros que pueblan el universo de las firmas de moda, este pequeño hombre rechoncho, que culpa de su exceso de peso a la ansiedad, nunca ha buscado ser respetable. Como para muchos otros creadores de los que ya hemos hablado, para Green la moda ha sido una forma de venganza social por una infancia modesta. Al revés de Bernard Arnault, no pretende construirse un imperio, sino una fortuna. Su vida es un continuo de subidas y bajadas, como se dice en el argot de la Bolsa, de empresas de las que se apropia para revenderlas meses más tarde. Su rutina está formada también de idas y venidas entre Londres (donde trabaja) y Mónaco (donde vive). El año pasado celebró sus cincuenta años en el Principado, gastándose para la ocasión más de siete millones y medio de dólares, invitando a la fiesta a Tom Jones, a Earth, Wind and Fire y a Rod Stewart, y evitando a toda costa que el acontecimiento pasara desapercibido.

En la gran época de las aventuras del mundo textil, Philip Green hubiera parecido un hombre cualquiera. Dirigir una empresa de moda significaba, por lo general, ser una personalidad pintoresca, instrumentalizar una supuesta incapacidad

35. Citado por Airy Routier, *L'ange exterminateur, la vraie vie de Bernard Arnault*, Albin Michel, Paris, 2003, p. 29.

por mantener la calma. Los Gucci, como decía uno de sus antiguos trabajadores, eran también "gente simple, increíblemente humanos, pero dotados de un espantoso carácter toscano".³⁶ Con la llegada de los financieros, la violencia será mucho más civilizada. El episodio bursátil en el que se enfrentaron los grupos PPR y LVMH en el año 2000, con objeto de conseguir el control de Gucci, dio lugar a toda clase de maniobras más o menos legales. Pero se trataba de artimañas retorcidas, inventadas por abogados y consultores, lógicas muy alejadas de las que normalmente empleaba la conocida familia florentina de la marroquinería. Desde este punto de vista, Gucci es un caso emblemático. La empresa ilustra esta ruptura provocada por la llegada de los financieros al mundo de la moda. Simultáneamente, el renacer de la marca Gucci, moribunda desde los años ochenta, ha revelado las grandes posibilidades que tiene este tipo de operación.

Gucci y la segunda vida de las marcas de moda

La renovación de Gucci marca un antes y un después en la existencia de las empresas dedicadas a la moda. Nunca antes una sociedad de este sector había caído tan bajo para llegar, más tarde, tan alto. Además, la historia de la doble G, emblema de la marca, simboliza las agitaciones que conmovieron este sector.

La saga Gucci no empieza en los años ochenta, sino en 1922, cuando Guccio Gucci (1881-1953) abre una marroquinería en Florencia. La leyenda afirma que Guccio tuvo una formación de guarnicionero y que los Gucci fueron los proveedores habituales del príncipe en la Edad Media. Pero la realidad resulta mucho más prosaica. Después de la muerte de su padre, el joven Guccio se fue de Italia con la intención de encontrar trabajo en Inglaterra. Empleado del hotel Savoy, descubre el

36. Sara Gay Forden, *The House of Gucci: A sensational story of murder, madness, glamour and greed*, Morrow, Nueva York, 2000.

mundo de aquellos que viajan y decide de regreso a su país natal, lanzarse al negocio de la fabricación de artículos de viaje. Después de unos difíciles comienzos, Guccio Gucci consigue hacer de su nombre una empresa que prospera, que se desarrolla según los principios más representativos del modelo italiano, común a Prada o Benetton: una gestión familiar, sea cual sea el tamaño de la empresa, y una estrecha colaboración con la red de subcontratación en Italia, situada normalmente en los alrededores de la sede principal. Así, antes de ser recomprada, la sociedad Gucci fue dirigida por tres generaciones que llevaban su nombre, participando en el negocio la comunidad familiar más extensa —hermanos, hermanas, primos—.

Imitando una práctica que empezaba a propagarse, Guccio Gucci abrió sucursales, primero en Roma y después en Milán. Al finalizar la guerra, en los años cincuenta, Aldo, uno de sus hijos, abrió una tienda en Nueva York, más tarde en Londres, Tokio, Hong Kong y, finalmente, en París. La firma encantaba a los famosos del momento. Uno de los modelos más emblemáticos de la marca, el 0063, apareció en 1957: era un bolso con un asa de bambú y estaba hecho en cuero negro, recordando a la silla de montar. Liz Taylor y Jackie Kennedy garantizaron su éxito exhibiéndolo en su brazo. Aldo hizo grandes esfuerzos para que el nombre Gucci se asociara siempre al de los famosos. Teniendo miles de pequeños detalles, siempre procuró que sus mocasines estuvieran en los pies de John Wayne o Jack Nicholson. Un descubrimiento muy ingenioso: en 1964 la casa sacó un pañuelo en honor de Grace Kelly, quien se vio obligada a aceptar el regalo... delante de los fotógrafos. El modelo arrasó.

A finales de los años setenta, Gucci era la encarnación del lujo italiano. Pero a lo largo de la década siguiente, la marca perdió buena parte de su lustre. Los optimistas habrían podido decir que la marca se estaba vulgarizando. En realidad, la situación era mucho más catastrófica. Más de 22.000 productos llevaban el emblema de la doble G, constituyendo una lista de lo más

heterogénea: una botella de whisky, una línea de marroquinería rival, camisetas, llaveros...³⁷ De hecho, cada primo Gucci presente en el capital familiar —Roberto, Paolo o Maurizio— había creado un pequeño Gucci a su manera, lanzando artículos dispares o firmando licencias. Un día u otro tenía que desenredarse este caos familiar. La empresa abandonó su comunicación habitual para convertirse en un fascinante melodrama familiar, difundiendo en el mundo entero. Los periódicos adoraban el espectáculo, sutil mezcla de tragedia griega y de *spaghetti western*. Como lo escribía en ese momento el *Daily Express*, “Gucci es una empresa que esconde millardos, y en la que reina más caos que en una pizzería romana”. Una atracción inesperada.

Las luchas estaban a la altura del juego. Paolo se distinguió denunciando a su padre Aldo por fraude fiscal y después a sus dos hermanos. Aldo, de ochenta y un años, pasó un año en la cárcel. En junio de 1987, Maurizio (primo de Paolo), quien dirigía la empresa, abandonó precipitadamente Italia, por miedo a ir a la cárcel, pasando la frontera suiza en moto, en plena noche. Por esas fechas, dieciocho procesos que afectaban a la familia estaban en manos de tribunales del mundo entero. Finalmente, un último acto que roza lo sublime: Maurizio fue asesinado en 1995 por un sicario a sueldo, por encargo de su ex mujer, Patrizia, quien, desesperada por no poder recuperar a su marido, encontró al menos una manera de recuperar su fortuna.³⁸

En el momento del asesinato de Maurizio, hacía ya seis años que la marca Gucci había sido comprada por Investcorp y, con la llegada de este grupo al capital, el reparto cambió. Hasta ese momento, la sociedad Gucci había estado dirigida por intuitivos, más que por gestores. Con mentalidad a corto plazo, firmaban cualquier producto, como si se tratase de simples falsificadores, ~~hacían~~ hacían la vista gorda en período de vacas flacas. Maurizio Gucci también actuaba de manera muy intuitiva.

37. Stéphane Marchand, *Les Guerres du luxe*, Fayard, París, 2001, p. 21.

38. Sara Gay Forden, *op. cit.*

Mucho más discreto que los otros miembros de su familia, sabía cómo mostrarse encantador. Consiguió convencer a Investcorp de que le dejara a la cabeza de la empresa después de la entrada del grupo en el capital, pero éste tardó poco en comprender el gran error que había cometido. Maurizio tomaba sus decisiones de manera brutal e impulsiva, desconcertando por completo a los gestores, acostumbrados a grandes planes estratégicos, muy elaborados y detallados. Durante muchos años, un buen olfato comercial bastaba para hacer funcionar una empresa. Pero en ese momento, Maurizio Gucci se vio incapaz de afrontar la crisis. ¿Estaba la marca Gucci tan perdida? Maurizio decidió parar de golpe la línea de bolsos de tela, la más alejada del espíritu marroquino de Gucci, pero también la que daba más beneficios. En este mismo orden de cosas, decidió parar las ventas al por mayor para concentrar la distribución exclusivamente en tiendas propias. Elecciones que podrían haberse revelado rentables, pero que, entretanto, tuvieron un coste exorbitante para la empresa. Además, enfrentado a un aumento considerable de la publicidad, Gucci perdía mucho dinero. Hizo falta todo el poder de seducción de Maurizio Gucci para obtener la confianza de Investcorp. Pero todos los hombres de su especie acumulan leyendas que nos dicen mucho sobre su capacidad de persuasión. Cuando todo el mundo le creía increíblemente rico, Maurizio Gucci estaba arruinado, pero fue capaz de conseguir un préstamo de más de cinco millones de dólares, del director de Investcorp, Domenico de Sole.

Con la llegada al poder de este hombre calmado y ponderado, los métodos de gestión se revisaron radicalmente. Los financieros de Investcorp dieron la vuelta a la estrategia de la sociedad completamente, convenciendo a la familia Gucci de que supervisara la calidad de los productos para justificar los precios. Como a Guccio le gustaba decir, "la calidad dura mucho más tiempo, incluso cuando ya hemos olvidado el precio". Los financieros no habían comprado ninguna máquina industrial: les importaba muy poco que la firma hiciera uso de una fuente de subcontratados florentinos y en materia de esti-

lo, apenas tenían opiniones precisas. En cambio, querían dar rentabilidad a su inversión y aprovecharse del activo que representaba la marca. Además, velaban más que la propia familia Gucci por la coherencia de los objetos marcados por la doble G. Sin estar todavía al límite, y con mucho sentido común, prefirieron limpiar la firma antes que ver deteriorada su imagen. Su intención era conciliar diferentes imperativos estratégicos: a corto plazo, subsanar las pérdidas, y a medio plazo, hacer de la marca una eficaz y gran baza comercial, para poder revenderlo todo a un industrial o al mercado. Desde el momento en que tomaron el poder, deseaban repetir la operación que habían llevado a cabo, entre 1984 y 1987, con el joyero americano Tiffany: comprar la empresa, ponerla a flote y revenderla, una operación que supuso unas ganancias sobre la inversión inicial de un 174% anual. Fue este caso el que les condujo a realizar una operación de *turnaround* (retorno) sobre una marca de moda. El proyecto era original: existían pocos precedentes en los que el principal interés de una operación residiera en el potencial de una marca.

De esta manera, Domenico de Sole, ahora ya ex presidente del Gucci Group, ha contribuido enormemente a la renovación de la marca Gucci. Pero más aún que la administración de la sociedad, es el tándem que constituyó con el creador Tom Ford, que es hoy en día emblemático, encarnando el modelo ideal de una época que sueña con artistas gestores y con estrellas creativas. El renacimiento de la marca de la doble G es, en efecto, indisoluble de la llegada de Tom Ford a la dirección artística de la firma. Este texano trastornó el estilo de la marca: todo lo que anteriormente llevaba el nombre Gucci era marrón, dulce y redondeado; con Ford, los productos Gucci se convirtieron en negros, duros y cuadrados.

Si hiciera falta una sola prueba del éxito conseguido por el modelo Tom Ford, sería la historia de Bally. El zapatero suizo, debido a su difícil situación financiera, fue comprado en el año 2001 por el Texas Pacific Group (TPG), un fondo de inversión que esperaba hacer el Gucci de los pobres. Imposible llevar a

cabo tal estrategia sin un Tom Ford. En ese caso, la nueva dirección hizo milagros, puesto que consiguió un clon del director artístico de Gucci. Scott Fellows, contratado en abril de 2001, no es que se pareciera a Tom Ford: era Tom Ford. Físicamente, podían hasta confundirse. Por lo que respecta a todo lo demás, tenían la misma edad, venían ambos de Texas, habían empezado en una marroquinería italiana y conjugaban una práctica de la creación con un gran dominio del *marketing*. Perspicaz, el nuevo presidente de Bally comentaba la llegada de Scott Fellows con estas palabras: "Es el nuevo Tom Ford".³⁹ Sin embargo, existe una diferencia: la ambición de TPG era reconstruir una marca más accesible que Gucci. He aquí el por qué, de manera espectacular, Scott Fellows adaptó para un gran público, de entre 30 y 40 años, el discurso que Tom Ford reservaba para la *jet-set*. Evidentemente, la versión Bally era menos onírica: "Nosotros no somos artistas, sino creativos realistas. Llevamos vidas agradables, viajamos en *business*, frecuentamos ciertos hoteles, llevamos ropa adecuada, más chic que elegante, de buen corte, con detalles llamativos pero que no nos den un aire demasiado *trendy* o de ir estúpidamente a la moda".⁴⁰ Tanta sinceridad podía llegar a emocionar, pero parecía que no sería capaz de seducir. Más vale quitarse el pan de la boca por viajar en *first* con Tom, que ser razonable e ir en *business* con Scott. Mientras, este último insistía más en todas sus entrevistas: "Aquí no nos reivindicamos como 'moda' sino como tendencia. [...] Esto significa que queremos aportar un toque a la última al vestuario de los llamados *bobos* de 30 a 40 años. Y los zapatos, los bolsos y el *prêt-à-porter* de Bally son de una calidad irreprochable y están a precios razonables".⁴¹ La tentativa de salvar la marca fracasó, Scott Fellows fue despedido en julio de 2002. Mientras tanto, el Texas Pacific Group había contratado a un nuevo presidente, proveniente de la casa Gucci. ¿De qué no seríamos capaces con tal de preservar la marca, ese activo precioso?

39. *Vogue Homme*, mayo de 2001, p. 105.

40. *Le Figaro*, 17 de abril de 2001.

41. *Ibid.*

La marca, sueño del capitalismo

La marca encarna un objeto inédito para el capitalismo. Aparecida durante el siglo XIX, la marca se metamorfosea a lo largo del siglo XX. Antiguamente, muchos artesanos ya firmaban sus obras y algunos comerciantes tenían un sello distintivo. Pero todos presidían personalmente la producción de los objetos a los que prestaban su nombre. Si aceptaban utilizar su reputación, se debía a que eran especialistas en los productos en cuestión. Rompiendo con el sistema tradicional, el mundo de la moda radicalizó el sistema de la marca, edificando el "deseo de la renta". La economía comprende diferentes formas de activos susceptibles de enriquecer a sus propietarios mientras éstos duermen: la tierra, las acciones, el oro, etc. Además, existen diferentes tipos de riqueza inmaterial: un guión o una patente pueden procurar ganancias mucho después de su creación. Entre todos estos ejemplos, la idea de marca constituye el activo inmaterial más poderoso. Pocas ficciones o creaciones del imaginario pueden competir con esta renta creada, casi desde su inicio, por Coco Chanel y Christian Dior. Sin esta invención, casas tan prestigiosas como Dior o Yves Saint Laurent no hubieran podido financiar jamás su alta costura. En 1993, Saint Laurent perdía en esta actividad más de cinco millones de dólares al año, sustentándose únicamente gracias a las ganancias conseguidas por los perfumes.

Además, este sistema parecía casi ideal, al mismo tiempo sin riesgos y reproducible hasta el infinito. Sin riesgos, puesto que la empresa no soportaba ninguna de las consecuencias ligadas a la mala venta de las licencias. De hecho, la marca exigía unos mínimos garantizados que ganaba independientemente de si se vendía o no. E infinito, puesto que todo bien de consumo parecía susceptible de ser firmado. Como es sabido, Pierre Cardin fue el aventurero que exploró los límites de esta galaxia. A este ex ayudante de Dior, que poseía un verdadero talento de modisto; debemos algunas de las creaciones más originales de la era "espacial", desde el mono "cosmocorps" hasta su delirante casa de la Costa Azul, bautizada como el "Palacio de las

burbuja". Sin embargo, lo que realmente ha contribuido a su fama son las más de 800 licencias en las que el creador ha aceptado ver impresas sus iniciales. Se atribuye a este hombre extrañamente modesto una frase que resume su destino: "Mi nombre es más importante que yo". Efectivamente, las siglas PC han adornado los objetos más inesperados: muebles, relojes, bisutería, chocolate, bidés, etc. Pierre Cardin pasará a la historia como el hombre que ha llevado hasta límites insospechados la explotación racional de una marca. Nuestros contemporáneos podrán reírse de este hombre octogenario, pero los productos firmados con su nombre siguen prosperando en los lugares más recónditos e impensados del globo, desde Asia central, hasta la India.

Pierre Cardin no es un teórico. No obstante, se dio cuenta enseguida de las ventajas que podía sacar de su popularidad como marca de moda. Se convirtió rápidamente en un industrial de la licencia, aplicando en el restaurante Maxim's las recetas que había experimentado en el mundo textil. A pesar de su *savoir faire*, comprobó las dificultades de rentabilizar la adquisición de este restaurante de lujo, famoso en todo el mundo. Le hizo falta multiplicar los restaurantes y bares de la marca y, sobre todo, firmar muchos productos para que la operación resultara rentable. Pero, de todos modos, el sector textil no es el único que monopoliza el mundo de las licencias, como atestiguan, por ejemplo, los perfumes de la marca Harley Davidson. A pesar de todo, la moda parece alimentar más que cualquier otro universo el imaginario necesario para transfigurar un objeto corriente.

Desde sus inicios hasta hoy, el sistema de las licencias ha probado su gran eficacia. La mayor parte de las marcas de moda han decidido concebir y comercializar muchos productos que llevan su nombre, aunque los objetos firmados se alejen mucho de su oficio original. Los marroquinos han propuesto su *prêt-à-porter*, las casas de alta costura comercializan accesorios, y muchas han firmado contratos para poder vender con su nombre perfumes, joyas, relojes u objetos para el servicio de la mesa. Evidentemente, todos citan a Cardin como ejemplo a no

seguir. Pero siempre hay un Cardin en alguna parte: el llamado *brand stretching* (o diversificación de la marca) se ha convertido en el objetivo común de todas las marcas de moda. Tanto las firmas más prestigiosas como las más modestas se han sumado a esta estrategia.⁴²

De hecho, las marcas tienden a multiplicar los tipos de productos sobre los que poner su nombre. Así, la variedad de objetos firmados por las casas más prestigiosas no tiene nada que envidiar a la practicada por Pierre Cardin, que provoca tantas risas. El logo de Gucci ha llegado a decorar una cama portátil de masajes, unas esposas, etc. Estos objetos son aparentemente heterogéneos, pero tienen un punto en común: carecen de cualquier utilidad, tienen precios desorbitados y no pueden convenir más que a individuos deseosos de hacer un gasto ostentoso. Para la casa Gucci estos artículos son puramente anecdóticos; existen a modo de guiño y así son tratados por las revistas. Lo esencial de los ingresos de una marca de moda proviene de las extensiones más tradicionales: desde la perfumería hasta la bisutería de fantasía. Para la marca de la doble G, igual que para otras muchas, los ingresos provenientes de la perfumería son muy superiores a los del *prêt-à-porter*. Armani representa la excepción a este respecto, puesto que se trata de una marca textil que en el año 2002 realizó más del 50% de su facturación —un 51% para ser exactos— gracias a su ropa.⁴³

42. Un estudio muestra que la cifra de negocios de las marcas de costura, fuera de su actividad de origen, no permite distinguir las marcas fuertes de las demás. En 1994, marcas como Givenchy obtenían 4,25 veces más de beneficios fuera del terreno de la costura que dentro. Para Dior, el coeficiente, récord absoluto, se establecía en el 6,25 (contra el 5,7 de Yves Saint Laurent). Marcas mucho menos prestigiosas lograban resultados comparables: Montana obtenía 5,6 y Lapidus 4,1. Es cierto que las cifras de negocio de las primeras marcas citadas son sustancialmente mayores que las de las segundas. Pero, más allá de esta diferencia, estas relaciones cercanas significan que es posible sacar adelante una marca de moda, sea cual sea su naturaleza, con una renta proporcionalmente idéntica. (Estimaciones de Alain Petitjean, en *Le luxe ou l'Écho du désir*, Eurostat, París, 1998, p. 53.)

43. El resto, cosméticos y perfumes, representa un 25% de la facturación de la marca, las gafas un 14%, y los relojes y las joyas un 5% (*Journal du textile*, 21 de abril de 2003).

Armani es hoy en día uno de los ejemplos más sofisticados de la extensión de una marca: las diferentes líneas lanzadas bajo esta etiqueta forman un abanico muy amplio, en cuyo interior es casi imposible no perderse. Intentémoslo de todas maneras. Todo empieza en 1975 con la línea principal, Giorgio Armani, nombre colocado también en la ropa interior y las gafas (1987), los accesorios (2000). En 1981 se lanza una línea más accesible: Emporio Armani, con su propia línea de *prêt-à-porter*, sus relojes y sus perfumes. Ese mismo año, la marca decide también atacar en el mercado del *tejano* y la moda infantil: así, se crean sucesivamente Armani Jeans y Armani Junior. Un año más tarde, en 1982, Armani Parfum es lanzada para el público femenino, y en 1984, para el masculino. Hasta este momento, la situación es compleja, pero controlable. En 1991 empieza a ser ardua, con el lanzamiento de Armani Exchange, una línea de *prêt-à-porter* de *sportswear*, con precios muy accesibles. Poco tiempo después, dos nuevas líneas —Mani y Le Collezioni— proponen ropa de alta gama. Las líneas de perfumes y cosméticos se multiplican, destacando Acqua di Giò (1995) y Mania (2000). Finalmente, como último añadido, Armani Casa utiliza el nombre del modisto para muebles y artículos del hogar.

Es difícil llevar más lejos que Armani la lógica de una marca: una verdadera bendición de posesiones, un único nombre con multitud de artículos dirigidos a clientes muy diversos. Y, sin embargo, este sueño de la industria —el de la empresa inmaterial sin fábricas ni personal, puesto que se hacen licencias, no se contrata— se convirtió para otros en una pesadilla: los pedidos se pasan a fábricas sin preocuparse de las condiciones de trabajo de la mano de obra. Una presión constante se ejerce sobre los precios: se cambian los subcontratados, se estudian nuevos países y se escoge la mejor oferta. Bajo estas condiciones, la empresa madre se limita a concebir los productos, acompañarlos de un plan de marketing y dirigir a las empresas subcontratadas. Una especie de perfeccionamiento del sistema inventado por Cardin o Lacoste, donde la empresa optimiza una cartera de licencias. Hoy en día, el modelo a seguir, y que mejor ilustra las derivaciones del capitalismo inmaterial, está

encarnado por Nike. Esta firma, creada en 1971, es el primer proveedor de equipamientos deportivos del mundo, con una facturación de más de 10 millardos de dólares (10,7 millardos de dólares en el año 2002), sin poseer una sola fábrica propia. La empresa no fabrica absolutamente nada, sólo dirige.

La diferencia que separa una marca deportiva de una marca de moda es tenue. Nike y otras empresas del sector han aprovechado la tendencia que consiste en cambiar el uso original de las zapatillas deportivas, puesto que en realidad dos tercios de sus zapatillas no servirían para realizar ninguna práctica deportiva.⁴⁴ Como en el caso de las marcas de prestigio, la presencia de uno de estos nombres sobre un artículo es suficiente para justificar su precio y, de este modo, sus amplios márgenes de beneficio. Unas zapatillas deportivas vendidas por 100 euros son producidas por entre 8 y 10 euros. Los creadores que trabajan para estas marcas reducen las fronteras que las separan de una marca tradicional. En el año 2002, Yohji Yamamoto firmó, por quinto año consecutivo, una colección exclusiva para Adidas. Convertidas en marcas de moda, las marcas se arriesgan a pasar de moda,⁴⁵ para de nuevo volver a estarlo: Puma se ha beneficiado de una estrategia de *turnaround* comparable a la utilizada por Gucci. Retomada por Arnn Milchan, productor de la película *Pretty Woman*, la empresa emplea a setenta diseñadores. Su relanzamiento se hizo mediante estrategias clásicas: calzar los pies de la *people* (Madonna, Cameron Diaz), poner productos exclusivos en lugares muy selectivos, venderse en Colette, el *concept store* más tendencia del momento.

A diferencia de las modas que pasan y retornan, las marcas nunca mueren del todo. Los casos de Gucci o Burberry así lo han demostrado. Dior, bajo la protección de LVMH, recientemente ha ofrecido una versión menos dramática de la que había

44. Estadísticas válidas en el año 2002. *LSA*, 3 de abril de 2003, p. 23.

45. La facturación de Nike no para de oscilar desde 1996, de 8,78 millardos de dólares (como mínimo), en 1998-1999, a 10,7 millardos actualmente (*Les Échos*, 1 de julio de 2002, p. 14).

permitido a Investcorp comprar Gucci. Esta estrategia, convertida ya en un clásico, consta de tres actos. El primero, según un escenario que nos es familiar, es un *one man show* poniendo en escena al creador escogido para despertar a la bella durmiente. John Galliano hizo así su aparición en 1996, con la misión de crear el mismo efecto en Dior que el creado por Karl Lagerfeld en Chanel: dar la vuelta a una casa —demasiado— respetable. Con este objetivo, la dirección artística toma las riendas de la marca, desde la creación de sus productos hasta su promoción: John Galliano se ocupa de la mujer Dior, Hedi Slimane del hombre Dior. El objetivo de estos creadores procede de la tría-tradición: rejuvenecer, provocar, focalizar.

Segundo acto: recuperar las licencias para recuperar el *glamour*. A principios de los años noventa, Dior poseía más de 400 licencias. El objetivo es doble: controlar de nuevo la imagen de la marca y recuperar el margen adquirido por las empresas que poseen las licencias. Al mismo tiempo y a cambio de algunos royalties, se eliminan los productos que pueden perjudicar la imagen de marca (como las famosas zapatillas de Dior). Por último, el retomar las licencias permite elegir su distribución: las tiendas en las que se presentan los productos constituyen una estrategia de prestigio para estas marcas.

La tercera acción estratégica consiste en tener tiendas propias. Infringirla es peligroso con relación a una estrategia puramente inmaterial. Los puntos de venta, especialmente para una marca del mundo del lujo, representan unas inversiones muy importantes. Nada es demasiado bello para una marca como Dior: cada tienda tiene que parecer un templo, situado, por norma, en el mejor emplazamiento: la 5ª Avenida de Nueva York, Peking Road en Hong Kong o el barrio de Omotesando en Tokio. Imposible estar en cualquier otra parte e imposible estar de manera humilde. Además, la economía de la marca reclama su parte física, que representan los primeros gastos⁴⁶ realizados por es-

46. Las inversiones necesarias para gestionar bien esta estrategia están a la altura del objetivo fijado: en el año 2001, 80 millones de euros se invirtieron en los

tas marcas. Si la estrategia aporta sus frutos, éstos serán impresionantes. Los objetos, puestos a la venta a precios elevados, se venden como si se tratara de productos de gran consumo: 100.000 ejemplares del bolso Lady Dior el año de su lanzamiento, 14.000 ventas por mes para su sucesor, el bolso "selle", cientos de miles de camisetas de "J'adore Dior" vendidas a 150 euros cada una. Los resultados son excelentes,⁴⁷ pero las inversiones que requieren suponen el tener que tranquilizar a los accionistas y a los banqueros que financian el desarrollo del activo inmaterial de la marca. Y es por ello por lo que debe garantizarse el valor de la marca por encima de todo.

♣ Marcas de valor y valor de marcas

Lógicamente, el descubrimiento de los beneficios potenciales de una firma de moda ha provocado que los precios de las marcas se hinchen desmesuradamente. De esta manera, Vuitton valdría unos 8 millardos de euros,⁴⁸ ¡la misma cantidad del PNB anual de Bolivia! Chanel y Hermès también se valoran con cifras apetitosas: casi 5 millardos de euros la primera y algo más de 3 millardos de euros la segunda, poco menos que el valor de la marca Peugeot. Las perspectivas de posibles ganancias de una marca de moda explican que, en el año 2002, tres empresas textiles se encuentren entre las diez primeras marcas francesas. Otras marcas de moda, aunque mucho más discretas, valen auténticas fortunas: Lacoste es el decimonoveno de la clasificac-

puntos de venta; en el 2002, 20 millones de euros por sólo el punto de venta de Omotesando (que también tiene un instituto de belleza), 5 millones de euros invertidos en cada una de las colecciones de alta costura, y un millón de euros por desfile (*Capital*, octubre de 2002).

47. La cifra de negocios de la moda Dior ha aumentado el 75 % entre 1998 y 2001. Representa actualmente un tercio de la facturación de los perfumes, 1 millardo de euros en 2001, que ha aumentado el 30 % en tres años. Ciertos productos, vendidos a precios de lujo, se comercializan como productos de gran consumo. La firma, aún deficitaria en 2001, ha conseguido un resultado positivo en 2002. Pero lo más impresionante es que su facturación total, con un aumento del 41 % entre 2001 y 2002, es de 492 millones de euros (*Journal du textile*, 26 de mayo de 2003).

48. Según la evaluación del año 2002 del Instituto Interbrand, referencia en este tema.

ción; Pierre Cardin, a pesar del desprecio que se le manifiesta a menudo, está en el puesto veinticuatro. Estas sumas pueden parecer elevadas, pero resultan razonables con relación a los números provenientes de la burbuja de Internet.⁴⁹

Las evaluaciones de las marcas juegan un papel esencial: permiten valorar las considerables apuestas que estos asuntos representan para las empresas del mundo de la moda. Por ello, los protagonistas del sector le prestan una especial atención. Estas considerables cifras justifican las inversiones realizadas para construir y mantener estos grandes nombres. La mayoría de las marcas presentes en esta clasificación, exceptuando la significativa empresa de Pierre Cardin, realizan un gran gasto en el dominio de lo inmaterial —publicidad, *marketing*, etc.—, pero también en el dominio de lo material. Tras la idea de una economía despegada de los imperativos de la producción, estas empresas han recurrido básicamente a la subcontratación. Pero, a cambio, deben disponer de una red de tiendas a la altura de la reputación de sus marcas. Los signos y los mensajes necesarios para suscitar el deseo de una marca quizá sean muy caros, pero son, generalmente, menos onerosos que los puntos de venta indispensables para estas empresas.

Pocas empresas pueden financiar los gastos con sus fondos. En general, a menudo deben recurrir al mercado o al préstamo para disponer de los recursos necesarios para sus ambiciones. También es indispensable convencer a los accionistas o los banqueros y demostrarles que este sistema, por inmaterial que sea, contribuye a construir sustanciosos activos. En este contexto, el valor que se otorga al nombre es esencial. Los valores de la Bolsa fluctúan, los resultados también; pero lo que im-

49. En esta época, sólo hacía falta en cuanto material informático, unos cuantos adolescentes y una "marca" acabada en ".com" para ser más importante que British Airways. Un caso típico: en 1999, una empresa bautizada como Boo.com decidió convertirse en una Colette planetaria. Pero el equipo de juveniles colegas que animaban a esta tienda mundial no consiguieron más que dilapidar el dinero de los accionistas. Y la marca pasó a no valer nada. (Sobre "la nueva economía", ver Frédéric Lordon, *Fonds de pension, piège à cons?*, Raisons d'agir, París, 2000).

porta, en definitiva, es que la marca conserve su valor. Una parte de la economía de lo inmaterial se basa en esta ficción: una marca es un elemento de activo de la empresa que la posee y susceptible, como tal, de ser revendida como cualquier otro objeto.

La principal dificultad que se manifiesta en esta representación es la de estimar el precio de una marca. A los publicitarios les gustaría que se confiara en los gastos en materia de inversión, pero ninguna fórmula permite garantizar que los fondos se hayan invertido correctamente. Existen algunas marcas que nunca han recurrido a la publicidad —Agnès B, Zara— y no por ello son menos conocidas. De todas maneras, no parece posible determinar cómo una inversión publicitaria puede determinar el valor de una marca. La lógica contable exigiría que se basara en transacciones similares, pero las cesiones de las marcas de prestigio son escasas y cada caso es específico; imposible elaborar así una cotización. Sin embargo, existe un método que cada uno adapta y utiliza a su manera: la actualización de las fluctuaciones futuras. Cada marca se evalúa en función de lo que puede aportar en el futuro. Para esos productos que se sitúan en un mercado estable, la cosa es fácil. Pero en el sector de la moda, ¿cómo se hace? Las ganancias futuras son muy difíciles de predecir: no existe una única manera de sacar provecho a las rentas que constituyen una marca. Por ejemplo, en el año 2003, Prada todavía no posee un perfume. En la hipótesis de que la marca decidiera lanzar uno, ¿qué ganancias obtendría? La respuesta sólo sería arbitraria. Ésta es la razón por la que cualquier evaluación al respecto lleva a resultados bastante extraños y siempre relativos.

Estas valoraciones se basan en premisas discutibles, particularmente porque una marca tiene un valor, independientemente de las personas que la gestionen, de la sociedad que la posea, etc. Sin embargo, la historia reciente de la moda parece probar lo contrario: una marca no tiene la esencia que le conferiría un valor en el cielo estrellado del capital y los activos. Su potencial no está inscrito en ella como un código genético que se ex-

plique por sí solo. Gucci aparece hoy como una joya que tan sólo pedía poder brillar como antes. A posteriori, esta constatación parece sorprender al sentido común. Antes de su renacimiento en el mundo de la moda, la evocación de la firma de marroquinería tenía consecuencias desastrosas: una firma envejecida por una clientela no menos vieja, es así como se hablaba de la doble G. Y, sin embargo, algunos de los productos que hoy constituyen la riqueza de la marca, como el bolso "bambú", ya se vendían anteriormente, pero nadie se dignaba a prestarles atención... La consecuencia lógica de la evaluación de la marca como activo independiente es que se concede a cada una de ellas un contenido que decide sobre su potencial. No obstante, John Galliano ha más que alterado los códigos de Dior para volver a situar la firma en el marco de los gustos actuales; y el estilo de Givenchy fue prácticamente brutalizado por Alexander McQueen... Otros hombres, encargados de relanzar estas dos casas, las hubieran redescubierto de otra forma, lo que prueba que la identidad de una marca no puede aislarse fácilmente.

El renacimiento de ciertas firmas ha contribuido mucho a la revalorización de las marcas en general. Cuando la Bolsa estaba en alza, ciertas adquisiciones llenaban las páginas de los periódicos y los propietarios de nombres más modestos se creían poseedores de un chollo. Actualmente, la exuberancia irracional ya no está de moda. Y, sin embargo, figura entre los intereses de cada empresa del mundo de la moda el clamar, siguiendo el ejemplo de Bernard Arnault, que se poseen marcas "extra-terrestres", que necesitarían más de treinta años para ser construidas.

El lujo, siempre de moda

Aparentemente, todo va bien, la idea de la marca funciona de maravilla. Las extensiones que pueden construirse alrededor de un nombre que gusta parecen no tener límites. Es como si los creadores textiles se beneficiaran de una renta que los más

hábil pueden hacer fructificar. Ésta es la razón por la que las marcas valen auténticas fortunas.

En un universo donde la infidelidad es la regla, donde la oferta siempre parece mayor que la demanda, un nombre reconocido representa un verdadero triunfo. Constituye, de hecho, una excelente protección contra la crisis del sector textil, patente desde hace veinte años. Ésta tiene diversas causas. En Francia, como en la mayor parte de los países occidentales, consiste sobre todo en el hecho de que la parte del presupuesto destinado a la ropa ha disminuido.⁵⁰ Ello justifica el gran triunfo de muchas empresas que proponen artículos de tendencia a precios populares. Bajo estas circunstancias, la mejor, y quizá la única forma de resistir es beneficiándose de una marca fuerte, susceptible de superar todos los obstáculos. Hoy en día, esta expresión se ha convertido casi en sinónimo de marca de lujo. Bernard Arnault resume la opinión común cuando estima que "hacen falta treinta años para construir una verdadera marca de lujo. Pero, una vez construida, puede resistir cualquier crisis".⁵¹ Tal creencia da mucha seguridad a los accionistas. Y más cuando los beneficios en este sector son generalmente muy elevados. Así, Prada siempre ha querido ser discreta sobre sus costes, murmurándose que los coeficientes aplicados a ciertos artículos de nailon son de aproximadamente 10. Por este motivo, al final, Vuitton, Cartier o Gucci disponen de márgenes brutos del orden del 70% y sus márgenes estratégicos están sobre el 20%. Sólo la industria farmacéutica funciona mejor.⁵²

50. En Francia, si el consumo nacional aumentó un 40% entre 1980 y 1996, los gastos en materia de vestir sólo lo han hecho el 10% o el 15%, dependiendo de los artículos. En el año 2001 las compras textiles anuales se elevaban a 541 euros por cada mujer, 363 euros por cada hombre, 337 euros por cada niño, y 548 por los bebés, y sólo las dos últimas categorías de gastos progresan positivamente. Pero lo más preocupante para el sector es, probablemente, el hecho de que los precios de la ropa tienda a disminuir. El precio medio de un traje de mujer ha pasado de una media de 219 euros en el año 1999 a 179 euros en el 2001. Un traje para hombre vendido a 100 francos en 1990, se vende ahora por el equivalente a 85 francos. Véase Nicolas Herpin y Daniel Verger, *La Consommation des Français*, tome I, Éditions La Découverte, Paris, 2000, p. 71.

51. Citado por *The Economist*, 23 de marzo de 2002.

52. *Ibid.*

No obstante, hablar de lujo cuando el sistema contemporáneo conjuga consumo y producción de masas, no deja de ser obvio. Tradicionalmente, tal y como señala Jack Goody,⁵³ las culturas del lujo se encuentran especialmente entre sociedades jerárquicas. Nuestro mundo comprende múltiples estratificaciones sociales y todas, en teoría, descansan sobre la igualdad formal de los individuos. Así, las marcas de vestidos de excepción se dirigen, en realidad, a la mayoría. Tal y como había profetizado Tocqueville, no es el lujo el que se ha democratizado: es la democracia la que ofrece a todos la posibilidad *formal* de adquirir todos los bienes. “En la confusión de todas las clases, —escribía—, cada uno espera poder parecerse a lo que no es y dedica grandes esfuerzos a conseguirlo. [...] Para satisfacer estas nuevas necesidades de la vanidad humana, no hay ninguna impostura a la que las artes no puedan llegar y la industria va muchas veces tan lejos, en este sentido, que llega a perjudicarse a sí misma”.⁵⁴ Desde entonces, el lujo es una etiqueta que distingue ciertos productos, tenidos por más exclusivos que otros. Nuestros contemporáneos están entusiasmados con este calificativo; en 2001 este tema dio lugar a más artículos de prensa que los dedicados a la protección del medio ambiente o a la sexualidad.⁵⁵ Paralelamente, más del 60% de americanos, europeos y japoneses son compradores, al menos ocasionales, de una marca de lujo.⁵⁶ La clientela que ambicionan estas empresas no se limita pues, a la alta burguesía.⁵⁷

53. Jack Goody, *Representaciones y contradicciones. La ambivalencia hacia las imágenes, el teatro, la ficción, las reliquias y la sexualidad*, Paidós Ibérica, Barcelona, 1999.

54. Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, tome II, Flammarion, París, 1981, p. 64. [Versión castellana: *La democracia en América*, Alianza, Madrid, 2002].

55. Respectivamente: 1.500, 1.200 y 500 artículos. Estudio realizado por Eselmann, *Journal du Textile*, 14 de octubre de 2002.

56. Estudio RISC 2000, citado por Elyette Roux, en *Le luxe éternel, de l'âge du sacré au temps de marques*, Gallimard, París, 2003, p. 154.

57. Esta clase de individuos poseen activos netos disponibles de al menos un millón de euros. El número de estos privilegiados se espera que aumente el 50% desde ahora al año 2005. (Estimación Cap Gemini, citado por *The Economist*, 23 de marzo de 2002.

Resumiendo, el lujo está de moda. Actualmente, esta situación va de maravilla; permite vender productos selectos bajo este calificativo con márgenes confortables. Pero, ¿qué pasará mañana? Esta renta se verá quizá perjudicada. En efecto, si el lujo está de moda, perfectamente puede pasar de moda.

Crear su propia leyenda

✓ Ciertas marcas, aunque nacidas recientemente, parecen muy sólidas en la actualidad y pertenecen, gracias a la habilidad de sus dirigentes, al club de los nombres más deseados. Su presencia es suficiente para vender un objeto apetecible, que seguramente pasaría desapercibido si se hubiera propuesto bajo otro nombre.

Tod's es la ilustración ideal de este principio: muchos creen conocer la marca desde hace un siglo, cuando en realidad la empresa que explota esta firma estaba en el limbo hace treinta años y, en cuanto a su existencia de cara al gran público, no cuenta más que con una decena de años. El sentido común nos haría pensar que tal logro reside en un producto excepcional. Pero, en este caso, el sentido común no acierta: la firma goza de su popularidad gracias a un mocasín tan feo que sólo debe su existencia al mundo de las tendencias. Es imposible, sin el amparo de la moda, pretender vender —caro—, este horrible zapato lleno de tacos de goma en la suela, un modelo inspirado en el calzado de los pilotos de automovilismo... Evidentemente, los Tod's son muy cómodos, argumento probablemente decisivo para vender pantuflas, pero ridículo y molesto si lo que se pretende es calzar los pies más distinguidos del planeta. Para construir esta marca y después todo un grupo alrededor de estos zapatos, Diego Della Valle, fundador y actual presidente de Tod's, tuvo que dar prueba de una sólida *chutzpah*.

En Tod's todo es bello, pero nada es verdad: la historia de estos zapatos es un tejido de fantasías. En 1979, cuenta la leyenda

primer point

da, un joven Della Valle descubre un mocasín en un anticuario de Estados Unidos y lo encuentra muy, muy cómodo. Todavía bajo estado de choque, decide producir y comercializar este extraño calzado bajo el nombre totalmente imaginario de JP Tod's. Veinte años más tarde, cuando la marca ya goza de suficiente renombre, el JP se abandona. Un par de estos zapatos, regalados a Gianni Agnelli, llamaron la atención del director de la Fiat, árbitro de la elegancia transalpina. Los fotógrafos se encargan de inmortalizarlo con estos curiosos zapatos... Otros personajes todavía más míticos, también los han llevado por efecto de los caprichos de la publicidad. Éste fue el caso de Cary Grant, quien, a título póstumo, hizo pasar estos mocasines recién nacidos por un clásico, a la manera del bolso Kelly o del *carre* de Hermès.

El resto de la publicidad fue realizada gratuitamente por la tradicional *people*, que se prestó a ponerse estos zapatos, fabricados en todos los colores y todas las materias, desde el cuero más clásico al cocodrilo más ostentoso. La leyenda —¡una vez más!— dice que estas pieles son tan preciadas que deben conservarse en una caja fuerte... Y es que, si el zapato no es muy atractivo, su precio, en cambio, sí lo es. A mediados de los años noventa, el momento de más locura por los Tod's, las tiendas que los distribuían agotaban las existencias: ¿símbolo del éxito o resultado de un cálculo? Algunos sospecharon que Diego Della Valle había organizado la escasez de sus productos, filtrando la demanda incluso antes de que pudiera materializarse. Della Valle ha conseguido crear a día de hoy un verdadero-falso clásico, quizá también una *forma*, un mocasín que envejecerá sin la necesidad de demasiados *liftings*. Alrededor del nombre de Tod's otros productos se han lanzado exitosamente, como, por ejemplo, el elegante bolso D Bag, en 1997, que retoma el famoso motivo de los tacos del zapato. Por último, el grupo ha sacado al mercado otras marcas, entre ellas Hogan, explicando esta vez, desde 1986, la fábula de los zapatos de cricket de los años treinta. Quizá por ser menos feos que sus hermanos mayores, los Tod's no representan más que el 30% de los 320 millones de euros que el grupo facturó en el año 2001.

Apenas treinteañera, Tod's es reconocida como una gran marca, y es indudable que este nombre es familiar para el público. Está visto que no hay edad, ni formato preciso, para contar historias. Ésta es la lección que se puede extraer del éxito de Gérard Darel, una marca que no goza del prestigio de Tod's, pero que también ha conseguido salir a escena con mucha habilidad.

Creada en 1971, la marca Gérard Darel es una marca de *prêt-à-porter* femenino de gama media, cuyo objetivo era vestir a las cuarentonas. Nacida en el barrio del Sentier de París, esta empresa prosperaba de manera muy positiva hasta el año 1996, sin esforzarse demasiado en distinguirse de su competencia. Ningún mito era suficiente para sacar a esta marca del pelotón. Fue en ese momento, parece ser, cuando Danielle Darel tuvo la idea de explotar su "gran pasión": Jackie Kennedy. Danielle decidió, pues, subrayar la relación acercando su empresa a esta figura legendaria, asociación aparentemente muy arbitraria. Nada hacía prever que estas dos protagonistas se unieran. Para que el imaginario colectivo asociara estos dos nombres, una astuta idea salió a la luz. En lugar de utilizar la imagen de Jackie Kennedy para la publicidad —operación poco cómoda y quizá un tanto inconveniente—, Danielle Darel tuvo la ocurrencia de comprar en una subasta de Sotheby's, en Nueva York, un collar que Jackie Kennedy llevó cuando acompañó a su esposo en la visita oficial que hicieron a Francia en 1961.⁵⁸ Por el precio de 500.000 francos franceses, el collar pasó a ser propiedad de Darel, con la idea, de entrada, de utilizarlo en su estrategia publicitaria. Una buena compra que nos recuerda a otra: la que realizó Ralph Lauren, también en una subasta, cuando adquirió por 13 millones de dólares, la bandera americana más antigua que se conoce. En algún sentido, se convirtió en propietario de su más antiguo logo, porque son las mismas estrellas y rayas que se encuentran en sus jerséis.

Desde el asunto del collar, Gérard Darel no ha parado de utilizar la imagen de Jackie Kennedy en su estrategia de comunica-

58. *Management*, septiembre de 2001, p. 29.

ción, que no sólo se reduce a la publicidad: una empresa de tamaño modesto como ésta no dispone, evidentemente, de los presupuestos de los mastodontes del sector. De golpe, la marca vende la réplica del collar de Jackie en sus tiendas, utiliza a Stéphanie Seymour (modelo que se parece mucho a Jackie) en sus campañas publicitarias, esponsoriza una exposición de fotografía en la UNESCO dedicada a la pareja Kennedy, paga la exposición de vestidos de Jackie en el Metropolitan Museum, etc. Desde 1996, año de la famosa compra en la subasta, la facturación de la marca Gérard Darel se ha multiplicado más del 50%. Es la prueba de que las asociaciones más arbitrarias pueden llegar a funcionar y no es necesario haber sido proveedor de la reina durante más de treinta años para poder evocar su imagen. Pero todavía hay un misterio: en una subasta en el año 2003, Gérard Darel adquirió el famoso cuestionario de Proust: ¿se lanzará la marca al *prêt-à-porter* masculino?

✓ Para conseguir imponerse en el mercado, tal y como han hecho Tod's y Gérard Darel, una marca debe encontrar su clientela, un tema nada fácil. La clientela es muy inestable y no siempre se trata de la que se había previsto en un principio...

Marcas deseadas y clientela indeseable

Todas las marcas aspiran a encontrar un público específico. En este sentido, trabajan muy duro para conquistar a sus clientes. Pero el marketing no abarca todo. La distinción entre lo que está *in* y lo que está *out* afecta a las marcas temporada tras temporada, y evoluciona en función de los grupos y del medio. Es cierto que la inercia permite a algunas marcas conservar sus rentas, pero ninguna tiene nada asegurado. Como es sabido, los consumidores son cada vez menos fieles. Y al final las personas desarrollan frente a las marcas la misma actitud que adoptan con respecto a las instituciones en general: ninguna marca, venga o no del mundo del lujo, está a salvo de un cambio de opinión. Debe poder rendir cuentas, tal vez enfrentada a una amenaza de boicot o, simplemente, al olvido.

Las firmas desempeñan en nuestra sociedad un papel extraordinariamente complejo. La audiencia de la obra de Naomi Klein, *No Logo* se puede poner en relación con la muchedumbre que se empuja en los grandes almacenes en época de rebajas. Las reacciones de rechazo a ese respecto son tan impresionantes como ciertas manifestaciones de adoración. Cada marca escapa de alguna manera a sus promotores. Nike, Gap o Christian Dior (sin mencionar a McDonald's o Coca-Cola) son algunos ejemplos muy llamativos. Nadie ha intentado deliberadamente dotarlas, desde el principio, de los símbolos que evocan hoy en día; además, ninguna marca puede estar segura de su destino. Cualquier marca puede tener la desagradable sorpresa de ver lucir su logo a un asesino en serie cuya imagen reproducen todos los medios de comunicación, como fue el caso de Guy Georges, inmortalizado con una camiseta de Umbro color verde. De la misma forma, las Doc Martens probablemente no eligieron convertirse en las botas preferidas por los pseudo-nazis. ¿Pero cómo controlarlo? El reciente ejemplo de Lacoste ilustra los límites del control que estas entidades pueden llegar a ejercer sobre sí mismas.

El caso del cocodrilo es más que conocido. Contra todo pronóstico, los artículos de esta marca, habitualmente asociados a una clientela burguesa, se convirtieron súbitamente en populares, a mediados de los años noventa, entre los jóvenes de barrios desfavorecidos. Esta receta no servía para todos los productos de la firma, sino, de manera más sutil, para cierto tipo de artículos, chándales y gorras, erigidos como símbolo de reconocimiento entre diferentes bandas o barrios.⁵⁹ El fenómeno se basaba en una lógica clara, reivindicada por sus protagonistas: servirse de un cierto número de símbolos distintivos de las franjas más privilegiadas de la población. Según el sociólogo Serge Liminana, la marca del cocodrilo y su fundador, el tenista René Lacoste, ocupaban un lugar inesperado en el imagina-

59. Agradezco a Serge Liminana el haberme permitido usar el estudio de Sorgem, realizado a su cargo, por cuenta de RATP, sobre los jóvenes del extrarradio.

rio de estos jóvenes. Conocían bien las hazañas del jugador, los diferentes artículos de la gama, pero sobre todo interpretaban cada artículo firmado como un símbolo ambivalente de integración. Al apropiarse de esta ropa, mostraban que ellos también eran capaces de presumir de símbolos externos de riqueza. Y, a la vez, retornando a una especie de estrategia de distinción, se abastecían de esta marca destinada a la burguesía, perfectamente conscientes de que ésta no viviría la convivencia de la misma forma.

Lacoste no es la única marca que ha integrado la sutil jerarquía puesta en escena por los jóvenes. Además del cocodrilo, en el año 2002 se descubrieron marcas "ábrete Sésamo" —Hugo Boss, por ejemplo— que se suponía permitirían entrar a quienes las llevaban en sitios donde tradicionalmente se les negaba la entrada, como, por ejemplo, en las discotecas. También existen algunas marcas sinónimo, por el contrario, de reivindicar una pertenencia, por ejemplo la firma Dia, inspirada por la marca FUBU, que significa "For us, by us". Sin embargo, el destino de Lacoste fue particularmente mediatizado, en parte por razones muy francesas. Fueron muchos los comentarios divertidos o condescendientes describiendo a estos jóvenes sin dinero que usurpaban a la alta burguesía su símbolo de reconocimiento social. Muchos predijeron la fuga de la clientela tradicional; otros ya la estaban percibiendo. Ante lo que estaba pasando, la empresa mantuvo un mutismo absoluto: nunca hizo ningún comunicado sobre la presencia de los jóvenes de los extrarradios entre sus compradores. Pero, por supuesto, tampoco divulgó sus números, muy difíciles de conocer debido a la estructura de la empresa. Nada indica que los compradores tradicionales dieran la espalda a la marca, que, por otra parte, desde 1998 no está en su mejor momento. Fue mucho más atractiva en otras épocas y, desde hace ya tiempo, está intentando hacerse un *lifting*, operación para la que ha contratado especialmente al joven diseñador Christophe Lemaire. Un paso tímido, incluso inconsciente, se ha dado de cara a los *aficionados* "indeseables": un modelo negro en un catálogo, una *banane* (riñonera) vendida a precios mó-

dicos. Pero ninguna estrategia deliberada al respecto se ha puesto en marcha.

A raíz de los comentarios alrededor de este fenómeno, la reacción de Lacoste es reveladora de una posición específica francesa frente a las minorías: la traición de un particular concepto de integración. Es como si a un universalismo formal se sobrepusiera un esnobismo real. En Estados Unidos se observa, evidentemente, una actitud completamente opuesta: el *marketing* étnico se ha convertido en una auténtica golosina desde los años noventa. Ciertas marcas elegidas por minorías étnicas han transformado el azar en oportunidad, y lo han instrumentalizado para ganar la carrera a sus competidores. La marca Tommy Hilfiger, al principio una pálida copia de Ralph Lauren, también ha aprovechado la ocasión para otorgarse una verdadera identidad. La tolerancia frente a la alteridad no es la única razón de este comportamiento. Los afroamericanos parece que gastan bastante más en ropa que la media de los americanos: 46% más en ropa femenina, 86% en zapatos masculinos y la relación es de uno a cuatro respecto a los trajes. Este contraste se interpreta normalmente como una forma de probar su igualdad mediante una plena participación en la sociedad de consumo. También como un rechazo del estereotipo del negro pobre y marginado. Este sentimiento también existe entre los compradores de productos Lacoste en los barrios pobres. Pero este capricho repentino, parece que en Francia se ha percibido más como una desventaja que como una oportunidad. Sin embargo, el sistema de las marcas no es un sistema de castas; ninguna marca es propietaria de su clientela y no puede tampoco protegerse de que los "indeseables" compren algunos de sus productos. Las marcas, pues, están aprendiendo a ser humildes, puesto que se han dado cuenta de que su supuesto poder sobre las decisiones colectivas es mucho más frágil de lo que habían pensado. Ciertos fracasos han atestiguado su posición de precariedad frente a los fenómenos del mundo de la moda.

No se domina a la moda

La moda no se deja dominar fácilmente, como demuestran las decepciones de Hussein Chalayan, un joven diseñador de origen chipriota. No sólo no ha conseguido convertir su nombre en una firma, sino que, en diciembre del año 2000, mientras su compañero de promoción Alexander McQueen era contratado por el grupo Gucci, él tuvo que cerrar su tienda. "¿Por qué él?", se preguntaron algunos, ya que no se duda del talento de Chalayan y ningún profesional osaría cuestionarlo. Ya desde su salida de la escuela, en 1994, fue calificado de genio conceptual y, dos años más tarde, fue elegido British Designer of the Year.⁶⁰ Es cierto que lo conceptual se vende mal: las primeras creaciones de Chalayan —piezas hechas con limaduras de hierro o en papel, vestidos "mesita de centro" o confeccionados con una cáscara de fibra de vidrio— no parece que emocionaran al gran público. Como sucede en otros universos artísticos, el gusto de los profesionales no se corresponde con el del público en general. En lo que a moda se refiere, lo abstracto y lo conceptual nunca han permitido a un creador conocer el éxito. De la misma manera, las provocaciones de índole política, como las que llevaron a Chalayan a hacer desfilar a mujeres desnudas simplemente vestidas con un chador, despiertan sobre todo el interés de los medios de comunicación. Como veremos, son otras las provocaciones que hacen vender en el mundo de la moda.

Actualmente, Hussein Chalayan intenta reponerse. Con este objetivo, el diseñador martillea con un nuevo mensaje, cuyas palabras resumen su quintaesencia: "Lo que Hussein hace por el hombre, no tiene nada de conceptual".⁶¹ Se contenta tímidamente con seguir algunas de sus investigaciones sobre el "vestido rescatado", con denims y terciopelos lavados y decapados, jerséis hervidos, colores descoloridos, siluetas deformadas y cos-

60. Michèle Lamont et Virag Molnar "How blacks use consumption to shape collective identity", *Journal of Consumer Culture*, vol. 1, n° 1, pp. 31-45.

61. "Hussein didn't want to do anything conceptual for men", *Fashion Wire Daily*, 9 de julio de 2002.

turas raídas. Como anteriormente, sigue reflexionando sobre el universo del vestir, como, por ejemplo, enviando una camiseta Air Mail en un sobre sellado que, aun antes de ser llevada, ya habrá sido utilizada. Pero Chalayan ya sabe que todo esto no le dará de comer. Además de estas piezas tan originales, propone una moda más discreta, casi clásica, quizá demasiado para marcar la diferencia. Por otro lado, siempre ha rechazado ponerse delante de las cámaras y sus fotografías son escasas... ¿Cómo crear una marca cuyo creador muestra tan poca voluntad?

Al contrario, la voluntad de promover un nombre, una marca y una persona no faltaron en Isaac Mizrahi. Tampoco faltaron, ciertamente, los medios para hacerlo: Chanel aceptó financiarlo en 1992. Sin embargo, en menos de diez años, entre 1988 y 1997, este creador neoyorquino conoció gloria y lágrimas, pasando de ser el favorito de la ciudad, a ser la estrella olvidada entre los diseñadores. Miz, como le habían bautizado los periodistas, había entendido perfectamente las reglas del juego, aceptando someterse a ellas sin pestañear. Su moda era extremadamente colorista, sexy, femenina; en una palabra, todo menos cerebral. Lo tenía todo para gustar: *show off* (espectacularidad), con mucha *chutzpah*, encajando perfectamente con la ciudad de Nueva York, y además disponía de un curriculum de ensueño. Nacido en el sector de la confección neoyorquina, sale de la Parsons School of Design y se convierte en el asistente de Calvin Klein. Presenta, en 1998 su primera colección en un loft del Soho y la ciudad le aclama. A principios de los noventa, es el joven diseñador americano más mimado por la prensa. Sus invenciones se difunden a una velocidad de vértigo, como sus *tartan kilt* o sus *boxy jackets*. Contribuye a relanzar la moda de la *blaxploitation* (contracción de *black* y *exploitation*, la explotación de los negros), y se apunta a la tendencia Jackie Brown lanzada por la película del mismo nombre del director Quentin Tarantino. En 1992, cuando recibe la ayuda de Chanel, muchos murmuran que será el sucesor de Karl Lagerfeld. Como es una auténtica estrella, también sale por televisión. Entonces, ¿cuál es el problema? El que nadie esperaba: sus creaciones son elogiadas por la crítica, quien aplaude sus descatos

a la monocromía, pero no se venden. Muchos expertos mostraron interés por el caso Miz: ausencia de talento, decían unos, víctima del sistema que le fabricó, aseguraban otros. La unanimidad de los periodistas de su entorno le había probablemente convencido demasiado rápido de que el color era comercial, cuando en realidad sólo existe una pequeña brecha fuera de los clásicos negro, blanco, gris, beis. Actualmente, la situación de Mizrahi es problemática. Ninguna marca parece dispuesta a asociar su nombre al de su fracaso... Miz está de rebajas: ahora diseña ropa para la cadena de descuento Target y la prenda más cara de su colección cuesta 69,99 dólares...

Estos dos ejemplos, Hussein Chalayan e Isaac Mizrahi, muestran que no hay nada de automático en la creación de una marca de moda. Por otro lado, un éxito tan rápido como intenso no protege a nadie de una caída brutal. Desde este punto de vista, la historia de Uniqlo es como la de una película de terror para los profesionales del sector. El caso de esta marca japonesa es muy instructivo: jamás ninguna marca de moda ha conocido un éxito tan vertiginoso y temporal. Uniqlo ("Unique Clothing Warehouse") fue creada por Tadashi Yanai. En menos de quince años la empresa que explotaba la marca se posicionó en el tercer puesto del sector japonés de distribución textil, y cotizaba en la Bolsa de Tokio. En el año 2000, Uniqlo se encontraba en un momento de éxito deslumbrante: 500 tiendas y una evolución del 100% de su facturación entre el año 1999 y 2000. Una empresa extremadamente rentable que obtuvo en 2000 unos resultados netos de 350 millones de euros, aproximadamente un 15% de su facturación, cuando la mayor parte de la competencia se contentaba con un tercio. El julio de 2001, con la crisis de Japón, la cadena decide emprender una ofensiva internacional, empezando por el Reino Unido, donde Uniqlo pretendía abrir unos cincuenta puntos de venta. Un mes más tarde, en agosto de 2001, por primera vez en su historia, la facturación de la empresa disminuye en un 1,9% y en este momento empieza su declive. Uniqlo pierde parte de su habitual clientela y, en abril de 2002, su presidente también se va. Los planes de desarrollo en el Reino Unido se detienen automáticamente. De ninguna mane-

ra habían cumplido con las previsiones en los resultados. Se ponen en práctica tentativas inéditas de diversificación de la marca, por ejemplo, la distribución de... frutas y verduras. En 2003, el futuro de Uniqlo seguía sin estar asegurado.

¿Cómo se explica un éxito tal y, acto seguido, una caída como ésta? Esquemáticamente, el concepto de Uniqlo era lo que los especialistas llamaban un *me too* de Gap, un modelo estrechamente inspirado, por no decir copiado, de la célebre cadena americana. En las monumentales tiendas, que tenían de 500 a 800 m², se podía encontrar una vasta gama de *sportswear* —camisetas, tejanos, polos— de manufactura muy simple. Cuando Uniqlo estaba en su mejor momento, vendía unos 300 millones de artículos al año, artículos que decían ser fabricados en condiciones dignas y con una excelente relación calidad/precio (dejando entender siempre que, al contrario que su máximo competidor americano, Uniqlo no hacía pagar la marca). En un mercado dominado por los precios altos, Uniqlo supuso una enorme presión sobre sus competidores. Su política se basaba en dos ejes muy claros. El primero, que el mismo Yanai desarrolló en el sector del textil japonés, era el método de circuito corto, ya puesto en marcha en el Sentier, y popularizado por H&M y Zara. Su ambición, afirmaba Yanai, era la de convertirse en la primera empresa de circuito corto del mundo.⁶² Este sistema de producción se basaba en una excepcional cadena de empresas chinas subcontratadas. Y en lo que se refiere a las líneas de producto —americanas, vestidos, cazadoras tejanas, camisetas, etc.— Uniqlo supervisaba el conjunto de sus operaciones, desde la producción del hilo hasta la entrega en sus tiendas, pasando por el montaje de la ropa. Esta organización permitía controlar el precio mientras se examinaba a fondo la calidad del producto.

Pero Uniqlo tenía un punto débil: su firma. Identificada como una marca sólo de básicos, inspirados por los de Gap, los pro-

62. *JTN Monthly*, febrero de 2001, p. 14.

ductos sufrieron cuando su estilo pasó de moda. La “honrada propuesta”⁶³ del principio se volvió contra Uniqlo, puesto que el nombre no constituía ninguna renta para los beneficiarios, más bien era una garantía de calidad para el público. Cuando muchos de los competidores de Uniqlo empezaron a trabajar con el mismo circuito corto, la posición de la empresa empezó a ser precaria. Y rápidamente, en unos tres años, empezaron a ganar terreno empresas como Itochu, gran casa de comercio japonés muy implicada en la distribución textil, que abrió 137 filiales en China. Cuando el modo de producción de Uniqlo se extendió, ciertas marcas⁶⁴ bajaron sus precios entre el 40% y el 50%. De esta manera, está comprobado que una marca conocida puede saborear el éxito en un momento de su historia, poniendo a sus promotores a resguardo de las fluctuaciones de la moda, siempre con fecha de caducidad.

63. Entrevista a Tadashi Yanai, *Drapersrecord*, 20 de octubre de 2001, p. 32.

64. Principalmente Michel Klein, *Comme ça du Mode*, e ISM (*Le Figaro*, 28 de enero de 2002).

SEGUNDA PARTE

LA FÁBRICA DE TENDENCIAS

3. La moda es arbitraria

Se supone que las marcas gobiernan las tendencias, cuando, en realidad, las padecen. Esto se sabe poco porque la moda es un universo tan familiar como desconocido. La complejidad de las tendencias se transparenta hasta en cuestiones banales de vocabulario. Aparentemente, todos creemos saber lo que es un vestido a la moda, pero el término es profundamente equívoco. En efecto, reúne dos nociones distintas: un juicio de hecho y un juicio de valor. El juicio de hecho encubre una simple constatación estadística: en un momento preciso, la frecuencia de aparición de ciertos objetos es más elevada que en otros. Muy a menudo, estos caprichos son masivos y repentinos. Representados en un gráfico, con el tiempo en abscisa y su frecuencia en coordenada, estos fenómenos adoptan la forma característica de una “curva de campana”.⁶⁵ A esta concepción “objetiva” de la moda se suma otra, en la que prevalece el juicio de valor. Según esta representación de las cosas, solamente un objeto raro puede ser tendencia. Este tipo de debate puede dar lugar a interminables discusiones porque, en este contexto, la moda de uno no es la del otro. Es lo que subraya un experto en la materia, Jean-Paul Gaultier: “Cuando se dice que alguna cosa está de moda, no quiere decir que el 100% de las personas se adhieran a ella. Hoy, las modas coexisten. Hay *grunges*, *neopunks*, viejos *punks*, *hippies*, *tecnos*... Y otros que lo mezclan todo”.⁶⁶ Este ecumenismo no nos dispensa de interrogarnos sobre lo que está de moda y lo que no lo está.

65. Ver en “La moda es lo que se pasa de moda”.

66. *Citizen K*, n° 21, invierno 2001-2002.

El marketing de la moda y sus intelectuales favoritos

“En los medios publicitarios —escribe Georges Perec en *Les Choses*— generalmente situados a la izquierda, de una manera casi mitológica, pero más fácilmente definibles por [...] el culto a la eficiencia, a la modernidad, [...] la tendencia más bien demagógica a la sociología, [una opción prima: aquella según la cual] nueve décimas partes de la gente serían unos idiotas, únicamente capaces de cantar a coro los elogios de cualquier cosa [...]”.¹⁶¹ Esta descripción de humor punzante, en la que el sociólogo —el otro trabajo de Perec— roza lo novelesco, está de completa actualidad. Muchos profesionales del *marketing* o la publicidad posan su mirada condescendiente en aquella “gente que cree en las marcas”,¹⁶² esta humanidad crédula dispuesta a encontrar un delicioso “aroma a nuez” en un grasiento y rancio bistec. Al mismo tiempo, los hombres del sector muestran ese sentimiento curioso, casi inquietante, de ser muy sensibles a los anuncios, a los eslóganes y... a las marcas.

Los especialistas del *marketing* de la moda son ajenos a estos sentimientos contradictorios. Por un lado, ven al consumidor como una criatura completamente irracional, obsesionada por una forma apartada del fondo. Esta pauta la resume uno de los gurús americanos de esta disciplina, que incita a las empresas a definir su *irracional selling proposal*¹⁶³ (proposición irracional de venta). Desde su punto de vista, el éxito de un producto depende de la forma que tome: el *packaging*, el logo, la publicidad y, por supuesto, la marca, mientras las cualidades intrínsecas del producto pasan a un segundo plano. Siguiendo el ejemplo de cualquier inexperto del mundo textil, se afirman en esta convicción por su dificultad para llegar a comprender la diferencia de precio que puede separar un modelo de marca del

161. George Perec, *Les Choses*, J'ai Lu, París, 1955, p. 93. [Versión castellana: *Las cosas*, Anagrama, Barcelona, 2001].

162. *Ibid.*, p. 110.

163. Al Ries y Jack Trout, *Las 22 leyes inmutables del marketing*, McGraw-Hill, Madrid, 1993.

modelo en el cual se ha inspirado, realizado por cualquier cadena especializada. A diferencia de los creadores de producto, ellos no perciben los matices de la materia, del montaje o del corte. Para ellos es el *marketing*, es decir, su trabajo, lo que justifica la diversidad de los precios. Esta convicción está tan arraigada que, trabajando con las marcas durante mucho tiempo, los convierte mayoritariamente en profundos *label conscious*. Su trabajo consiste en determinar el tipo de comprador deseado por una marca o un producto. Bajo estas circunstancias, les es difícil ir contra los principios que ellos mismos han fijado.

Esta representación del individuo frente a la moda y a las marcas conduce a menudo a una concepción determinista del ser humano. Ésta parece describir a un hombre manipulado por los mecanismos que le superan y sobre los que carece de poder. Por lo tanto, la sociedad de consumo convertiría a los hombres en sujetos dóciles, condenados a reproducir una lógica de clase y a perpetuar el sistema. Así no es de extrañar que dos de los más célebres pensadores del mundo de la moda sean dos teóricos del irracionalismo: Jean Baudrillard y Pierre Bourdieu. Estos autores son citados a menudo dentro y fuera del sector. Contra todo pronóstico, sus teorías las utilizan periodistas, consultores y hombres de *marketing* que trabajan en moda. La revista *Citizen K*, muy leída por los *fashionistas*, también dedicó un largo artículo a Jean Baudrillard entre las páginas de un reportaje de Laetitia Casta y un artículo sobre la vuelta de la New Age. Las teorías de Pierre Bourdieu se mencionan frecuentemente en las páginas de los *Inrockuptibles* o *Technikart*, dos títulos importantes en el sector. En las obras de referencia sobre gestión dirigidas a los profesionales de la moda también se exponen las teorías de estos dos autores. Este tipo de libros, escritos normalmente por personas que comparten su tiempo entre la consejería a empresas y la enseñanza, aprenden el “sistema de los objetos” de Jean Baudrillard o la “estrategia de la distinción” de Pierre Bourdieu como dos construcciones indispensables para comprender la moda y el lujo. Uno de estos manuales presenta de la siguiente manera a estos dos autores: “Una rica corriente de pensamiento se ha formado sobre la base de estos

análisis, esencialmente llevados a cabo por Jean Baudrillard y Pierre Bourdieu. Después se ha prolongado, mediante aplicaciones muy operativas, por definiciones de *sociostyles*.¹⁶⁴

Pierre Bourdieu y Jean Baudrillard fueron muy leídos cuando la generación que hoy domina el mundo de la moda realizaba sus estudios. Estos nombres son familiares para gente como Miuccia Prada, cabeza visible de la marca Prada, que tenía veinte años en 1970. Actualmente, Miuccia no ha renegado de sus compromisos de juventud y financia coloquios en los que los intelectuales debaten sobre temas como la globalización. En una de estas ocasiones se pudo oír a Toni Negri, cabeza pensante de ultrazquierda convertido en teórico de la antiglobalización, mientras Miuccia Prada recomendaba su lectura.¹⁶⁵ Por esta misma razón Prada organizó en París, en octubre de 2000, un desfile muy controvertido en la sede del PCF, en la plaza Colonel-Fabien. "Mientras esperamos que el PCF vuelva a estar de moda, viva la moda en el PCF",¹⁶⁶ ironizaba entonces *Libération*. El desdoblamiento de Miuccia Prada, entre la izquierda chic y el poscapitalismo, se encuentra en la figura de su arquitecto Rem Koolhaas. Este neerlandés, profesor de Harvard, recibió en 2000 un premio Pritzker, algo así como el Nobel de la arquitectura. Desempeña al lado de Miuccia Prada un papel parecido al de Oliveiro Toscani junto a Luciano Benetton, medio artista en casa, medio loco en la corte, susceptible de decir en voz alta lo que su mecenas piensa en voz baja. Este creador de talento ha pensado acertadamente la última tienda de Prada en Nueva York, aunque también es autor de numerosas provocaciones inspiradas por Baudrillard, Marcuse o Houellebecq. Bajo el provocador eslogan de "Fuck context!", Koolhaas en-

164. Alain Petitjean, *Le Luxe ou l'Écho de désir*, Eurostaf, París, 1998, p. 19. Otros ejemplos pueden hallarse en uno de los raros manuales consagrados al marketing del lujo: *Luxe... stratégie, marketing*, Economica, París, 1997, de Danielle Allères, directora del DESS "Gestion des industries du luxe et des métiers de l'art". También se puede consultar la obra de Marie-Claude Sicard profesora en Celsa y consejera de empresas del mundo de la moda (M.-C. Sicard, *Luxe, Mensonge et Marketing*, Village Mondial, París, 2003).

165. *Libération*, 14 de septiembre de 2002.

166. *Libération*, 12 de octubre de 2000.

tiende, desde una postura eminentemente irónica, que deben equiparse las especificidades locales con vistas a transformar el planeta en una vasta galería de comercio. De aquí el interés del arquitecto por la comercialización del espacio público, bajo el poderoso concepto del *shopping*TM,¹⁶⁷ que resume bajo el eslogan "Yen-Euro-Dollar".

Pero Miuccia Prada no es un ejemplo aislado. Existe toda una generación de individuos de poder en el mundo de la moda que se han inspirado explícitamente en los pensadores críticos del consumo: Camper y Diesel son dos ejemplos muy evidentes. Estas dos empresas se han distinguido con un éxito considerable, sobre todo Diesel, por explotar la vía de una "izquierda consensuada". Los zapatos de Camper han tomado la contra del modelo Nike, ofreciendo a la gente el siguiente consejo: "¡Camina, no corras!". En cuanto a Diesel, ha utilizado campañas llenas de ironía, en las que, por ejemplo, un continente africano super-desarrollado, venía a ayudar a un Occidente empobrecido. El sociólogo Daniel Bell observaba, o más bien lamentaba, que tanto la publicidad como la alta costura se habían vuelto formas experimentales de rebelión.¹⁶⁸ Y su profecía se ha cumplido en parte: la revolución ha tomado forma de comercio de objetos.

El mezclar a Bourdieu y a Baudrillard con prácticas situadas en las antípodas de sus compromisos políticos originales crea situaciones involuntariamente cómicas. Un manual para directivos del lujo es seguramente el último lugar donde Bourdieu hubiera deseado ver escrito su nombre. Originariamente, la moda era un universo suficientemente extraño para este pensador de la sociología, cuya vocación era liberar al mundo de la miseria. La estrategia de distinción de Bourdieu quiere denunciar el carácter fáctico de los juicios del gusto. Contrariamente a lo que se piensa, con él los hombres no expresarían

167. TM: *trade mark* (marca registrada)

168. Daniel Bell, *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Alianza, Madrid, 1982.

sus preferencias, sino que reivindicarían su pertenencia a una clase social. La sociología de Bourdieu pretende revelar a los individuos la verdad sobre sus admiraciones, por lo que, una vez conscientes de ello, podrían ser lo suficientemente lúcidos como para rechazar las lógicas de reproducción de clases. Por ello, resulta terriblemente irónico ver a este autor entre las páginas de la bibliografía sobre gestión, encargada de mejorar la industria de la distinción... En el caso de Baudrillard la paradoja es parecida. Su obra denuncia la dependencia del consumo y de los objetos en nuestras vidas. Obedecer las tendencias simboliza la alienación contra la que él se rebela. ¿Es entonces la moda un universo masoquista que adora honrar a aquellos que la detestan? Evidentemente, no. Lo que pasa es que la moda encuentra en estas teorías la confirmación de un gran número de convicciones del sector. Estas obras de la sociología, representadas en este caso por Bourdieu y Baudrillard, sirven de manuales de conducta para muchos de los protagonistas del sector del *marketing*, la moda, y la publicidad. Estos préstamos no son casualidad: los mecanismos por los que ambos autores perciben los efectos en la sociedad en general tienen una eficacia limitada en los dominios donde el esnobismo es una ideología profesional, como en estas pequeñas tribus.

Para considerar que la estrategia de distinción rige el comportamiento de la población, para creer que el ser humano está alienado por las marcas y los objetos, basta con que los profesionales de la moda crean que la sociedad funciona como una gran reproducción del medio que ellos conocen. Junto con ciertos críticos del capitalismo, estos profesionales acaban siendo los individuos más obsesionados por el poder de las marcas en nuestro mundo.

El mundo de la moda se caracteriza por la preeminencia que otorga a la distinción. Desde el lugar que se ocupa en un desfile, hasta el cuidado del más mínimo detalle en ciertas casas, este universo se prolonga de manera artificial en el mundo de las castas. En este contexto, cualquier motivo es válido para

materializar una lucha de poder. Puede hasta tratarse de un accesorio regalado por una marca a algunos VIP. El objeto no importa, lo que importa es cómo se distribuye. Bajo estos principios, muchas marcas distribuyen en exclusiva estos objetos en sus desfiles. Sólo los *apparatchiks* saben descifrar este relicario cuando lo ven en alguno de sus congéneres; porque el común de los mortales ignora que, en esta especie en particular, la posesión equivale a la posición.

En este universo donde la estrategia de distinción es una identidad común, parece posible la existencia de una sociología específica del esnobismo que sustituya a la sociología habitual, porque frente al esnobismo los profesionales de la moda tienen, el reconocimiento que se tiene frente a una madre que alimenta. Tienden a creerse que el imperio del esnobismo representa y se aplica a toda la sociedad. Comparten esta convicción con Baudrillard, que aplica a nuestro mundo la totalidad de mecanismos que en realidad sólo dominan a los *fashion victims*. Son éstos, y no todo en mundo, quienes viven bajo la "dictadura total de la moda".¹⁶⁹ Asimismo, lo que Baudrillard estima es que "la elección fundamental, inconsciente, automática del consumidor, es aceptar el estilo de vida de una sociedad en particular (por lo tanto, ¡ya no se trata de una elección! —y la teoría de la autonomía y la soberanía del consumidor es desmentida por la misma—)",¹⁷⁰ haciendo prueba de una confianza desmesurada en la capacidad del *marketing* y de las tendencias para manipular a los individuos. Por desgracia para las marcas, éstas no se benefician del poder de imponer el estilo que les plazca a las vidas de sus consumidores, más bien viven bajo la amenaza constante de las decisiones que puedan tomar éstos.

169. Jean Baudrillard, *La Société de consommation*, Denoël, París, 1970, p. 87. [Versión castellana: *La sociedad de consumo*, Plaza & Janés, Barcelona, 1974].

170. *Ibid.*, p. 95.

Bourdieu, el modo de dominación de la moda

La explicación de Pierre Bourdieu acerca de la moda es conocida tanto por los especialistas como por los neófitos. Sin embargo, no llega a dar cuenta de la propagación de las tendencias en el seno de la sociedad. Según sus análisis, los gustos obedecen a una "difusión vertical". De este modo, una franja de la población, privilegiada en materia de capital cultural o de capital social, impondría sus elecciones al resto de la población por la vía del mimetismo. Por lo tanto, la configuración de las tendencias estaría sometida a la arbitrariedad de un *habitus* de clase. El *habitus* constituye una de las nociones claves de Bourdieu y dibuja las características de una clase que, sin saberlo, está destinada a reproducirse. De este modo, la elaboración de las tendencias reflejaría la división de la sociedad en diferentes estratos sociales, cada uno con sus maneras de ser y sus estilos de vida particulares.

Según Bourdieu¹⁷¹, los creadores de la moda pertenecen forzosamente a las clases dominantes, pudiendo haber salido de ellas o con posibilidad de llegar a formar parte de las mismas. Esta teoría sobre las tendencias se basa en una concepción "irracionalista" del modisto. El creador de moda, para Bourdieu, no es un calculador racional: no crea una oferta con relación a una supuesta demanda. En cierto sentido, crea aquello que él es, su lápiz sigue sus propios gustos, delatados por la posición que ocupa en el espacio de la producción. Una teoría de este tipo supone resituarse a cada uno de los protagonistas de este campo. Por esta razón, Bourdieu piensa a menudo en ayudarse mediante antagonismos. Opone a Balmain, modisto de "derechas", con una concepción conservadora de la moda, quien propone vestidos de lujo, exclusivos, prestigiosos y tradicionales, respecto a Scherrer, creador de "izquierdas", "super chic, kitsch, humorístico".¹⁷² O

171. Pierre Bourdieu, "Le couturier et sa griffe: contribution à une théorie de la magie", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 1, enero de 1975, p. 11.

172. Pierre Bourdieu, *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit, París, 1983, p. 198. [Versión castellana: *Cuestiones de sociología*, Istmo, Madrid, 2000].

también distingue a Dior, en 1976, de Ungaro y Paco Rabanne (a quien Chanel llamaba el "metalúrgico"). Para ser moderno, explica Bourdieu, Rabanne se contenta con ser lo que es y crea un universo según su naturaleza. De este modo, Bourdieu encuentra, en el estilo de decoración interior de las casas de los creadores, su respectiva posición dentro del campo sociológico. En Balmain predomina el gusto por lo antiguo, Givenchy hace lugar a lo moderno dentro de su clasicismo, mientras que Cardin defiende una concepción moderna del barroco. En el otro extremo se hallan Courrèges, absolutamente moderno, o Hechter, dominado por un descuido muy estudiado y un vacío voluntario.¹⁷³

Un creador llega, a traducir en un vestido su capital social y cultural según Bourdieu. En sus creaciones indumentarias transporta los gustos de la clase social a la que pertenece y la distinción social de la misma. Ésta es la razón por la que Bourdieu insiste en el capital relacional del que gozan la mayoría de los creadores, siempre presentados en función de las prestigiosas casas donde han oficiado históricamente. De todo ello se concluye que importan menos las competencias técnicas del creador que sus aptitudes simbólicas para trasladar sus afinidades al interior y al exterior del campo. En el interior, porque debe ser reconocido por sus semejantes y aquellos que importan (periodistas, críticos de moda, etc.); en el exterior, porque el público, que ocupa el mismo lugar en el espacio social, le reconoce como uno de los suyos gracias a este artificio.

El sistema forjado por Bourdieu se supone que debe rendir cuentas sobre las tendencias. Según el sociólogo, su contenido importa bien poco, porque lo que cuenta en realidad es la posición social de quien las lanza. Y como aquel que las crea —el modisto— no hace más que reflejar el gusto de la clase social a la que pertenece... Esta manera de entender el funcionamiento de la moda tiene el mérito de subrayar el carácter absolutamente arbitrario de las tendencias. Nada predestina a la cami-

173. Pierre Bourdieu, "Le couturier et sa griffe: contribution à une théorie de la magie", art. cit., p. 11.

seta a ser protagonista de las ventas durante dos veranos seguidos, 2000 y 2001, y ser pieza obligada de los jóvenes dandis. Sin embargo, cuesta entender cómo la moda puede distinguir a las clases sociales y simultáneamente difundirse entre ellas. Admitamos que el vestir sea uno de los componentes más representativos de los “estilos de vida [los cuales] son productos sistemáticos del *habitus*”.¹⁷⁴ Por ejemplo, el traje Chanel puede ser presentado como uno de los componentes del *habitus* de la burguesía. Según esta representación de la realidad social, el mundo es sede de grandes fenómenos de mimetismo: dominantes que buscan distinción, dominados que quieren parecerseles. Bajo esta concepción vertical de la difusión de la moda, “un emblema de clase (en el sentido amplio del término), decae cuando pierde su poder distintivo. [...] Cuando la minifalda llegó a todo el mundo, vuelta a empezar de cero”.¹⁷⁵ Sin embargo, las tendencias ya no se propagan exactamente de esta manera. Consciente o inconscientemente, la gente ya no imita las modas promovidas por las clases dominantes.

El hábito no hace la clase

Según Bourdieu, las tendencias son instrumentos utilizados de manera inconsciente por las clases dominantes en su estrategia de dominación. Y las clases dominadas adoptan inconscientemente estas tendencias. Esta visión de las cosas ha gozado de una cierta popularidad en el mundo de la moda, puesto que es sabido que la diferencia está en el corazón de la selección de cualquier tendencia.

Para Christian Lacroix es allí donde reside el secreto de su trabajo. “Quiero seguir creyendo que la diferencia es la clave de todo— escribe. [...] Universalidad, intemporalidad y eternidad son palabras que destierro del mundo de la moda. Es lo efíme-

174. Pierre Bourdieu, *La Distinction*, Éditions de Minuit, París, 1969, p. 192. [Versión castellana: *La distinción*, Taurus, Madrid, 2000].

175. Pierre Bourdieu, *Questions de sociologie*, op. cit., p. 201.

ro, lo particular, lo único los verdaderos signos de identidad”.¹⁷⁶ Tom Ford también explica: “La novedad es mi trabajo. Cada temporada, al principio de la colección, empiezo a hacer una lista de lo que estoy harto de ver. Y después me pregunto lo que me apetecerá”.¹⁷⁷ Y Galliano concluye: “La moda es ante todo un arte del cambio”.¹⁷⁸

Esta voluntad de renovación es intrínseca al fenómeno de la moda. Se expresa de igual forma hoy en día con Tom Ford o Christian Lacroix, que ayer con Paul Poiret, quien decía que la moda de mañana le parecía siempre más bella que la de hoy. Y añadía: “Desde el momento en que un gobierno nace, ya sueño con derrocarlo para crear uno nuevo”.¹⁷⁹ Desde el momento en que Poiret se va a Estados Unidos para lanzar allí su firma, anima a iniciarse a las mujeres del Nuevo Mundo en las tendencias ya que, según él, las ignoran demasiado. Con su habitual misoginia les explica que si la fidelidad es una cualidad “bastante rara” en el bello sexo, en la moda es una rutina... o cuando la “rutina es insoportable, la moda quiere cambio”.¹⁸⁰

Evidentemente, este tipo de estrategia de distinción está exenta de toda significación social: ningún creador considera sus bocetos unos instrumentos de dominación de clases. Según Bourdieu, esta negación del carácter social de la moda tiene como protagonistas “a aquellos que abusan [porque] son víctimas de abusos y abusan de tal manera que más abusan de ellos; son más mistificadores cuanto más son mistificados. Para jugar el juego hace falta creer en la ideología de la creación y, cuando uno es periodista de moda, no es bueno tener una visión sociológica de la moda”.¹⁸¹

176. Christian Lacroix, “Faits de mode”, en *Repères modes et textiles*, op. cit. p. 53.

177. *L'Express*, 1 de marzo de 2001, p. 24.

178. *L'Express*, 2 de enero de 2003.

179. Paul Poiret, op. cit., p. 208.

180. *Ibid.*, p. 209.

181. Pierre Bourdieu, *Questions de sociologie*, op. cit., p. 205.

Sin embargo, la arbitrariedad de la creación indumentaria no se acoge a un mecanismo de clase. Aunque para ser totalmente legítima, la moda requiere una confirmación social, sin embargo, no es producida por un mecanismo de clase. Los antagonismos descritos por Bourdieu en 1976 serían particularmente difíciles de encontrar hoy en día. La idea según la cual los "dominados" buscarían imitar a los "dominantes" en su estilo en el vestir parece bastante anticuada. La moda está constituida por diversas influencias, muchas de las cuales no provienen de sectores favorecidos de la sociedad. Por ello, ¿podría asegurarse que Dior es hoy más conservador que Gucci o Prada? ¿No sería más bien al contrario? ¿O cómo situar hoy la derecha y la izquierda en el mundo de la moda? ¿En Lacoste, que viste a los jóvenes de extrarradio, o en APC, que seduce a los publicistas parisinos? La difusión vertical del gusto, la copia de las capas sociales superiores por los estratos inferiores, no describe la realidad de la moda.

Philippe Besnard y Cyril Grange¹⁸² lo han señalado en materia de nombres: aquellos dados por los "mundanos" —por ejemplo Sixtine o Quitterie en el momento de hacerse la encuesta— no anuncian los que serían recuperados más tarde a escala nacional. En el dominio propio del vestir, Nicolas Herpin¹⁸³ mostró que, entre 1956 y 1984, las diferencias entre categorías sociales se habían acrecentado. La idea según la cual la moda se difundía por cascadas, de los ricos a los pobres, resultaba desmentida por los hechos. Por razones que traspasan el sector del vestir, el esquema de jerarquías no parece adecuado para describir a nuestra sociedad. En la moda adolescente la situación más bien parece invertirse por completo: todos los signos de marginalidad son privilegiados de manera evidente. El *bon chic bon genre* es el estilo de una ínfima minoría de adolescentes, y no son precisamente a ellos a quienes los demás pretenden imitar.

182. Philippe Besnard y Cyril Grange, "La fin de la diffusion verticale des goûts?", *L'Année sociologique*, 1993, n° 43, pp. 269-294.

183. Nicolas Herpin, "L'habillement: une dépense sur le déclin", *Économie et statistique*, n° 192, 1986, pp. 65-74.

La mayoría de los jóvenes están fascinados por todo lo que presente la cultura urbana, sean *skaters*, *ravers* o raperos. Esta actitud se esfuma, en la gran mayoría de los casos, con la entrada en el mundo laboral. Sin embargo, el estilo de vida de la gran burguesía ya no hace soñar a nadie: se puede envidiar su poder económico, pero no sus hábitos. En adelante, una marca de moda debe "encanallarse" para resultar deseable.

En materia de vestir el inconsciente tiene un papel muy poco importante. Los jóvenes y los menos jóvenes siguen una estrategia que refleja perfectamente su transformación. Cada mañana, delante del armario, cada uno sabe lo que quiere y no quiere ser. De este modo, la relación de nuestros contemporáneos con la moda puede explicarse sin comparar a los *fashion victims* con zombis incapaces de entender el sentido de sus actos.