

**NAOMI KLEIN**

**AUTORA DE NO LOGO Y LA DOCTRINA DEL SHOCK**

---

**DECIR  
NO  
NO BASTA**

**BESTSELLER DE  
THE NEW YORK  
TIMES**

---

**CONTRA LAS NUEVAS POLÍTICAS DEL  
SHOCK POR EL MUNDO QUE QUEREMOS**

PAIDÓS

**Naomi Klein**

# **Decir no no basta**

Contra las nuevas políticas del shock  
por el mundo que queremos

Traducción de Ignacio Villaro y Ana Pedrero

Título original: *No Is Not Enough*, de Naomi Klein  
Publicado por acuerdo con Roam Agency International Editors' Co.

1.<sup>a</sup> edición, noviembre de 2017

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© Naomi Klein, 2017

© de la traducción (páginas 1 a 154), Ignacio Villaro Gumpert, 2017

© de la traducción (páginas 155 a 320), Ana Pedrero Verge, 2017

© de todas las ediciones en castellano,

Espasa Libros, S. L. U., 2017

Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

[www.paidos.com](http://www.paidos.com)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-493-3392-7

Fotocomposición: Lozano Faisano, S. L.

Depósito legal: B. 23.941-2017

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

Impreso en España — *Printed in Spain*

## SUMARIO

Introducción . . . . .	13
------------------------	----

### Primera parte

#### CÓMO HEMOS LLEGADO A ESTO: EL AUGE DE LAS SUPERMARCAS

1. Cómo ganó Trump al convertirse en la marca definitiva . .	29
2. La primera familia de marcas . . . . .	51
3. <i>Los juegos del hambre</i> de Mar-a-Lago . . . . .	63

### Segunda parte

#### EN QUÉ PUNTO ESTAMOS: UN CLIMA DE DESIGUALDAD

4. El reloj del clima da la medianoche . . . . .	83
5. El mangante en jefe . . . . .	105
6. La política odia el vacío . . . . .	125
7. Aprender a amar el populismo económico . . . . .	147

### Tercera parte

#### CÓMO PODRÍAMOS IR A PEOR: LOS SHOCKS QUE SE AVECINAN

8. Maestros del desastre: puentear la democracia . . . . .	157
9. La lista de tareas tóxica: qué se puede esperar cuando se espera una crisis . . . . .	189

Cuarta parte  
CÓMO PODRÍAN MEJORAR LAS COSAS

10. Cuando a la doctrina del shock le sale el tiro por la culata . . . . .	219
11. Cuando no bastó con decir no . . . . .	241
12. Las lecciones de Standing Rock: atreverse a soñar . . . . .	255
13. El momento de dar el salto: porque a pequeños pasos no se va a acabar con esto . . . . .	265
Conclusión. Una mayoría solidaria, al alcance . . . . .	293
Epílogo. Manifiesto «Dar el Salto»: llamamiento a favor de una Canadá basada en el cuidado mutuo y de la Tierra . . . . .	305
Agradecimientos . . . . .	311

## Capítulo 1

### CÓMO GANÓ TRUMP AL CONVERTIRSE EN LA MARCA DEFINITIVA

La noche en que Donald Trump fue declarado vencedor de las elecciones de 2016 y cuadragésimo quinto presidente de Estados Unidos yo me sentía especialmente desorientada, porque ni siquiera era de noche. Me encontraba en Sídney, Australia, en medio de una gira de conferencias, y con la diferencia horaria, donde yo estaba era última hora de la mañana del miércoles 9 de noviembre. Para casi todos mis conocidos, era la noche del martes, y mis amigos me enviaban mensajes de texto desde las fiestas de borrachera electoral en que se habían reunido para seguir el escrutinio. Pero para los australianos era el principio de un día laborable como otro cualquiera, lo que en mi caso no hizo sino intensificar la sensación general de vértigo cuando empezaron a conocerse los resultados.

En esos momentos, estaba reunida con unos quince líderes de diversas organizaciones medioambientales, sindicales y projusticia social australianas. Habíamos entablado un debate que giraba en torno a una idea clave. Hasta el momento, las luchas contra el calentamiento global, el racismo, la desigualdad, la violación de los derechos de los pueblos indígenas, de los inmigrantes y de las mujeres, al igual que otras muchas batallas progresistas, se han desarrollado a menudo de forma fragmentada, en sus propios compartimentos estancos. Pero nos veníamos preguntando, como se están preguntando ya muchos movimientos: ¿cómo se entrecruzan unas y otras?, ¿qué causas de raíz las conectan entre sí?, ¿cómo pueden abordarse esos asuntos de forma coordinada, al mismo tiempo?, ¿qué valores presidirían un movimiento así?, y ¿cómo podría traducirse ese movimiento en poder político? Junto con un grupo de colegas, yo venía trabajando en cómo construir un movimiento transversal de ese tipo,

una «plataforma popular» en Norteamérica en el marco de un proyecto llamado *Manifiesto «Dar el Salto»* —sobre el que volveré en el último capítulo—, y eran muchos los grupos australianos interesados en explorar un enfoque similar.

Durante la primera hora o así, fue una reunión bastante animada, en la que reinaba el entusiasmo por todo lo que se podía conseguir. La gente estaba perfectamente tranquila respecto a las elecciones en Estados Unidos. Como muchos progresistas y liberales de izquierdas, y hasta muchos conservadores tradicionalistas, estábamos convencidos de que Trump iba a perder.

Entonces, empezó a sonarle el móvil a todo el mundo. Se fue haciendo un silencio cada vez mayor, y por toda la sala de juntas pareció cundir el pánico. De repente, la razón por la que nos habíamos reunido —la idea de que podíamos ayudar a prender la mecha de un salto adelante integral en la lucha contra el cambio climático, por la justicia racial, por unos trabajos dignos, etc.— sonaba completamente absurda. Fue como si todos hubiéramos comprendido de golpe, sin necesidad siquiera de comentarlo, que estábamos a punto de sufrir un gran retroceso, arrastrados por un vendaval arrollador, y que lo único que podíamos hacer era tratar de resistir en nuestras posiciones. La idea de un impulso de progreso en cualquiera de las apremiantes crisis que estaban sobre la mesa pareció evaporarse ante nuestros ojos.

Entonces, la reunión se dispersó sin que nadie la declarara concluida, y casi sin que nos despidiéramos unos de otros. La CNN nos despachaba como una especie de dispositivo irresistible de mandar a la gente a casa, y todos partimos en silencio en busca de pantallas más grandes que las de nuestros móviles.

Una mayoría de votantes estadounidenses no eligió la papeleta de Donald Trump; Hillary Clinton recibió casi 2,9 millones de votos más, un hecho que sigue atormentando al presidente en ejercicio. Que resultara vencedor es el resultado de un sistema de elección indirecta concebido en su día para proteger el poder de los propietarios de esclavos. Y en el resto del planeta, sumaron mayorías abru-

madoras quienes respondieron a los encuestadores que, si por arte de magia hubieran podido votar en estas elecciones cruciales, lo habrían hecho por Clinton (una notable excepción fue Rusia, donde Trump gozaba de un respaldo importante).

Dentro de este multitudinario bando anti-Trump, cada cual tiene una historia distinta sobre cómo se sintió aquella noche (o aquel día). Para muchos, la emoción prevalente fue de shock porque eso pudiera ocurrir en Estados Unidos. Para muchísimos otros, fue de desolación, al ver confirmarse tan vívidamente lo que ya se conocía desde siempre, el profundo arraigo que tienen en el país el racismo y la misoginia. Para otros, la sensación fue de pérdida, al ver que a la primera mujer candidata a presidenta de Estados Unidos se le escapaba la oportunidad de convertirse en un ejemplo para sus hijos. Como hubo también quienes se sintieron invadidos de rabia porque, de entrada, se hubiera elegido para enfrentarse a Trump a una candidata tan cuestionada. Y para millones de personas, dentro y fuera de Estados Unidos, la emoción preponderante fue el miedo: la intuición corporal de que la presidencia de Trump serviría de catalizador para desencadenar actos extremos de racismo, violencia y opresión. Muchos, en fin, experimentaron un cóctel de todas estas emociones y de algunas más.

Y también muchos entendieron que aquel resultado electoral no hablaba de un solo hombre en un único país. Trump no es sino un brote de una enfermedad que parece haberse propagado a escala planetaria. Asistimos a un auge de figuras políticas autoritarias, xenóforas y de extrema derecha, desde Marine Le Pen en Francia a Narendra Modi en la India, Rodrigo Duterte en Filipinas, el UKIP (Partido de la Independencia) en Gran Bretaña, Recep Tayyip Erdoğan en Turquía y tantos de su mismo pelaje (algunos abiertamente neofascistas), que amenazan con hacerse con todo el poder a lo largo y ancho del mundo.

La razón por la que comparto mi propia experiencia en Sídney el día (la noche) de las elecciones es que no consigo desprenderme de la sensación de que hay una lección importante que sacar de la

forma en que la victoria de Trump fue capaz de cortar en seco nuestra conversación, de abortar los planes para impulsar una agenda progresista, sin mediar siquiera un debate. Era perfectamente comprensible que todos nos sintiéramos como nos sentimos al término de la jornada electoral. Pero si damos por buena la premisa de que de ahora en adelante todas las batallas se librarán a la defensiva, con el único fin de no perder pie ante embates retrógrados del estilo de Trump, estaremos abocados a acabar en una situación muy, pero que muy peligrosa. Porque el terreno que pisábamos antes de que Trump saliera elegido es el mismo terreno que dio como fruto a Trump. Un terreno que muchos de nosotros ya considerábamos constitutivo de una emergencia social y ecológica, incluso sin contar con esta última ristra de reveses.

Por supuesto que los ataques lanzados por Trump y sus demagogos afines de todo el mundo exigen que se les oponga una resistencia feroz. Pero no podemos pasarnos los próximos cuatro años con una estrategia puramente defensiva. Las crisis que atravesamos son todas de la máxima urgencia, no admiten que perdamos tanto tiempo. En un tema sobre el que estoy bastante informada, el del cambio climático, la humanidad dispone de una ventana de tiempo limitada en la que aún es posible actuar, pasada la cual se hará imposible proteger nada que pueda considerarse un clima estable. Y, según veremos en el capítulo 4, esa ventana se está cerrando a toda velocidad.

De modo que tenemos que apañárnoslas para simultanear la defensa y el ataque: resistir la ofensiva del presente y, además, encontrar un espacio para construir el futuro que precisamos. Decir que no y que sí al mismo tiempo.

Pero antes de que podamos ponernos a pensar con qué queremos reemplazar a Trump y a todo lo que su Administración representa, es necesario que examinemos con mirada resuelta y lúcida el punto en que estamos y cómo hemos llegado a esta situación, y también de qué maneras es más probable que, a corto plazo, las cosas se pongan mucho peor aún. Y respecto a esto último, vaya esta advertencia por delante: la perspectiva es para echarse a temblar. Pero no

podemos permitir que nos desanime. Cartografiar este territorio es duro, pero es la única forma de evitar repetir pasados errores y alcanzar soluciones duraderas.

#### NO ES UN TRASPASO DE PODERES, SINO UN GOLPE DE ESTADO CORPORATIVO

Lo que el gabinete de billonarios y milmillonarios de Trump significa es un hecho muy sencillo: la gente que ya posee una proporción absolutamente obscena de la riqueza del planeta, y cuya tajada se hace mayor año tras año (las últimas cifras de Oxfam indican que ocho personas tienen tanto como la mitad de la población mundial), está decidida a adueñarse de más todavía.

Según informaba NBC News en diciembre de 2016, los candidatos elegidos por Trump para ocupar puestos en su gabinete reunían entre todos la apabullante suma de 14.500 millones de dólares (sin incluir al «asesor especial» Carl Icahn, que vale él solo más de 15.000 millones). Además, las figuras claves que pueblan el Gobierno de Trump no solo son una muestra representativa de los megarricos. En proporción alarmante, ha reunido a un conjunto de individuos que amasaron su fortuna personal perjudicando a sabiendas a personas de las más vulnerables del planeta y al propio planeta, a menudo en mitad de una crisis. Casi parece que sea un requisito para optar al puesto.

Tenemos al banquero basura Steven Mnuchin, su secretario del Tesoro, que fuera presidente y principal inversor de OneWest Bank, la «máquina de ejecuciones hipotecarias» que desahució a miles de personas tras el colapso financiero de 2008. Luego está su secretario de Estado, Rex Tillerson, antiguo director ejecutivo de Exxon Mobil, la mayor compañía petrolera privada del mundo. La empresa que dirigió, financió y difundió durante décadas los estudios pseudocientíficos negacionistas del cambio climático, y ejercía ferozmente entre bambalinas todo tipo de presiones para sabotear cualquier

iniciativa internacional significativa para combatirlo, a la vez que estudiaba la forma de que Exxon sacara provecho del calentamiento global. Y hay también, entre los designados por Trump para ocupar los principales cargos de los departamentos de Defensa y Seguridad Interior, una proporción impresionante de contratistas militares y de seguridad, y representantes a sueldo de grupos de presión.

#### ESTÁBAMOS EN RACHA

Es fácil olvidarlo, pero antes de la victoria contra pronóstico de Trump, había gente de a pie que se movilizaba para combatir las injusticias achacables a muchas de esas mismas industrias y fuerzas políticas, y estaban empezando a ganar. El sorprendente vigor de la campaña presidencial de Bernie Sanders, aunque finalmente no se impusiera, puso a temblar a Wall Street, que temió por la suerte de sus bonos, y consiguió introducir cambios significativos en la plataforma oficial del Partido Demócrata. Black Lives Matter y Say Her Name<sup>1</sup> habían forzado un debate nacional sobre el racismo sistémico contra la población negra y la militarización de la vigilancia policial, y habían ayudado a lograr que se aprobara la eliminación gradual de las cárceles privadas y una reducción del número de norteamericanos en prisión. En 2016, no hubo evento deportivo o cultural de importancia —de la gala de los Oscar a la Super Bowl— en que no se hiciera algún tipo de reconocimiento de cómo había cambiado el debate sobre violencia estatal y racial. Los movimientos de mujeres estaban convirtiendo la violencia de género en un asunto de primera plana, poniendo el foco sobre la «cultu-

1. Black Lives Matter (BLM, «Las Vidas Negras Importan») nace en el seno de la comunidad afroamericana estadounidense para denunciar la desigualdad racial (especialmente, casos de brutalidad policial y discriminación dentro del sistema de justicia). Say Her Name («Di su Nombre») es también un movimiento estadounidense de denuncia de la brutalidad policial contra las minorías, especialmente la dirigida contra las mujeres de raza negra. (*N. del T.*)

ra de la violación», dando un giro al tratamiento de los casos de famosos acusados de delitos sexuales —como Bill Cosby— y contribuyendo a forzar la dimisión de Roger Ailes como presidente de Fox News por las acusaciones de acoso sexual a más de dos docenas de mujeres (acusaciones que él negó hasta el final).

También estaba en racha el movimiento contra el cambio climático, que encadenaba victoria tras victoria sobre la construcción de oleoductos, el *fracking* en la extracción de gas natural y la perforación de pozos petrolíferos en el Ártico, liderado en muchas ocasiones por resurgidas comunidades indígenas. Y había más triunfos a la vista: el acuerdo sobre el cambio climático negociado en París en 2015 incluía compromisos para mantener las temperaturas a niveles que exigirían renunciar a explotar yacimientos de combustibles fósiles por valor de billones de dólares, enormemente rentables. Para una compañía como Exxon Mobil, que se alcanzaran esos objetivos suponía una amenaza existencial.

Y como sugería la reunión a la que asistí en Sídney, había un consenso cada vez mayor, tanto en Estados Unidos como fuera de sus fronteras, en torno a la idea de que teníamos por delante la tarea urgente de establecer conexiones entre todos esos movimientos de cara a fijar una agenda común, y formar al mismo tiempo una coalición progresista ganadora, basada en una ética de amplia inclusión social y respeto por el planeta.

Lejos de ser la historia de un personaje desaforado y peligroso, la Administración Trump hay que entenderla en parte en este contexto, como un contragolpe a la fuerza creciente de un conjunto de movimientos sociales y políticos que exigen un mundo más justo y más seguro. Antes que exponerse al riesgo de que estos continuaran avanzando (y ellos siguieran perdiendo beneficios), esa banda de prestamistas depredadores, contaminadores desestabilizadores del planeta y ventajistas de la guerra y la «seguridad» unieron sus fuerzas para asaltar el Gobierno y proteger su ilegítima riqueza. Al cabo de décadas de asistir a la fragmentación y privatización de la esfera pública, Trump y los colaboradores que ha nombrado se han hecho

ya con el control del propio Gobierno. Su toma del poder ha culminado.

#### LA CARTA A LOS REYES MAGOS DE LAS CORPORACIONES

Ante la evidencia de su absoluta falta de experiencia en tareas de gobierno, Trump se vendió al electorado con un doble argumento un tanto novedoso. Primero: «Soy tan rico que no necesito que me sobornen». Y segundo: «Pueden ustedes confiar en que arreglaré este sistema corrupto, porque lo conozco por dentro; como hombre de negocios, he formado parte de él. He comprado a políticos, he evadido impuestos, he externalizado mi producción. Así que, ¿quién mejor que yo y mis amigos, que son igual de ricos, para drenar la ciénaga?».

Ha ocurrido algo más, y no tiene nada de sorprendente. Trump y su gabinete de ex altos ejecutivos están rehaciendo el Gobierno a un ritmo alarmante para ponerlo al servicio de los intereses de sus propios negocios, empezando por la presión fiscal a la que estaban sujetos. A las pocas horas de tomar posesión, Trump anunció una drástica rebaja de impuestos, por la que las corporaciones pagarían solo un 15 % (en vez del 35 % que pagan actualmente), y prometió una reducción radical de la normativa, del 75 %. Sus planes fiscales incluyen toda una serie de exenciones tributarias y lagunas legales para los ciudadanos más ricos, como los que pueblan su gabinete (y, ni que decir tiene, como él mismo). Puso a su yerno, Jared Kushner, a la cabeza de una «fuerza de asalto» repleta de ejecutivos corporativos con la misión de buscar más normativas que eliminar, más programas que privatizar y más formas de hacer que el Gobierno de Estados Unidos «funcione como una gran empresa americana» (según un estudio del grupo de defensa de los derechos cívicos Public Citizen, Trump se reunió con más de ciento noventa ejecutivos de grandes empresas durante sus tres primeros meses en el cargo, antes de anunciar que el registro de visitas dejaría de hacerse público). Urgido a responder a la pregunta de qué logros de importancia había co-

sechado la nueva Administración en sus primeros meses, Mick Mulvaney, director de la oficina presupuestaria, citó el torrente de órdenes ejecutivas de Trump y enfatizó lo siguiente: «La mayoría de ellas han sido leyes y reglamentos para deshacerse de otras leyes. Reglamentos para deshacerse de otros reglamentos».

Y así es. Trump y su equipo se disponen a suprimir de un plumazo programas que protegen a los niños de las toxinas ambientales, han dicho a las compañías de gas que ya no hace falta que informen de todos esos gases de efecto invernadero que expulsan, y están promoviendo docenas y docenas de medidas en esa misma línea. Se trata, en resumidas cuentas, de una operación de desmantelamiento a gran escala. Y es por eso por lo que Trump y los altos cargos que ha designado se ríen de las tímidas objeciones que han suscitado sus conflictos de intereses: todo el asunto es un gran conflicto de intereses. Esa es la cuestión.

Y, más que para ningún otro, lo es para Donald Trump, un hombre que se ha fusionado con su marca corporativa de forma tan absoluta que es evidente a todas luces que es incapaz de distinguir dónde acaba uno y empieza la otra. De momento, uno de los aspectos más notables de la presidencia de Trump es la conversión de Mar-a-Lago, su complejo residencial privado de Palm Beach, en una «Casa Blanca de invierno» carnavalesca, exclusiva y consagrada al lucro (llegó incluso a anunciarse así en las páginas web del Departamento de Estado). Un miembro del selecto club que la frecuenta contó a *The New York Times* que ir a Mar-a-Lago es «como ir a Disneylandia y saber que Mickey Mouse va a estar ahí todo el día»; solo que en este ejercicio de *full-contact* de marcas no se trata de Disneylandia, sino de Americalandia, y el presidente de Estados Unidos es Mickey Mouse.

#### EL NO VA MÁS DEL PODER DE LA MARCA

Cuando leí esa cita, comprendí que si iba a tratar de entender esta presidencia, tendría que hacer algo que me resistía a hacer desde hace

mucho tiempo: volver a escarbar en el mundo de la imagen de marca y del *marketing* corporativo, que fue el tema de mi primer libro, *No logo*.

El libro ponía el foco en un momento clave de la historia de las corporaciones: cuando colosos como Nike y Apple dejaron de pensar en sí mismas en primer término como empresas que fabrican productos físicos y empezaron a verse sobre todo y fundamentalmente como fabricantes de marca. Era en la imagen de marca —que creaba un sentimiento de identidad tribal— donde creyeron que estribaba su fortuna. Olvídate de las fábricas. Olvídate de la necesidad de mantener a unas plantillas descomunales. Una vez que hubieron comprendido que sus mayores beneficios se derivaban de la fabricación de una imagen, estas «marcas huecas» llegaron a la conclusión de que en realidad daba igual quién manufacturara sus productos o que les pagaran muy poco. Eso se lo dejaron a los contratistas: una evolución con repercusiones devastadoras para los trabajadores de dentro y de fuera del país, y que también alimentaba una nueva ola de resistencia anticorporativa.

La investigación que hice para *No logo* me exigió pasar cuatro años de inmersión total en la cultura de las marcas; cuatro años de mirarme y remirarme los anuncios de la Super Bowl, de repasar el *Advertising Age* (popular semanario dedicado al mundo de la publicidad) en busca de las últimas innovaciones en sinergias corporativas, de leer descorazonadores libros de negocios sobre cómo conectar con tus valores de marca personales, haciendo excursiones a tiendas Niketown, visitando talleres en Asia donde se explota a los trabajadores, yendo a gigantescos centros comerciales, a «ciudades privatizadas», saliendo de comando nocturno con *adbusters* y *culture jammers*.<sup>2</sup>

A ratos, fue divertido. No soy inmune, ni mucho menos, a la se-

2. *Adbusters* (algo así como «Rompeanuncios») es una organización anticapitalista y anticonsumista nacida en Canadá, que se dedica a subvertir la publicidad, utilizándola como medio de comunicación de ideas para denunciar y compensar la manipulación que ejerce sobre la sociedad. Se inscribe en un movimiento más amplio, el *culture jamming* («atasco o sabotaje cultural»). (*N. del T.*)

ducción del buen *marketing*. Pero al final, fue como si hubiera sobrepasado una especie de umbral de tolerancia, y desarrollé algo así como una alergia patológica a las marcas. Aunque Starbucks saliera de pronto con una nueva forma de «desmarquizar» sus establecimientos, o Victoria's Secret se apropiara sobre la pasarela de tocados indígenas, no tenía ganas de escribir sobre ello; había pasado página y dejado atrás ese mundo de rapacidad. El problema es que, para entender el fenómeno Trump, realmente hay que entender el mundo que hizo de él lo que es, y ese es, en gran medida, el mundo de las marcas. Trump es un reflejo de las peores tendencias de las que traté en *No logo*, desde desentenderse de las responsabilidades para con los trabajadores de fabricar tus productos mediante una red de contratistas a menudo abusivos, pasando por la insaciable necesidad colonizadora de marcar cualquier espacio disponible con tu nombre. Y es por eso por lo que decidí volver a hurgar en ese mundo de relumbrón, para ver qué podía decirnos sobre cómo se alzó con el cargo con más poder del mundo, y tal vez incluso sobre lo que esto decía de la situación política en general.

#### TRASCENDER EL MUNDO DE LAS COSAS

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

Hasta ese momento, aunque el mundo corporativo entendía perfectamente la importancia de apuntalar el nombre de su marca mediante la publicidad, la principal preocupación de todo fabricante cabal era la producción de bienes. Como expresaba un editorial de la revista *Fortune* de 1938, «la función básica e irrevocable de una economía industrial es la fabricación de cosas [...]. Es en las fábricas y en la tierra, y bajo la tierra, donde se origina el poder adquisitivo».

Pero llegados a la década de 1980, las ventas de bienes de marcas clásicas como Tide, Levi's y Marlboro habían empezado a flaquear. El problema parecía radicar en que el mercado estaba inundado de productos prácticamente idénticos, y, con la economía en recesión, mucha gente elegía en función del precio y no de una marca. Los viejos trucos —vallas publicitarias, anuncios en televisión— parecían haber dejado de funcionar; era como si los consumidores hubieran desarrollado una especie de resistencia (en palabras del ejecutivo publicitario David Lubars, los consumidores «son como cucarachas, los rocías y los rocías y al cabo de un tiempo se vuelven inmunes»).

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

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

espacio», que no era ni su casa ni su lugar de trabajo (el tercer espacio era en tiempos otro, uno situado dentro de la propia comunidad, donde la gente se reunía sin necesidad de que la animara a hacerlo una corporación, pero tales espacios estaban desapareciendo a toda velocidad).

Otra novedad clave de este periodo fue el concepto de que, dado que el verdadero producto era la marca, podía proyectarse en un número indefinido de artículos físicos sin relación aparente entre sí. Ralph Lauren lanzó una línea de pinturas, Virgin entró en los negocios de los trajes de novia y los refrescos de cola, Starbucks tenía una línea de cedés de *jazz*. Las posibilidades se antojaban infinitas.

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

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

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

## NADA DE ESPACIO, POCOS EMPLEOS

El auge meteórico de este modelo de negocio tuvo dos consecuencias inmediatas. Nuestra cultura se vio progresivamente inundada de *marketing*, a medida que las marcas se afanaban en buscar espacios libres y nuevas «extensiones de marca» con las que proyectar sus grandes ideas y llegar a los mercados a los que se dirigen. El trabajo y los trabajadores, por otra parte, sufrieron una drástica rebaja en su valoración y se los consideró cada vez más como prescindibles.

Marcas como Nike y Adidas libraban una competencia feroz en el ámbito del *marketing* y, sin embargo, podían estar confeccionando sus productos en las mismas fábricas, con los mismos trabajadores cosiendo sus zapatillas. ¿Y por qué no? Fabricar cosas ya no se consideraba una «capacidad básica». Las oficinas centrales (que ahora tienden cada vez más a denominarse *campus*) querían tener las manos lo más libres posible para concentrarse en lo que consideraban su verdadero negocio: crear una mitología corporativa lo bastante potente para proyectar un sentido sobre prácticamente cualquier objeto, por el sencillo método de estampar su marca en él.

La información que recogía la prensa de este fenómeno solía ser que la empresa X o Y había decidido trasladar sus fábricas a alguna parte del mundo donde la mano de obra era más barata. Pero, como descubrí cuando visitaba talleres de Indonesia y Filipinas donde se fabricaban productos de marcas prestigiosas como prendas de ropa GAP u ordenadores IBM, la verdad es algo distinta. En la mayoría de los casos, esas empresas no estaban trasladando sus fábricas de Norteamérica y Europa para reabrirlos en Asia, sino más bien cerrándolas para no reabrirlos más, en ningún sitio. Este periodo vio proliferar cadenas de suministro muy complejas, en las que resultaba cada vez más difícil averiguar quién estaba fabricando un producto, y dónde. También conoció una ola de escándalos: repetidamente, intrépidos periodistas de investigación y grupos sindicales revelaban que, por ejemplo, unas zapatillas Nike con el sello de Michael Jordan o

unas camisetas con el logo de Disney se fabricaban en condiciones espeluznantes en talleres de Haití o Indonesia. Pero cuando los periodistas o los propios consumidores trataban de pedir cuentas a la empresa, esta, casi invariablemente, manifestaba: «Estamos tan horrorizados como usted; es por eso por lo que vamos a dejar de trabajar con ese contratista».

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

¿Y qué tiene que ver toda esta historia noventera con Donald Trump? Pues mucho. Trump levantó un imperio siguiendo precisamente esa fórmula. Y luego, ya como candidato, se las ingenió para sacar provecho de la rabia y la desesperación que dejó tras de sí en comunidades que antes vivían del tipo de trabajo manufacturero bien pagado que empresas como la suya dejaron de lado hace mucho. Un timo en toda regla.

## EL «SHOW» DE TRUMP

En la década de 1980, cuando Trump se hizo famoso a escala nacional, aún era un promotor inmobiliario bastante tradicional, solo que con un deseo insaciable de ver su propio nombre en los periódicos y, ya puestos, allá donde se terciara. Lo desplegó en enormes rótulos sobre edificios por toda Nueva York y toda Atlantic City; se trabajó a la prensa sin descanso; y convirtió sus relaciones con su mujer y con su amante en un culebrón de la vida real. El resultado fue que,

en términos de visibilidad, se vio jugando en una liga que no le correspondía: su cara aparecía en las portadas de las revistas, desde *Time* a *GQ*. Le ofrecían cameos en películas de Hollywood y series de televisión. Y entendió enseguida algo fundamental de las marcas. Como declaró a *Playboy*: «El *show* es Trump, y en cualquier sitio que actúe se agotan las localidades». Con todo y con eso, el núcleo de su negocio seguía siendo convencional: adquirir propiedades inmobiliarias y gestionar esos edificios, ya fueran hoteles, bloques de apartamentos o casinos.

En la década de 1990, eso empezó a cambiar, debido sobre todo a que Trump hizo una gestión tan desastrosa de sus casinos de Atlantic City que sus banqueros se iban quedando con sus negocios, antes incluso de que sufriera sus primeras bancarrotas. Aunque tampoco perdió totalmente el control de sus propiedades. Los inversores parecían convencidos de que necesitaban el nombre de Trump —su marca personal— para que el castillo de naipes no se viniera abajo. Y eso resultó ser una lección importante sobre el valor, en el mundo real, de un nombre promocionado a conciencia.

Pese a que seguía siendo en primer término un constructor, Trump había advertido cómo empresas como Nike arrasaban aplicando el modelo de la marca hueca. Y poco a poco fue siguiendo sus pasos. De entrada, la innovación que introdujo fue que puso una marca a algo que nunca las había llevado: la propiedad inmobiliaria de alto *standing*. Evidentemente, sí que había ya cadenas internacionales de hoteles o complejos vacacionales bajo una marca. Pero Trump fue pionero del concepto de que los lugares donde uno trabaja (una torre de oficinas), donde vive (un condominio) y donde se divierte (un club de golf o un complejo vacacional) fueran todos franquicias de una misma marca de lujo internacional. De forma muy similar a Celebration (Florida) —el pueblo fundado con el sello de Disney—, Trump le vendía a la gente la oportunidad de vivir dentro de su marca a tiempo completo.

El momento de dar el gran salto, sin embargo, le llegó cuando Mark Burnett, presidente de un imperio televisivo de *realities*, con-

venció a Trump para que montara el suyo: *The Apprentice* [*El aprendiz*]. Hasta entonces, Trump había estado muy ocupado lidiando con las consecuencias de sus quiebras y con la impaciencia de sus banqueros. De pronto, como caída del cielo, le ofrecían la ocasión de catapultarse a la estratosfera de las supermarcas, esas compañías enrarecidas que obtenían sus desorbitados beneficios básicamente elaborando un significado para su marca y proyectándolo luego por doquier, liberadas de la carga de tener que fabricar sus propios productos; o, en el caso de Trump, de construir sus propios edificios.

Comprendió al vuelo el potencial de aquello. Dado que el programa realzaría todo lo posible su ostentoso estilo de vida, con largos y pausados planos de sus hogares palaciegos y sus *jets* de lujo, haría maravillas por consolidar el objetivo de la misión a la que llevaba décadas consagrado: convertir el nombre de Trump en sinónimo de éxito material. Antes incluso de que se emitiera el primer episodio, ya estaba negociando acuerdos para licenciar una línea de ropa masculina con su nombre. Al publicista de la cadena, le aseguró: «Aunque *The Apprentice* no obtenga buenos datos de audiencia, a mi marca le va a venir genial igualmente».

Pero tuvo audiencia; unos datos de audiencia impresionantes. Y al poco tiempo estaba lanzando un menú completo de marcas derivadas: colonia Trump, agua Trump, gafas Trump, colchones Trump y hasta una Universidad Trump. Si del actual presidente de Estados Unidos dependía, no había categoría de producto que no pudiera incorporarse a la burbuja de la marca Trump.

Y lo más interesante del asunto era que con *The Apprentice*, Trump no tenía que pagar, como hacen otras marcas, para que la suya se anunciara en un programa de televisión de gran éxito; le pagaban a él una fortuna por colocar una valiosísima publicidad gratuita. Lo que es más, sus programas recaudaban millones por promocionar otras marcas. En abril de 2011, por ejemplo, *The Celebrity Apprentice* —la versión del programa con concursantes famosos— batió el récord absoluto de productos anunciados en un programa de televi-

sión, ciento veinte en total. Ese es el distintivo de una auténtica supermarca: Trump construyó una marca que contiene multitudes de marcas (¡y al llevar a sus hijos al programa, se convirtió incluso en criador de marcas!).

Después de lograr una hazaña como esa, ¿qué otro conejo puedes sacar de la chistera? Fusionar tu marca con el máximo símbolo de poder y autoridad: la Casa Blanca.

#### ELEGANCIA OLIGÁRQUICA

Pero antes de que eso pudiera llegar a ocurrir, a Trump le quedaba una cosa por hacer para completar su transformación. Cambió radicalmente el núcleo de su negocio, la propiedad inmobiliaria. Trump comprendió que le sería mucho más fácil amasar una fortuna si, en vez de construir y explotar las estructuras él mismo como había hecho a lo largo de su carrera, se limitaba a vender su nombre a promotores de todo el mundo, que aprovecharían su popularidad para atraer a compradores y clientes a sus edificios de oficinas, bloques de apartamentos y hoteles. Los promotores externos se encargarían de la construcción y asumirían todas las responsabilidades. Si los proyectos se iban al traste —como con frecuencia ocurría—, Trump cobraba sus derechos de licencia igual. Y eran unos derechos astronómicos. Según *The Washington Post*, por el proyecto de un único complejo de hotel y apartamentos en Panamá «Trump cobró al menos 50 millones de dólares [...] sobre una inversión prácticamente cero».

Aún es propietario de unos cuantos edificios emblemáticos, entre ellos la Torre Trump en Nueva York y Mar-a-Lago en Florida. Pero si uno repasa la red más extensa de propiedades con la marca Trump —desde el Club de Golf Internacional de Dubái a las incontables propiedades Trump en la India, Canadá, Brasil, Corea del Sur y Nueva York—, lo que advierte es que Trump, o bien no es el dueño, o bien lo es solo de una parte. De donde proceden sus ingresos es de licenciar su nombre.

En muy gran medida, el éxito internacional de Trump se debió a la elección del momento adecuado. Entró en el mercado mundial de la propiedad inmobiliaria de alto *standing* cuando una cantidad sin precedentes de riqueza privada que había eludido el pago de impuestos andaba como loca en busca de lugares seguros en que recalar, como sigue siendo el caso hoy en día. Según James S. Henry, consultor jefe de la organización británica Tax Justice Network, se estima que en 2015 la riqueza financiera privada individual no declarada depositada en paraísos fiscales repartidos por el globo era de entre 24 y 36 billones de dólares. Las residencias de lujo de estética recargada encajaban a la perfección con las necesidades de los nuevos oligarcas de todo el mundo, de Moscú a Colombia.

Pero el mercado de Trump no se limitaba a los ricos. El imperio de su marca tras *The Apprentice* le permitía atraer a un tiempo a los consumidores más privilegiados y a los de rentas medias. Para los adinerados y amigos de la ostentación, tenía carnets de socio de sus clubes de golf y playa, o dúplex en alguna de las torres Trump, equipados con muebles, porcelana y electrodomésticos de la colección Trump. A las masas que no podían permitirse tales dispendios, les ofrecía pequeños retazos del sueño: una reluciente corbata roja Trump, un solomillo Trump, un libro de Trump.

¡ESTÁIS TODOS DESPEDIDOS!

Trump conquistó la Casa Blanca con una campaña que arremetía constantemente contra la pérdida de puestos de trabajo en las fábricas: el mismo tipo de empleos que él externalizaba en el extranjero prácticamente cada vez que tenía ocasión. Como hombre de negocios, sacó tanta tajada como pudo de la economía de subcontratación, al igual que hace la empresa de Ivanka. Y a nadie sorprenderá que se hayan difundido importantes reportajes de investigación que detallan las espantosas condiciones en que se confeccionan las corbatas Trump en la ciudad china de Zhengzhou, por ejemplo, o las

aún peores de las fábricas, también chinas, de las que salen las colecciones de calzado de Ivanka. En abril de 2017, la Fair Labor Association (Asociación por un Trabajo Justo), una organización sin ánimo de lucro que promueve y vigila el respeto a las normas laborales internacionales, creada a raíz de los escándalos de talleres de trabajo esclavo de la década de 1990, publicó un informe que revelaba que las trabajadoras de una fábrica china que producía para uno de los mayores proveedores de los trajes y blusas de Ivanka tenían una jornada de casi sesenta horas semanales y ganaban el equivalente a poco más de un dólar por hora (muy por debajo del salario medio de un obrero en las ciudades de China). La mayoría, además, no tenía derecho a asistencia sanitaria ni a prestaciones por maternidad, lo que no deja en buen lugar a alguien que se dice defensora de los derechos de la mujer en el ámbito laboral.

También la construcción de muchos hoteles y torres con la marca de Trump estuvo plagada de polémicas similares, tanto en Estados Unidos como en el extranjero. Una investigación de la revista *Vice*, por ejemplo, desveló el infame trato dado a los trabajadores inmigrantes que construyeron un campo de golf con el sello de Trump en Dubái, incluso para los estándares de una ciudad famosa por sus condiciones laborales esclavistas. Ben Anderson, que realizó el reportaje, describe dormitorios de trabajadores en los que «veintiún tíos se hacían en una habitación con ratas correteando encima de ellos» y aseos que «no parecían aptos para seres humanos».

La Organización Trump hizo pública una declaración sobre su «política de tolerancia cero con las prácticas laborales ilegales en cualquier proyecto que llevase el nombre de Trump». Ni que decir tiene, ese proyecto en concreto lo realizaba una compañía externa; Trump solo había cedido su nombre.

A algunas marcas las habrían acribillado a críticas por revelaciones de ese estilo. La Organización Trump las despacha con poco más que un encogimiento de hombros. Y eso tiene mucho que ver con el gran concepto de marca en torno al cual Donald Trump decidió levantar su imperio.

## INMUNE AL ESCÁNDALO

Trump define públicamente su identidad corporativa como calidad y lujo. Pero eso no es más que un reclamo publicitario: los hoteles y complejos residenciales de Trump no se sitúan ni entre las diez primeras marcas de hostelería del mundo, lista en la que son fijos nombres como Four Seasons y Oberoi (como para subrayar este hecho, en enero de 2017, Mar-a-Lago ha sido objeto de casi una docena de denuncias por infracciones de la seguridad alimentaria). La verdad, que ni por asomo suena tan glamurosa, es que lo que representa la marca Trump es la riqueza en sí; o, por decirlo de modo más prosaico, el dinero. Por eso su estética es una mezcla de *Dinastía* y de Luis XIV. Por eso la relación de Trump con el oro viene a ser la inversa de la de Superman con la kriptonita: Trump desfallece si está a más de un metro de algo grande y reluciente.

La marca personal de Donald Trump es ligeramente distinta, pero está íntimamente relacionada. Su marca es ser el jefe por antonomasia, el tipo que es tan rico que puede hacer lo que le venga en gana, cuando le venga en gana y a quien le venga en gana (incluido agarrar a la mujer que le venga en gana por la parte del cuerpo que le venga en gana).

Esto ayuda a explicar por qué para Trump son tan importantes los símbolos externos de su riqueza. Es con cortinas doradas y planos de sus *jets* privados como Trump refuerza constantemente su marca como encarnación del poder y la riqueza, la historia de éxito capitalista por excelencia. Por eso centró su campaña presidencial en su fortuna personal (por más que estuviera exagerando).

Por la misma razón, tampoco va a verse nunca estigmatizado por ningún escándalo. En el mundo que se ha creado, no hace sino comportarse como un «ganador»; si alguien resulta pisoteado, es, evidentemente, porque es un perdedor. Y esto no se aplica solo a escándalos laborales: prácticamente cualquier típico escándalo político, en él, rebota. Eso es porque ya no es que Trump entrara en política como alguien supuestamente ajeno al sistema, alguien que no juega con sus

reglas tradicionales; es que entró en política jugando con unas reglas completamente distintas: las reglas de la imagen corporativa.

Conforme a esas reglas, no hace falta que seas bueno u honrado en términos objetivos; solo hace falta que seas fiel y coherente con la marca que has creado. Por eso quienes gestionan una imagen de marca están tan obsesionados con la disciplina y la repetición: una vez que has definido la esencia de tu marca, tu único trabajo es personificar esa marca, proyectar esa marca y repetir su mensaje. Si te concentras en eso, no hay muchas cosas que puedan afectarte.

Eso es un problema si se aplica a un presidente en ejercicio de Estados Unidos, sobre todo porque, a lo largo de muchos, muchos años y con un nivel sorprendente de consistencia, Donald Trump creó una marca que es absolutamente amoral. Durante toda la campaña, Trump se las arregló para sacudirse de encima casi cualquier «te pillé». ¿Que le pillaban habiendo evadido impuestos? Eso no es más que ser «listo». ¿Que no hacía públicas sus declaraciones de ingresos? ¿Y quién iba a obligarle? Hablaba solo medio en broma cuando dijo en campaña: «Podría plantarme en mitad de la Quinta Avenida y pegarle un tiro a alguien y no perdería ningún votante». En el mundo de Trump, la impunidad es, más incluso que una montaña de oro, el máximo significante del éxito.

Es algo que tiene graves consecuencias respecto a cualquier esperanza de impedir que esta Administración actúe como una cleptocracia indisimulada. Pero como veremos en el próximo capítulo, sí que hay formas de pinchar la burbuja de marca de Trump. Solo hay que saber dónde clavar la aguja.