

MR SELFRIDGE

LINDY WOODHEAD

Traducción de Omar Al Kashef

punto de lectura



Contenido

Introducción: Las pasiones del consumo.....	13
1. Las fortunas de la guerra.....	27
2. Dar a las señoras lo que desean.....	44
3. El cliente siempre tiene la razón.....	57
4. Avante a toda máquina.....	77
5. En solitario.....	99
6. La construcción de un sueño.....	113
7. El despegue.....	140
8. Iluminando la noche.....	164
9. Labores de guerra, juegos de guerra.....	189
10. Castillos en el aire.....	217
11. Vicios y virtudes.....	238
12. Provocando olas.....	268
13. <i>Tout va</i>	295
14. El vuelo de la imaginación.....	324
15. Se acabó el juego.....	353
<i>Notas</i>	387
<i>Bibliografía</i>	403
<i>Agradecimientos</i>	413
<i>Índice</i>	423

Introducción

Las pasiones del consumo

El auge del gran almacén, o lo que en París se denominó con más elegancia como *les grands magasins*, durante la segunda mitad del siglo XIX fue un fenómeno que aglutinó moda, publicidad, entretenimiento, nuevas tecnologías emergentes, arquitectura y, sobre todo, seducción. Estas fuerzas evolucionaron para fusionarse en lo que Émile Zola astutamente llamó «las grandes catedrales del consumo», cuyos dueños amasaron grandes fortunas al tiempo que tentaban la pasión femenina por las compras. Pero se podría decir que ningún hombre llegó a entender mejor el consumo como entretenimiento sensual que el heterodoxo comerciante estadounidense Harry Gordon Selfridge, quien abrió su epónimo establecimiento en la londinense Oxford Street en 1909.

Al construir el primer gran almacén del West End, transformó literalmente el modo que tenían los londinenses de hacer sus compras. Su enorme y visionario edificio eduardiano reflejaba perfectamente el carácter de su dueño, siendo su única razón de modestia la escasa altura. Fue Harry Gordon Selfridge quien colocó el departamento de perfumería y cosmética justo a la entrada del establecimiento, un movimiento que cambió para siempre la dis-

posición del espacio de venta. Selfridge transformó el escaparatismo en una forma de arte, fue pionero en cuanto a las ofertas y los desfiles de moda, y ofreció servicios e instalaciones hasta el momento inéditos en Gran Bretaña. Por encima de todo, fue capaz de divertir a sus clientes. En una época en la que no había radio ni televisión, cuando el cine se hallaba en pañales, Selfridge's, en Oxford Street, ofrecía a sus clientes una forma de entretenimiento tan fascinante como la de cualquier museo de ciencias, con tanto o más *glamour* que cualquier teatro de variedades. Al brindar a sus clientes un «único día de rebajas», Harry Selfridge podía jactarse de que, tras la abadía de Westminster y la Torre de Londres, su tienda era «la tercera atracción turística más importante de la ciudad». La gente podía comprar buena parte de lo que necesitaba en Selfridge's, así como muchas cosas que ni siquiera era consciente de necesitar hasta que se dejaba seducir por sus atractivos expositores.

Harry Selfridge perfeccionó el arte de la publicidad, invirtiendo en ella más dinero que ningún otro vendedor de su época. Como maestro de ceremonias consumado, él mismo se tornó en una celebridad en una época en la que no abundaban las personalidades al alcance del gran público. Cuando llegaba al trabajo, siempre había montones de clientes esperando para conocer y saludar al «famoso señor Selfridge». Su ritual «tour matutino» por el establecimiento, donde sus empleados, que se contaban a centenares, se alineaban ansiosos junto a sus mostradores, emocionados por recibir un gesto de aprobación de su jefe, suponía el levantamiento del telón de un espectáculo diario en Selfridge's, con la única diferencia de que la entrada era gratuita.

En Londres, así como en numerosas otras adineradas ciudades de provincias en Inglaterra, no faltaban tiendas o establecimientos cuando, al cabo de veinticinco años trabajando en la reconocida tienda de Marshall Field & Co., de Chicago, Selfridge diseñó su plan maestro para establecerse en la capital del Imperio. La transformación industrial que se había producido en Gran Bretaña dio lugar a una nueva clase social con dinero que gastar, y a la que no le importaba exhibir su riqueza mediante la adquisición de bienes de consumo, y los comerciantes se apresuraron a intentar copar una demanda casi insaciable. Los nuevos ricos tenían amplias casas que equipar, un prodigioso número de hijos (por no hablar de sus ejércitos de criados) que vestir y una posición social que promocionar. Por fortuna para los comerciantes, la compra indisimulada, siempre tan esencial para definir la riqueza y el estatus, había encontrado un nuevo mercado.

Que la moda se convirtiera en un negocio se debió a los grandes vestidos. En la década de 1850, cuando la reina Victoria y la emperatriz Eugenia, icono del estilo francés, se abandonaron de forma entusiasta a la novedosa jaula de la crinolina, las prendas aumentaron hasta alcanzar proporciones inéditas. Las mujeres adineradas se vestían de los pies a la cabeza con no menos de treinta y cinco metros de tela. Además del traje recto de muselina y la ropa interior de seda o algodón (sin olvidar el omnipresente corsé), el conjunto incluía unos aros por debajo, así como tres, si no cuatro, refajos en capas que variaban entre la franela y la muselina, pasando por el algodón almidonado blanco. Añádase al conjunto un pañuelo de encaje, una capa con ribetes, unos manguitos

bordados, sombrero, guantes, parasol, medias, botas abotonadas y un bolso de mano (téngase en cuenta que toda la parafernalia solía cambiarse una vez al día y, a menudo, otra para la noche) y podremos empezar a atisbar el coste, por no hablar de los beneficios, que todo ello implicaba. Como si esta bonanza no bastase para los vendedores que abastecían todo lo arriba mencionado y gestionaban enormes talleres para rematar las prendas, también existía el ritual de guardar luto por los muertos. Esto significaba volver a empezar desde el principio, aunque esta vez en negro. Muchas de las fortunas que amasaron los lenceros de la época victoriana se debieron a tener un adecuado «departamento de lutos», y una de las primeras diversificaciones hacia «el servicio al consumidor con valor añadido» fue la oferta de instalaciones funerarias (hasta el punto de proporcionar las plumas de avestruz teñidas de negro para engalanar a los caballos que tiraban del coche fúnebre).

Mientras los reformistas del estilo de vestir arremetían contra «la tiranía de la moda femenina», la temible feminista Elizabeth Cady Stanton se valió de la ropa para iniciar un debate: «Los hombres dicen que somos frágiles. Pero me gustaría ver a un hombre capaz de llevar encima lo que nosotras soportamos, atrapado en un férreo corsé, con aros, pesadas faldas, colas largas, polisones, moños y docenas de horquillas clavadas al cráneo, encerrado en casa año tras año. ¿Qué les parecería eso a los hombres?».

La respuesta es que a los hombres (o al menos a aquellos que poseían tiendas y fábricas) les encantaba. Se hicieron fortunas gracias a la industria textil (del algodón, la lana, el lino y la seda, de su elaboración, confección, tinte

y venta). Innumerables negocios indirectos florecieron en este contexto gracias a todo tipo de productos, desde los tintes, las agujas y los alfileres, los encajes, el hilo de coser, hasta las lejías y los almidones. Y, a medida que mejoraba el sistema de distribución, los productos llegaban a puntos de venta cada vez más distantes del centro de producción, lo que significaba que las tiendas podían ofrecer mayor variedad de artículos que nunca.

La pasión por la moda en el siglo XIX no fue el único factor de eclosión de los grandes almacenes. De la misma manera que el aumento del crédito dio lugar a un aumento de los establecimientos de venta durante el siglo XVII, la posibilidad de comprar al por mayor (y también a crédito) benefició a esta nueva clase de vendedores. Puede que las prósperas clases medias exigieran calidad, pero, por encima de todo, la ética victoriana demandaba un valor por el dinero. La economía de compras al por mayor permitió que cada vez más comerciantes pudieran reducir sus precios muy por debajo de los de tiendas más pequeñas y especializadas. Estos comerciantes independientes, que durante décadas habían servido a las clases sociales más altas, estaban restringidos por sus sistemas de crédito. Cuanto más rico era el cliente, más tardaba en pagar. No era extraño que las cuentas se compensasen anualmente, a resultas de lo cual muchos establecimientos especializados quebraron. Los establecimientos emergentes, no obstante, funcionaban esencialmente con dinero en metálico, quizá permitiéndose la concesión de cuentas de crédito mensuales para los clientes más selectos. Estos establecimientos desarrollaron un enorme poder adquisitivo, especialmente porque la mayoría de ellos gestionaba una divi-

sión de venta al por mayor que suministraba a puntos de venta de todo el Imperio Británico o las zonas rurales de Estados Unidos, y no les temblaba el pulso al usar ese poder como arma contra sus proveedores, que no solo se veían obligados a proporcionar mercancías con una política de pago a noventa días, sino también a almacenar un producto que se suministraba paulatinamente.

Los grandes almacenes obraron como el catalizador del cambio en la vida de las mujeres. Por vez primera, las mujeres podían «cruzar la línea», aventurarse a las calles para comprar productos por sí mismas, experimentar la compra y ser observadas mientras los hacían sin que ello pusiera en peligro su reputación. No todos los establecimientos tenían las dimensiones de una catedral, pero ciertamente las mujeres elegantes de Londres, Manchester y Newcastle, o más allá, en París, Nueva York, Filadelfia y Chicago, invertían cada vez más tiempo en ir de compras que en acudir a la iglesia. No cuesta comprenderlo cuando las tiendas eran tan luminosas, cálidas y tentadoras. Esos establecimientos tampoco se centraban únicamente en las clases más altas. El gran almacén fue el sostén de una sociedad urbana e igualitaria en rápida expansión, cuya base de consumidores procedía de una mezcla de antiguas y nuevas fortunas, y fue capaz de dejar atrás los precios fijos merced a interesantes promociones y rebajas. Para muchos, estos nuevos almacenes eran infinitamente más glamurosos y cómodos que sus propios hogares. En la Chicago de la década de 1880, Harry Selfridge se convirtió en un pionero de la política del hojear, convirtiendo a Marshall Field en un lugar ideal para los que «solo estaban echando un vistazo», y abrió un «Sótano de las oportunidades» para

los que iban con un presupuesto ajustado. También introdujo un restaurante, una sala de lectura, una guardería, con niñera incluida, con excusados para las señoras, todo lo cual justificaba su aseveración de que había contribuido a la emancipación de la mujer: «Yo pasaba justo cuando las mujeres reclamaron su propio lugar. Ellas vinieron a mi tienda e hicieron realidad algunos de sus sueños».

Él también hizo realidad sus sueños en el Londres del cambio de siglo, donde, en el momento de su llegada, muchas de sus tiendas eran establecimientos de tamaño mediano, en comparación con los grandes almacenes de Estados Unidos y los *grands magasins* de París. En los días previos a los ascensores y las escaleras automáticas, y en parte debido a las duras restricciones de la construcción, los espacios para el comercio estaban limitados a los pisos bajos y como mucho a las dos primeras plantas de los edificios, estando los almacenes situados debajo y los talleres encima. Establecimientos como Swan & Edgar, Dickens & Jones y Debenham & Freebody tenían un servicio propio de comedor para sus empleados, donde se servían desayunos, almuerzos y cenas. Era muy habitual que los empleados viviesen en un hostel adosado al establecimiento comercial, o en un sombrío y gélido dormitorio aislado en el piso más alto. Los jóvenes que habían optado por un puesto en el comercio por encima del servicio doméstico pronto se dieron cuenta de que simplemente habían cambiado la estancia del servicio por la cantina del personal. Los horarios de trabajo eran muy duros. Cuando los comerciantes del West End declararon ante la Selecta Comisión Parlamentaria al respecto en 1886, se observó que la jornada laboral media empezaba a las 08:15 hasta las

19:30, seis días a la semana, con media hora libre para almorzar y quince minutos para tomar el té. Si se producían romances en el puesto de trabajo, era porque los trabajadores tenían muy pocas oportunidades de verse en otro sitio.

La mayoría de los establecimientos de ropa más prominentes habían evolucionado a partir de humildes tiendas que habían aumentado su espacio adquiriendo los locales laterales, tirando las paredes y convirtiéndose en auténticas madrigueras, en vez de construir desde cero. Desde la entrada principal, los clientes accedían a un gran espacio de exposición literalmente repleto de todo tipo de artículos, desde ligas elásticas y broches hasta sedas bordadas y cordones de botas. El tiempo que requería el vendedor para ganar un chelín vendiendo ese tipo de productos (los artículos de mercería eran el campo de prueba de los aprendices) resultaba a todas luces desproporcionado con respecto a los ingresos. La mentalidad del momento, no obstante, era que las mujeres que comprasen sus propios botones se adentrarían más (o incluso subirían a la primera planta) para comprar sedas, rasos, encajes y lencería.

El propio Selfridge había tenido ocasión de contemplar a los vendedores de Londres, así como a los de Manchester, Berlín, Viena y París la primera vez que recorrió Europa, en 1888. Si bien supo admirar las telas de William Morris en Liberty's y se dejó impresionar por Whiteley's en Bayswater, en general halló el resto de tiendas y establecimientos de la ciudad decepcionantes. Le disgustaron particularmente los jefes de departamento. «¿Tiene intención el caballero de comprar alguna cosa?», le preguntó un hombre altanero. «No, solo estoy echando un vistazo»,

repuso Selfridge, ante lo cual el jefe de departamento abandonó su tono rimbombante y le espetó: «¡Pues largo de aquí, amigo!». Selfridge nunca olvidó el incidente y se negó a contratar jefes de departamento cuando abrió en Oxford Street, veinte años después. En su lugar, contrató asistentes de ventas fiables y bien informados que adoraban su trabajo e idolatraban a su superior, al que se referían como «el Jefe».

El tiempo que se pasó Selfridge estudiando el Au Bon Marché de París fue crucial en su revolución de las ventas minoristas. La primera vez que vio el establecimiento, en 1888, había finalizado la última fase de una expansión orquestada por el arquitecto Louis-Charles Boileau y el brillante ingeniero Gustave Eiffel. Lo que había empezado siendo un pequeño *magasin de nouveauté*, abierto por los hermanos Videau en la elegante rue de Bac en 1825, había crecido hasta convertirse en una empresa gigante al mando de su antiguo empleado Aristide Boucicaut. Au Bon Marché era una obra de arte, y estableció el modelo de la nueva forma de comprar en toda Europa. Monsieur Boucicaut era un gran innovador que impuso los precios fijos, las rebajas anuales, la garantía de cambios o de devolución del dinero, la *entre libre* (sin obligación de comprar), al tiempo que su establecimiento fue el primero francés en vender una amplia variedad de productos, desde artículos del hogar y juguetes, hasta perfumes, equipaciones deportivas y ropa de niño. De hecho, el taciturno y burgués Aristide Boucicaut, hábilmente asistido por su ahorradora mujer Marguerite, llevó el emporio parisino a unas cotas tan elevadas que se convirtió en la fuente de inspiración de la novela histórica de Émile Zola *El paraíso de las damas*,

un libro tan popular entre los historiadores económicos que ha transmitido la impresión de que la innovación en el comercio minorista siempre ha sido una exclusiva de los franceses.

Al otro lado del Atlántico, no obstante, otro pionero de la venta minorista estaba haciendo méritos para constituir los auténticos primeros grandes almacenes del mundo. En Nueva York, un inmigrante irlandés llamado Alexander Turney Stewart fundó una suntuosa tienda tan famosa que ni siquiera tenía un nombre inscrito en la entrada, y acabaría conociéndose simplemente como *The Marble Palace**. Entre los golpes magistrales de Stewart para seducir a sus clientes, estaba la decisión de contratar únicamente a los dependientes más atractivos y encantadores. También introdujo los primeros desfiles de moda en tienda con música en directo, instaló las primeras ventanas con cristal de espejo de Estados Unidos, así como los primeros espejos de cuerpo entero, que había visto en Au Bon Marché. Al finalizar la Guerra de Secesión, en 1865, había elevado la compra de artículos de lujo en Nueva York a tal altura que la prensa describía el acudir a su establecimiento como «un arma casi fatal para los nervios de las mujeres». *Harper's* tildó esta creciente fiebre por las compras como «una enfermedad específica de las mujeres», llegando incluso a definirla como «una especie de locura». En el caso de Mary, la esposa del asesinado presidente Lincoln, tenían razón. La pobre Mary nunca superó el golpe de la muerte de su marido. Sus ya extravagantes costumbres a la hora de salir de compras empeoraron hasta

* El palacio de mármol. (*N. del T.*).

el punto de gastarse alrededor de 48.000 dólares (lo que equivaldría a cerca de un millón actual) en Alexander Stewart's, por lo cual su familia la declaró demente y no se responsabilizó de sus deudas.

Fuesen los que fuesen los peligros de las compras, tanto Stewart como Boucicaut fueron hombres con una comprensión innata de los poderes del arte de la venta, el *marketing*, el servicio y la calidad. Fue su legado, junto con la perdurable influencia de Marshall Field, lo que inspiró a Harry Gordon Selfridge.

Los vendedores establecidos en Londres, si bien ansiosos por captar clientela femenina, padecían importantes anomalías. Whiteley's era uno de los pocos que ofrecían cualquier tipo de servicio de *catering* propio, tras abrir una «sala de refrescos» en 1872. No obstante, cuando el señor Whiteley solicitó una licencia de venta de alcohol (en la convicción de que las damas agradecerían la oportunidad de tomar una copa de vino mientras almorzaban), los magistrados de Paddington la rechazaron «en interés de la moralidad», aduciendo que «las damas, o mujeres vestidas para emularlas, podrían hacer licenciosas presunciones de tal designación».

Si bien beber un té o una limonada requería de una sala específica para señoras, no se especificaba nada para las compradoras de los establecimientos londinenses. Tampoco podían las respetables damas victorianas dejarse ver utilizando uno de estos raros entornos públicos. La única solución era visitar un hotel para tomar el té de la tarde.

Arraigados en la tradición, los comerciantes de la ciudad se sentían alarmados ante la idea del cambio. Aun así, dicho cambio ya debería haberse producido hacía mucho

tiempo. Cuando Andrew Carnegie, el millonario y filántropo estadounidense de origen escocés visitó Londres en 1900, se sintió espantado. «Mirad esas conglomeraciones en los escaparates de las tiendas; son tantas las cosas que no eres capaz de ver nada», dijo. «Cuando entras en un establecimiento, te tratan con indiferencia. Se te desprecia si solicitas artículos que se salgan de lo común y se te hace sentir incómodo si no compras algo. Estos tenderos expulsan a más clientes de los que atraen. Lo que Londres necesita es una buena agitación.»

Nada excitaba más a Harry Gordon Selfridge que la idea de «sacudir Londres», y la mentalidad del momento estaba de su lado. El concepto de «vender todo tipo de productos» era completamente ajeno a los comerciantes británicos de ese momento. Las tiendas eran de calidad o alta o mediana, y alguna vez rozaban incluso lo mejor de la más baja, pero nunca las tres cosas a la vez. Selfridge lo cambiaría todo, del mismo modo que cambiaría la tradicional mezcla de productos. Cuando la prensa especializada informó de que se dedicaría a vender toda clase de cosas, desde equipo fotográfico hasta cristalerías y guantes, sus competidores del mundo de las prendas se burlaron de tal diversificación. Marshall & Snelgrove anunciaron fríamente: «Sabemos lo que somos y pretendemos ser fieles a ello».

Gracias a su éxito comercial, Selfridge pudo disfrutar del estilo de vida desahogado de un empresario, con debilidad por las casas grandes, las mujeres rápidas y los caballos lamentablemente lentos. Su mayor adicción, aparte del trabajo, era el juego, que dominó su vida en una u otra forma, desde el riesgo de invertir todo su dinero en un

emplazamiento en «el extremo malo» de Oxford Street, hasta las horas que se pasaba en los casinos, donde él y una de sus famosas amantes, la adicta al bacarrá Jenny Dolly, ganaron (y perdieron) cientos de miles de libras. Nadie sabe exactamente cuánto derrochó Selfridge a lo largo de las tres décadas que vivió en Londres, pero las estimaciones más fiables calculan que superó con creces los tres millones de libras, lo que equivaldría a sesenta y cinco millones actuales. El dinero se desvanecía envuelto en una neblina de extravagancia, en joyas y pieles para sus amantes, un yate totalmente equipado y la manutención de los maridos de sus tres hijas, de buena cuna todos ellos, pero sin trabajo reconocido, además de su insaciable sed por el juego.

Ninguno de estos pasatiempos importaba cuando Selfridge y su negocio hacían dinero. De hecho, su glamurosa reputación hacía que comprar allí fuese más atractivo todavía. Sin embargo, para ser un hombre de negocios por cuyas manos pasaban millones de libras, Selfridge era curiosamente ingenuo, y su compleja vida social y personal, así como la tumultuosa expansión del negocio, finalmente supusieron su decadencia. A finales de la década de 1920, siguiendo los consejos de uno de los peores expertos financieros de Londres, se precipitó en una serie de adquisiciones de gigantescas proporciones. Los ingresos de la empresa mermaron drásticamente y, por desgracia, Selfridge no estaba en absoluto preparado para el embate de la Gran Depresión. A finales de la década de 1930, su estilo de vida le había endeudado con su negocio... y con Hacienda.

En 1939, a sus ochenta y tres años y tras erigir Selfridge's, con lo que revolucionaría el panorama de las

compras en Londres y crearía lo que en años futuros se conocería como la mayor vía comercial del mundo, Harry Selfridge fue expulsado de lo que siempre había considerado «su» tienda. El mayor comerciante de su época, que vivió como un señor en Lansdowne House, se redujo a la penuria y murió en un modesto piso de Putney.

Su legado no se limita al glorioso e icónico edificio que dejó en Oxford Street (aunque las gigantescas columnas de Selfridge's son un monumento grandioso para cualquiera), sino que también modernizó el comercio británico, transmitiéndole su fe en «el poder de la experiencia». Hombre adelantado a su tiempo, auténtico acelerador del cambio, merece ser recordado como la persona que introdujo la diversión en el comercio y el *sex appeal* en las compras.