

# MR SELFRIDGE

LINDY **WOODHEAD**

*Traducción de Omar Al Kashef*

punto de lectura



# 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.

## Las fortunas de la guerra

«La moda es el espejo de la historia. Refleja los cambios políticos, sociales y económicos, más que un mero capricho.»

LUIS XIV

En 1861, cuando las colonias norteamericanas se enzarzaron en una guerra civil, los empresarios empezaron a hacer acopio de productos. Nadie sabía mejor que los dueños de las tiendas lo que pasaría si las telas escaseaban. No eran las sedas ni los rasos lo que les preocupaba, sino el algodón, y les agobiaba más su carencia que la propia recogida. En abril de 1861, cuando se declaró la guerra y el presidente Lincoln ordenó el bloqueo de los puertos sureños, la especulación del algodón aumentó considerablemente, y los inquietos dueños de las fábricas norteamericanas se apresuraron a asociarse con individuos que prometían asegurar el fluido trasiego de la mercancía entre el Sur y el Norte.

Cuando las fuerzas de la Unión tomaron Nueva Orleans en 1862, el comercio a través del valle del Mississippi se volvió especialmente intenso. El algodón también se exportaba a través de Memphis y Vicksburg, gracias a



lo cual las fábricas siguieron funcionando, hasta el punto de que, durante los dos primeros años de la guerra, los fabricantes siguieron obteniendo unos generosos beneficios. Ya en 1863, no obstante, el abastecimiento empezó a flaquear y cada vez había menos hombres para manejar las máquinas de las fábricas. Las hilanderías de la Unión empezaron a funcionar en régimen de media jornada. Y a medida que los productos derivados del algodón se hacían más escasos, quienes se habían anticipado llenando uno o dos almacenes podían dictar el precio.

En Nueva York, Alexander Stewart, amigo del presidente Lincoln y reconocido como el «príncipe de los mercaderes» de su época, obtuvo enormes sumas de dinero tras acaparar completamente el mercado interior del lino y el algodón. Dado que Mary Lincoln, una mujer que buscaba claramente la seguridad a través de las posesiones y para quien las compras suponían una adicción, se gastó miles de dólares en el *Marble Palace* de Stewart (en una de sus visitas más memorables encargó ochenta y cuatro pares de guantes tintados para niño), no sorprende que el señor Stewart fuese recompensado con lucrativos contratos para proveer de prendas al ejército de la Unión. Y lo cierto es que el conflicto bélico no parecía afectar los hábitos comerciales de los neoyorquinos más ricos. Los medios criticaron «su comportamiento hedonista durante las matanzas diarias que provocaba la guerra», pero la moda siguió su curso sin hacer demasiado caso.

La guerra también fue rentable para Chicago. La pequeña ciudad que había nacido a la sombra del pantanoso Fort Dearborn apenas treinta años antes (y donde algunos todavía podían recordar al jefe Halcón Negro y sus gue-

rreros lanzándose al ataque) constituía ahora el núcleo de la mayor red de ferrocarriles de Norteamérica y el principal punto de recogida de alimentos que se distribuían tanto a todo el Este como al ejército. Colmada de oportunidades y dinero, expansiva aunque todavía embarrada, la tosca pero eficiente ciudad de Chicago se convirtió en un exponente de crecimiento. A medida que los granjeros se unían al ejército, la producción de las segadoras de Cyrus McCormick se incrementaba (al igual que su fortuna). No era el único. Ya fuese con la carne de cerdo, que Philip Armpur compraba a 18 dólares el tonel, revendiéndola a 40, o con los vagones de lujo Pullman Cars que desarrollaba el ferroviario George Pullman, los magnates de Chicago ganaban millones de dólares (y sus mujeres les ayudaban a gastarlos).

El destino más apreciado por los consumidores que se acercaban a Chicago era la tienda de Potter Palmer, en Lake Street. Palmer, que había llegado a convertirse en un promotor inmobiliario de gran pericia, empezó su carrera en Chicago en 1839 como pequeño vendedor de prendas de caballero. Pero no eran tan pequeñas sus ambiciones, ni su capacidad para juzgar los deseos femeninos con respecto a las compras. Vendía sus productos a un precio fijo y justo, permitía que sus clientas se llevasen la ropa a casa para probársela y dejaba ejemplares de *Godey's Ladies Book* (la revista de moda de la época) para que las señoras los hojeasen. Pero lo mejor era que él mismo los leía. Su máxima era: «Hay que pensar a lo grande», y cuando estalló la guerra ya se había puesto manos a la obra, acumulando piezas de algodón, llenando enormes almacenes con todo tipo de productos, desde enaguas y pololos, hasta sábanas

y paños de cocina, publicitándolos con «garantía de devolución del dinero», una idea revolucionaria para la época.

Entre todos los hombres del Norte que se alistaron en 1861 se encontraba Robert Oliver Selfridge. A la edad de treinta y ocho años dejó su casa de Ripon, un villorrio de Wisconsin, a doscientos setenta kilómetros al norte de Chicago, donde regentaba una tienda, para ir a la guerra. Tenía reputación de hombre sobrio y trabajador y se le describía como «partidario incondicional de la actividad local», pero también era Maestre de la Logia Francmasona de Ripon. Robert Selfridge y su esposa Lois tenían tres hijos pequeños: Charles Johnston, Robert Oliver Jr. y Henry Gordon (conocido como Harry). Aunque nunca ha habido mucha precisión en cuanto a las fechas de nacimiento de la familia Selfridge, parece probable que Harry naciera el 11 de enero de 1856. Apenas tenía cinco años cuando su padre marchó a la guerra (y nunca volvió).

Y no es que el comandante Selfridge muriese en batalla. Se licenció con honores en 1865, tras lo cual simplemente desapareció. Nadie supo nunca el porqué. Puede que, tras presenciar las carnicerías de la contienda, padeciera una crisis nerviosa. Quizá solo quería librarse de sus responsabilidades. Sea como fuere, dejó que su esposa criara sola a todos sus hijos con la escueta paga de una maestra. Harry describiría más tarde a Lois como «valiente, recta y con un coraje indómito». No cabe duda de su valentía, y falta le hacía. Al poco de terminar la guerra, Charles, su hijo mayor, murió, seguido por el mediano, Robert. Ahora estaba sola con el joven Harry.

Al mudarse con él a Jackson, Michigan, Lois encontró trabajo como maestra de primaria, con un sueldo de

30 dólares mensuales. Llegar a fin de mes era una lucha constante, así que complementaba sus ingresos pintando tarjetas para San Valentín y otros eventos reseñables. Aún sin noticias de su marido, hubo de asumir que estaba «desaparecido y presuntamente muerto». Solo años después supo que, en 1873, había muerto en un accidente de ferrocarril en Minnesota y que, por fin, podía considerarse viuda oficialmente. Nunca le contó la verdad a Harry, que creció convencido de que su padre había «muerto en combate», una historia que a menudo repetiría a los medios. Eso sería años antes de que descubriese la verdad.

No debería sorprender, pues, que todo el amor que le quedaba a Lois lo concentrase en su hijo pequeño. Ambos sentían un genuino placer con la mutua compañía y se convirtieron en grandes amigos, viviendo juntos hasta que Lois murió. Cuando las cosas se ponían difíciles, practicaban un juego que llamaban «Supón», que implicaba idear argumentos imaginarios del éxito a través del esfuerzo. «Supón» que pudieran permitirse una casa de campo con una ventana salediza. «Supón» incluso que pudieran vivir en un castillo lleno de criados. Si bien era una mujer piadosa que acudía a la iglesia con regularidad y aborrecía el alcohol, Lois siempre disfrutaba asistiendo a una nueva obra de teatro o un concierto, y era una lectora ávida, placer que transmitió a su hijo.

La señora Selfridge siguió su carrera como maestra, llegando a convertirse en la directora del Jackson High School, donde la educación de los más jóvenes era confiada a su capaz cuidado. Lo más importante que enseñó a Harry fue el no temer nunca al fracaso. Le gustaba decir: «¿Por qué preocuparte por fracasar? Siempre habrá otra

cosa a la que puedas dedicarte e intentar triunfar en ella». Enseñó a Harry a ser siempre amable. Le enseñó unos modales impecables. Y, finalmente, le enseñó la importancia de las apariencias. Comprobaba el estado de sus uñas por las mañanas y antes de la cena (y tampoco es que necesitase tantas comprobaciones). Desde su más tierna edad, Harry era remilgado y nada le satisfacía más que ponerse una camisa limpia para ir a la escuela y frotar las botas hasta que brillasen.

Cuando Harry no estaba soñando con castillos o el mantenimiento de su modesto fondo de armario, tenía la cabeza metida en algún libro, devorando historias de James Fenimore Cooper y Nathaniel Hawthorne, junto con su favorita: *Struggles and Triumphs*, la desgastada autobiografía del gran artista circense Phineas T. Barnum. La historia del ascenso social de Barnum, de la miseria a la riqueza, inspiró a Harry para soñar con un futuro lejos de Jackson. En muchos sentidos, los dos eran muy parecidos. Barnum tenía un don extraordinario para la publicidad. Su espectacular museo de Nueva York atraía a cientos de personas y se hizo millonario entreteniéndolas. Al igual que Barnum, Selfridge tenía la habilidad de suspender la incredulidad. Sus trucos (consistentes en entretener a las personas que acudían a un gran almacén, en cierta medida similar a una carpa de circo) creaban una atmósfera de tal confianza entre sus amigos, familiares e inversores que durante años estos rehusaron aceptar que su lado extravagante y destructivo estaba erosionando gradualmente su capacidad de dirigir su propio imperio.

Todo eso estaba por venir. A la edad de diez años, Harry empezó a ganar dinero como debía hacerlo un niño

en esa época: repartiendo periódicos. Luego trabajó en un horno de pan y finalmente recaló en la tienda de prendas Leonard Field's, donde reponía estanterías y entregaba encargos por 1,50 dólares a la semana, dinero que ofrecía cumplidamente a su madre. Cuando tenía trece años, él y un amigo de la escuela, Peter Loomis, editaron una revista mensual juvenil llamada *Will o' the Wisp*. Harry se dedicó de lleno a la publicación captando anunciantes entre los comerciantes locales, prometiéndoles «una circulación garantizada entre todos los chicos de la escuela». Años después, Loomis recordaría que «Harry vendió un espacio a un dentista local que nos debía 75 centavos. Cuando no pagó, Harry consiguió que le extrajese un diente problemático para saldar la deuda». Su experiencia editando el *Wisp* no solo proporcionó a Harry una pasión por el negocio de la publicidad y la promoción que le duraría toda la vida, sino que también le dio una idea del poder de la prensa, cosa que nunca olvidaría y que emplearía a lo largo de su carrera en beneficio propio.

El padre de Loomis dirigía un pequeño banco en Jackson, y cuando Harry dejó la escuela a los catorce años, encontró trabajo allí como aprendiz de contable, ganando 20 dólares al mes. Un duro capataz llamado señor Potter le enseñó a llevar un libro de contabilidad como Dios manda, como más tarde recordaría Harry en una carta enviada a Loomis: «No transmitía exactamente inspiración o incentivo, pero te recalaba las cosas con tanta dureza que nunca las olvidabas». El garabateo de cifras se volvió una costumbre, convirtiendo las listas de Harry en una lectura fascinante. En uno de sus libros de contabilidad privados, de broche plateado y vitela color crema, del año 1921,

anotó con letra inmaculada que el 3 de junio había perdido 1.198 libras en una partida de póquer y que había entregado a «la honorable Angela Manners 5,5 libras», probablemente como donativo de caridad, mientras que en julio (sorprendentemente para un hombre que era propietario de sus propios grandes almacenes) se había gastado 476 libras, 17 chelines y 6 peniques en la Irish Linen Company, en Burlington Arcade.

Se ha dicho que, por aquella época, Harry estudiaba para los exámenes de admisión a la Academia Naval de Annapolis, en Maryland, pero no pasó la prueba física porque era demasiado bajo. Harry siempre se mostró muy sensible en cuanto a su estatura (medía algo menos de uno setenta y tres y calzaba unas botas personalizadas con alzas que le subían centímetro y medio), pero ese dato por sí solo no habría impedido que se uniera a la Marina, ya que los requisitos estipulaban que los candidatos «no podían medir menos de metro y medio». Lo más probable es que hubiera sido descartado por la vista. Era bien conocida su miopía, y siempre lució gafas, tanto para leer como para escribir, al principio unos anteojos de montura metálica que se apoyaban en el puente de la nariz, y más tarde unas gafas de montura dorada. Tenía unos ojos azules de lo más brillantes y claros, y los fijaba en la gente con una mirada embelesadora que podía resultar bastante desconcertante para quienes no supieran que apenas podía verlos.

Harry no tardó en dejar el banco y pasarse a Gilbert, Ransom & Knapp, una fábrica de muebles local, donde ejerció de contable. Por desgracia, el negocio ya renqueaba y se liquidó a los pocos meses. El desempleo no era una opción, así que aceptó un trabajo en una aseguradora por

un dólar diario en Big Rapids, un pequeño pueblo a varios cientos de kilómetros.

Fuesen cuales fueran las influencias que inspiraron a Harry Selfridge para erigir su seductora experiencia comercial, seguro que no las encontró en Big Rapids. No era muy aficionado al campo, y la pesca y el trampeo para la comercialización de pieles eran casi los únicos entretenimientos que podía ofrecer Big Rapids en esa época. Tampoco bebía demasiado. Lo que le encantaba era jugar a las cartas (sobre todo al póquer), y Big Rapids fue sin duda donde afiló su pericia en el tapete. En cierto momento, se dice, el aburrimiento le empujó a estudiar Derecho por correspondencia, pero acabó admitiendo que «era un completo desastre». Hubo algo, sin embargo, en lo que se mantuvo constante: al trabajo siempre iba impecablemente vestido. Años después, cuando Selfridge se hizo famoso y la prensa estadounidense serializó su biografía, un antiguo conocido de Big Rapids recordó que Harry siempre parecía «como si acabase de salir del envoltorio».

Harry Selfridge regresó a Jackson a finales de 1876 con 500 dólares «que había ahorrado de sus ganancias», aunque, dada su predilección por el póquer, lo más probable es que los hubiese ganado gracias a unas cuantas manos afortunadas a las cartas. Entonces pasó de un trabajo aburrido a otro, que culminó con dieciocho meses en una tienda de alimentación. A los veintidós años, estaba desesperado por pasar página. Pero ¿cómo..., y hacia dónde? La salvación le llegó a través de su antiguo jefe, Leonard Field, al que convenció para que escribiera una carta de recomendación a Marshall Field, de Chicago. Marshall era el socio principal de Field, Leiter & Co., una de las ma-



yores y más prósperas tiendas de la ciudad. El joven Harry contribuiría a convertirla en una de las más reconocidas de todo el país.

Selfridge solía decir que su entrevista con el señor Field duró unos minutos y que ese hombre era «tan frío que me provocaba temblores». Discutieron las condiciones. Harry dijo que accedió a una paga mensual de 10 dólares como mozo de almacén en el sótano del departamento de venta al por mayor; pero la paga del peldaño más bajo de la escalera que pretendía ascender fue indudablemente menor que eso.

Descrito generalmente como «dignificado y quedo», y tan taciturno que lo apodaron «Marsh el silencioso», Field tenía poco tiempo para cualquier cosa que no fuese el trabajo. Cómo una persona tan falto de personalidad podía haber tenido tanto éxito en el negocio de las ventas, donde la habilidad de comunicar y transmitir motivación era esencial, resulta todo un misterio. A Field le importaban muy poco lo que él llamaba «los métodos frívolos» y dirigía su negocio de la misma manera que vivía la vida. Seco, sin sentido del humor y puritano, si bien siempre cortés, constituía la antítesis de Harry Selfridge. Se complementaban, pero si bien Selfridge trabajó para Field durante más de veinticinco años, nunca fueron amigos.

Decir que Marshall Field tuvo éxito es quedarse corto. En 1900, sus ingresos anuales fueron de 40 millones de dólares (casi 800 millones actuales), y cuando murió en 1906, dejó un patrimonio de 118 millones de dólares (más de 2.000 millones actuales). Gran parte de su fortuna procedía del mercado inmobiliario y sus tempranas inversiones en acciones ferroviarias. También invirtió, de forma

importante y original, en la Pullman Company, respaldando el imaginativo concepto de George Pullman de confort de lujo en los viajes en tren. Dado que solo el viaje entre Chicago y Nueva York duraba veinte horas, no cuesta entender que el vagón comedor de lujo de Pullman, llamado «el Delmonico» por el restaurante de lujo neoyorquino, tuviese tanto éxito. Solo los ricos podían viajar en sus vagones, mientras que los más ricos todavía se permitían comprar y personalizar sus propios vagones Pullman (los jets privados de la época), que equipaban con bañeras de mármol, exagerados sofás de terciopelo, órganos musicales y, en el colmo de la clase superior, llevando consigo un mayordomo británico para asegurarse de que el servicio fuese de primera.

No obstante, el núcleo de la fortuna de Field provenía del comercio. El enorme gran almacén de State Street era la Meca de los habitantes de Chicago, pero al igual que con todos los exitosos «grandes almacenes» de principios del siglo XIX, fue el departamento de venta al por mayor lo que cimentó la fortuna Field, suministrando a pequeñas poblaciones de todo el Medio Oeste con cualquier tipo de mercadería, desde telas para vestidos hasta alfombras, enaguas y parasoles.

Marshall Field era hijo de granjero y creció en Conway, Massachusetts, donde toda la familia tenía que echar una mano en el campo. Como ni él ni su hermano mayor Joseph pretendían convertirse en granjeros, ambos emprendieron la que probablemente era la única vía de escape del medio rural: trabajar como vendedores de una tienda de productos textiles. Marshall encontró su primer trabajo en Pittsfield, Massachusetts, pero en 1856 se dirigió al oeste,

para reunirse con su hermano en Chicago (aunque no está claro que el aseado y ordenado joven de veintiún años que iba a la iglesia supiera lo que estaba punto de pasarle en cuanto llegase). Los recordatorios de que Chicago era un poblado fronterizo se hallaban por doquier en la creciente masa de edificios de madera que se extendían a lo largo de la orilla del lago Michigan. El barro era el principal tema de conversación (era tan espeso que se desparramaba sobre las aceras, atascaba las ruedas de los carros y arruinaba los vestidos de las damas). Tampoco es que hubiera demasiadas damas en Chicago. Los jóvenes locales que buscaban novia solían «irse al este» y, tras encontrar a la persona apropiada, volver a Chicago y poner un anuncio en los periódicos locales con la dirección de la nueva pareja. Las emprendedoras modistas solían ser las primeras en llamar. Tras comprobar el ajuar de la novia, la costurera iba entonces de puerta en puerta presentando sus saludos (junto a su recién descubierto conocimiento de «la última moda procedente del este»).

Para quienes estaban dispuestos a asumir riesgos, las oportunidades de negocio eran espectaculares. William Butler Ogden (que se convirtió en el primer alcalde de Chicago) compró una parcela en 1844 por 8.000 dólares, vendiéndola tres años después por 3 millones. El señor Ogden era todo un emprendedor. Cuando se agotó la financiación para el Canal de Illinois y Michigan, se aseguró de que se emitiesen bonos para recaudar las cantidades necesarias. Siempre un paso por delante, el mismo año que abrió el canal, construyó la primera vía férrea de Chicago.

En 1856, Marshall Field no tenía dinero para comprar tierras o abrir una tienda. Así que encontró trabajo como

vendedor al por mayor en Farwell, Cooley & Wadsworth, una de las muchas empresas que se dedicaban a enviar productos textiles a través del floreciente ferrocarril de Chicago hasta donde acabasen las vías, en poblaciones igualmente emergentes (donde las mujeres estaban desesperadas por cualquier cosa, desde algodones y percal, hasta hilos de coser y botones). Field se dedicó a «patear el camino», reuniéndose con comerciantes locales, evaluando el potencial de negocio y cumpliendo diligentemente con su deber para el señor Cooley, cuyo eficiente contable, Levi Z. Leiter, también estaba ocupado en la trastienda apuntando las ganancias en los libros. Cuando Potter Palmer, probablemente el comerciante más próspero de Chicago, abandonó la venta al por mayor para centrarse exclusivamente en su división minorista, el cordial señor Field se llevó la mayoría de sus clientes, al tiempo que se afanaba en observar el progreso de la impresionante nueva tienda del señor Palmer, en Lake Street.

Las damas de Chicago eran compradoras decididas. En la depresión financiera que precedió a la guerra, compraban con descuentos, hasta el punto de que *Harper's* recomendaba cáusticamente a todo marido que «observe a su esposa comprar si desea conocerla de verdad. Puede que sea dulce en el salón, pero es como un demonio en el mostrador». Lo cierto es que las mujeres de Chicago poco más podían hacer que salir de compras. No había salones de belleza, ni restaurantes (y ciertamente ninguno donde pudiesen comer las mujeres), y solo un teatro. Los criados se encargaban de la casa y la cocina. Lo único que hacían las señoras fuera de casa, aparte de acudir a las actividades organizadas por la iglesia local, era ir a comprar ropa y

artículos para la casa. Las feministas han cargado a menudo contra la cultura del consumo, pero una de las primeras campeonas de la causa, Elizabeth Cady Stanton, se mostró bastante clara al respecto. Si bien deploraba los excesos de las mujeres ricas «que solo vivían para la moda», también imploraba a las mujeres que buscasen su independencia a través del control del presupuesto familiar: «salid y comprad», solía gritar desde el estrado en las convenciones y los mítines, urgiendo a sus compañeras a que tomaran la iniciativa de equipar la casa y vestirse por sí mismas (pagasen o no ellas las facturas).

Marshall Field tenía una insaciable ambición por ganar dinero. Durante toda su vida evaluó las oportunidades en función de los beneficios potenciales, y cuando el anciano señor Wadsworth se jubiló, la oportunidad de comprar su puesto como socio le resultó irresistible. Al estallar la Guerra de Secesión, el señor Farwell, el único fundador que quedaba, recibió a Marshall Field con los brazos abiertos como socio de pleno derecho. Tres años después, merced a otro cambio de dirección, el negocio acabó en manos de Field y Levi Leiter, que se hicieron socios. De alguna manera, y a pesar de trabajar una media de dieciséis horas al día, Marshall Field encontró el tiempo para conocer y casarse con Nannie Scott. Su hijo, también llamado Marshall, nació en 1868. En ese momento, la fortuna de los Field estaba firmemente arraigada.

Los historiadores especializados en el comercio elogian hoy a Marshall Field como uno de los «padres fundadores» del negocio, pero su salto definitivo al éxito se produjo al comprar los negocios de terceros, más que al haber sabido establecer el suyo propio (y el que le dio el

impulso definitivo fue el que pertenecía a Potter Palmer). Diez años después de abrir su tienda, Palmer ganaba 10 millones de dólares anuales. Era rico, pero no gozaba de buena salud. En 1865, agotado y preocupado por los lúgubres pronósticos de sus médicos, Palmer vendió la mayoría de los activos de sus negocios a Field y Leiter por 750.000 dólares y se mudó a París, dejando a los dos socios con una plataforma comercial con la que sus rivales tan solo se atrevían a soñar.

Palmer no tardó en regresar a Chicago, entusiasmado por el espectacular programa de reconstrucción de París del barón Haussmann, donde amplias y elegantes avenidas habían sustituido a las estrechas calles, y la instalación de un moderno sistema de alcantarillado y una adecuada red de transporte había vuelto la ciudad «atractiva para los compradores».

Sabía que si Chicago pretendía contar con un distrito comercial de talla mundial, sus tiendas necesitaban un entorno mejorado. Armado con su chequera, empezó a comprar edificios en State Street, paralela a la orilla del lago, hasta que sus posesiones se extendieron a lo largo de kilómetros. Presionando al ayuntamiento para ampliar la calle en una avenida, de un solo golpe reorientó el centro de Chicago de Lake Street (que discurría a lo largo de un río apestoso) a State Street, de la que era virtual propietario. Derribó la sucesión de establecimientos de poca monta para construir un distrito comercial, y finalmente alquiló su primer edificio de seis plantas que hacía esquina a Field y Leiter por 50.000 dólares al año.

Potter Palmer se casó en 1870. Como regalo de boda para su joven novia Bertha Honoré, construyó un hotel y

lo llamó Palmer House. Tenía ocho plantas y 225 habitaciones equipadas con mármol italiano y arañas de luz francesas, y pronto se convirtió en el edificio más suntuoso de Chicago. El hotel nunca alojó a ningún huésped de pago. En 1871, un incendio asoló la ciudad. Arrasó con un área de más de nueve kilómetros cuadrados, acabó con 300 vidas y dejó a otras 900.000 personas sin hogar (casi un tercio de la población local). Entre los edificios destruidos se contaba el hotel de Palmer y el nuevo establecimiento de Field & Leiter. Afortunadamente, Marshall Field y Levi Leiter tenían un buen seguro. Tras cubrir buena parte de sus pérdidas, se desplazaron a un lugar temporal, donde obtuvieron pingües beneficios durante el renacimiento de Chicago, posterior al incendio.

Llevó bastante más de un año despejar todos los escombros que había dejado el incendio. Los negocios tenían que reanudar la marcha con lo que había, y muchos profesionales establecieron sus despachos en sus propias casas mientras la ciudad se recuperaba y arrancaba un faraónico programa de reconstrucción. Field y Leiter compraron una propiedad en Market Street, donde establecieron su sede de ventas al por mayor mientras pensaban en el futuro. Al mismo tiempo, Potter Palmer planeaba su nuevo hotel «de ensueño». Para recaudar el dinero necesario, vendió una parcela de State Street por 350.000 dólares a los hombres calculadores que dirigían la empresa de costura Singer, y que estaban muy ocupados empleando los ingentes beneficios de la venta de su patentada máquina de coser para diversificarse en el negocio inmobiliario.

A consecuencia de la máquina de Isaac Singer y el papel de patrón de Ellen Demorest, muchas amas de casa

estadounidenses se convirtieron en hábiles costureras. Tras observar esa tendencia con incomodidad, una legión de modistas profesionales subió las apuestas adoptando finas denominaciones francesas, e incluso aprendiendo un par de palabras de ese idioma, lo cual nunca dejaba de impresionar a los clientes. Sin embargo, para la nueva mujer adinerada, toda esa actividad centrada en las casas era muy poco atractiva. Manuales y revistas de moda, etiqueta y belleza salían ahora en tropel de las imprentas, estableciendo nuevos cánones a una velocidad inusitada. Las mujeres ansiaban salir y comprar por sí mismas, un hecho que no pasó por alto la división inmobiliaria de la Singer Company, que se gastó más de 750.000 dólares en un elegante edificio con fachada de mármol blanco en la esquina de State Street y Washington. De hecho, era tan elegante que se rumoreaba que el propio Alexander Stewart lo quiso para establecer la delegación de Chicago de su marca neoyorquina. No lo consiguió: se le alquiló a Field & Leiter, que se mudaron en el otoño de 1873, justo cuando la Bolsa de Nueva York se derrumbaba y una profunda recesión golpeó Estados Unidos. No era un comienzo muy prometedor.



## Dar a las señoras lo que desean

«No juzgues a un hombre por sus ropas, sino  
por las de su mujer.»

SIR THOMAS DEWAR

Los diseñadores y los vendedores de moda viven con la esperanza de que una tendencia adquiera credibilidad y se convierta en un superventas. Luego, por supuesto, buscan una nueva, porque en realidad la moda tiene éxito como negocio precisamente porque su obsolescencia es inevitable. Para los auténticos devotos, el ciclo dura apenas unos seis meses, y el lanzamiento de un nuevo estilo requiere de todo tipo de cambios. Pero incluso hoy es muy difícil que nuestro fondo de armario se quede anticuado de un día para otro. No lo fue tanto cuando la engorrosa crinolina y la matronal boneta quedaron sepultadas por la historia.

A principios de la década de 1870, ninguna mujer realmente consciente del concepto del estilo en la sociedad se hubiera dejado ver ni muerta con miriñaques (tenía que cambiarse el fondo de armario, de los pies a la cabeza, en cuanto una nueva tendencia aterrizaba en la moda). Para deleite de los vendedores de productos textiles, su sustitu-

to, un resurgimiento de la *polonaise* del siglo XVIII (mejor descrita como una magistral combinación de cinchas y cojinetes), también requería de una importante cantidad de materiales. Las mujeres se embutían en un corpiño ajustado de talle bajo con mangas incluso más ajustadas, sobre amplias faldas racimadas hacia atrás en un elaborado polisión. El conjunto, a menudo sobrecargado con una profusión de encajes, lazos y flecos, sobrevoló al emergente movimiento reformista del vestido, que desesperaba ante la complejidad de los armarios de las mujeres.

En la segunda mitad del siglo XIX, el gurú supremo que dictaba las tendencias era Charles Frederick Worth. Nacido en Lincolnshire, Worth pasó un tiempo en el taller de Swan & Edgar's, en Piccadilly, y varios años trabajando para los principales comerciantes de seda de Londres y París. Abrió su propio establecimiento en la rue de la Paix en 1858 y halló la fama al confeccionar la ropa de la princesa Paulina de Metternich y la emperatriz Eugenia. Monsieur Worth era lo bastante egocéntrico como para considerarse todopoderoso (suele pasar con los titanes de la moda), pero no fue el primer diseñador condecorado de la realeza. Ese honor corresponde a Rose Bertin, modista y sombrerera de la desafortunada María Antonieta. Las reconocidas habilidades de Rose Bertin solo eran superadas por las enormes facturas que presentaba a la reina. Pero aunque enviaba muñecas vestidas con modelos en miniatura de sus prendas a princesas de otras cortes reales de Europa, su reputación se limitaba a unos pocos centenares de personas. Gracias a la creciente influencia de las revistas en Estados Unidos, Worth fue el primer diseñador en adquirir fama internacional.

Era el diseñador de cabecera de las esposas de los hombres más ricos (suyos eran los vestidos de «alfombra roja», creados para mujeres que querían hacer una entrada espectacular y con maridos cuyas cuentas bancarias pudieran aguantar el tirón). Worth solía decir: «Mis amigos del otro lado del Atlántico siempre son bienvenidos; suyos son los francos, las figuras y la fe». Las ahorradoras nobles francesas, por otro lado, como la condesa Greffuhle, una de las modelos que inspiraron la duquesa de Guermandes de *En busca del tiempo perdido*, de Proust, hacía pedidos individuales y, lo que era peor, encargaba a su modista particular que realizase «alteraciones» para poder lucir el vestido durante más tiempo.

Worth revolucionó el negocio de la moda al presentar sus colecciones con modelos de carne y hueso en París antes una audiencia completamente entregada, que incluía a la mayoría de las «esposas de Wall Street». Los viajes a Europa (especialmente a París) eran acontecimientos anuales para los ricos estadounidenses, que los aprovechaban para aprovisionarse de obras de arte y antigüedades y visitar el salón de Worth. Por desgracia para este, la guerra franco-prusiana puso fin a esos viajes. Peor aún: su clientela más famosa, la emperatriz Eugenia, se exilió en Inglaterra, su suntuoso salón fue requisado para convertirlo en hospital y el duro asedio hizo que la gente se preocupara más por la comida que por la moda. Circularon noticias sobre que los parisinos se estaban comiendo a sus caballos, a sus gatos y a sus perros, y *Le Figaro* informó de que los chefs del Club Jockey de París hicieron gala de una gran destreza culinaria al preparar un «salami bastante decente a base de ratas».

En las difíciles postrimerías de la guerra, Worth reabrió el negocio. Con la diestra ayuda de su hijo, Jean-Philippe, el negocio no tardó en crecer hasta el punto de necesitar 1.200 empleados. Su jugada maestra fue seguir el olor del dinero desplazando su colección a Nueva York y Rhode Island. Allí, coronado «rey de la moda», sus apariciones se asemejaban a visitas de Estado al tiempo que toda la sociedad se apresuraba en agasajarlo como invitado de honor en sus recepciones y cenas de gala. Se le realizaban entonces los encargos que debían confeccionarse en París para enviarse de vuelta a Estados Unidos.

No había nombre de la época dorada que no se dejase vestir por Worth, y un armario rubricado por él se convirtió en el *sine qua non* de las adineradas norteamericanas con intención de adjudicarse un marido británico con título nobiliario. El estilo de vida de Worth reflejaba el de sus clientes, y su maravillosamente vestida esposa y sus dos elegantes hijos entraron a formar parte de una maquinaria publicitaria tan eficaz que el propio J. P. Morgan consideraba a Worth su amigo, hasta el punto de que se dice que lloró a su muerte.

A pesar de haber inventado virtualmente la crinolina, Worth se sintió igual de satisfecho al deshacerse de ella en otro de sus cambios del estilo de vestir de la mujer. Los lenceros tenían una deuda impagable con el señor Worth. Cada vez que se publicaba un nuevo grabado de moda, las mujeres se apresuraban a comprar el material y encargar un modelo similar. A mediados de la década de 1870, solo en Field & Leiter, había trescientas chicas cosiendo en los talleres del piso más alto, todas ellas atareadas confeccionando vestidos para las esposas de los ricos de Chicago,

mientras que del departamento de sombreros surgían copias de los nuevos, impecables y garbosos diseños surgidos de la mano de Worth.

A pesar de los polisones, que implicaban comprar un armatoste plegable llamado «mejorador del vestido», las mujeres por fin empezaban a descubrir las delicias de una lencería más ligera, a medida que los rígidos corsés atados a la espalda eran sustituidos por elementos menos engorrosos. Los corsés seguían siendo rígidos, pero los más populares, incompresiblemente llamados «La querida viuda», eran modelos que tendían a la curva y se ataban por delante mediante diminutos corchetes. Por lo general, los vestidos femeninos seguían siendo abotonados (al menos de día), pero los vestidos escotados de noche que empezaban a despuntar requerían de una nueva ropa interior que los ensalzase. Para quienes se sintiesen más azoradas por un pecho exiguo, la solución llegaba de mano de la Elastic Bosom Company, que, con sus almohadillas patentadas, anunciaba orgullosamente que «la usuaria no podría ahogarse ni en caso de naufragio». En astuto giro, cuando la mayor parte de los vendedores eran hombres, Marshall Field contrató mujeres para trabajar en el creciente departamento de lencería, lo que significaba que las señoras podían dejarse medir y atender con precisión y sin bochorno alguno, algo especialmente importante ya que un corsé demasiado apretado podía provocar cualquier mal, desde desmayos hasta problemas de útero y espalda.

Joseph, el hermano de Field, esta vez se fue a Inglaterra, donde estableció una delegación de la tienda en Manchester con la idea de obtener producto nuevo, ya que las importaciones gozaban de gran prestigio entre la clien-

tela más adinerada. Joseph era un hombre torpe y avaro, del que se decía que llevaba puesto siempre el abrigo en su despacho sin calefacción y que carecía del *glamour* asociado a la moda. No debería sorprender, pues, que sus adquisiciones tuvieran una recepción de lo más variada. Lo que sí hizo fue enviar toda clase de textiles especializados, como el encaje de Nottingham y las mantillas de Paisley. Field & Leiter vendían manteles de encaje que costaban 1.000 dólares de la época, cuando el salario medio semanal era de 10, pero tenían muchos clientes que se los podían permitir y a los que no quitaban el sueño los ingentes impuestos de aduana que inflaban tanto el precio final.

La recesión no había mermado el implacable progreso de los ricos en Chicago, como tampoco lo había hecho con los capitalistas sin escrúpulos de Nueva York. Chicago fabricaba, embalaba y enviaba lo más importante (alimentos) por todo Estados Unidos y Europa. A finales de la década de 1870, la ciudad estaba ensordecida por el bullicio de la construcción, a medida que las oficinas, los almacenes y las terminales de transporte surgían junto a las barriadas chabolistas que acogían la creciente oleada de inmigrantes europeos. El auge de la construcción estaba financiado por una nueva élite que también se estaba construyendo casas palaciegas para sí misma, con el único requisito de que el resultado debía ser impresionantemente grande, tener salón de baile y ubicarse lo más lejos posible de la chusma de Chicago (la ciudad era tristemente famosa por sus burdeles y su tendencia al alcoholismo). Los ricos de la ciudad colonizaron sus paraísos seguros, asentándose en Calumet Avenue, Prairie Avenue o un poco más lejos, en el «Millionaire's Row» (la milla de oro) de Michigan Avenue.

El propio Field se fue con su familia (el joven Marshall II tenía ahora una hermana recién nacida llamada Ethel) a Prairie Avenue, encargando al célebre arquitecto Richard Morris Hunt la construcción de una mansión digna de su estatus comercial. Aunque no era habitual en los encargos de Chicago, Field le pidió «algo sencillo». Hunt, más acostumbrado a clientes como los Vanderbilt (para quienes diseñó «The Breakers», el palacete de inspiración renacentista italiana en Newport por 11 millones de dólares), no pudo hacer uso de su imaginación. A diferencia de la ostentosa casa de Pullman, o la cercana, enorme y poco vistosa de Cyrus McCormick, el hogar de tres plantas que Hunt ideó para Field era un modelo de contención. También fue la primera casa de Chicago con suministro eléctrico, que hacía brillar con fuerza las paredes cubiertas de seda amarilla. Aun así, siempre se describió la casa como fría y gris. No era una casa alegre.

La mujer de Marshall Field podría haberse convertido en una de las mayores anfitrionas de Chicago, pero al parecer nunca tuvo tal inclinación. Como la afable alma que era, casada con un hombre sin el menor sentido de la diversión, tenía propensión a las migrañas y cada vez pasaba más tiempo recuperándose en el sur de Francia, feliz de abandonar el tablero de juego de Chicago, donde la competición por el liderazgo social era constante. Ese honor recayó en Bertha Honoré Palmer, que se erigió como la indiscutible «reina de Chicago», igual que la señora Astor era la «reina de Nueva York».

La joven Bertha (que solo tenía veintiún años cuando se casó con el señor Potter, de cuarenta y cuatro) era juvenil, atractiva y disponía de ingentes cantidades de dine-

ro gracias a su indulgente marido. Tenía una hermana casada con el hijo del presidente Ulysses S. Grant, Frederick, que le proporcionaba un caché que el dinero no podía comprar.

Bertha adoraba las joyas (sus favoritas eran los diamantes y las perlas) y no tardó en amasar una prodigiosa colección, al parecer capaz de lucirla toda a la vez. Potter disfrutaba de su despliegue de excesos tanto como la propia Bertha, y siempre solía decir: «Ahí está, con medio millón a la espalda». Lo más apropiado habría sido decir que llevaba medio millón al cuello y otro medio en la cabeza; uno de los «collares de perro» más famosos de Bertha tenía 2.268 perlas, mientras que su tiara favorita contenía treinta diamantes, cada uno tan grande como un huevo de codorniz.

Dado que era pequeñita y delgada como un alfiler, la señora Palmer aguantaba muy bien los rigores de dirigir la vida social de Chicago, que controlaba con mano de hierro. En los grandes eventos, como la entrada a su baile benéfico anual, la señora Palmer iba siempre flanqueada por dos señoras que actuaban como sus ayudantes y dirigían las diversas «subdivisiones» de la ciudad. Los propios Palmer controlaban la zona norte desde su majestuoso castillo con torreones, donde, en un despliegue de control absoluto, no había perillas en las puertas exteriores (los invitados tenían que aguardar a que un criado les abriese la puerta) y donde unos pocos privilegiados podían acceder a los pisos superiores gracias a los primeros ascensores instalados en una casa particular de Chicago.

La señora Palmer era muy aficionada a los vestidos de Worth y a París, donde tenía otra casa, igual que en



Londres, donde los Palmer se rodeaban de su corte en Carlton House Terrace. Puede que les viniera bien poseer tres grandes mansiones, ya que también eran dueños de una gran cantidad de obras de arte. Siempre a la vanguardia de las tendencias, la señora Palmer fue una de las benefactoras del movimiento impresionista. En un solo año, se sabe que adquirió veinticinco Monets, y adoraba *Acróbatas en el Cirque Fernando*, de Renoir, hasta tal punto que se lo llevaba consigo adonde fuera que viajase.

En 1877, Bertha no tuvo más que poner un pie en Field & Leiter para comprarse un nuevo vestido de Worth, ya que el representante en París había encargado doce modelos para los primeros encargos particulares de Chicago. Pero, antes de la entrega, la tienda se incendió. La gente lamentó su pérdida como la muerte de un familiar, y el *Chicago Tribune* publicó la nota necrológica: «La destrucción de la capilla de San Pedro difícilmente habría suscitado un interés más profundo que la de este establecimiento de productos textiles... Este era un lugar de adoración para nuestras conciudadanas. Era la única capilla en la que ejercían su devoción».

Aun así, se encontró rápidamente otra ubicación temporal, y mientras Field y Leiter debatían ansiosamente sobre su futuro, la Singer Company se puso manos a la obra con el desescombro y la reconstrucción. Convencido de que era el mejor lugar de la ciudad, Field sugirió no solo volver allí, sino comprar el edificio. Levi Leiter era reacio. No comprendía el nuevo negocio de la venta minorista; él era un típico vendedor al por mayor. La venta al por mayor, argumentaba, conllevaba una gestión mucho menos compleja y daba más dinero (en 1872, la venta mi-

norista produjo 3,1 millones de dólares frente a los 14 millones de la mayorista). Field no estaba de acuerdo. El prestigio que suponía un negocio minorista con una ubicación excelente era precisamente lo que mantenía la fidelidad de los clientes mayoristas; lo uno era inseparable de lo otro. Finalmente, los socios ofrecieron 500.000 dólares a Singer, quien se apresuró a rechazarlos. El precio era de 700.000 dólares, o lo tomaban o lo dejaban. Field se encontraba en Nueva York por un viaje de negocios cuando Singer se puso en contacto con Leiter para hacer su oferta final. Brusco y obstinado hasta el final, Leiter no cedió y perdió la privilegiada ubicación a favor de la ambiciosa pareja escocesa compuesta por Sam Carson y John Pirie, que alquilaron el edificio por 700.000 dólares al año. Furioso, Field volvió a Chicago a toda prisa para arreglar el desastre. Al final ganó (como siempre hacía), pero tuvo que pagar los 700.000 dólares que pedía Singer, más otros 100.000 para convencer a Carson Pirie Scott de que abandonara sus planes. Nunca perdonó a Levi Leiter, y nunca lo olvidaría.

Field & Leiter se alojaron en su nuevo y espacioso edificio de seis plantas en noviembre de 1879, donde 500 dependientes se afanaban para dar servicio a los mejores clientes de Chicago. Field solía decir que era «la tienda de todos», y lo cierto es que todo el mundo acudía, desde la célebre actriz Lillie Langtry (famosa por sus escándalos sexuales en Inglaterra), hasta Carrie Watson, que también se sabía un par de trucos sexuales, ya que era propietaria del burdel más exclusivo de Chicago. Para seguir el estilo de su «casa», una mansión de tres plantas con más de veinte habitaciones, además de una bolera y una sala de

billar en el sótano para amenizar la espera, las chicas de Carrie iban muy bien vestidas. Recibían a los clientes ataviadas con vestidos de baile, agitaban sus abanicos con sumo encanto y se iban quitando capas de exquisita lencería, todo lo cual hacía de Carrie Watson una de la clientas más valoradas de Field & Leiter.

No había tanta emoción en el sótano del edificio de venta al por mayor de Field, en Market Street, donde el joven Harry Selfridge acababa de estrenarse en su nuevo puesto de trabajo. Sus mayores emociones procedían de la lectura de los periódicos (tarea que realizaba a diario) o de la visita al teatro, donde disfrutaba del talento de estrellas como Lillie Langtry mientras alimentaba sus sueños de futuro. No tuvo que esperar demasiado. Al cabo de un año, su jefe, el inmaculadamente vestido y fastidioso John Shedd, envió a Selfridge a «patear los caminos» para vender encajes. Shedd, que acompañaría a Marshall Field durante toda su carrera, llegando a convertirse en presidente de Field's a la muerte de su fundador, en 1906, se había unido al negocio como un joven y entusiasta vendedor mayorista en 1871. Era organizado, metódico y un talento para la venta que adoraba las cosas bonitas. Cuando llegó Selfridge, el señor Shedd dirigía el departamento de encajes, uno de los más rentables de toda la división. Shedd y Selfridge formarían la pareja que revolucionaría la empresa.

Los «primeras líneas» de Field & Leiter, como se les conocía, eran legendarios. Se les asignó un presupuesto para «entreteener», además del maletín con piezas de muestra, y si rebasaban el objetivo de 100.000 dólares anuales, recibían una bonificación. Nadie sabe si Selfridge alcanzó

el objetivo, pero sí que odiaba ese trabajo. Al cabo de tres años, ya había tenido suficiente. Harry Selfridge (urbanita empedernido) sabía que quería vivir en Chicago. Tras solicitar el traslado a la venta minorista, lo enviaron a la tienda de State Street en 1883.

Siempre se ha dicho que Harry Selfridge trabajó en los talleres, pero su hijo Gordon siempre ha dicho que no fue así: «Mi padre no empezó en el negocio minorista como administrativo. Era el director oficioso del departamento de publicidad». Quizá fue por eso que Field, si bien admitía que tenía una buena afinidad con los medios, nunca lo consideró un auténtico vendedor. Ese título estaba reservado para el señor Shedd, ya en el disparadero de convertirse en el «heredero forzoso». Selfridge era el «hombre de las ideas» de la tienda, y si esas ideas daban dinero, tanto mejor. Selfridge se tomó en serio su papel de guionista. Su estilo puede parecer hoy desfasado, pero en su día resultó de lo más refrescante. Los anuncios de Field no mentían; siempre eran honestos, quizá con un toque de engreimiento, pero, por encima de todas las cosas, transmitían mucha confianza sobre la calidad, el valor, el respeto y el compromiso de servicio. A medida que crecía la ciudad, se propagó el mensaje de que Field & Leiter era un lugar reconfortante.

A pesar de la falta de carisma de Field, no podía decirse que no fuese educado, tranquilo y digno, además de exudar cierta confianza. Se enorgullecía de preocuparse por el cliente y adiestraba a su personal para que no presionara o incomodara a las personas. Un día, recorriendo la tienda, descubrió a un empleado discutiendo con una clienta por una devolución. «Dé a la señora lo que desea», advirtió

Field. Mantuvo la misma calma cuando echó a Leiter, su socio desde hacía catorce años, que dejó el negocio con un cheque de casi 3 millones de dólares. Harry Selfridge tuvo que redactar anuncios que explicasen que, en lo sucesivo, la empresa se llamaría «Marshall Field & Co.».

Levi Leiter se tomó bastante bien su jubilación forzosa. Se mudó con su mujer y su familia a Washington, a una de las mansiones de Dupont Circle, donde engrosó su cartera de propiedades mientras su esposa hacía lo propio con sus ambiciones conyugales para sus tres jóvenes hijas. A pesar de sus generosas dotes, ni siquiera la señora Leiter habría podido pronosticar el brillante futuro de Mary, su hija mayor, cuando se casó con George Curzon en 1895. Cuando su marido fue designado virrey de la India, Lady Curzon, en calidad de virreina, ocupó la posición más importante del Imperio Británico jamás ostentada por una estadounidense.

De vuelta en Chicago, Harry Selfridge demostraría que Levi Leiter se equivocaba. El futuro no estaba en la venta mayorista, sino en la minorista. La auténtica revolución del consumo había comenzado.