Globethics Repository



Los viajes de un zapato en la economía global [Journeys of a shoe in the global economy]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	Benzecry, Claudio;Deener, Andrew
Publisher	Fundación Friedrich Ebert (FES)
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-11-15 09:39:39
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/217268

Este artículo es copia fiel del publicado en la revista **Nueva Sociedad** Nº 241, septiembre-octubre de 2012, ISSN: 0251-3552, **<www.nuso.org>**.

Los viajes de un zapato en la economía global

Este artículo busca echar luz sobre la globalización de la moda a partir del seguimiento de una firma de diseño y producción de zapatos ubicada en Nueva York. Asimismo, se detiene en el lugar que ocupan los consumidores en la generación de patrones estéticos y en cómo participan en cada instancia de la producción de un objeto de moda. Con la metodología que trata de «seguir al objeto», se busca mostrar que la estructura de la cadena de la mercancía, sus vínculos, fases, etapas y las manos por las que pasa componen una formación social altamente fragmentada e idiosincrática, fruto de redes minúsculas finamente coordinadas, sostenida en las relaciones provisorias que se constituyen a cada paso.

Claudio Benzecry / Andrew Deener

En la película *El diablo viste a la moda* (*The Devil Wears Prada*, David Frankel, 2006), Meryl Streep representa a la feroz editora de la revista *Runway*. En una de las escenas principales del filme, la actriz anuda un monólogo apasionado e ilustrativo frente al desprecio que su nueva ayudante, aún no

Claudio Benzecry: doctor en Sociología por la Universidad de Nueva York (NYU). Actualmente es profesor de Sociología en la Universidad de Connecticut. Su ensayo *El fanático de la ópera. Etnografía de una obsesión* (Siglo Veintiuno, Buenos Aires, 2012) recibió el Premio Mary Douglas al Mejor Libro de Sociología de la Cultura, otorgado por la Asociación Norteamericana de Sociología (ASA).
Andrew Deener: doctor en Sociología por la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA). Actualmente es profesor de Sociología en la Universidad de Connecticut. Es autor de *Venice: A Contested Bohemia in Los Angeles* (University of Chicago Press, Chicago, 2012) y especialista en sociología urbana y cultural.
Palabras claves: moda, diseño de moda, calles globales, globalización.

familiarizada con el funcionamiento de la moda, muestra durante una prueba de vestuario ante unos accesorios a los que osó llamar «estas cosas»:

> ¿Estas cosas? –repite indignada Streep–. Ya veo, tú piensas que esto no tiene nada que ver contigo, que vas a tu ropero y seleccionas ese *sweater* azul que llevas puesto, por ejemplo, porque estás intentando decirle al mundo que te tomas muy en serio a ti misma como para que te importe qué es lo que te pones. Pero lo que no sabes es que ese *sweater* no es azul, ni siquiera es turquesa, o lapislázuli, en realidad es cerúleo. Estás también terriblemente ciega al hecho de que en 2002 Oscar de la Renta presentó una colección de vestidos cerúleos. Y luego Yves Saint Laurent se decidió a presentar unas chaquetas militares del mismo color, y a partir de esto el color apareció casi de inmediato en ocho colecciones distintas. Luego se filtró hacia las tiendas de departamento y más tarde aún hacia una esquinita de saldos donde tú, sin ninguna duda, lo tomaste. Sin embargo, ese azul representa millones de dólares y muchísimos trabajos, así que es cómico que pienses que tomaste una decisión que te deja por fuera de la industria de la moda, cuando a decir verdad, el *sweater* que tienes puesto fue elegido para ti por la gente que está enfrente de ti en este cuarto, sacado de una pila de «estas cosas».

Este monólogo sirve como una buena excusa para formularnos las siguientes preguntas: ¿cómo circula la moda a escala global? ¿Qué hace que un zapato que se vio en una pasarela de Milán llegue a un mercado de segunda mano en Argentina un año y medio después? ¿Quiénes coordinan el trabajo que parece suceder de manera casi natural y con qué insumos se toman esas decisiones? ¿Qué lugar ocupan los consumidores en la generación de patrones estéticos? ¿Qué espacios de la economía mundializada participan en la producción de un objeto de moda?

Este artículo se propone desentrañar algunos de estos interrogantes a partir del seguimiento pormenorizado de cómo una firma estadounidense fabricante de zapatos decide qué modelos producir para una de sus tantas temporadas, dónde y cuándo lo hace. ¿Por qué seguimos a una firma? No para despejar completamente todas las preguntas, sino para mostrar los nodos que diseminan, los puntos que se conectan en cada paso, los segmentos que se comunican. Manuel Castells, por ejemplo[1], ha enfatizado cuánto de la producción, las conexiones entre segmentos y flujos, suceden en la «red de negocios» ya articulada, dando por sentado el trabajo que realizan las unidades menores (las firmas) para coordinar y articular las decisiones económicas y estéticas que resultan en patrones más o menos estables de producción.

1. *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Oxford, 1997.

El objetivo de este artículo es ayudar a pensar que la globalización no existe a partir de flujos unidireccionales que van de un punto determinado a otro, sino que está sucediendo de manera simultánea en todos los momentos de la producción, y que en cada paso construye –al ojo del analista– un mapa distinto de las partes del mundo que están conectadas. Al hacer esto, mostramos cómo una firma coordina diversos espacios de producción y consumo, resaltando las relaciones en micro que en cada paso articulan esos flujos que la bibliografía sobre economía política presenta, a menudo, como si existieran por fuera de las relaciones interpersonales e individuales. Asimismo, subrayamos que, más allá de esta articulación cooperativa, en cada nivel de las decisiones que se toman, hay agentes que compiten por participar de la producción. En este sentido, el artículo busca dar cuenta, de un modo diferente a quienes subrayan las relaciones Sur-Sur, de las «otras globalizaciones» que dan cuenta del mundo actual.

La literatura sobre lo global

La bibliografía sobre la globalización está actualmente dividida en tres enfoques, que dependen del nivel de análisis sobre el que se enfocan: macro-, meso- y microfenomenológico. La perspectiva macro, a la que generalmente nos referimos como la «tesis del imperialismo cultural o mediático», presta mucha atención a la influencia de actores, Estados e instituciones poderosas sobre –por ejemplo– los ciudadanos de los países económicamente más débiles. Estos enfoques destacan las desigualdades en intercambios culturales, patrones de propiedad y acceso a infraestructura y recursos tecnológicos, y concluyen a menudo que la globalización destruye la diversidad cultural y socava la vitalidad de las culturas locales.

Una perspectiva similar opera en el nivel mesofenomenológico, que se enfoca en las estrategias nacionales y urbanas. Esta mirada se centra en la organización de las políticas culturales y económicas por parte de las burocracias municipales y nacionales, y enfatiza la economía política de la globalización, en la cual decisiones y políticas de intercambio comercial moldean las culturas locales. Estas perspectivas trabajan a menudo en el ámbito nacional y nos proveen de una ventana hacia el contexto organizacional en el cual los objetos culturales son producidos y circulados. Al igual que las perspectivas macro, suelen establecer una estrategia de investigación «desde arriba», que revela poco acerca de los diferentes actores que median entre los múltiples niveles de producción y consumo.

Los enfoques orientados hacia el nivel microfenomenológico han desafiado recientemente las tesis del imperialismo cultural y los análisis «desde arriba». La ventaja de esta mirada es su habilidad para observar la diseminación local y el consumo de bienes culturales, así como su capacidad para proveernos de explicaciones acerca de cómo los patrones macro, meso y micro se entrelazan en la vida cotidiana[2].

Los enfoques orientados hacia el nivel microfenomenológico han desafiado recientemente las tesis del imperialismo cultural y los análisis «desde arriba»

Nuestra investigación apunta a ligar estos niveles de análisis al adoptar la estrategia que George Marcus bautizó como «seguir al objeto», que se enfoca en la producción, la circulación y los usos de algunos objetos de moda en múltiples escenarios[3]. Hacer esto requiere de una etnografía en múltiples lugares, con la cual contrastar y comparar los diversos niveles, considerando los roles complementarios de los predictores de moda (*trend-forecasters*), los compradores para marcas transnacionales, los diseñadores de compañías de segundo nivel y los compradores para negocios y *boutiques* locales. A pesar de que la moda es un dominio global, que atraviesa todos los husos horarios, mucha de la actividad se realiza a partir de principios microsociales iluminados por ideas interaccionistas, donde lo local y lo cara a cara se trasciende en la organización de órdenes globales de actividad. El trabajo de coordinación se acopla a través de microestructuras que, aunque son globales en alcance, se articulan a partir de decisiones mínimas y acumulativas.

Seguir al zapato

Las oficinas corporativas de Otto e Mezzo están ubicadas en Seattle; los locales de venta directa al público están en Anaheim (California) y Nueva York, aunque la empresa fabrica zapatos para otras marcas y para todo tipo de estratos. La mayoría de los diseños se realizan en Nueva York, en una oficina y depósito que ocupa la mitad de un piso en la zona ubicada entre el Soho y el Lower East Side, que los agentes inmobiliarios han rebautizado «Nolita»

2. Arjun Appadurai: *La modernidad desbordada. Dimensiones culturales de la globalización* [1996], Flacso / Trilce / Fondo de Cultura Económica, Montevideo-Buenos Aires-México, DF, 2001.
3. George Marcus: «Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography» en *Annual Review of Anthropology* Nº 24, 1995, pp. 95-117. V. tb. A. Appadurai: *La vida social de las cosas. Perspectiva cultural de las mercancías* [1987], Grijalbo / Conaculta, México, DF, 1991.

(al norte de Little Italy). Si uno se adentra en la oficina de diseño encuentra, además de un grupo de mujeres jóvenes sentadas frente a sus computadoras, dos series de objetos que indican distintas partes del proceso de producción, así como las regiones del mundo que participan de este proceso. Por un lado, en una de las paredes se ve lo que se llama un *mood board*, en el que las diseñadoras han dispuesto, como en un mosaico, fotos de objetos que no son zapatos (vestidos, relojes, hebillas, pulseras, carteras...), al lado de los dibujos de posibles diseños. Así, buscan destacar aquello que circula en el mercado de imágenes de moda y «traducir» esos objetos (sus texturas, formas, colores, adornos, bordes, cierres, materiales) en zapatos.

Para el ojo poco entrenado, la pared es algo así como una cacofonía de papeles, en la que dibujos a medio terminar, con indicaciones apenas legibles, se superponen a recortes de revistas de moda e impresiones de fotos recién tomadas en las calles de París. Pero para las diseñadoras es el modo de comunicarse entre sí aquello en lo que están trabajando, de dónde provienen esas ideas, así como la justificación de la elección de un material en particular (charol en lugar de gamuza, por dar un ejemplo).

La segunda serie está formada por cajas de zapatos con nombres como *Terminator* y *Rambo,* poco usuales para un local que se presenta tan distinguido.



Un *mood board* hecho de recortes de revista, con los colores y materiales de la temporada.



Una pared de la oficina de Nueva York, con tres o cuatro dibujos por cada zapato de cada línea.

Las cajas, con dibujos de locomotoras, grúas caterpillar y otros símbolos de poder mecánico en estridente amarillo y verde, podrían dar a entender que lo que hay dentro son unas rústicas botas para varón, y la mayoría están aún cubiertas por los sellos aduaneros que indican que provienen de la fábrica en México, más precisamente de León, la capital del zapato artesanal. Si abrimos las cajas, sin embargo, nos encontramos con zapatos para hombres orientados al mercado *hipster* metropolitano, prestos a ser despachados al nuevo negocio masculino que la firma ha abierto a unas pocas cuadras de esta oficina.

Se podría decir que lo que se observa en micro en las imágenes reproducidas en estas páginas son los procesos de coordinación y producción propios de un centro simbólico que la literatura sobre regionalización ya ha subrayado. Las compañías globales se han descentralizado a partir del vaciamiento de sus funciones, de nuevas formas de subcontratación y otras maneras de enganchar en red la organización. Es precisamente el desarrollo de redes descentralizadas y jerárquicas lo que conduce a recentrar las redes globales en espacios específicos que resuelven los problemas de integración y coordinación a partir de la interpretación y el análisis de la información. Pensando a partir de esa pared y de las cajas que hay en ese cuarto, lo que se observa son tres circuitos:

a) un primer circuito que va desde la red de imágenes de moda hacia las ideas de diseño; esas imágenes han sido tomadas en las calles del mundo, de otras compañías con las que se compite y de lo que ha salido en pasarela –en el mercado de la alta moda– en los últimos días;
b) un segundo circuito que provee insumos (del que hablaremos con menos detalles, ya que la información que tenemos hasta ahora al respecto es limitada);
c) un tercer circuito que toma las decisiones que producen la mercancía terminada.

¿De dónde vienen las ideas?

Las ideas de las que se nutren las diseñadoras de la empresa vienen de tres lugares que podemos separar analíticamente, pero que se presentan en la práctica como un paquete. En primera instancia, de otras compañías tanto de Estados Unidos como de otras partes del mundo[4]: los dueños de la compañía envían a los encargados de diseño casi constantemente a tiendas de alta gama en Nueva York (Barney's o Bergdorf Goodman, por ejemplo), donde hay zapatos de las colecciones más recientes de marcas establecidas, por lo general italianas y francesas. Más importantes aún son los viajes que emprenden cuatro o cinco veces al año, tanto a lugares establecidos (París, Londres, Milán, algunos pueblos de la región de Toscana en Italia) como a alguna de las nuevas «capitales europeas del diseño» –fruto de políticas y estrategias metropolitanas que promueven y presentan la ciudad como una marca (*brand*)–[5]. Distintas ciudades compiten por atraer a compradores extranjeros: entre 2009 y 2012, Otto e Mezzo envió a sus diseñadores a Berlín, Amberes, Rotterdam, Oslo y Copenhague. Allí compraron no solo zapatos sino también accesorios (por ejemplo, hebillas, cinturones, cierres) que se utilizaron luego como insumos para pensar aspectos particulares de un zapato. La compañía paga las cuentas por todo lo que se compra y en la mayoría de las ciudades pone a disposición

4. Este proceso de creatividad como resultado de la copia y la alteración constante evade a menudo la legislación previa, más ajustada para productos industriales. En general, hay muy pocos juicios por *copyright* con respecto al diseño de indumentaria y accesorios, y cuando estos se producen son rápidamente denegados. Un ejemplo es el juicio que comenzó la firma de zapatos C. Laboutine en contra de Yves Saint Laurent por el uso de suelas rojas similares a las que C. Laboutine había patentado. Bastó con que el tono del rojo fuera un poco diferente para que la demanda fuera desestimada.
5. Esto puede incluir desde leyes para bajar los impuestos a industrias particulares o subsidios para grupos específicos tanto en la parte comercial como la residencial, hasta campañas publicitarias en revistas en el extranjero (por ejemplo en las revistas *New York*, la del *New York Times* o el *New Yorker*) para promover la identificación entre diseño y ciudad, y festivales que cementan la relación entre consumos jóvenes (música, mayormente), diseño y espacio geográfico.

de las compradoras un auto con chofer para optimizar los tiempos (una gira europea suele durar cinco días y abarca entre cuatro y seis ciudades).

Podemos ver nuevamente aquí la intersección entre lo global y el nivel de las interacciones entre miembros de compañías, y cómo se articulan ambas dimensiones. Mientras que algunas ciudades parecen obvias para aquellos que trabajan en esta industria (París y Londres, por ejemplo), hay otras que no lo son del mismo modo, pero que están hoy incorporadas al circuito de la moda gracias tanto a la promoción como a las redes de contactos particulares (vendedores, diseñadores, compradores) que toman decisiones con respecto a dónde viajar y qué tipos de productos comprar. Así, podemos encontrar festivales específicos de la industria como el Sneaker Fest de Berlín (para calzado deportivo), el Sneaker Fest de París y las semanas de la moda de Tokio y San Pablo, así como otros que combinan música, cine y distintas actividades con la moda: el Festival de Música y Artes de Coachella Valley, Sónar (tanto en Barcelona como en San Pablo), South by Southwest (en Austin, Texas), el Festival Green Room de Yokohama, el Hackney de Londres, el festival de fotografía y moda de Hyères (Francia), el festival de surf auspiciado por Rip Curl en Bells Beach, California; y festivales de música como Glastonbury en Inglaterra y Roskilde en Dinamarca. Aunque muchas veces las diseñadoras no viajan hasta esos lugares, reciben imágenes de ellos de manera casi instantánea gracias a los servicios fotográficos de moda que contrata la firma.

Los servicios de moda *(trend and style sites)* proveen de material fotográfico casi diario y son la segunda fuente de ideas ■

Los servicios de moda (*trend and style sites*) proveen de material fotográfico casi diario[6] y son la segunda fuente de ideas. Las fotos que presentan son de dos tipos: por un lado, envían imágenes compiladas en eventos específicos –las «semanas de la moda» que se multiplican en diversas ciudades, pero que especialmente suceden en Milán, París, Nueva York, Londres, Tokio y San Pablo; los festivales ya mencionados; los desfiles de alta moda que se organizan con cierta periodicidad en las cuatro grandes ciudades (Nueva York, Londres, París y Milán)–; por el otro, fotos de gente en la calle ordenadas y catalogadas en cuatro categorías: ropa de uso cotidiano, zapatos, zapatillas y accesorios.

6. Antes, estos servicios consistían en libros en los que se ordenaban narrativamente en historias los colores y materiales de la temporada y se informaba sobre lo que vendría en las próximas temporadas. Estos servicios se vendían a marcas diversas (Reebok para zapatillas, Disney y su marca de ropa, tiendas de departamentos como Kohl's) y ahora funcionan *online* como servicios de suscripción que cuestan más de US$ 20.000 anuales.

Si la geografía de la alta moda aparece hasta ahora en el artículo como centrada en unas pocas ciudades evidentes para el rubro, el mapa que se construye con las llamadas «fotos de calles globales» que ofrecen estos servicios nos permite observar las redes jerárquicas que se arman a la hora de tomar y reciclar ideas de diseño, así como complejizar las ideas acerca de cómo circula la moda (en la bibliografía, siempre hay una división entre la imposición desde arriba y los usos orgánicos por parte de los consumidores). Las fotos de esta página corresponden al tipo de imágenes que se toman en la calle.



Una página *online* bajo la categoría «Calles globales» del servicio de tendencias. La imagen de la izquierda y la del centro fueron tomadas en Tokio; la de la derecha, en Milán.



Una página *online* bajo la categoría «Calles globales: accesorios» del servicio de tendencias. Las fotos fueron tomadas en Nueva York, San Pablo, Milán, París y Tokio.

La observación de la categoría «Calles globales» del sitio principal que contrata Otto e Mezzo como su servicio de tendencias, desde mayo de 2009 a mayo de 2012 (3.827 fotos), nos provee una ventana privilegiada para apreciar de dónde provienen los consumidores del mundo que son ofrecidos a los diseñadores para pensar sus ideas. Mientras que Nueva York (532 fotos), París (511), Londres (484) y Milán (417) –en ese orden– son claramente las ciudades de punta, el mapa del resto del mundo involucra metrópolis europeas, californianas y de los países BRIC, así como alguna que otra ciudad cosmopolita por fuera de las redes más obvias de producción de moda. En el nivel de importancia inmediatamente posterior aparecen Río de Janeiro (181) y San Pablo (140), la tríada Los Ángeles-Pasadena-Indio en California (273), Tokio (207), Copenhague (161), Hong Kong (144), Gotemburgo (132) y Seúl (123).

Como para mostrar que hay diversas redes de globalización y que estas no son necesariamente idénticas, las ciudades que recién nombramos tienen más menciones que Berlín (88), Barcelona (74) o Shanghái (65) –centros globales en otras industrias: arte, diseño de objetos y finanzas–. En este tercer escalón están también Reikiavik (53) –lo que marca la centralidad de los países escandinavos en el diseño– y Ámsterdam (47). El cuarto grupo está compuesto por Estocolmo (29), Beijing (21), Sydney (17) y Melbourne (17), Honolulu (14) y Miami (13), Ciudad de México (12) y Yokohama (12). En este caso, vemos segundas y terceras ciudades de algunas economías centrales (Japón, EEUU). Esta tendencia continúa en el quinto grupo (todos los países con 10 imágenes), donde se encuentran Sapporo, Kojima y Osaka (las tres en Japón) así como Florencia, donde la mayoría de las fotos están asociadas a la calle en la que están las famosas camisas Pitti. El último grupo de ciudades con algunas imágenes incluye Buenos Aires (6), Nueva Delhi (5), Fortaleza e Itu (5), Medellín (4), Estambul (3), Bangkok (3), Madrid (2) y Seattle (2).

Este proceso crea un vínculo entre mercado y lugar; en esta reconexión, encontramos un orden urbano jerarquizado en el que Buenos Aires, Estocolmo, Hong Kong y Berlín están conectadas en la imaginación de las diseñadoras, al punto de funcionar casi como periferias de Nueva York, pero en el que otras ciudades política y económicamente importantes (Fráncfort, Santiago de Chile, Washington, Dubai) no se cruzan para nada.

¿De dónde vienen los insumos materiales?

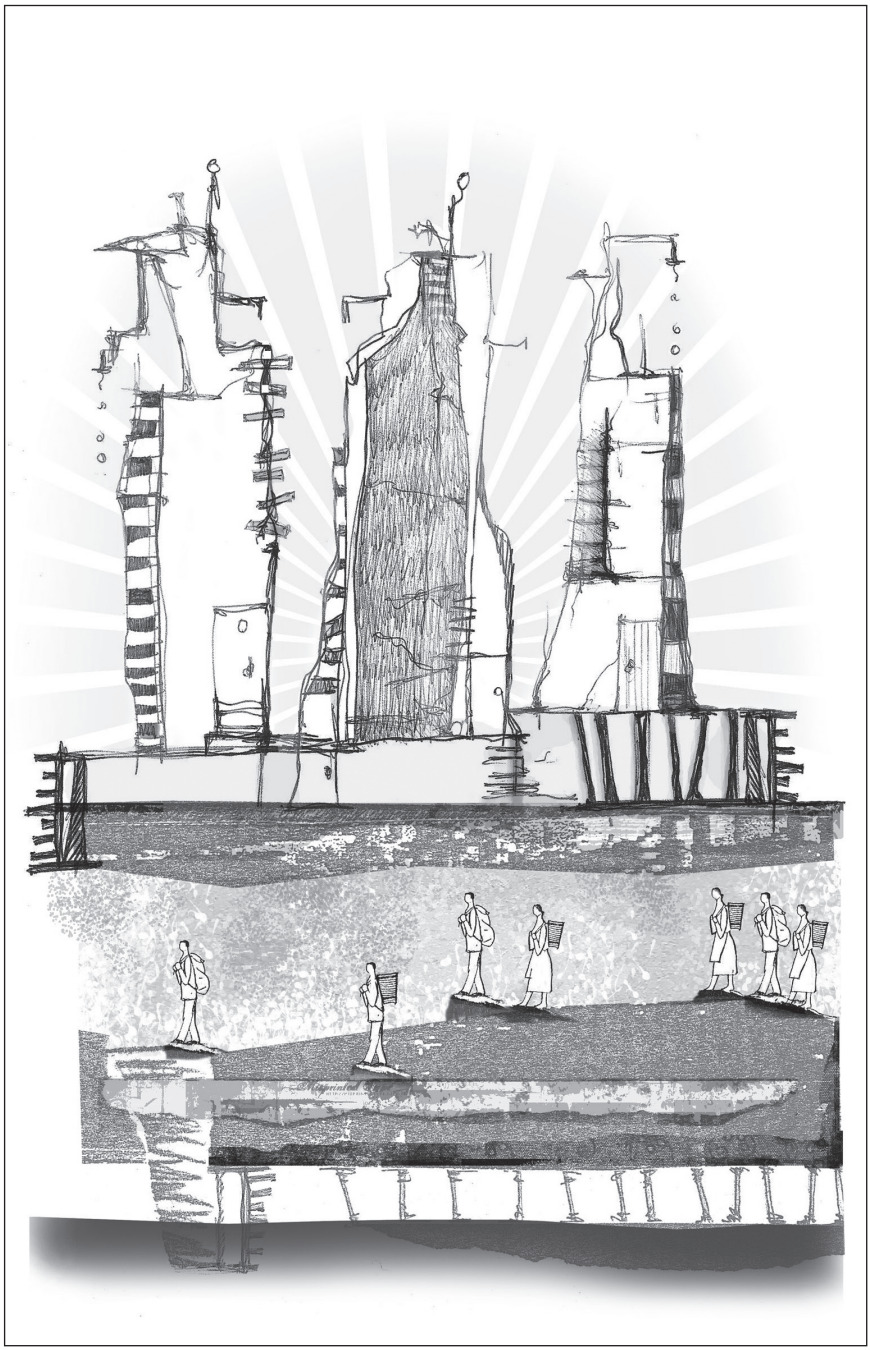
Los diseñadores necesitan de insumos materiales con los cuales llevar a cabo sus ideas, y existe una gran variación en términos de origen de esos materia-

les. La firma estudiada centraliza sus pedidos gracias a una compañía italiana de Milán (que a su vez administra dos curtiembres en los pueblos de Cinque Terre y Montecatini), con la que trabaja directamente. Son ellos los que hacen el trabajo cotidiano de coordinar materiales, origen y destino. Mientras que las líneas dirigidas al mercado de consumo más alto utilizan cueros que provienen de las propias curtiembres de Toscana, las colecciones que se dirigen a mercados más baratos demandan productos del sur de Brasil (en especial de la región de Franca, estado de San Pablo, y Novo Hamburgo, estado de Rio Grande do Sul)[7].

El producto terminado viene trabajado de China continental (en Chengdú, en la provincia central de Sichuan), de la India (en Chennai) y de Tailandia (aunque en este último caso las carcasas provienen de Argentina –de Lanús, en la provincia de Buenos Aires, más precisamente– y son procesadas en la provincia de Samut Prakan). Más allá de la poca información que poseemos sobre la cadena de la mercancía en este caso, podemos observar cómo la compañía italiana participa en la producción de redes, conectando en algunos casos a productores directos, en otros a los productores con la curtiembre y a todos ellos con la compañía Otto e Mezzo.

Aunque en casi todos los casos los productos son el resultado de la existencia de regiones con economías de aglomeración (pensemos en Toscana, Nueva York, Guanzhou, Chennai como espacios con mercados laborales locales especializados, donde hay vínculos entre firmas con conocimientos específicos que desbordan de una firma a otra), nuevamente nos interesa mostrar que la conexión entre los segmentos globales, su centralización en nodos y la articulación entre lo regional y lo global pueden observarse mejor en el nivel de la firma[8].

7. Aunque parte de la producción se ha mudado a las provincias del centro y nordeste, el cuero de mayor calidad aún se produce en estas dos zonas.
8. Las economías regionales están compuestas por ramilletes de pequeñas firmas, en lugar de estar dominadas por una gran compañía principal. Los ejemplos centrales de la bibliografía son la región de Toscana en Italia, París, y diversas áreas de California, el Sillicon Valley, Orange County y Los Ángeles. Michael Storper provee una descripción detallada de los elementos que comparten: ramilletes de firmas con una intrincada división del trabajo (horizontal y vertical), que participan de una economía de escala (una gran variedad de fases en la división del trabajo en la que intervienen diferentes firmas en el complejo regional). V. al respecto Ash Amin y Nigel Thrift: «Neo Marshallian Nodes in Global Networks» en *International Journal of Urban and Regional Research* Nº 16, 4/1992; Allen Scott: *The Cultural Economy of Cities: Essays on the Geography of Image-Producing Industries*, Sage, Londres, 2000; M. Storper: *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, Guilford Press, Londres-Nueva York, 1997; Harvey Molotch: *Where Stuff Comes From*, Routledge, Nueva York, 2003, y «Place in Product» en *International Journal of Urban and Regional Research* Nº 26, 4/2002.



© Nueva Sociedad / Daniela Rico 2012

¿Dónde, cómo y cuándo se produce?

La producción es un proceso constante que tiene lugar en varios lugares casi simultáneamente. El comienzo de la cadena sucede en paralelo en Seattle, donde se encuentra la casa central de Otto e Mezzo, y en Nueva York, donde trabaja la mayor parte del equipo de diseñadoras de la compañía. La primera decisión que toman los gerentes y los equipos de diseño es cuántas colecciones se van a producir al año, cuántas líneas va a haber por colección y de qué modo cada línea se va a alinear con un tipo de mercado. Al hacer esto, la firma decide cómo emparejar cada línea con un proveedor de insumos materiales y con qué fábrica se van a construir las muestras, los prototipos y el producto terminado. Las fábricas (tanto en China como en la India o México) compiten por participar de este proceso ofreciendo –vía agentes– producir «muestras» que permiten evaluar la calidad del producto que elaboran.

Las fábricas (tanto en China como en la India o México) compiten por participar de este proceso ofreciendo –vía agentes– producir «muestras» que permiten evaluar la calidad del producto que elaboran

En el caso de Otto e Mezzo, las fábricas están ubicadas en León, la ciudad del calzado artesanal mexicano, donde se produce la línea de mayor calidad y menor volumen de venta de la compañía: el calzado para varones. La línea más barata para mujeres, realizada especialmente para una gran tienda de descuentos, se produce en Chennai, India, mezclando materiales nobles, como el cuero, con plástico, para abaratar los costos. La mayor cantidad de producción y las dos líneas principales (lo que los especialistas llaman la «línea de alta costura» y la de «difusión») son confeccionadas íntegramente en China, en la provincia de Guandong. Allí existen inter- e intracompetencia, ya sea entre las diversas ciudades-fábrica, como Shenzhen, Dongguan or Guanzhou –que compiten por ser las ciudades del calzado en la provincia–, entre las fábricas de la misma ciudad y entre los agentes que sirven como mediadores y que vinculan las firmas con los centros de producción. La firma que hemos seguido por lo general trabaja en Dongguan con dos fábricas específicas[9]: una de ellas es propiedad de una familia taiwanesa que vive aún en la isla pero hace negocios en los territorios

9. Por lo común, tienen una oficina completa, ya que existe la obligación legal de contratar a empleados locales para poder abrir la oficina. Esto redunda en una dinámica de trabajo en la cual hay tensión entre los trabajadores calificados estadounidenses y taiwaneses –que tienen roles de supervisión– y los empleados locales.

continentales abiertos a la inversión extranjera directa; la segunda es una factoría controlada por una compañía estadounidense con sede en Miami, donde a veces se lleva a cabo –en viajes previos– también el prediseño de las muestras. Los representantes de esta compañía viajan en algunas oportunidades a China para participar en el diseño y hacer consultas. El equipo de diseñadoras viaja a China ocho veces al año y dos se trasladan a León cinco veces al año en viajes más cortos para preparar la línea para varones. El trabajo en colaboración con Chennai es enteramente virtual.

Por cada línea, las diseñadoras generan habitualmente tres veces más bocetos (de forma tal que si se quiere producir 25 estilos, se dibujan entre 70 y 80), algunos de los cuales se descartan antes de su conversión en prototipos. Las muestras se realizan mayormente con materiales de rezago, lo que empuja a las diseñadoras a aguzar el ojo para imaginar cómo va a lucir el zapato una vez que se detallen los colores y los materiales finales. De esa primera muestra de 70 zapatos, se descarta la mayoría, hasta que quedan entre 20 y 24, de los cuales se fabrican prototipos. La segunda etapa (recordemos que la primera comienza en Nueva York y Seattle) se lleva a cabo con la presencia del equipo de diseño en China (ya sea en la fábrica o en la oficina que Otto e Mezzo tiene en Dongguan), en tanto la tercera, en la cual se detallan colores, adornos, costuras y materiales, se realiza por internet una vez que el grupo de trabajo regresa a EEUU. Allí las diseñadoras, mientras revisan detalles de los prototipos, consultan acerca del tono exacto del zapato, el tipo de suela, etc. La aprobación de la línea terminada sucede en tiempo real, para lo cual el equipo estadounidense trabaja ajustando sus horarios a los de China: comienzan a las 9 de la noche y terminan alrededor de las 2 de la madrugada, hora de Nueva York[10]. Allí se produce un ida y vuelta vía correo electrónico y mensajes instantáneos en teléfonos inteligentes para aclarar la información detallada hasta que el producto se considera «terminado». Es entonces cuando se concreta el envío de los zapatos en dos fases. Primero viajan los prototipos –para mostrarles a los vendedores y exponer en el *showroom* y en las ferias especializadas de Nueva York, Los Ángeles y Las Vegas frente a los clientes (solo viaja un zapato del par, así la aduana no lo considera material para la venta directa)–. Luego, a partir de la información que se recibe sobre la demanda potencial, se completa la orden y se envían los zapatos necesarios desde la fábrica hacia EEUU.

10. Esto sucede también en otras industrias creativas ajustadas por proyecto, como la arquitectura o la publicidad.

En este punto, algunos de los diseños ya terminados se rehacen para otras compañías que tienen contratos con Otto e Mezzo. En algunos casos la firma mantiene su marca, por ejemplo cuando desarrolla una línea exclusiva para tiendas como Bloomingdale's o Macy's. En otros casos lleva a cabo un trabajo presentado como «original» para otras marcas (pierde entonces el nombre y aparece solo como proveedora de diseños para otras compañías). En una tercera modalidad, se producen diseños similares pero de menor calidad (y a menudo bajo otros nombres) para tiendas masivas (como Target) o para cadenas de zapatos de descuento (como DSW).

Conclusiones

Autores como Castells sostienen que la organización en redes es tan central para la economía de hoy como lo fue la integración vertical en la era industrial[11]. Apuntan así a una serie de procesos de descentralización y recentralización en los que las grandes corporaciones dan lugar a firmas pequeñas y medianas que conservan su autonomía, pero se integran para proyectos parciales y alcanzan de esa manera una masa crítica que les permite competir en el mercado.

Este artículo se vincula con esa literatura mostrando cómo el proceso de constitución de estas redes funciona en una dialéctica entre unidades grandes, (como la red de negocios), instituciones de mediano alcance (como la firma) y el nivel individual e interactivo de las relaciones cara a cara y virtuales. Estos intercambios –tanto de bienes materiales como de información– ayudan a reconstituir la red de negocios a cada paso, decidiendo con quiénes se comercia, cuándo y con qué objetivos. Comprender esto permite profundizar la visión de la globalización como algo que sucede en todos los puntos del proceso de producción al mismo tiempo. De esta forma, se desarma la dicotomía entre flujos y actores, y entre flujos y lugares, que parece marcar hasta ahora la diferencia entre lo fluido y lo estático y que debería ser repensada, para mostrar que las fronteras espaciales y culturales son dinámicas y se constituyen por la circulación cotidiana.

Intentamos mostrar esto de tres maneras. Por un lado, observando los procesos en el nivel micro que soportan y construyen la globalización de la moda. Aunque la literatura sobre el tema piensa este fenómeno en términos de flujos

11. M. Castells: ob. cit.

de gente, información, productos y símbolos[12], el trabajo cotidiano que esto conlleva ha sido ignorado[13]. En segundo lugar, comparamos lo que encontramos con trabajos previos sobre la circulación de los objetos culturales[14] y subrayamos cuándo, por quién y hacia dónde son trasladados estos productos. En tercer lugar, mostramos cómo el carácter no coordinado de la demanda y la oferta en la economía creativa[15] ha producido mediadores especializados que intentan unir los dos lados de la economía.

La estructura de la cadena de la mercancía, sus vínculos, fases y etapas, y las manos por las que pasa constituyen una formación social altamente fragmentada e idiosincrática, fruto de redes minúsculas finamente coordinadas, hechas de las relaciones provisorias que se constituyen a cada paso. Nos queda como trabajo a futuro no solo reconstruir en más detalle cómo llegan los insumos a ser parte de esta cadena, sino también cómo es la circulación de los objetos una vez que salen de la firma. ¿Quiénes los compran? ¿Cómo toman sus decisiones los compradores? ¿Quiénes imitan y alteran los diseños?

12. Arjun Appadurai: «Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy» en Mike Featherstone (ed.): *Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity*, Sage, Londres, 1990; M. Castells: ob. cit.; Néstor García Canclini: *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Grijalbo, México, DF, 1990; Steven Gregory: *The Devil behind the Mirror: Globalization and Politics in the Dominican Republic*, University of California Press, Berkeley, 2006; James Clifford: *Routes: Travel and Translation in the Late Twentieth Century*, Harvard University Press, Cambridge, 1997; Pietra Rivoli: *The Travels of a T-Shirt in the Global Economy: An Economist Examines the Markets, Power, and Politics of World Trade*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2006; Saskia Sassen: *Globalization and Its Discontents: Essays on the New Mobility of People and Money*, New Press, Nueva York, 1999.
13. Para una excepción en la conexión Norte-Norte, ver Kaitlin Zaloom: *Out of the Pits: Traders and Technology from Chicago to London*, University of Chicago Press, Chicago, 2006. Para un enfoque en la conexión Norte-Sur, v. Andrew Lakoff: *Pharmaceutical Reason: Knowledge and Value in Global Psychiatry*, Cambridge University Press, Nueva York, 2006.
14. Igor Kopytoff: «The Cultural Biography of Things: Commodities in Cultural Perspective» en A. Appadurai (ed.): *La vida social de las cosas*, cit.; Fred Wherry: *Global Markets and Local Crafts: Thailand and Costa Rica Compared*, Johns Hopkins Press, Baltimore, 2008; Scott Lash y Celia Urry: *Global Culture Industry: The Mediation of Things*, Polity, Londres, 2007.
15. Paul M. Hirsch: «Processing Fads and Fashions - Organization Set Analysis of Cultural Industry Systems» en *American Journal of Sociology* Nº 77, 1972; A. Scott: ob. cit.