

PENÍNSULA

**4
IMPULSA**

EL PODER DE LA CULTURA

MARCUS COLLINS

**LOS SECRETOS DE NIKE APPLE
O BEYONCÉ PARA INFLUIR E
INSPIRAR A LOS DEMÁS**

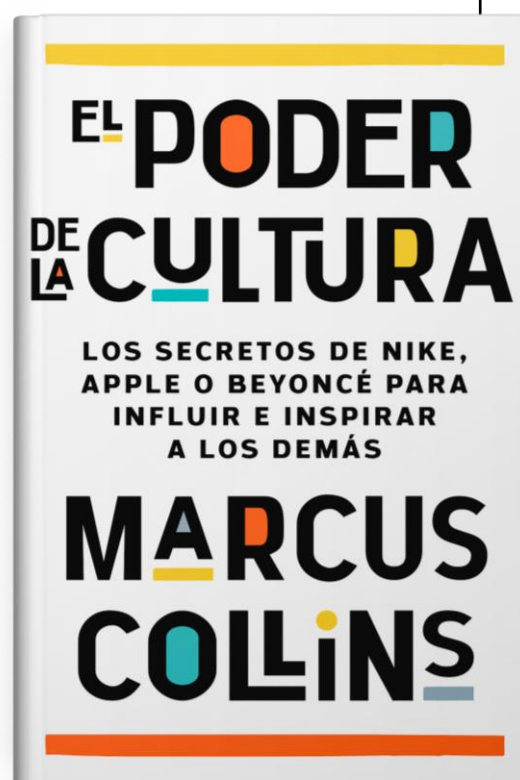
El creador de algunas de las campañas
publicitarias más icónicas del
siglo revela cuál es el secreto para llegar
a las masas: la conexión cultural

A LA VENTA EL 21 DE ENERO

***Autor disponible para entrevistas**

PARA AMPLIAR INFORMACIÓN, CONTACTAR CON:

Laura Fabregat | Responsable de Comunicación Área de Ensayo
682 69 63 61 | lfabregat@planeta.es



Todos somos vendedores, de una forma u otra. El empleado que presenta un proyecto, el emprendedor que busca inversores, el activista que intenta sumar al público a su causa o el *influencer* que nos dice cómo vestir o por qué consumir un producto determinado.

Marcus Collins revela el proceso creativo detrás de las campañas que ha dirigido para Beyoncé y Jay-Z, Nike, Apple o McDonald's, y demuestra que el compromiso cultural es la fuerza más poderosa para influir en el comportamiento humano. Pone en palabras los mecanismos detrás de esa intuición capaz de transformar un producto o una idea en un fenómeno cultural. Y más allá de la teoría, comparte herramientas prácticas para conectar con el público, inspirarlo y apelar a los valores que realmente lo mueven.

EL AUTOR



MARCUS COLLINS es un publicista y profesor universitario. Ha sido director de estrategia en Wieden + Kennedy New York y profesor de Marketing en la Ross School of Business de la Universidad de Míchigan. Reconocido por *Advertising Age* entre los *40 Under 40* y miembro del *Advertising Hall of Achievement*, fue incluido por *Thinkers50* y *Deloitte* en su *Radar List 2023* como uno de los 30 pensadores que están dando forma al futuro. Sus estrategias creativas han impulsado proyectos como la tecnología Real Tone de Google, el festival Made in America y el lanzamiento del equipo Brooklyn Nets, entre otros. Antes de dedicarse a la publicidad, trabajó en las colaboraciones iTunes + Nike y dirigió la estrategia digital de Beyoncé. Doctor en Marketing por la Temple University, Collins investiga el contagio social y la creación colectiva de significado. Vive en Ann Arbor, Míchigan.

ALGUNOS EXTRACTOS DE LA OBRA

Tal es el poder que tiene la cultura. Es contagiosa e influye en las personas para que se muevan de manera predecible. Tanto si somos conscientes de ello como si no, esta influencia tiene lugar a nuestro alrededor en todo momento. Y quienes entienden la dinámica de la cultura tienen más posibilidades de tener influencia, y de ejercerla sobre quienes no lo hacen. No importa si un producto es mejor o una causa más noble. Quienes lideran la cultura — quienes contribuyen a modular las características culturales de una comunidad— acostumbran a tener más éxito que quienes siguen las tendencias. Todos somos vendedores, de una forma u otra. El empleado que presenta un proyecto, el emprendedor que busca inversores, el activista que intenta sumar al público a su causa o el *influencer* que nos dice cómo vestir o por qué consumir un producto determinado.

«Como los *hippies*, los *hipsters* ponían en tela de juicio los ideales del capitalismo y suscribían la defensa de la igualdad. Sin embargo, en lugar de los estampados desteñidos y los pies descalzos de sus predecesores, los *hipsters* vestían camisas de leñador con tirantes, lucían barbas “irónicas” y llevaban gafas de pasta oscuras. ¿Y qué bebida se convirtió en su predilecta? La cerveza Pabst Blue Ribbon, conocida coloquialmente como PBR. La cerveza que sedujo a la comunidad *hipster* no tenía nada de especial. No se empleaba ningún sistema de filtrado patentado para su elaboración ni contenía un lúpulo especial que le aportara un sabor característico. No, la cerveza PBR en sí no tenía ningún rasgo intrínseco al cual pudiera atribuirse que se hubiera convertido en un imán para los *hipsters* urbanos. Al menos, dentro de la lata. Porque, de cara al mundo, lo tenía todo: lo esencial era la marca. Como marca, PBR representaba la autonomía y la libertad de expresión, dos principios nucleares de las creencias y la ideología compartidas por los *hipsters*. Mientras que otras marcas con un presupuesto enorme para marketing intentaban seducir a las masas a través de anuncios llamativos en televisión, PBR aplicó la estrategia de usar sus modestos recursos para dirigirse a los “alternativos” con tácticas poco convencionales, como patrocinar rodeos de mensajeros en bicicleta e inauguraciones en galerías de arte en paraísos *hipster* como Portland, Oregón.[...] »

«[...]El rechazo intencionado de la marca a las sensibilidades de la cultura general se antojaba más un ejercicio de protesta social que una comunicación de marketing, y tal postura encajaba como anillo al dedo con la rebeldía de los *hipsters*. PBR no empleó recursos de marketing en convencer a los consumidores de que se trataba de una marca *cool*. Lo que hizo fue guiarse por su convicción de ser una marca alternativa que se apartaba de la norma de sus competidores más tradicionales.»

«Vemos este tipo de relación en todas partes. Como en el caso de los *skaters* con la marca de ropa Supreme, los primeros hiphoperos con los LA Raiders o el Partido Republicano con la cadena Fox News, la gente gravita hacia las entidades que representan su identidad y con las cuales comparte creencias. Hemos sido testigo de cómo tenía lugar este fenómeno en la aceptación y adopción de modas (las zapatillas deportivas Yeezy), música (Cardi B), automóviles (Tesla), tabaco (Marlboro), dietas (Atkins) y afiliaciones políticas (la campaña MAGA de Trump). Se manifiestan en colectivos como la panda de motoristas Harley-Davidson Owners Group (conocidos afectuosamente como los H.O.G.), los fanáticos de Apple, los leales a la marca de ropa Patagonia, los seguidores de la moda urbana, los miembros de QAnon y los fieles partidarios de Bernie Sanders, los Bernie Bros. acciones de los integrantes de estos grupos van más allá de un mero compromiso con una conducta consumista compartida o una lealtad electoral. Su identidad se refleja y proyecta de manera intencionada a través de estas marcas, y lo hace con tanta contundencia que la marca, el producto o la empresa trasciende su etiqueta categórica y pasa a formar parte de su práctica cultural. [...] »

«Sus hallazgos revelaban que las sonrisas fotografiadas habían empezado a ir al alza en la década de 1920, unos veinte años después de que se tomara la primera fotografía de un presidente estadounidense sonriente, Theodore Roosevelt, y transcurrido casi un siglo de la primera fotografía de la historia de un presidente estadounidense, John Quincy Adams, que, por supuesto, no sonreía. Lo que acabé averiguando acerca de este misterio es que no tenía nada que ver con la tecnología de las cámaras y poco con el avance de la odontología. En realidad, estaba relacionado con la cultura. En aquellos tiempos, los artistas consideraban que sonreír era una práctica reservada a los campesinos, los zoquetes, los borrachos y los niños. [...] De ahí que las personas que aparecían en el material publicitario de Kodak reflejaran felicidad y, por supuesto, sonrieran. No pasó demasiado tiempo desde que abandonáramos la expresión “mustia” ante la cámara para mitigar las posibilidades de que asomara una sonrisa en nuestro rostro a que dijéramos “Luissss” con la intención de lucir una sonrisa de oreja a oreja. Esta conclusión se sustancia aún más con los hallazgos del estudio de los anuarios de instituto.»

«El papel que la gente atribuía a la fotografía había cambiado y, en consecuencia, su comportamiento también cambió de un modo sistemático y predecible. Gracias a sus iniciativas de marketing, Kodak logró alterar la marea del consumo, no ya mediante el avance de un producto específico, sino más bien gracias a su comprensión de la cultura.»

«Tal es el poder que tiene la cultura. Es contagiosa e influye en las personas para que se muevan de manera predecible. Tanto si somos conscientes de ello como si no, esta influencia tiene lugar a nuestro alrededor en todo momento. Y quienes entienden la dinámica de la cultura tienen más posibilidades de tener influencia, y de ejercerla sobre quienes no lo hacen. No importa si un producto es mejor o una causa más noble. Quienes lideran la cultura — quienes contribuyen a modular las características culturales de una comunidad— acostumbran a tener más éxito que quienes siguen las tendencias. [...] »

«En palabras del estudioso de la cultura Douglas Holt: “La cultura esquiva las propuestas de valor convencionales, los beneficios funcionales o de categoría y el marketing de presencia en la mente”. Va más allá de si una marca tiene la cuchilla para el afeitado más apurado, el coche más

rápido o la pila más duradera. La cultura reemplaza todos estos diferenciadores de producto porque no gira en torno a qué es el producto. La cultura se centra en quiénes somos nosotros. Todo esto plantea una serie de interrogantes. ¿Qué es la cultura exactamente? ¿Por qué tiene un efecto tan potente en las personas? Y, por último, ¿cómo puede un experto en marketing, un directivo, un líder o un empresario aprovechar la fuerza de la cultura para influir en el comportamiento colectivo e inspirar a otras personas a moverse? Eso es exactamente lo que este libro pretende responder. [...] »

«“Cultura” es una de esas palabras que se utilizan mucho pero que no se acaban de entender bien. Creemos saber lo que es, pero en realidad pocas veces lo hacemos. Y no debe sorprendernos, a tenor de su naturaleza intangible y del uso relativamente vago que hacemos de este término en nuestras conversaciones cotidianas. [...] Pongamos, por ejemplo, lo que has desayunado esta mañana. [...] **Cada una de estas sociedades tiene su propio programa para la vida cotidiana, un código de lo que se considera normal. Lo sabemos de manera intuitiva cuando visitamos otros países. Nos interesamos por la comida autóctona, por la forma de vestir, la música, las costumbres y todos los demás códigos que dan forma a la vida cotidiana de su población, es decir, por las características que componen su cultura.**»

«[...] La metáfora de la cultura como un código de programación se amolda perfectamente a una concepción durkheimiana de la cultura. Émile Durkheim, considerado ampliamente uno de los padres fundadores de la sociología en la primera década del siglo XIX, se refería a la cultura como un sistema de símbolos, creencias y valores utilizado por grupos de personas para establecer normas y funciones. Durkheim subrayaba la complejidad de la cultura como un “sistema” que define a un colectivo, a la par que proporciona una serie de códigos elementales que, en combinación, componen ese sistema, a saber: creencias compartidas (valores y principios, una forma de pensar), rituales (tradiciones y normas sociales), artefactos (símbolos, vestimenta, decoración y herramientas) y, por supuesto, el lenguaje (dialectos, léxico, canciones y poesía). Durkheim denominaba a estos códigos elementales “hechos sociales”. [...] Aunque estos hechos sociales son externos al individuo, ejercen presión sobre todos nosotros para que nos comportemos de un modo concreto... y predecible. »

«[...] El matrimonio de lo académico y la práctica ha sido el mayor as bajo la manga en mi carrera profesional, porque desbloqueó una verdad inequívoca: si quieres que la gente se mueva, no hay vehículo más potente ni más influyente que la cultura, punto final. ¿Por qué? Porque, si un producto, una idea, un comportamiento o una institución se adoptan como parte de la práctica cultural de una comunidad, la gente no solo pasará a la acción, sino que, además, lo compartirá con otras personas con quienes siente afinidad. Y esas personas se lo contarán a otras personas, hasta que, al final, ese producto, esa idea, ese comportamiento o esa institución acaben formando parte también de su práctica cultural. Y esto no solo va de marketing o tecnología, de categorías ni de modelos de negocio. Esto va de las personas y del sistema operativo imperante que dicta lo que hacemos y con quién lo hacemos.»

«[...] Lo he visto en acción en empresas tecnológicas (como Google), firmas de telecomunicaciones (como Sprint), fabricantes de automóviles (como Ford), restaurantes de comida rápida (como McDonald's), productores de artículos envasados para el consumo (como Kellogg's Eggo),

minoristas (como Champs Sports), proveedores de sanidad (como Kaiser Permanente), proveedores de ropa (como GORETEX), artistas (como Beyoncé), instituciones educativas (como Harvard) y ONG (como Big Brothers Big Sisters of America). Esta verdad es agnóstica de las categorías y no depende del modelo de negocio de la empresa u organización. No hay diferencia, independientemente de si se trata de una compañía B2B (empresa a empresa) o B2C (empresa a consumidor), porque todo es P2P (persona a persona). Y no existe ninguna fuerza que influya en las personas de manera más coherente que la cultura. Tardé lo que se me antoja una vida en darme cuenta de ello. No se trataba solo de conocer la cultura que tanto impacto tuvo en mí, sino de entender los matices de esa cultura que marcaban la diferencia, y de hacerlo con el nivel de concreción necesario para tener repercusión en ella.»

«Trabajo en publicidad como director de estrategia en Wieden+Kennedy New York, la agencia de publicidad independiente de mayores dimensiones del planeta (y quizá la agencia creativa más celebrada), donde ayudo a marcas “de primera categoría” a poner en circulación ideas que aprovechen la influencia de la cultura para impulsar acciones en el público. También soy profesor de Marketing en la Ross School of Business de la Universidad de Míchigan, donde ayudo a algunas de las mentes más brillantes del mundo a aprovechar lo que sabemos acerca de la cultura para utilizar los negocios con el fin de crear una sociedad mejor. [...] »

«[...] ¿Por qué intentamos seducir a las personas? ¿Cuál es el objetivo de un profesional del marketing? Si me ocupo del marketing de una empresa que vende miniaplicaciones, es probable que vaya al mercado a intercambiar dichas miniaplicaciones por dinero. Pero ¿qué ocurre si soy un candidato político que se presenta a la alcaldía de Detroit, Míchigan? ¿Estoy intentando conseguir dinero también? Quizá, pero ¿para qué? No me convertiré en alcalde con aportaciones económicas; necesito votos. Así que salgo al mercado como candidato para inspirar a la gente a votarme. O, pongamos que quiero comercializar el nuevo sitio web de mi empresa. ¿Cuál sería el objeto de mi actividad de marketing? Lo que me motiva es conseguir visitantes y que hagan clic en mi contenido. Esta línea de pensamiento alumbró el camino para entender el marketing con claridad. Como profesionales del marketing, salimos al mercado para influir en el comportamiento del público. **Todo lo que hacemos está al servicio de este imperativo: compre esto y no aquello; vaya aquí y no allí; beba esto y no eso; apóyela a ella, no a él; únase a esto, no a aquello, o use esta tecnología y no la de más allá. Estamos en el negocio de la adopción de comportamientos.**»

«Cada uno de nosotros sale al mercado para influir a las personas a actuar. Tanto si eres un mánager que intentas motivar a tu equipo, un activista que lidera una protesta, una empresa que intenta que la gente adopte una política [...] Cada día, todos y cada uno de nosotros intentamos que otra gente adopte algún comportamiento y esa, amigo mío, es la función esencial del marketing y, por consiguiente, el foco de interés de este libro. Ahora bien, este no es un libro de marketing. Es un libro sobre personas, un libro que explora qué ocurre cuando personas que comparten una visión del mundo parecida se activan y cómo cualquiera con una idea, un producto o una causa puede aprovechar la influencia de la cultura para inspirar a esas personas a actuar de manera concertada. Es el libro que me habría gustado leer mucho antes en mi carrera profesional, un compendio de una década de indagación en las ciencias sociales aplicadas. Es un libro que tiende puentes entre el rigor de la academia y el pragmatismo de la práctica basado en todo lo que he aprendido y todo lo que he hecho a lo largo de mi carrera.»

DESCODIFICACIÓN DE LA CULTURA

«[...] Durante el verano de 2008, tras mi primer año en el programa de máster en la Universidad de Míchigan, tuve la oportunidad de hacer prácticas en Apple en Cupertino, California. Trabajé en el grupo de marketing para socios de iTunes, la plataforma de música online de Apple, gestionando nuestra asociación con Nike Sport Music y una importante iniciativa de marketing universitario que impulsé. »

«Hacia finales de aquel verano, mi periodo de prácticas se había convertido en un empleo y al instante me sentí oficialmente parte de la comunidad de Apple. Era, al menos en mi mente, un “tío de Apple”. Había incorporado dicha designación en mi identidad y llevaba ese sobrenombre con orgullo. Me descubriría suscribiendo ideas que eran moneda corriente [...] La cultura de Apple había logrado interpelarme. Por supuesto, no era el único; nos ocurría a todos, empleados y aficionados por igual. Nuestras identidades estaban definidas por Apple, y nuestra visión del mundo también estaba modulada por la marca. Probablemente no sea ninguna sorpresa que empresas como Apple, Google, Nike y Tesla tienen lo que muchos consideran un público “sectario”. Su sistema de creencias e ideologías compartidas sobresale entre quienes se identifican con ellas y se plasma en el comportamiento de esas personas, lo cual nos conduce a un segundo sistema: un modo de vida compartido.»

«El segundo sistema cultural es un modo de vida compartido. Con ello me refiero al modo en que un grupo de personas se comporta y vive de acuerdo con la ideología y las creencias que comparte. [...] Tal como vemos en la historia del cristianismo, los cambios en las creencias modulan la manera en que las personas conciben el mundo y, en última instancia, su conducta en este.»

«La relación entre el sistema de creencias y el modo de vida que compartimos es equiparable a la manera en que nuestros genes definen nuestro aspecto físico. Es lo que hay en nuestro interior lo que determina nuestra altura, el tono de nuestra piel y nuestros rasgos faciales. De manera similar, las creencias que albergamos en la mente nos hacen ser como somos y hacer lo que hacemos. Un hondo conocimiento de los significados asociados con nuestros artefactos, comportamientos y lenguaje puede ser muy revelador de las creencias en que se sustentan y capacitan a los profesionales del marketing y los líderes para influir en ellas. Empecemos por los artefactos. Los artefactos son objetos de fabricación humana que las personas utilizan para señalar sus afiliaciones culturales. Estos objetos adoptan múltiples formas — ropa, herramientas, ornamentos, símbolos, etc.—, pero todos se emplean para plasmar las creencias personales y la ideología con relación al mundo. [...] »

«Las normas sociales son tan omnipresentes y están tan hondamente arraigadas en nuestra memoria muscular performativa que, por lo general, las aplicamos sin ni siquiera ser conscientes de ello. Cuando alguien nos saluda y nos pregunta: “¿Qué tal estás?”, acostumbramos a responder de manera automática y muy a menudo de forma afirmativa, con frases como “Todo bien”, “Muy bien, gracias” o “Voy tirando”. La respuesta casi nunca es: “Pues, mira, ya que lo preguntas, estoy teniendo un día horrible; estoy muy preocupada porque se rumorea que va a haber despidos en

mi empresa”, aunque tal pueda ser el caso. Ese grado de transparencia al saludar a alguien suele considerarse incómodo socialmente. La lista de normas sociales en el seno de una comunidad o una sociedad dadas nunca deja de aumentar ni de cambiar, a medida que sus miembros deciden qué se considera un comportamiento aceptable de acuerdo con las creencias e ideologías vigentes del colectivo.»

«Los miembros de una comunidad utilizan su léxico, en gran parte como los artefactos y los comportamientos, para significar sus suscripciones culturales y llevar a la práctica las creencias e ideologías asociadas a estas. No solo se espera de ellos que utilicen este lenguaje, sino que entiendan el significado matizado en el contexto en el que se usa. Familias, religiones, fraternidades, clubs, escuelas y empresas tienen un lenguaje codificado que señala su pertenencia mediante el uso y la comprensión de su léxico. En la cultura del *cosplay*,* los miembros de la comunidad utilizan la palabra “canon” para describir un disfraz que recrea con precisión el atuendo que luce un personaje en un momento específico de una historia. En la cultura de los *gamers* o jugadores de videojuegos, los miembros de la comunidad utilizan el término “FPS”, acrónimo del inglés *first-person shooter* (‘tirador en primera persona’) para describir el tipo de juego al que están jugando. [...] »

«El tercer y último sistema de cultura es la producción cultural. Se trata del resultado creativo compartido de una comunidad que manifiesta su perspectiva en el mundo. Puede adoptar la forma de arte, arquitectura, cine, televisión, cómics, pódcast, relatos, música, instrumentos, danza, literatura, moda, peinados, comida, poesía, juguetes o productos de marca. Los miembros de la comunidad utilizan estas producciones como expresiones externas o justificaciones de sus creencias e ideologías que posteriormente integran (en ocasiones por prescripción) en su modo de vida. La producción cultural también nos proporciona una vía para conocer las expectativas de lo que significa ser miembro de una comunidad, así como un modo de participar en la generación de significado en el seno de esta. [...] »

BÚSQUEDA DE UNA CONGREGACIÓN

«Tras tres meses de prueba e incontables decepciones, seguía sin trabajo y con la soga al cuello... hasta que un e-mail introductorio de Lauren, la prima de mi esposa, coló mi currículum en el buzón de entrada de Mathew Knowles, el padre de Beyoncé Knowles. Mathew era el ideólogo empresarial tras el ascenso meteórico de Destiny’s Child y el director ejecutivo del sello discográfico y la agencia de representación del grupo, Music World Entertainment. Me reuní con Mathew dos veces en Houston, donde tenía la sede la empresa, antes de que me ofreciera el cargo de gestionar la estrategia digital del sello y todos sus artistas, incluida su megasuperestrella, Beyoncé. No cabía en mí de la alegría. Beyoncé acababa de lanzar su tercer disco de estudio, *I Am... Sasha Fierce*, el año antes de mi incorporación en 2009. Su sencillo “Halo” justo empezaba a despegar [...] »

«[...] la experiencia más reconfortante para mí trabajando con Beyoncé tuvo poco que ver con esos éxitos y mucho con un fracaso que sería una de las mayores lecciones de mi carrera profesional de todos los tiempos: el Beyontourage. “Beyontourage” era el término que utilizábamos para identificar a los fans más apasionados de Beyoncé. »

«Dejando de lado las convenciones del nombre, nuestro error no radicó en llamar así a estos fans, sino en la perspectiva desde la cual los contemplábamos. El Beyontourage, al menos en nuestra mente, era nuestra apuesta para crear un club de fans digital. [...] Estos fans desnudaban su corazón en prosa, describiendo cómo se veían reflejados en la música del artista o cómo una canción en concreto los había ayudado a superar un bache en la vida. »

«[...] Internet dio a los fans más oportunidades de recibir noticias directas de sus artistas y de interactuar entre ellos, conversando acerca del amor que compartían por su estrella favorita y de sus experiencias con su música, en sus conciertos y cosas por el estilo. [...] El Beyontourage fue nuestro intento de codificar el club de fans online de Beyoncé, centrado en lo asombrosa que era (y sigue siendo) Queen Bey. Pero nos quedamos muy cortos. [...] Mientras andábamos ocupados intentando montar un club de fans online, los fans de Beyoncé estaban construyendo su propia red tribal. »

«[...] Ellos crearon una comunidad alrededor de sí mismos. Mientras que nosotros poníamos el foco en un fanatismo centrado en la música y la fama de Beyoncé, ellos generaron una cultura en sintonía con las creencias y la ideología de Beyoncé porque suscribían su misma convicción: el empoderamiento de las mujeres. Ellos tenían sus propias normas: una *bey* ('abeja') nunca se volvería contra otra, las *beys* se defenderían entre ellas y siempre cuidarían unas de otras. Establecieron su propio lenguaje, como, por ejemplo, usar "polen" para hacer alusión a cualquier noticia o novedad acerca de Beyoncé. Se comportaban en consonancia y no toleraban que se faltara el respeto a su abeja reina. Si alguna celebridad o figura pública pronunciaba alguna palabra desagradable acerca de Beyoncé, las Beyhive se movían como un enjambre y aguijoneaban. »

«Una vez que el equipo supo de la existencia de Beyhive, la estrategia para el club de fans de Beyoncé cambió de arriba abajo. Ya no se trataba de apoyar a los fans de Beyoncé, la artista, sino más bien de propiciar la consagración de una comunidad de personas en torno a una concepción del mundo compartida, las creencias e ideologías que siempre habían estado presentes en su música [...].»

«Los expertos en marketing suelen dirigirse a los clientes potenciales. Los políticos ponen el foco en sus posibles votantes. Los recaudadores de fondos buscan a donantes viables. Sin embargo, el auge de las Beyhive (y el consiguiente fracaso del Beyontourage) me enseñó que en el mundo ya existe gente que ve la realidad como tú. Tienen un conjunto de creencias e ideologías similar que modula sus conductas. En consecuencia, teniendo en cuenta lo que sabemos acerca de la identidad tribal y una concepción del mundo coherente, en lugar de intentar crear una comunidad en torno a ti, quizá te iría mejor intentar encontrar a gente que ya crea en lo que tú crees y facilitarles una red para conectarlos. [...] »

PRÉDICA DEL EVANGELIO

«[...] Como marca, Apple creía en cuestionar el *statu quo*, y tal como Nike homenajeaba a los mejores deportistas de todos los tiempos, Apple utilizó su campaña para rendir tributo a las principales figuras que desafiaron el *statu quo* en un amplio abanico de ámbitos, desde los

deportes (Mohamed Alí) hasta la aviación (Amelia Earhart), el arte (Pablo Picasso) o el entretenimiento (Jim Henson, el legendario titiritero). Resulta que Apple solo vende ordenadores, teléfonos móviles, tabletas, relojes, música, películas y cosas por el estilo. Pero su convicción es desafiar lo establecido, y ese es el evangelio que predica a la gente que comparte su idea sobre el mundo. ¿Y quiénes eran las personas que compraban productos Apple en aquel entonces? »

«[...]Las personas que veían el mundo de manera diferente y pensaban que podían dejar huella en él. Compraban productos Apple como una señal de identidad y pegaban pegatinas de Apple en el parachoques de su coche y otras superficies disponibles para mostrar su congruencia ideológica. Este es el poder que tiene predicar el evangelio ante tu congregación: activa el sistema límbico de las personas y las motiva a actuar. Recuerdo viajar en el metro de Nueva York a principios de los 2000, escuchando mi iPod de Apple de segunda generación, con los auriculares blancos que venían con el dispositivo, en un tren lleno de cables negros. Eran los primeros años del iPod y solo los fans más devotos de Apple tenían uno de aquellos reproductores de música nuevos. Y allí andaba yo, uno de los primeros usuarios, un compositor de canciones en ciernes viajando por la Gran Manzana en medio de un mar de usuarios con auriculares con el cable negro.»

«Trump puso esas creencias en primer plano y despertó a una población de estadounidenses a quienes de otro modo se habría ignorado e infravalorado. El racismo radical introducido en la política por el Tea Party, la corriente ultraconservadora dentro del Partido Republicano, a finales de la década de 2000 no era más que un aperitivo de la índole de política que Trump despacharía diez años después. El evangelio que Trump predicaba era tan sencillo como el «Tengo un sueño» de Luther King, si bien la convicción de Trump era justo su antítesis: «*Make America Great Again*» («Hagamos grande a América otra vez»). Si bien se abstuvo de especificar a qué periodo se refería con ese «otra vez», sabemos a ciencia cierta que no se refería a los ocho años anteriores, cuando Barack Obama era el presidente del país, por los extravagantes ataques que Trump lanzó contra aquel durante su campaña presidencial de 2007. Trump cuestionó que Obama fuera ciudadano estadounidense, afirmando que había nacido en Kenia, lo cual dio lugar a lo que se conoce como el «Birthergate», en alusión al caso Watergate. Sea cual fuere el momento al que Trump quería devolver a Estados Unidos, es poco probable que fuera un tiempo donde la gente de color, los inmigrantes, las mujeres y los colectivos marginados se sintieran a gusto, porque Donald Trump se dedicó a arremeter sistemáticamente contra estas personas... antes, durante y después de su presidencia. Y aunque a muchos sus daga políticas y comentarios envenenados se nos antojaban una vileza, para otros sirvieron de megáfono para los silenciados en política. Aquellas palabras — «*Make America Great Again*»— fueron un mensaje subliminal para todos aquellos que compartían su visión del mundo. [...] »

CREACIÓN DE SIGNIFICADO

«[...] De nuevo, creo que puede ser de ayuda pensar en esto en términos religiosos. En textos religiosos, este proceso se denominaría “consagración”, cuando algo que antes era normal se vuelve sagrado o distinto. Puede resultar curioso pensar en un producto producido en serie como algo que la gente puede considerar sagrado. Pero, según los neurocientíficos, no es una idea descabellada. En 2011, un equipo de investigación llevó a cabo un estudio con resonancia magnética (RM) de los cerebros de forofos de Apple después de exponerlos a mensajes de la

marca. Y hallaron que experimentaban estimulación en la misma región cerebral que la gente religiosa cuando se la expone a sus respectivos artefactos. Las mismas sensaciones, reacciones y emoción que se activan en el cerebro de los feligreses durante la misa se activan en las mentes de los fanáticos del culto a Apple cuando interactúan con la marca. De hecho, las marcas pueden consagrarse y alcanzar un estatus totémico cuando se logra la congruencia de significado. Muchas de nuestras marcas favoritas y más queridas, como Apple, son tótems.»

«El acto de consagración ilustra lo potente que puede ser la creación de significado para los humanos y lo importantes que son las marcas significativas para definir quiénes somos, tanto individual como colectivamente. Cuando se hace bien, los significados y las imágenes que asociamos con las marcas se comparten y sobresalen en las mentes de una comunidad, hasta el punto de que el proceso crea una representación que permite a la marca existir más allá de los productos que por tradición fabrica. Prueba, si no, con este viejo truco comparativo: imagina que Nike fuera a abrir una cadena de hoteles. ¿Eres capaz de imaginar qué aspecto tendrían? Probablemente sí. Pero ¿y si te dijera que el Westin Hotel ha decidido fabricar una zapatilla deportiva? Te resultaría mucho más difícil visualizarla porque, en nuestra mente, el Westin es un hotel y nada más. Su significado colectivo concluye ahí. En cambio, Nike significa mucho más. Cuando piensas en Nike, te vienen a la mente imágenes potentes y asociaciones relevantes que se proyectan más allá de sus productos. Estas estructuras nemotécnicas se evocan por la congruencia del significado entre el evangelio que Nike predica y el significado que la gente ha incorporado ritualmente en su propia identidad, lo que permite a la marca aventurarse en la categoría que quiera siempre y cuando esté en sintonía con la percepción que el público tiene de ella. Y eso es superpotente. [...] »

MALINTERPRETACIÓN DE LOS CÓDIGOS

«El tema de los Beatles «I Want to Hold Your Hand» se disparó al número uno en febrero de 1964, usurpándole el puesto a Vinton, y cambió para siempre el panorama musical. Tal vez nadie se sorprenda al leer lo anterior. Al fin y al cabo, estamos hablando de los Beatles, probablemente la mejor banda de rock de la historia. Sin embargo, esa distaba mucho de ser la cantinela en 1964. El impacto que los Beatles tuvieron en el sistema fue, para muchos, cómo decirlo... desconcertante. El *Chicago Tribune* ironizaba: «Los Beatles tienen que ser una broma de mal gusto, una excentricidad, una tomadura de pelo estratosférica». El *Boston Globe* reiteraba: «Los Beatles no solo son un espanto; es un sacrilegio decir que son algo más que una abominación del cielo». Y el *Washington Post* remachaba: «Solo pensar en los Beatles parece inducir perturbaciones mentales. Su puesta en escena es tan mediocre e insulsa que prácticamente no merece la pena ni mencionarla». Y en *Newsweek* escribían: «Estéticamente, son una pesadilla. Trajes ceñidos a medio camino entre dandis eduardianos y la moda *beatnik* y un peinado que parece cortado a la taza». Incluso Elvis aportó su granito de arena: «Los Beatles allanaron el camino para muchos de los problemas que ahora tenemos con la juventud, con su aspecto andrajoso y desarreglado y su música sugerente», se lamentaba. Sí, el mismo Elvis que contoneaba las caderas. Qué ironía, ¿no? ¿Cómo se les pudo pasar por alto algo que causaría tanto revuelo en la sociedad y que ganaría cada vez más peso en las décadas venideras? La respuesta es muy sencilla: lo obvio normalmente no resulta obvio hasta que alguien lo señala, en particular cuando se trata de entender la cultura. La cultura está llena de matices, y el

conocimiento es inestable. Para entenderlo se requiere mucha intimidad. Lo que a algunos puede antojárseles una locura a otros puede parecerles normal.»

«La gente que no «entendía» a los Beatles no solo no tenía relación con la legión de sus primeros acólitos que captaron la onda, sino que tampoco sentían la curiosidad necesaria para contemplar el mundo desde su perspectiva y entender la atracción gravitatoria que la banda tenía en el público. Y se les pasó por alto, de la misma manera que mucha gente malinterpretó el hip-hop como una moda pasajera o las redes sociales como un mero escaparate para narcisistas. Estos y muchos otros fenómenos culturales parecen una extravagancia a quienes no poseen el marco cultural de las tribus que los construyen. Y el resultado es una incongruencia de significado. [...] »

«A este fenómeno los sociólogos lo denominan «realismo ingenuo», consistente en que la gente cree que su idea del mundo es objetiva y que quienes no la comparten están mal informados o son irracionales. El mundo es tal como nosotros lo vemos y lo interpretamos, y todo lo que vaya en sentido contrario es erróneo. Como es natural, esto convierte la comunicación en un desafío para quienes intentan predicar el evangelio, porque lo que pretendes transmitir en tus comunicaciones puede no corresponderse con lo que el público recibe. [...] »

«Para aprovechar la fama de los Kardashian- Jenner, Pepsi eligió a Kendall Jenner para que fuera el rostro de alto voltaje de su nuevo anuncio publicitario. Kendall, una estrella por propio derecho, era una supermodelo muy solicitada que acostumbraba a ser más discreta que sus hermanas. El anuncio de Pepsi presentaba a Kendall como la cabecilla de un enfrentamiento entre una muchedumbre de manifestantes y la policía. En él, Kendall se aproxima a la policía con un mar de manifestantes a su espalda y, muy segura de sí misma, le entrega al que parece ser el agente al mando una lata de Pepsi. La intensidad aumenta mientras el espectador espera ver cuál será la reacción del policía blanco. El agente abre la lata y le da un sorbo, y su hasta entonces postura intimidante se relaja y su rostro resplandece con el brillo del sabor refrescante de Pepsi. La multitud estalla en vítores y el anuncio concluye con un ambiente eufórico. La escena se hacía eco del creciente malestar social que en aquel momento existía entre la comunidad negra y la policía, una institución autoritaria con un largo historial de racismo sistemático y brutalidad contra los negros. Sin embargo, a diferencia del anuncio de Pepsi, la comunidad negra no contaba con Kendall Jenner para interceder en su nombre y ofrecerle al agente una lata de Pepsi para enfriar la situación. El rechazo fue inmediato. Lógicamente, la intención de los ejecutivos de Pepsi que aprobaron el anuncio no era ofender a nadie, o eso quiero creer. Concibieron un anuncio que era un reflejo optimista del tiempo presente protagonizado por una de las chicas más de moda del momento. ¿Qué podía salir mal? Los marcos de significado a través de los cuales el público interpretó el anuncio de Pepsi reflejaban una realidad completamente distinta. [...] »

LA VELOCIDAD DE LA CULTURA

«La única constante en la vida es el cambio, como señaló tan acertadamente el filósofo griego Heráclito hace siglos, y lo mismo ocurre con la cultura. La cultura fluye sin cesar. Creencias, artefactos, comportamientos y lenguaje se reconfiguran de continuo, a medida que ideas nuevas fuerzan a los miembros de la comunidad a negociar y atribuir significado de manera colectiva. A medida que una idea emergente se introduce en la comunidad, pongamos, por ejemplo, los

vaqueros ajustados para hombre o la legalización de la marihuana, suscita conversaciones y debates acerca de si encaja o no en los hechos sociales de dicha comunidad. ¿Concuerdan los tejanos ajustados con el concepto de masculinidad que tiene la comunidad? ¿Es aceptable entre personas «como nosotros» fumar marihuana? En el caso de Will Smith y Chris Rock, ¿es correcto abofetear a alguien en la televisión nacional porque ha ofendido a tu mujer en una gala? ¿Es bueno o malo (evaluación)? ¿La gente «como nosotros» hace esas cosas (legitimación)? Como hemos visto en el capítulo 5, estos son los mecanismos mediante los cuales las personas atribuyen significado y adoptan comportamientos de un modo contagioso. Esas conversaciones y esos debates son las fuerzas que impulsan el cambio cultural. Nos desafían a replantearnos nuestras creencias y las historias que nos han contado, lo cual, a su vez, altera nuestras conductas, nuestro lenguaje y el uso que hacemos de determinados artefactos.»

«La cultura lenta es lo que nos hace comportarnos como lo hacemos — nuestras creencias y valores compartidos— y la cultura rápida es un reflejo de las creencias de una comunidad plasmadas en el funcionamiento de una sociedad (con frecuencia en rituales, el lenguaje, el arte, la música y el cine). La cultura rápida suele ser efímera (una nueva dieta de moda o una palabra del argot), mientras que la cultura lenta se desarrolla a lo largo de franjas de tiempo dilatadas. Por eso, en este caso, observar las tendencias es un error. [...]»

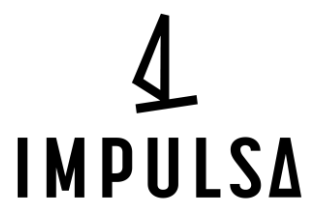
«[...] Para entender los fenómenos culturales, necesitas sumergirte en la comunidad concreta de tu interés. Pongamos que quieres averiguar cuáles son las características culturales de los *cosplayers* (la gente que se disfraza de personajes de obras de ficción, como cómics, videojuegos o series de televisión); podrías plantearte asistir a la Comic-Con, la convención internacional del cómic, para empaparte de sus prácticas culturales y observar sus comportamientos con tus propios ojos. Para conocer las características culturales del Grupo de Propietarios de Harley-Davidson (H.O.G., por sus siglas en inglés), te convendría hacer salidas con ellos y asistir a encuentros de motoristas, suscribirte a su revista y sus boletines, y comprar en los numerosos concesionarios de Harley-Davidson, que no solo venden motos, sino también *merchandising* muy diverso. De hecho, dos investigadores acaban de hacer todo eso, y mucho más.»

IMPLICACIONES DE LA PRODUCCIÓN CULTURAL

«Recuerdo la primera vez que vi el tráiler de *El proyecto de la bruja de Blair*, en otoño de 1998. Cursaba el segundo año de la universidad y tenía sobre el regazo una bandeja llena de nachos y un vaso grande de refresco en la mano, mientras aguardaba a ver una película que acabaría resultando insignificante después de que se anunciaran los próximos estrenos. En el mismo momento en el que el tráiler de la *Bruja de Blair* salió en pantalla, me enganché. Me gustan las películas de terror desde que tengo memoria. Es mi género favorito, sin ningún otro que le siga de cerca. Pero en los últimos años de la década de 1990, el género del terror parecía haber perdido el rumbo. [...] En cambio, *El proyecto de la bruja de Blair* subvirtió por completo el género. Mientras que en el cine de terror de Hollywood los protagonistas eran actores de primera, guapos y esculapiales como Jennifer Love Hewitt y Josh Hartnett, en *El proyecto de la bruja de Blair* aparecían tres actores anónimos. Por supuesto, esto reforzaba la leyenda de que Heather, Joshua y Michael podían haberse adentrado en el bosque y no haber salido nunca. De haber sido actores famosos, el trasfondo no habría funcionado. Para avivar aún más la intriga se puso en funcionamiento un sitio web con informes policiales falsos que documentaban la búsqueda de los

tres documentalistas. Se colgaron carteles de «Desaparecidos» de los tres muchachos en los tabloneros de anuncios de residencias universitarias, y se pegaron en postes telefónicos alrededor de campus con el mensaje: «Hay pruebas...[...] »

«[...] El sentido común diría que la película de bajo presupuesto y sin nombres conocidos debería haber sido superada por la de mayor presupuesto y grandes estrellas. Pero no fue ese el caso. No fue mérito de la película, sino de la historia que la rodeó. Es decir, el contenido no fue lo que hizo que la gente se moviera; somos las personas quienes hacemos que otras personas se movilicen, sobre todo personas que son como nosotros: nuestras tribus en red. Como afirmó Marshall McLuhan, los medios nos dominan por completo, no dejan ninguna parte de nosotros sin afectar o inalterada. De hecho, pueden ser muy influyentes, pero no hay ningún vehículo mediático más influyente que las personas. En lugar de oír algo por la radio, de verlo en televisión o de leerlo en un artículo, si me lo dice mi amigo Terrance, debido a la relación que tenemos, me siento más inclinado a confiar en que es verdad y, por consiguiente, a que me influya. Confiamos en las personas antes que en ningún tipo de comunicación de marketing. Confiamos en la palabra de nuestra tribu más de lo que confiamos en lo que vemos impreso o en televisión, más de lo que oímos por la radio o vemos en vallas publicitarias, porque la palabra de nuestra gente lleva implícita una cierta credibilidad. La publicidad nos llama la atención; la gente nos moviliza. La combinación de ambas cosas es superpotente y, en consecuencia, conviene usarlas de manera coordinada. Por eso los anunciantes inteligentes intentan «incorporar sus ideas en la cultura» con el fin de aprovechar la influencia de nuestra gente a través del discurso creado por un impacto exógeno en el sistema (el anuncio) que nos llama la atención. »



PARA AMPLIAR INFORMACIÓN, CONTACTAR CON:

Laura Fabregat | Responsable de Comunicación Área de Ensayo
682 69 63 61 | lfabregat@planeta.es

