

Creadores de

HITS

Cómo triunfar en la era de la **DISTRACCIÓN**



Capitán Swing®

DEREK THOMPSON

Creadores de
HITS
Cómo triunfar en la era de la **DISTRACCIÓN**

DEREK THOMPSON

Traducción
Edgar Krauss Ceballos

Capitán Swing 

INTRODUCCIÓN

La canción que conquistó el mundo

Marco Polo describe un puente, piedra por piedra.

—¿Pero cuál es la piedra que sostiene el puente? —pregunta Kublai Kan.

—El puente no está sostenido por esta piedra o por aquella —responde Marco—, sino por la línea del arco que ellas forman.

ITALO CALVINO, *Las ciudades invisibles*

[...] los Colegios de Cartógrafos levantaron un Mapa del Imperio, que tenía el tamaño del Imperio y coincidía puntualmente con él. Menos Adictas al Estudio de la Cartografía, las Generaciones Sigüientes entendieron que ese dilatado Mapa era Inútil y no sin Impiedad lo entregaron a las Inclemencias del Sol y de los Inviernos. En los desiertos del Oeste perduran despedazadas Ruinas del Mapa, habitadas por Animales y por Mendigos.

JORGE LUIS BORGES, «Del rigor en la ciencia»

La primera canción que amé era de mi madre. Cada noche, se sentaba en el lado izquierdo de mi cama y cantaba la misma canción de cuna. Su voz era dulce y tenue, y la adaptaba para que sonara bien en una habitación. Durante los viajes a casa de mis abuelos maternos en Detroit, mi madre cantaba la misma melodía en un registro inferior, en sordina, y con la letra en alemán. Yo desconocía el significado de las palabras, pero las amaba por su misterio antiguo en la vieja casa: «*Guten Abend, gute Nacht...*».

Yo creía que la canción era herencia de familia. Pero cuando empecé primaria, en una de las primeras visitas nocturnas a la casa de un compañero en mi pueblo de Virginia, mi amigo giró la llave de la cajita de música que tenía junto a su cama y entonces unas campanitas reprodujeron la melodía familiar.

La melodía de mi madre no era un secreto familiar. Era asombrosamente común. Es muy posible que la hayas escuchado montones de veces, quizá miles. Es la canción de cuna «Wiegenlied», de Johannes Brahms: «Guten Abend, gut' Nacht, / mit Rosen bedacht...» [«A dormir, a dormir, / a dormir, angelitos»].

Millones de familias de todo el mundo han entonado alguna versión de la canción de cuna de Brahms a sus hijos todas las noches, durante más de un siglo. Es una de las melodías más comunes del hemisferio occidental. Considerando que una canción de cuna se canta cada noche durante cientos de días al año durante varios años en la vida de un niño, existe una posibilidad real de que la canción de cuna de Brahms sea una de las canciones más escuchadas del hemisferio occidental, si no del mundo.

«Wiegenlied» es innegablemente hermosa, simple y repetitiva: tiene todos los elementos necesarios para una canción infantil que salga de las gargantas de unos padres cansados. Pero que una melodía sea tan universal también es un misterio. ¿Cómo es posible que una canción alemana del siglo XIX se haya convertido en una de las más populares del mundo?

Johannes Brahms, nacido en 1833 en Hamburgo, fue uno de los compositores más conocidos de su tiempo.

«Wiegenlied» fue su mayor éxito. Publicada en la cima de su popularidad, en 1868, la melodía fue escrita como canción de cuna para que una antigua amiga suya se la cantara a su recién nacido. Pero la balada rápidamente se volvió un éxito por todo el continente y por el mundo.

Uno de los trucos de Brahms para reponer su vasto acervo de melodías bellas era mezclar géneros. Fue un estudioso de la música local y un sutil ladrón de coros pegadizos. Cuando viajaba por Europa, a menudo visitaba la biblioteca de la ciudad para explorar colecciones de canciones folclóricas con el fin de estudiar montones de partituras y transcribir sus fragmentos predilectos. Como un hábil compositor moderno que introduce tonadas de otro artista en su propia música, o como un ingenioso diseñador que roba diseños de otros productos, Brahms incorporaba sonidos populares en sus composiciones artísticas.

Varios años antes de que escribiera su famosa canción de cuna, Brahms se había enamorado en Hamburgo de una soprano adolescente llamada Bertha. Ella le cantó numerosas piezas, como la canción popular austriaca de Alexander Baumann llamada «S'is anderscht». Algunos años más tarde, Bertha se casó con otro hombre, y llamaron a su hijo Johannes, como el compositor. Brahms quería demostrarle su gratitud —y quizá también su invariable afecto—. Le escribió al matrimonio un par de canciones de cuna basadas en esa antigua canción popular que Bertha le había cantado. Para la letra, Brahms eligió un verso de una famosa colección de poemas alemanes

llamada Des Knaben Wunderhorn [El cuerno mágico del muchacho]:

Buenas tardes, buenas noches,
ataviado con rosas,
adornado con capullos de alelí,
deslízate bajo las sábanas.
Por la mañana, si Dios quiere,
despertarás otra vez.

En el verano de 1868, Brahms remitió a la familia la partitura de la canción de cuna con una nota: «Bertha descubrirá que escribí el “Wiegenlied” para su pequeño. Hallará [...] que mientras ella le canta a Hans para que duerma, una canción de amor le es cantada a ella».[1] La primera gran interpretación de la canción se llevó a cabo un año más tarde, el 22 de diciembre de 1869, en Viena. Fue un éxito comercial inmenso. El editor de Brahms se apresuró a hacer catorce arreglos de la canción —la mayor cantidad, con diferencia, en una pieza del compositor—, entre otros, para coro masculino a cuatro voces, para piano a tres partes, para arpa y para cítara.

«Muchas de las melodías de Brahms son hermosas, pero “Wiegenlied” se ajusta de manera única a esa estructura estándar que los oyentes de música moderna reconocen por ser pegadiza —afirma Daniel Beller-McKenna, especialista en Brahms e integrante de la junta directiva de la American Brahms Society—. Tiene los elementos clave de la repetición seguidos de una ligera sorpresa —prosigue, tarareando la melodía intermitentemente mientras charlamos—. “Wiegenlied” fue una obra original. Pero asimismo fue sorprendentemente familiar, un conjunto de alusiones a canciones folclóricas y evocaciones de

Hamburgo. Un historiador de la música dijo que la pieza se parecía tanto a la melodía original de Baumann que resultaba una “parodia velada pero identificable”». [2]

Pero esta historia aún no responde la pregunta más importante sobre la canción de cuna: ¿cómo logró propagarse por todo el mundo? Durante el siglo xx, la mayoría de las canciones pop se volvieron populares porque sonaban en la radio o en otros medios de comunicación una y otra vez. Las canciones se abren su propio camino en los oídos de la gente a través de los altavoces de los coches, los televisores y las salas de cine. Para que te gustara una canción, primero tenías que encontrarla o, visto desde otra perspectiva, la canción tenía que encontrarte a ti.

En el siglo xix, sin embargo, las canciones de los compositores famosos podrían haber pasado por las salas de conciertos, pero no había ninguna tecnología adecuada para hacer circular una canción por todo el mundo rápidamente. Para apreciar el lento paso con el que la cultura viajaba en los días de Brahms, consideremos el parsimonioso viaje transatlántico de la Novena sinfonía de Beethoven. [3] Debutó en el teatro de la Kärntnertor, en Viena, en 1824, cuando se dice que Beethoven estaba tan sordo que no pudo escuchar el estruendoso aplauso. Pero su estreno en Estados Unidos no fue sino veintidós años después en la ciudad de Nueva York, en 1846. Hicieron falta nueve años más para la primera interpretación de la sinfonía en Boston.

Imaginemos que cada obra maestra del arte necesitara actualmente treinta y un años para cruzar el océano. El

álbum de Michael Jackson Thriller debutó en 1982, lo que significa que Jackson llevaría cuatro años muerto en el momento en que los londinenses pudiesen escuchar la canción «Billie Jean» en 2013. Please Please Me, el primer álbum de los Beatles, fue lanzado en marzo de 1963 en el Reino Unido, por lo que los estadounidenses no habrían conocido a los Beatles hasta mediados de la administración Clinton. En el año 2021, los europeos estarían esperando la primera temporada de Seinfeld.

Las señales de radio no circulaban a finales de la década de 1870. Pero sí las familias alemanas. Mientras que Brahms se hallaba en su apogeo creativo, Europa central era un hervidero de caos, guerra y hambrunas. En los veinte años posteriores a que «Wiegenlied» se estrenara en Viena en 1869, se disparó la migración alemana a Estados Unidos, que alcanzó su punto más alto en la década de 1880.[4] Estados Unidos recibió más inmigrantes alemanes entre 1870 y 1890 que durante todo el siglo xx. Una popular canción de cuna fue bendecida con el hecho fortuito de haber sido exportada por toda Europa y Estados Unidos, especialmente a lo largo de la franja norte del país, donde se asentaron la mayoría de los alemanes, desde el noreste y Pensilvania, pasando por Ohio y Michigan hasta Wisconsin.

Un éxodo histórico de familias germanoparlantes logró lo que ni la radio ni cualquier otra tecnología podría haber hecho en 1870. Una migración transatlántica sin precedentes distribuyó la canción de cuna por el territorio de Estados Unidos.

En torno al cenit de la migración alemana, en 1879, un rabino a tiempo parcial llamado Joseph Kahn vivía en la pequeña ciudad de Echternach, al este de Luxemburgo. Joseph y su esposa, Rosalie, se embarcaron hacia Estados Unidos junto con sus cinco hijos para buscar una mejor vida. Como tantos inmigrantes judíos de lengua alemana, finalmente se establecieron en el Medio Oeste superior, en Michigan.

El nieto de Joseph y Rosalie fue un hombre guapo y prematuramente calvo, llamado William. Le llamaban Bill y le encantaba organizar fiestas en la piscina de su casa de Franklin, un barrio residencial de Detroit. Una tarde de 1948, en un campo verde cercano a su casa cubierta de hiedra, conoció a una chica llamada Ellen, cuya familia también abandonó Alemania, para escapar de los nazis. Se enamoraron y se casaron ocho meses después. El octubre siguiente, Bill y Ellen tuvieron una niña. Ella escucharía la canción de cuna de Brahms en su versión original alemana miles de veces a lo largo de su vida.

Yo también conocí a esa chica. Era mi madre.

Este es un libro sobre hits, los pocos productos e ideas que alcanzan extraordinaria popularidad y éxito comercial en la cultura pop y los medios de comunicación. La tesis de este libro es que, aunque haya muchos números uno en canciones, programas de televisión, películas taquilleras, memes de internet y apps ubicuas que parecen provenir de la nada, este caos cultural está gobernado por ciertas reglas: la psicología de por qué a la gente le gusta lo que le gusta, las redes sociales a través de las cuales se difunden ideas, así como la economía de los mercados culturales. Se

pueden diseñar hits a medida; e igualmente importante, se puede saber cuándo está siendo diseñada esta popularidad.

Básicamente, el libro responde dos preguntas:

1. ¿Cuál es el secreto para crear productos que le gusten a la gente —música, películas, televisión, libros, juegos, apps y más allá— en el vasto panorama de la cultura?
2. ¿Por qué algunos productos fracasan en estos mercados mientras otros con ideas similares se vuelven populares y se convierten en éxitos masivos?

Estas dos preguntas están relacionadas, pero no son iguales, y la respuesta a la primera ha cambiado menos en el tiempo que la respuesta a la segunda. Los productos cambian y las modas aparecen y desaparecen. Pero la arquitectura de la mente humana es antigua, y la mayoría de las necesidades humanas más básicas —pertenecer a un grupo, escapar, aspirar, comprender, ser comprendido— son eternas. Esta es una razón por la que los hits aparecen a lo largo de la historia y, como veremos, los creadores y el público siempre reproducen las angustias y alegrías de las culturas previas.

Se pueden hallar respuestas a estas dos preguntas centrales en la historia del «Wiegenlied» de Brahms. ¿Por qué el público ama de inmediato su canción de cuna? Quizá sea porque muchos de los oyentes ya habían escuchado la melodía o alguna parecida. Brahms tomó prestada una canción popular austriaca y la adornó con la grandeza de una sala de conciertos. Su canción se convirtió en un éxito inmediato no porque fuera incomparablemente original, sino porque ofreció una melodía familiar en un entorno original.

Algunos productos e ideas novedosos encajan en los surcos ya trillados de las expectativas populares. Durante quince de los últimos dieciséis años, la película más taquillera en Estados Unidos ha sido la secuela de un filme previamente exitoso (La guerra de las galaxias) o la adaptación de un libro previamente exitoso (El Grinch).[5] El poder de la familiaridad bien disfrazada va mucho más allá del cine. Está en un ensayo político que expresa, con claridad nueva y emocionante, una idea que los lectores ya pensaban, pero que nunca han verbalizado. En un programa de televisión que presenta un mundo extraño, pero con personajes tan reconocibles que los espectadores se sienten como si los llevaran en la piel. En una obra de arte que deslumbra con una nueva forma y, sin embargo, ofrece una sacudida de significado. En la psicología de la estética, hay un nombre para el momento entre la ansiedad de enfrentar algo nuevo y el satisfactorio momento de entenderlo. Se llama revelación estética.

Esa es la primera tesis del libro. La mayoría de los consumidores son simultáneamente neofílicos (curiosos por descubrir cosas nuevas) y profundamente neofóbicos (temerosos de lo demasiado nuevo). Los más grandes creadores de éxitos tienen el don de elaborar momentos significativos al unir lo nuevo con lo viejo, la ansiedad con la comprensión. Son arquitectos de sorpresas familiares.

«Wiegenlied» fue una sorpresa familiar para el público alemán. Pero no solo eso la convirtió en una de las canciones más populares de toda la civilización occidental. Sin las guerras que sacudieron Europa central entre 1870 y 1880, millones de alemanes no hubiesen emigrado y tal vez

millones de niños que conocimos la canción de memoria nunca la habríamos oído. El genio musical de Brahms le dio a la canción su atractivo. Pero la migración alemana contribuyó a darle difusión.

La manera en que se difunden las ideas, tanto entre grupos de personas como dentro de esos grupos, es profundamente importante y generalmente incomprendida. La mayor parte de la gente no dedica demasiado tiempo a pensar en todas esas canciones, libros y productos que nunca ha visto. Un brillante artículo en un oscuro diario se quedará sin leerse, una canción pegadiza que no suena en la radio se marchitará en la sombra, y un documental conmovedor sin un contrato de distribución puede estar condenado al olvido, no importa cuán brillante sea. Así que la primera pregunta para quien tiene un nuevo producto es: ¿cómo transmito mi idea a mi público?

«Wiegenlied» fue interpretada en vivo únicamente para algunos miles de espectadores. Sin embargo, millones de personas conocen actualmente la melodía. La canción se difundió mucho más allá del espectro que cubre la tradición operística de Viena, a través de familiares, amistades y una variedad de redes sociales de todo el mundo. Así que la pregunta más profunda para las personas que tienen un nuevo producto o una idea novedosa es: ¿cómo puedo crear algo que la gente vaya a compartir con los suyos, con el público de mi público? Aquí no hay fórmula alguna. Pero sí existen algunas verdades básicas en torno a lo que une a las personas y a lo que impulsa a hablar a la gente, como por qué vender una app para citas requiere una estrategia opuesta a la venta de una línea de moda hípster, y por qué

la gente comparte las malas noticias con sus amigos y las buenas noticias en Facebook. Es fundamental hacer cosas hermosas. Pero entender estas redes humanas es igualmente esencial para los creadores de éxitos.

Algunas personas desdeñan la distribución y el marketing por considerarlos inútiles, aburridos, burdos o las tres cosas. Pero son las raíces subterráneas que empujan las cosas hermosas hacia la superficie, donde el público pueda verlas. No es suficiente estudiar los productos por sí mismos para comprender su atractivo inherente, porque con frecuencia las cosas más populares son difícilmente lo que cualquiera consideraría lo «mejor». Son las más populares en todas partes porque, simplemente, están por todas partes. El contenido podrá ser el rey, pero la distribución es el reino.

Es interesante comparar la historia de «Wiegenlied», un éxito del viejo mundo, con la historia de un éxito paradigmático del nuevo mundo: la aplicación Instagram para compartir fotos. Esto nos permitirá buscar temas en común en torno a la familiaridad y el poder de las redes.

Si el mercado de la música para piano del siglo XIX estaba saturado, el emporio para compartir fotos en los últimos años es un caos. En 1999, el mundo hizo ochenta mil millones de fotos y compró setenta millones de cámaras, según el informe anual de Kodak para el año 2000.[6] Hoy en día, el mundo comparte más de ochenta mil millones de fotos cada mes, en varios miles de millones de teléfonos, tabletas, ordenadores y cámaras.[7]

Como otras varias apps, Instagram permite a los usuarios hacer fotos y agregarles filtros retrocinemáticos. El diseño

es casi perfecto para su propósito: simple y hermoso, con formas intuitivas para editar y compartir imágenes de la vida de la gente. Pero ya había muchas aplicaciones simples y hermosas en el horizonte, e Instagram no inventó la idea de los filtros.[8] ¿Qué es entonces lo que hace tan especial a Instagram?

El éxito de la app se debe en partes iguales a su arte y su difusión. Antes de que Instagram debutara, sus fundadores entregaron versiones preliminares a magnates de la tecnología de San Francisco como el empresario Kevin Rose, el periodista M. G. Siegler, el evangelista de la tecnología Robert Scoble y el cofundador de Twitter Jack Dorsey.[9] Estas celebridades tecnológicas publicaron varias fotos de Instagram en Twitter, donde colectivamente tenían millones de seguidores. Aprovechando las enormes redes que ya existían, Instagram impactó a miles de personas incluso antes de ser lanzada.

El día que Instagram se presentó, el 6 de octubre de 2010, veinticinco mil personas la descargaron y se colocó de inmediato en la cima de la App Store.[10] Muchos usuarios de iPhone que habían visto las fotos de Instagram que Dorsey publicó en su Twitter descargaron la app vorazmente cuando se hizo pública. Los comentaristas de Silicon Valley dijeron que nunca habían visto que un lanzamiento consiguiera tanta promoción y atención en los blogs de tecnología antes de su presentación. El éxito de Instagram radicó en ser un producto limpio, divertido y sencillo. Pero también en la red que lo lanzó.

Sea el vector un viaje transatlántico o una cuenta de Twitter en San Francisco, la historia de la distribución de

un producto es tan importante como la descripción de sus características. Rara vez es suficiente diseñar un producto perfecto; hay que diseñar igualmente un plan bien concebido para llegar a las personas adecuadas.

En la época de Brahms, si querías que la gente escuchara tu sinfonía, necesitabas músicos y una sala de conciertos. La música comercial era escasa, y el negocio le pertenecía a la gente que controlaba los salones y las imprentas.

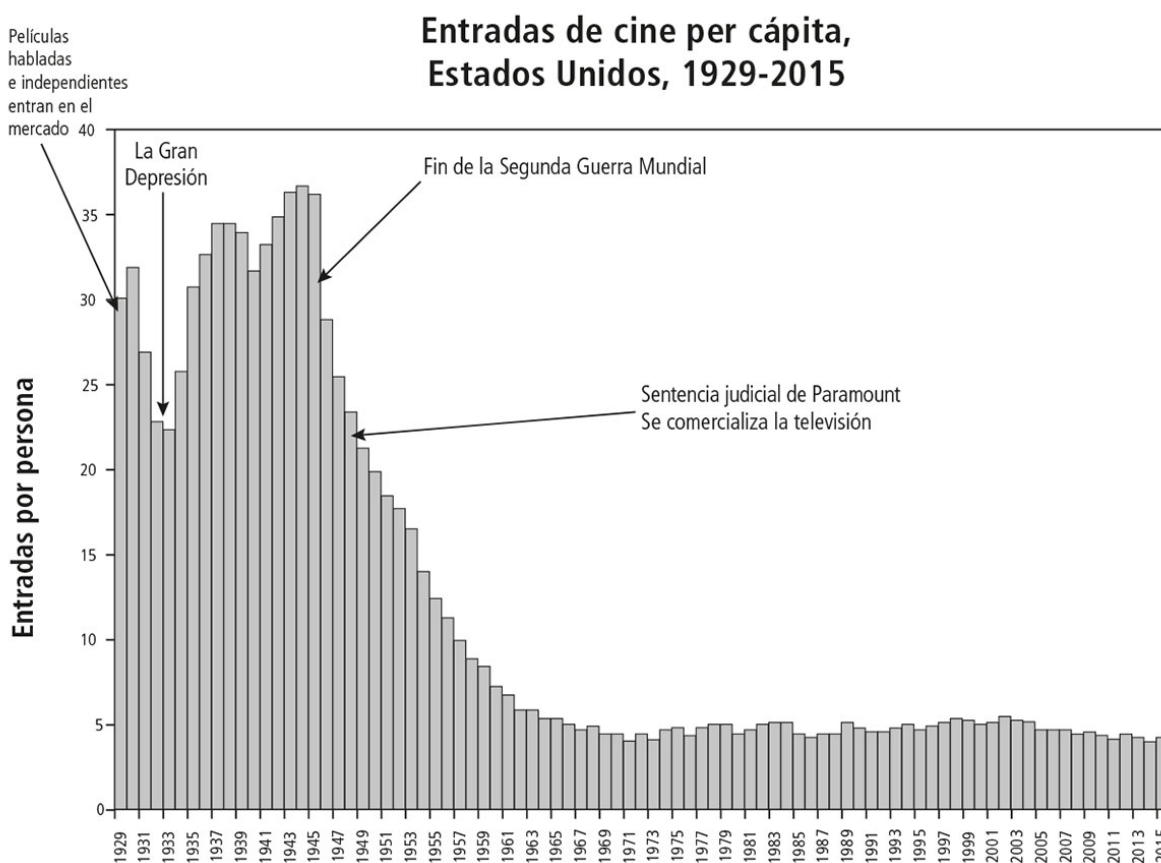
Pero hoy en día está sucediendo algo interesante. La escasez ha cedido paso a la abundancia. La sala de conciertos es internet, los instrumentos son baratos y cualquiera puede escribir su propia sinfonía. El futuro de los éxitos será democrático, caótico y desigual. Millones competirán por la atención, muy pocos afortunados se volverán grandes y una minoría microscópica se hará fantásticamente rica.

La revolución en los medios de comunicación es más evidente en los últimos sesenta años de imágenes en movimiento y vídeo. Cuando la película Ben-Hur se estrenó, el 18 de noviembre de 1959, ante un público de más de 1.800 celebridades en la sala de cine Loew de Nueva York, la industria cinematográfica era la tercera en Estados Unidos, después de las tiendas de comestibles y los coches. [11] Aquella película de Hollywood batió los récords de presupuesto de producción y de la campaña de marketing más costosa, y se convirtió en la segunda cinta más taquillera hasta entonces, solo superada por Lo que el viento se llevó.

El centelleo de flashes de las cámaras en aquel estreno pudo haber cegado a algunos ejecutivos del cine ante el

hecho de que se estaba terminando la relación monógama de los estadounidenses con la gran pantalla. La televisión demostró una capacidad seductora irresistible. En 1965, más del 90 por ciento de los hogares tenía un televisor frente al que se pasaban más de cinco horas todos los días. [12] El sofá de la sala reemplazó al asiento de la sala de cine y el número de entradas compradas por adulto cayó de unas veinticinco al año en 1950 a cuatro en 2015.[13]

La televisión reemplazó a las películas como el medio más popular de narración visual, junto con un desplazamiento masivo de atención y dólares: de las entradas semanales al cine, a la factura del cable, cuyos pagos mensuales han consolidado un vasto ecosistema de deportes, dramas rutilantes y un sinfín de reality shows. Durante años, las empresas cinematográficas más famosas en el mundo, como The Walt Disney Company y Time Warner, han obtenido más ganancias de los canales de cable como espn y tbs que de sus divisiones cinematográficas.[14] A principios del siglo XXI, cada compañía cinematográfica ya no participa tan secretamente en el negocio de televisión.



Fuente: Barak Orbach (2016)

Pero hoy en día la televisión es simplemente la pantalla más grande en un brillante mundo de vidrio. En 2012, por primera vez, los estadounidenses pasaron más tiempo interactuando con dispositivos digitales como ordenadores portátiles y teléfonos móviles que con la televisión.[15] En 2013, el mundo produjo casi 372 kilómetros cuadrados de pantallas de lcd, o aproximadamente un poco más de quinientos centímetros cuadrados por cada ser humano.[16] En las regiones en desarrollo —como China, Indonesia y el África subsahariana—, el público se saltó la era de los ordenadores de sobremesa y portátiles y empezó con la de los ordenadores de bolsillo.

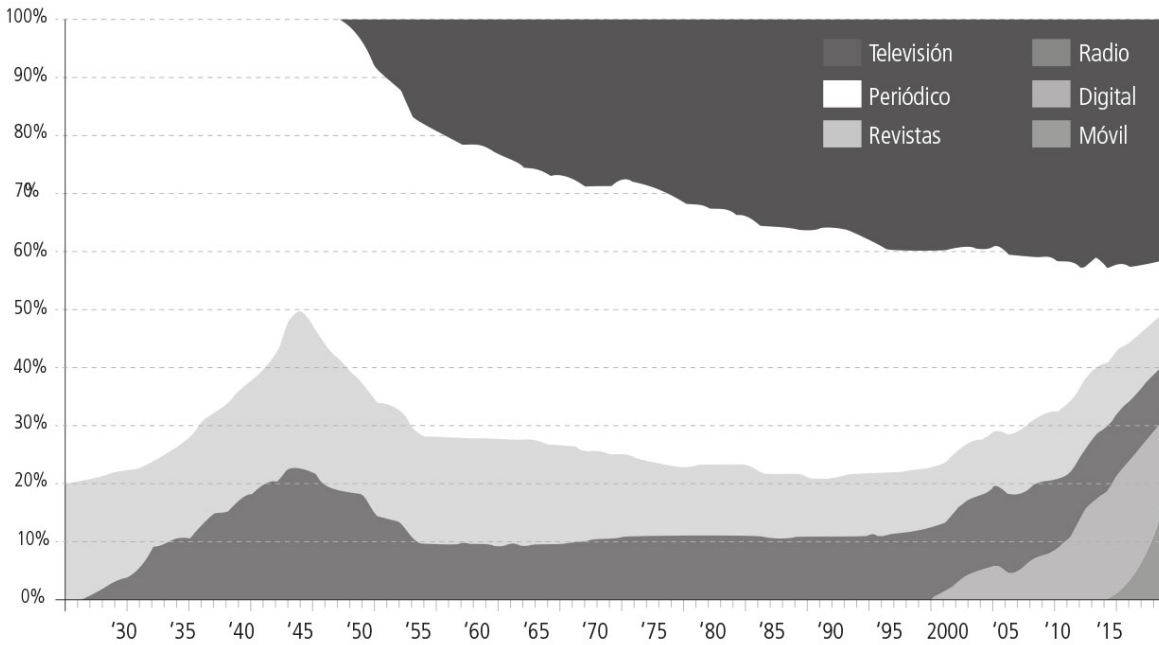
En el panorama general, la atención del mundo está desplazándose de un contenido infrecuente, grande y transmitido (es decir, millones de personas que van al cine una vez por semana) a contenidos frecuentes, breves y en red (es decir, miles de millones de personas que buscan contenidos en las redes sociales, en sus pantallas personales de vidrio y píxeles, cada pocos minutos).

A finales de 2000, el paisaje de los medios de comunicación estaba dominado por millones de producciones personalizadas, en pantallas de cine, televisión y radios de coche. Pero el nuestro es un mundo móvil, donde éxitos como Angry Birds e imperios como Facebook florecen en pequeñas placas cristalinas. En 2015, la analista de tecnología Mary Meeker informó que una cuarta parte de la atención hacia los medios en Estados Unidos estaba ahora dedicada a los dispositivos móviles, que no existían una década antes.[17] La televisión no está muriendo, sino que está polinizando mil millones de transmisiones de vídeos en una variedad de pantallas, que la mayoría de las personas puede llevar en sus manos. La televisión liberó una vez a las «imágenes en movimiento» de las garras de las salas de cine; como secuela histórica, la tecnología móvil ahora está emancipando al vídeo del salón de casa.

Como el axioma predijo, el medio cambiante está cambiando el mensaje. La cadena tradicional de televisión transmitía en directo, financiada por la publicidad, una vez por semana. Esto la convirtió en el hogar perfecto de melodramas e historias judiciales que dependían de varios momentos culminantes por episodio (para mantener la

atención de los telespectadores más allá de los anuncios) y finales cerrados. Pero la televisión de pago, que a menudo está libre de anuncios, recompensa al telespectador que mira la televisión varias horas ininterrumpidamente. La gente no tiene que apagar la televisión después de cada episodio de House of Cards en Netflix o de Downton Abbey en Amazon Video; puede ver tanto como desee. Al fundir la estética del cine, la naturaleza episódica de la televisión tradicional y el potencial de «embriaguez» de una novela u ópera wagneriana, el futuro de la televisión no está constreñido por la camisa de fuerza de los bloques de una hora. El futuro es la forma alargada o, quizá, cualquier forma.

Proporción de la publicidad por medio
—Solo Estados Unidos—



Bloomberg eMarketer, Análisis del autor | Matthew Ball

Entretanto, un contenido de menor formato está erosionando la televisión desde el fondo. En abril de 2013, Robby Ayala, un estudiante de último año de la Universidad Atlántica de Florida, publicó varios vídeos en los que se burlaba de la abundancia de mapaches en el campus, en Vine, una red social que permite crear vídeos de seis segundos y que, para millones de jóvenes, produce mejor televisión que la televisión. Cuando amasó más de un millón de seguidores a los pocos meses, abandonó la Facultad de Derecho y comenzó a trabajar para una red de Twitter dedicada a las estrellas de Vine. Hoy tiene 3,4 millones de seguidores y mil millones de visualizaciones totales de sus vídeos, mientras se gana la vida realizando publicaciones en Vine patrocinadas por empresas como hp. Los actores solían ir a Los Ángeles o Nueva York porque esas ciudades tenían a los guardianes de la distribución de los medios de comunicación. Pero ahora cualquier persona con un teléfono o un ordenador podría ser la sensación viral de la próxima semana. En este momento de atención global fácil, cualquiera puede ser un creador de hits.

La tecnología siempre ha moldeado el entretenimiento y nuestras expectativas sobre qué tipo de contenido es «bueno». En el siglo XVIII, el público que asistía a conciertos sinfónicos pagaba por una función que durase toda la tarde. En el siglo XX, la industria de la música se trasladó al negocio de la radio y el vinilo. Los primeros discos de vinilo de diez pulgadas podían contener cómodamente unos tres minutos de música, lo que ayudó a diseñar las expectativas de una forma tal que un sencillo de pop moderno no podría

durar más de doscientos cuarenta segundos. Hoy en día, un Vine es de tan solo seis segundos.

¿Es ridículamente breve el entretenimiento en seis segundos? Lo es, si creciste con Schubert, Brahms y las salas de conciertos. Pero no lo es si creciste con Robby Ayala, Twitter y la pantalla de 3,5 pulgadas de un teléfono inteligente. Para bien o para mal, nos gusta lo que es familiar, y la tecnología moldea esta familiaridad.

Las pantallas son cada vez más pequeñas e inteligentes. Antes las utilizábamos simplemente para consumir contenido. Ahora el contenido nos consume también: nuestras identidades, nuestros comportamientos y nuestros rituales. Antes de la década de 1990, la industria musical no tenía información diaria sobre las canciones que se escuchaban en la casa y en la radio. Hoy en día, cada vez que pones una canción en el teléfono, la industria de la música te escucha también y usa tu información para orientar el siguiente éxito. Facebook, Twitter y los editores digitales tienen herramientas que les indican no solo el artículo sobre el que hiciste clic, sino también cuánto has leído y dónde haces el siguiente clic. Solíamos reproducir los éxitos; ahora los éxitos nos reproducen a nosotros.

Estos dispositivos inteligentes han inyectado una cierta cantidad de ciencia al trabajo de construir éxitos y ayudar a las empresas a averiguar el código definitivo de consumidores y públicos: ¿a qué prestamos atención y por qué?

Un libro que trate de explicar los gustos de miles de millones de personas y el éxito o fracaso de millones de productos tendrá que formular algunas hipótesis que, si

bien son defendibles en su conjunto, podrán tener algunas excepciones. He tratado de evitar afirmaciones generales que no estén sustentadas en un conjunto considerable de pruebas. Pero tener extremo cuidado para evitar la equivocación no es lo mismo que tener siempre la razón.

Unos meses antes de que empezara a escribir este libro, me encontré dos citas que me gustaron. Las copié en una nota en mi ordenador para poder verlas siempre. Son los epígrafes al comienzo de esta introducción.

La primera cita viene del libro de Italo Calvino *Las ciudades invisibles*. Es una oda a la complejidad. Kublai Kan pregunta si existe una sola piedra que sostenga un puente. Marco Polo responde que un puente no se mantiene en pie por una piedra solitaria, sino por un arco trazado por muchas piedras.

El género de no ficción ha visto en las últimas décadas un auge de libritos acerca de la vida que suelen recibir una crítica similar: trivializan la forma de la mente humana, la cual, como el puente de Marco Polo, no se puede explicar por una sola piedra u otra, sino por la interacción de un incontable número de elementos de apoyo. Este libro también formula algunas preguntas difíciles de abordar: ¿por qué algunas ideas y productos se vuelven populares?, ¿qué factores trazan la línea que divide los éxitos de los fracasos? El esfuerzo por encontrar respuestas satisfactorias a estas preguntas requerirá naturalmente alguna generalización. Pero durante todo el proceso, he intentado recordar que los gustos de las personas no están gobernados por un solo concepto o ley biológica. Por el

contrario, la forma de las preferencias de un individuo es un arco sostenido por muchas piedras.

La mera cita de Calvino podría ser un buen argumento contra un libro como este, que busca grandes teorías sobre cómo funciona el mundo. Pero aquí es donde entra la segunda cita.

Borges describe un imperio con un gremio tan avanzado de cartógrafos que diseñan un mapa de tamaño natural. Sin embargo, el pueblo rechaza este logro de la exactitud, y los pedazos del mapa sirven finalmente para vestir mendigos en el desierto. En la simplicidad hay virtud. Un mapa de papel que es el tamaño exacto del Imperio se describe como «inútil», porque un mapa es de ayuda solo si es lo suficientemente pequeño como para que alguien lo sostenga y lea. El mundo es complejo. Pero todo significado proviene de una sabia simplificación.

Uno de los temas de este libro es que el público tiene hambre de significados, y sus preferencias están guiadas por una interacción entre lo complejo y lo simple, entre la estimulación de las cosas nuevas y el profundo confort de lo familiar. En lugar de encontrar atajos que trivialicen las razones que expliquen por qué algunos productos culturales tienen éxito, mi objetivo es contar una historia compleja de una manera sencilla. La columna vertebral de este libro es demasiado pequeña para sostener el puente de Marco Polo. En el mejor de los casos, espero encontrar buenas piedras para dibujar un buen mapa.

[1] Jan Swafford, *Johannes Brahms: A Biography* (Nueva York: Vintage, 2012), p. 338.

[2] Paul Berry, *Brahms Among Friends: Listening, Performance, and the Rhetoric of Allusion* (Nueva York: Oxford University Press, 2014), p. 63.

[3] Ora Frishberg Saloman, *Beethoven's Symphonies and J. S. Dwight: The Birth of American Music Criticism* (Boston: Northeastern University Press, 1995), p. 162.

[4] *Yearbook of Immigration Statistics*, Department of Homeland Security, 2008.

[5] Box Office Mojo, www.boxofficemojo.com, consultada el 12 de julio de 2018.

[6] *Benedict Evans Blog*, <http://ben-evans.com/benedictevans/2014/6/24/imaging>.

[7] «2016 Internet Trends Report», <https://www.kleinerperkins.com/perspectives/2016-internet-trends-report>.

[8] Entrevista de Robert Scoble con Kevin Systrom, sobre SoundCloud, en: <https://soundcloud.com/scobleizer/my-first-interview-of-kevin>.

[9] Comentario de Robert Scoble, en «How Did Instagram Build Up Its Community in Its Early Days?», *Quora*, 25 de enero de 2013, en: www.quora.com/Howdid-Instagram-build-up-its-community-in-its-early-days.

[10] Kara Swisher, «The Money Shot», *Vanity Fair*, junio de 2013.

[11] Edward Jay Epstein, *The Big Picture: Money and Power in Hollywood* (Nueva York: Random House, 2005), p. 6 [trad. cast.: *La gran ilusión* (Barcelona: Tusquets, 2007)].

[12] Robert Gordon, *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living since the Civil War* (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 2016).

[13] Barak Y. Orbach y Liran Einav, «Uniform Prices for Differentiated Goods: The Case of the Movie-Theater Industry», *International Review of Law and Economics* 27 (2007), pp. 129-153.

[14] Derek Thompson, «The Global Dominance of espn», *The Atlantic*, septiembre de 2013.

[15] «2013 Internet Trends Report», <https://es.slideshare.net/kleinerperkins/kpcbinternet-trends-2013>.

[16] *Benedict Evans Blog*, <http://ben-evans.com/benedictevans/2014/1/3/the-spreadof-glass>.

[17] «2016 Internet Trends Report», <https://www.kleinerperkins.com/perspectives/2016-internet-trends-report>.

Creadores de
HITS
Cómo triunfar en la era de la **DISTRACCIÓN**

A mis padres:
*Schlaf nun selig und süß,
schau im Traum's Paradies*

PRIMERA PARTE

**LA POPULARIDAD
Y LA MENTE**