

RESUMEN

“when the wind changes direction, there are those who build walls and those who build windmills”

Proverbio Chino

La presente tesis estudia las estrategias que utilizan los arquitectos para conseguir encargos, para vender proyectos, para construir obras. Aunque sus *modus operandi* pueden parecer meras técnicas de marketing –algunos, de hecho, lo son– no se puede obviar que las relaciones económicas condicionan cada fase de un proyecto, incluso la previa a sus primeros esbozos, y determinan en mayor o menor medida el resultado final.

Las estrategias de venta no se explican en la escuela, porque siempre se ha considerado que el arquitecto no se podía vender. Tampoco se habla de ellas en vida profesional, ya que difícilmente alguien estará dispuesto a explicar los secretos que le permiten subsistir. En consecuencia, no existe bibliografía específica sobre la materia, pese a que los arquitectos han sido siempre unos excelentes vendedores de ideas.

La metodología de trabajo parte de la base del estudio de las noticias sobre arquitectura publicadas en las más prestigiosas cabeceras internacionales –prestando especial atención a la prensa económica–, para analizar y clasificar sus contenidos. Advierto que las informaciones reinciden en determinados temas: el proyecto espectacular –el icono–; el beneficio económico de una promoción –marketing–; la manera de alcanzar el éxito de público –la masa– y la estrella del momento –el número uno–. Y todo ello, de la mano de un político a quien se achaca el éxito o el fracaso del proyecto.

Una vez acotadas las constantes, procedía acotar el periodo histórico de la tesis, el periodo de estudio, que establezco desde mediados del siglo pasado hasta nuestros días. No podía ser de otro modo: la tesis comienza con los inicios del marketing.

Hasta la segunda Guerra Mundial, las empresas fabricaban en respuesta a sus pedidos. Los ‘stocks’ de producción eran casi inexistentes. Pero al estallar la guerra se vieron forzadas a aumentar la producción hasta cotas inimaginables. El Estado lo compraba todo para abastecer a sus soldados. El problema llegó al acabar la contienda. El sistema se había optimizado para fabricar excedentes de producción y había que dar salida a esos productos que no tenían comprador.

La posguerra americana marca el inicio del marketing. Las empresas se vieron en la necesidad de idear fórmulas que atrajeran a los consumidores hacia sus productos. En este contexto, profesionales como Charles Luckman trasladan el conocimiento comercial de la empresa a la arquitectura.

Se empezaron a promover edificios cuyo beneficio no se basaba en la amortización de bienes para su explotación –ya fuese en régimen de alquiler o venta–, sino en el impacto que produciría en el consumidor de una determinada marca. Como consecuencia, el desarrollo de un edificio empezó a ser considerado una inversión publicitaria más. Nacía una forma de vincular la arquitectura con bienes intangibles, como la imagen, la marca, el poder o la experiencia del usuario.

La tesis tiene la voluntad de ser práctica. Busca ejemplos extrapolables, justificaciones basadas en éxitos económicos y políticos, evitando en lo posible juzgar los proyectos. No porque sea intrascendente el resultado, sino porque muchas veces no es tan interesante como la estrategia que conduce hasta él.

Cada capítulo expone casos reales para establecer un paralelismo entre la trayectoria de un determinado arquitecto del siglo XX y la de un profesional de nuestro tiempo. De los análisis se desprende que las estrategias de venta no son un fenómeno nuevo y que, adaptadas, siguen un patrón de uso.

La tesis se apoya en datos biográficos de los arquitectos objeto de estudio para explicar las circunstancias de las que partieron y cómo alcanzaron el éxito o, por el contrario, qué les condenó al fracaso. Me interesa el momento en que, poniendo en riesgo su vida profesional, apuestan por una estrategia que el mercado decide si es correcta o no.

Curiosamente, las investigaciones me han llevado a definir tres características comunes a todos los arquitectos que utilizan la estrategia: Les gusta más construir que proyectar; son hábiles oradores y tienen relación con la Costa Oeste de los Estados Unidos.

California es un lugar de oportunidades donde el resultado importa más que la teoría. Allí, todos trabajan con estrategias para lograr beneficios. En la zona han nacido o desarrollado su labor profesional Gehry (vive en Santa Monica), Gensler (vive en San Francisco), Luckman (trabajó en L.A.), Pereira (es de L.A.), Ma (es el decano de la USC de L.A.), Jerde (trabaja en L.A.), Koolhaas (a partir del proyecto del edificio de la Universal en L.A. crea Amo), Jobs (es el fundador de Apple y trabaja en Cupertino) o Page y Brin (son los fundadores de Google y están en Palo Alto).

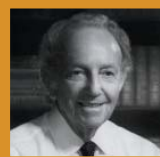
Sorprenderá mi inclusión de arquitectos de software en la lista de arquitectos de edificios. El cambio que ha vivido la arquitectura lo justifica. En la actualidad, las empresas ya no encargan edificios que las representen, sino estrategias que mejoren su marca, su eficiencia y sus ventas. Ofrecerlas es hoy también trabajo de un arquitecto.

Si entendemos el funcionamiento del mercado, si sabemos a qué nos exponemos, quizás podamos “mantenernos sobre la ola y surfearla”, como dice Koolhaas. En otras palabras, conocer las reglas del juego resulta fundamental para moverse con soltura.

El desafío es grande y más aún en el contexto actual. La crisis está provocando cambios en el perfil del arquitecto. Pasamos de hablar un lenguaje que sólo entendemos nosotros –el discurso arquitectónico–, a un lenguaje que entienden todos, menos nosotros: el discurso estratégico.

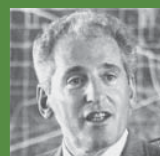
A día de hoy, los arquitectos proyectaremos menos edificios, para centrarnos en proyectar estrategias. Empecemos pues a estudiarlas. Descubriremos cómo funcionan y hasta dónde nos pueden llevar. De buen seguro las vamos a necesitar para convencer a la sociedad de que todavía podemos serle útil.

Casos estudiados en la tesis:



MARKETING

Charles Luckman
vs.
Larry Page - Sergey Brin



ICONO

William Pereira
vs.
Bjarke Ingels



POLITICA

Daniel P. Moynihan
vs.
Ricky Burdett



MASA

William Levitt
vs.
Qingyun Ma



“DEVELOPER”

John Portman
vs.
Jon Jerde



Nº1

Art Gensler
vs.
Rem Koolhaas



ESTRATEGIAS de COMERCIALIZACIÓN en la ARQUITECTURA

ESTRATEGIAS de COMERCIALIZACIÓN en la ARQUITECTURA

Eduard Sancho Pou

Tesis doctoral - PROJECTES L104
Curso 2009 - 2010 ETSAB UPC
Director de tesis: Dr. Eduard Bru





La publicidad siempre busca llamar nuestra atención, para vender un producto. Busca lo espectacular, lo único, lo imposible para generar un deseo. Busca hacernos soñar.

En la fotografía aparece la casa de Raymond Loewy, el diseñador industrial famoso por sus logotipos o por diseñar la botella de Coca-Cola. Y cuando muestra su casa lo hace con una chica delante, recurriendo a las técnicas del marketing de finales de los 40.

Desde entonces seguimos buscando estrategias para vender arquitectura. Lo de menos es que la casa es del arquitecto Albert Frey, hay quien incluso no ha visto la casa para fijarse únicamente en si la chica lleva o no bikini...

FOTO: Raymond Loewy House, Palm Springs (Peter Stackpole, 1947)

10	<i>Enfoque</i>
14	<i>Previo: De dónde venimos y dónde estamos</i>
34	Capítulo 1 MARKETING <i>Cómo vender utilizando las reglas del marketing</i>
78	Capítulo 2 ICONO <i>Cómo vender utilizando los edificios “icónicos” y los edificios “link”</i>
118	Capítulo 3 POLÍTICA <i>Cómo ver personas y problemas detrás de los números y las gráficas</i>
160	Capítulo 4 MASA <i>El valor de la repetición para dar solución a la masa</i>
192	Capítulo 5 “DEVELOPER” <i>Proyectar buscando la demanda del cliente, el “arquitecto-developer”</i>
246	Capítulo 6 -Nº1- <i>Function follows strategy (La función sigue a la estrategia)</i>
304	<i>Conclusiones: Los “BIM”, el “free”, y la “co-creación”</i>
322	<i>Epílogo: El cepillo y la pasta de dientes</i>
326	<i>Bibliografía</i>
340	<i>Agradecimientos</i>

Como vender utilizando las reglas del marketing

A mediados del siglo pasado, Charles Luckman extrapoló a la arquitectura las técnicas del marketing que había aplicado con éxito en el mundo de la empresa. Indagó en las necesidades del cliente, en su proceso productivo, para demostrarle que su aportación, basada en el acceso al conocimiento, podía ayudarle a alcanzar los objetivos marcados, a través de la optimización de recursos.

La metodología es similar a la que sigue una consultoría: Se trabaja desde las oficinas del cliente para estudiar a fondo sus procesos de trabajo y obtener un 'feed back' constante que permita perfilar una solución útil y eficaz. La construcción de un nuevo edificio es el último recurso. Antes procede analizar las posibilidades de actualización y/o reorganización de las construcciones existentes, para lo que se recurre a modelos que –comercialmente hablando– se hayan demostrado exitosos.

En su afán de contentar, y lejos de buscar un estilo propio, el despacho de arquitectura proyecta edificios acordes con el estilo del cliente, lo que le convencerá de que se priorizan sus objetivos. Ello genera una arquitectura 'sin firma' de arquitecto, donde los atributos que predominan son: solucionar problemas, ceñirse a un presupuesto establecido y generar valor a largo plazo.

El arquitecto debe entender los mecanismos que determinan las decisiones en una junta directiva o de accionistas. Justificará cada decisión en función de su repercusión en

la economía del cliente, ya sea a través de amortizaciones, plusvalías o retorno de la inversión (R.O.I.: 'Return On Investment'). Gracias al R.O.I. el cliente no tiene ya la necesidad de recuperar la inversión de un edificio mediante amortizaciones y se abre a nuevos campos para aumentar las partidas presupuestarias destinadas a mantener y construir edificios.

Una justificación basada en R.O.I. implicaría considerar el edificio como una herramienta publicitaria en sí misma. Un edificio singular puede cambiar la percepción del consumidor, generando un valor intangible que muchas empresas están dispuestas a asumir, si finalmente revierte en un aumento de facturación. Otro argumento basado en R.O.I. es la utilidad del edificio para optimizar los procesos de la empresa. Si mejoramos la calidad del entorno de trabajo, a medio plazo se habrá producido un descenso del absentismo laboral, una mayor fidelización de los empleados y un aumento de la productividad.

El arquitecto sobrepasa sus clásicas funciones para convertirse en asesor. Ya no factura en función de si ha construido o no un edificio. Ahora cobra por dar valor añadido a la empresa y por ayudar a sus directivos a tomar decisiones estratégicas. Luckman es un ejemplo de esta praxis. Y si no se le compara con ningún otro arquitecto en este primer capítulo es porque el paralelismo llega, a modo de conclusión, en el capítulo VI. Veremos cómo arquitectos como Koolhaas o Gensler trabajan para empresas definiendo su estrategia comercial, e incluso asisten a países que necesitan definir su identidad.

CAPITULO 1. MARKETING

Ratan Tata (propietario del conglomerado de empresas hindú Tata) y Bibi Netanyahu (primer ministro israelí), los dos con título de arquitecto, y los dos con un MBA de Económicas. La combinación perfecta pero no precisamente para ejercer la arquitectura.



Membership and 'reasons why'	
1. Architectural Association Habit and conviction that the AA has got something.	10 Architecture Club A member since the late '50's — a funny left-over of the '30's it still produces hilarious juxtapositions.
2. Royal Institute of British Architects If society is one's employer then the RIBA still has an opportunity to be a <i>union</i> — with a collective morality and clout greater than its individual members — also, my annual professional indemnity premium is, I think, restrained through membership.	11 London Architecture Club An opportunity for exchanges that used to take place at the AA and the ICA (Dover Street era) — small, fragile and valuably biased.
3. Institute of Contemporary Arts Association My first operational London involvement was through the ICA (<i>This is tomorrow</i> exhibition 1956) and I have enjoyed it frequently — though not since Peter Cook left. In any case I am flattered to be a life member.	12 Validating Board Diploma in Higher Education — North East London Polytechnic Essential academic test-bed for CP; I have no other formal academic involvement — at present.
4 London Subterranean Survey An ideal opportunity for a wide interest range to unite for variable objectives — the opposite of the RIBA — or indeed any professional survival group.	13 Society for General Systems Research A good programme.
5 Society for Underwater Technology I joined at its outset because it recognised the need to welcome the unknown — if one wants to extend it and not merely understand it.	14 Lightweight Enclosures Unit As founder member with Frank Newby it enables one to be considered seriously in R&D work without being suspect as an architectural whore.
6 Royal Agricultural Society A mixture of reasons — my current involvement with fish farming and hydroponics is allied with continuing constructive exasperation with this major industry of agriculture — why is it so self-damagingly exclusive — in techniques, environmental demands, labour relations, future planning and investment.	15 US Joint Committee on Tall Buildings This together with my involvement in the demolition industry stretches my usefulness into fields where I <i>should</i> be useful.
7 Royal Aeronautical Society (Weybridge Branch) Probably the best range of varied lectures, and visits that I would otherwise have no access to whatsoever.	16 Essex Forum As a private London based architect it is flattering to be asked — in a voluntary capacity — to be involved in a unique voluntary body concerned with an area and with interests hitherto unconsidered — but not inconsiderable.
8 National Lending Library A superb library service — making the reading of catalogues a pleasure and providing not merely vast roting facilities but books, films (various) and reproductions — very underpraised national institution.	17 National Mouse Club Initiated as a joke by a friend I have maintained my membership since it introduces me to a foreign but magnificent scale of interest, concern and endeavour.
9 London Library A haven — for easier and more pleasant than the British Museum for every day retrieval and comparison — an extremely humane alternative to buying books and magazines.	18 Hot Stuff Club As life President it is beyond question the best system for operations duplicity that I know.
	19 Polyark As founder I think it offers the very faint blue-print of the best system Schools of Architecture could ever adopt.
	20 Labour Party Otherwise I would feel a cheat to suffrage.
	21 Futures Society (US) A useful monthly digest and information on various nutty conference throughout the world.
	22 Science Policy Foundation A great non-organisation for button-holing people and isolating all types of science feeds — a brilliant director and bloody good magazine.

Asociaciones de las que Cedric Price era miembro. Como una forma de tener contactos e inventarse encargos.

Cedric Price, whatever happened to the systems approach? Architectural design (James Meller, May 1976)

si le dejaba añadir el logo de la empresa. Invertía tiempo en las negociaciones, pero se ganaba la confianza del potencial cliente, lo que se traducía en ventas.

La empresa detectó su talento y Luckman pasó a trabajar en el departamento de marketing, donde batió todos los records de precocidad: fue director de Pepsodent con 30 años y a los 37 llegó a presidente de la multinacional Lever Brothers. Antes de cumplir los 40 fue nombrado presidente de Unilever.

En esta etapa profesional, Luckman no ejercía de arquitecto pero aprendió o —mejor dicho— creó las técnicas del marketing moderno. Asistido por Arthur Charles Nielsen (más tarde comercializaría las audiencias televisivas con el método AC Nielsen), incorporó los análisis de mercado, las cuotas de venta y fue precursor de los descuentos en grandes centros comerciales, como método de atracción de masas. Del mismo modo, realizó grandes inversiones en publicidad y llegó a esponsorizar el programa radiofónico de mayor audiencia, a cargo de Bob Hope. Una conocida marca de jabón —soap, en inglés— era el anunciante principal del espacio, lo que dio pie a la expresión 'soap opera', que se podría traducir como 'culebrón'. Era el inicio de los 'reality' y de los musicales de Bing Crosby; la constatación de la radio como medio para vender a las masas.

Charles Luckman había demostrado conocer a la perfección los entresijos de la venta de un producto, cómo posicionarlo en el mercado, publicitarlo o esponsorizar un programa para lanzar una oferta. Y, además, era capaz de hacer cuadrar las cuentas de manera que hubiera beneficios.

Ineludible en las noticias de sociedad, llegó a ser asesor de la Casa Blanca y, al mismo tiempo, consejero de los sindicatos. Y todo, dirigiendo negocios relacionados con detergentes, aceites,

Como vender utilizando los edificios “icónicos” y los edificios “link”

La segunda estrategia de venta consiste en proyectar edificios que sobresalgan del entorno –por su forma, color o textura– y que además se conviertan en plataformas de transmisión de mensajes. El edificio hace las veces de ‘slogan’; es un anuncio que divulga la identidad de una empresa o de una comunidad. Y utiliza símbolos, metáforas o tradiciones para establecer los vínculos.

Estos edificios tipo ‘link’, permiten saltar o profundizar en una definición o en un concepto, como los enlaces de Internet. Pueden parecer una montaña, simular una ola, o adquirir la forma de un logotipo. La gente percibe el vínculo y se crea la excepción, la diferencia. Como resultado, aumenta el interés del público y suben los ‘ratings’ de audiencia.

Este tipo de arquitectura permite al promotor crecer en notoriedad. Además, lo exclusivo, lo único, le proporciona un específico nicho de mercado. Al arquitecto le interesa porque encuentra la oportunidad de justificar un diseño arriesgado, aun sabiendo que está ejerciendo de ‘arquitecto-actor’. Al concebir un edificio correspondiente a una identidad ajena, renuncia a su propio ‘estilo’ para adoptar el del cliente.

La definición de ese estilo corresponde al departamento de marketing del propio cliente. La función del arquitecto consiste en procesarlo, para poderlo materializar en un edificio, una página web o una camiseta. Buscará crear un producto

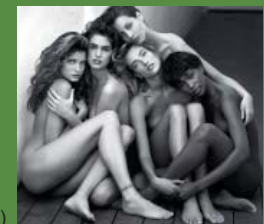
CAPITULO 2. ICONO

que sobresalga del resto, y que represente los valores de marca del cliente.

La dificultad estriba en sobresalir, en destacar, cuando todos quieren ser únicos. A medida que la apuesta se dispara, el pastel va resultando más apetitoso. En el siglo pasado, el edificio icónico buscaba destacar sobre el entorno físico de una ciudad: Ser el más alto, ofrecer el diseño más arriesgado, o, simplemente, resultar el más lujoso. En la actualidad no compete con sus adversarios físicos, sino en el mundo virtual de Internet. El edificio debe ser el más alto, ofrecer el diseño más arriesgado o resultar el más lujoso ‘del mundo’. Y esa universalización genera una competitividad sin límite. El edificio sirve para atraer a la audiencia y luego lanzarle el ‘slogan’ de lo que queremos vender.

Los edificios ‘link’ representan la nueva generación de edificios icónicos. Ejercen de gran portal de venta de productos, identidades y valores del promotor. Venden imágenes, venden un futuro optimista para acabar siendo un anuncio con las mejores ofertas de la casa.

Las Top Models en los 90 adquirieron tanta fama que sobrepasaron las marcas. Interesaba más la modelo que la prenda que llevaba, llegando a dejar de lado los intereses del cliente. Las nuevas generaciones de modelos no consiguen el mismo reconocimiento que sus antecesoras. El mercado se encarga de velar por sus intereses.



Cindy+Stephanie+Christy+Tatjana+Naomi, (Herb Ritts, 1990)



William "the conqueror"



"Magnus" BIG

Como Pereira, Bjarke conquista al público. También representa el éxito social. Pero los tiempos han cambiado. Si antes el modelo era Hollywood y sus actores, ahora lo constituyen los jóvenes multimillonarios de Internet. Personas que han ganado millones de dólares en muy poco tiempo, creando aplicaciones informáticas como Google (Sergey Brin y Larry Page) o Yahoo (Jerry Yang). Y aunque puedan cambiar el mundo a través de la red, todos ellos van a trabajar con camiseta y bambas, el mismo 'uniforme' que utiliza Bjarke.

La fama ya no viene dada por la consecución de un Oscar o un Bentley; todo se ha vuelto más aséptico y profesional. A día de hoy, Google establece los rankings de popularidad. Prueba de que Bjarke es un fenómeno mediático es que al escribir BIG –acrónimo de Bjarke Ingels Group– en Google, el nombre de su despacho aparece como primer resultado, por delante de la película de Tom Hanks que le es homónima, del Big Bang, del Big Mac, del Big Ben o del cantante Notorius B.I.G. Por increíble que parezca, el nombre de un arquitecto que apenas supera los 30 años –y ya con 60 empleados– de un país de sólo cinco millones de habitantes, encabeza una lista de 948.000.000 entradas. Su dimensión trasciende del ámbito local e incluso nacional, para adentrarse en la universalidad de la red. Y en ese entorno, es uno de los líderes.

Cabría preguntarse cómo llega Bjarke a ser tan conocido en tan poco tiempo. La clave está en que, como Pereira, utiliza iconos. Crea modelos que luego puede repetir en cualquier lugar, adaptándolos, para hacerlos propios de cada situación. La diferencia es que en lugar de limitar su ámbito de actuación al mundo del cine, se sirve del cómic, los videojuegos y la red.

De hecho, al acabar la escuela, el danés había querido ser dibujante de comics, pero la falta de unos estudios reglados le em-

Cómo ver personas y problemas detrás de los números y las gráficas

El político quiere servir al país y el arquitecto, construirlo. Se hace necesario un mediador que lidie entre ambos, alguien capaz de manejar muchos datos y gráficas encaminadas tanto a detectar problemas como a ofrecerles solución.

El mediador es una persona cualificada para comprender las diferentes etapas de un proyecto y explicarlo a todas las partes implicadas. Está habilitado para valorar el impacto que ejercerá determinada obra sobre la opinión pública y calcular su repercusión en votos. Así definido, podría parecer que nos referimos a un analista político, pero se trata de un personaje mucho más complejo. Es alguien capaz de plantear encargos y, lo que es más importante, de identificar a la persona que los podrá sacar adelante con éxito.

Cuando se concibe una obra, además de su construcción se persigue la aceptación popular. Es decir, deberá ser financiable y, además, útil al usuario. Estas consideraciones, por obvias, en ocasiones se pasan por alto de manera consciente, para que el político de turno pueda hacerse la foto.

Este capítulo examina al político-mediador, figura con el poder de ejecución al alcance de la mano, y del arquitecto-mediador, profesional con el poder de influir. Veremos que ambos dominan la oratoria, son expertos en conveniencias sociales y –lo fundamental– saben apostar por el caballo ganador.

CAPITULO 3. POLÍTICA

Sorprende la perseverancia de Moynihan, que en cuatro décadas llegó a ser un personaje respetado por todos los partidos políticos, afines o no. Capaz de ‘inventar’ encargos de su interés, independientemente de cual fuera su misión. Luchó por la preservación de edificios históricos, pero también definió las bases arquitectónicas de los edificios gubernamentales estadounidenses, a través de los ‘Guiding Principles’.

De Burdett destaca por su astucia para visualizar quiénes mueven los hilos del poder en países como Brasil, China o Turquía, donde logra posicionarse para adquirir influencia. Lo consigue organizado seminarios a los que invita a alcaldes y banqueros. Origina ocasiones propicias para crear negocio.

Ambos personajes son profesores universitarios. Y ambos administran enormes cantidades de dinero a cuenta de su país. A partir del estudio de gráficas y datos, distinguen los modelos que funcionan y saben sacar conclusiones. Son capaces de vincular las gráficas a los problemas reales de las personas. Y cuando ponen cara y nombre a los números, es cuando profundizan para establecer la relación entre los datos y lo social.

En Sevilla, el arquitecto J. Mayer H. ganó un concurso en 2005 para remodelar la plaza de la Encarnación. Proyectó una estructura compleja en forma de seta-mirador. Después de cinco años la obra sigue sin estar finalizada, perjudicando el retraso a los vecinos de la zona. Aquí no ha fallado el arquitecto sino el mediador que ha generado el encargo.



FOTO: Metropol Parasol. Jurgen H Mayer, Sevilla (Pedro Pegenaute,2009)



Moynihan y Burdett. Dos equilibristas de la política y la arquitectura.

quitectura del mismo nombre, puesta en marcha por estudiantes de Master de la Barlett School. Burdett formaba parte del consejo editorial de esta publicación dedicada a buscar alternativas arquitectónicas al high tech que se estaba imponiendo. Norman Foster, Richard Rogers y Michael Hopkins marcaban la moda tendencia. Decidieron ir contra corriente y dar a conocer a arquitectos europeos (del continente), prácticamente desconocidos en Londres. Publicaron artículos y obras de Caccia Dominioni, Cleon Crantonellis, Hans Dollgast, Lily Reich & Eileen Gray, Alvaro Siza, Francesco Venezia, Eduardo Souto de Moura, Eduard Bru, y Herzog & de Meuron entre otros.

Arata Isozaki o Richard Meyer son algunos de los arquitectos estrella con los que trataron y que paulatinamente se fueron convirtiendo en 'alternativos', en jóvenes profesionales que se desmarcaban de todo lo previsible y aburrido que era el RIBA (Royal Institute of Architects de la época). Ricky Burdett, David Chipperfield, Wilfried Wang y Ken Armstrong fueron sus directores. 9H estaba situada en Cramer Street, en un local de planta baja y sótano, bajo las oficinas de la revista Blueprint y detrás el despacho de David Chipperfield. En muy poco tiempo empezaron a programar exposiciones y llegaron a realizar diez en un año. Las muestras de arquitectura en sí no resultaban lucrativas, pero sí les proporcionaban contactos para desarrollar negocios, dado que a las inauguraciones acudían arquitectos, políticos, periodistas y 'decision makers'... De esta manera, la galería fue la escuela acelerada de Burdett para convertirse en mediador. Burdett se refiere a esta actividad como "lo más interesante que he hecho nunca".

A través de una exposición sobre la plaza Paternoster, el arquitecto entabló relación con el despacho estadounidense SOM (Skidmore, Owings and Merrill), que le brindó la oportunidad de trabajar dos años en el Chicago Institute for Architecture. Ese

El valor de la repetición para dar solución a la Masa

Los arquitectos proyectamos pensando en el cliente único, en el lugar único, en el contexto único. Pensar a medida es un lujo que la mayoría no puede asumir. Y cuando modelos como Ikea han reformulado la concepción del interiorismo, hay que dar un paso más y pensar en la tan temida vivienda industrializada. Desconfiamos de ella porque pensamos que difícilmente podrá adaptarse al usuario. Por otro lado, sabemos que hacerla demasiado adaptable encarece su precio final. Pero, reformulando la pregunta ¿por qué no hacer viviendas a un precio moderado que satisfagan sólo de forma temporal unas necesidades básicas?

El capítulo en que nos adentramos compara dos situaciones a las que condujo la creación de viviendas industrializadas como consecuencia de movimientos demográficos. La vuelta a casa de miles de excombatientes americanos, tras la segunda Guerra Mundial supuso el despegue de miles de viviendas y la nueva configuración del modo de habitar. Apareció el modelo suburbano, y se creó un modelo de vivienda unifamiliar con jardín que se impuso en todo el mundo occidental. Ahora estamos sumergidos en un cambio mucho mayor. La población rural china se desplaza hacia la ciudad y hay que pensar en la manera de acogerla. Naturalmente, supone todo un desafío en cuanto a planificación, ya que se espera que en los próximos 20 años 500 millones de chinos se desplacen buscando un futuro mejor.

CAPITULO 4. MASA

Al igual que apareció en América la suburbanización ahora aparecerá una nueva forma de habitar, la ciudad superdensa. Para poder lidiar con ella debemos ser conscientes de los aciertos y los errores del pasado. Estudiaremos Levittown para ejemplificar una praxis que en su día supuso una solución para muchas familias, pero que ahora se demuestra insostenible.

Para ser habitable, el nuevo modelo de ciudad –la ciudad superdensa– necesitará un modelo social de coexistencia. Seguramente será necesario el uso de herramientas de realidad virtual para poder proporcionar a sus residentes zonas de ocio y paz emocional, así como cierta individualización de la que en realidad no disfruta. La masa dejará de estar asociada a la estandarización, ya que todo lo virtual podrá ser configurable y adaptado al usuario, a diferencia de lo real que, por cuestión de precio, será estándar.

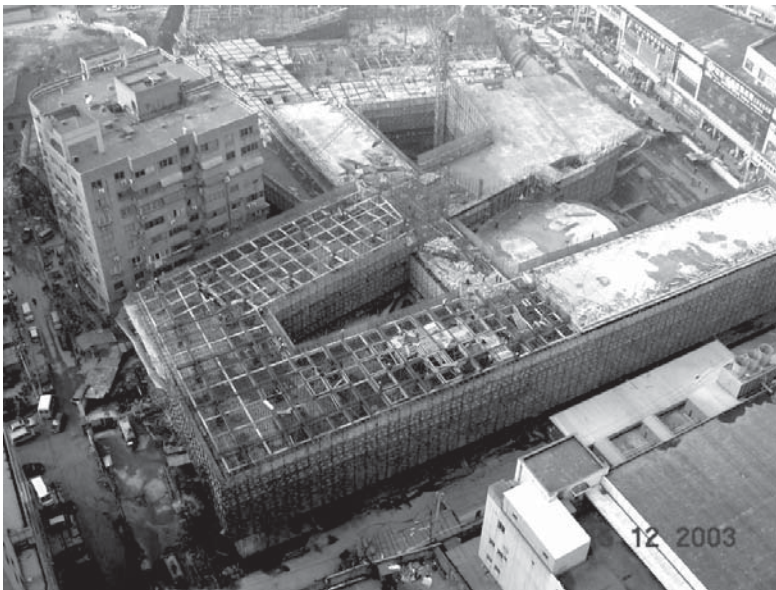
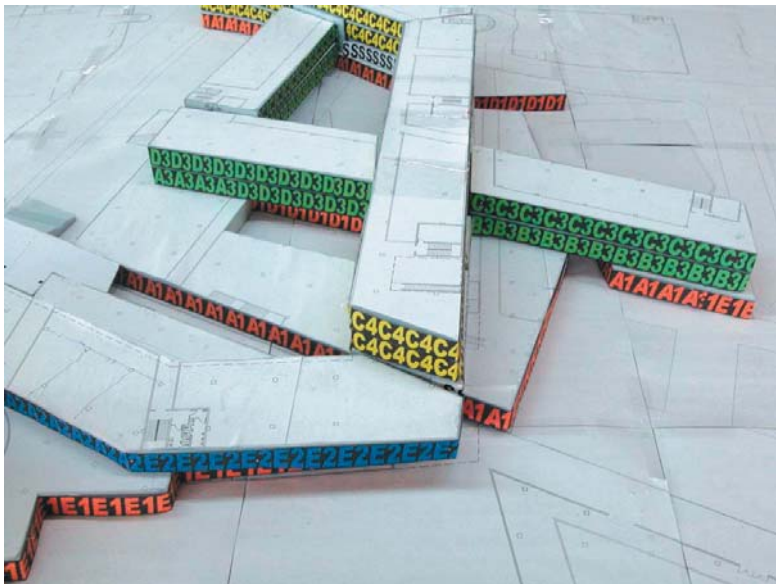
Proyectar para la masa constituye un gran desafío porque todavía no está definido el modelo. Pero tendremos que tomar decisiones rápidamente, porque la población rural china ya está llegando a las puertas de las ciudades. La solución seguramente vendrá de un autor chino, pues los intelectuales de esta nacionalidad, formados en las mejores universidades del mundo, son capaces de lograr lo mejor del conocimiento occidental y de la praxis oriental.

En la cultura china todo fluye, todo cambia, todo es flexible, incluso la arquitectura.

En China las comidas son parte de los negocios y hay que adaptarse a las costumbres locales si se quiere trabajar. El objetivo es tener encargos, y para ello el mundo Occidental está dispuesto a olvidar sus valores si hace falta. La pregunta es hasta donde estamos dispuestos a llegar.



Los arquitectos suizos Herzog & De Meuron cenando junto al arquitecto chino Ai Wei Wei (2007)



Ejemplo de como se proyecta en MADASPAM. Las maquetas llevan códigos para después facilitar la ejecución de la obra. Arquitectura tipo test. No hay detalles solo objetivos.

No es de extrañar que una vez acabado el edificio haya sorpresas, como que cuente con unos metros de más que lo proyectado, pero eso no tiene la más mínima relevancia en China. Lo importante es que el edificio se construya en el tiempo esperado y que cumpla su función. Con la práctica profesional Ma descubre que los planos no abarcan el proyecto. Empieza a entender la complejidad, para lo que necesita herramientas distintas a la arquitectura. Necesita utilizar la coetilla de MADA S.P.A.M. (iniciales de Strategy, Planning, Architecture, Media), como una declaración de intenciones. Para poder definir algo tan grande necesita una estrategia que le ayude a controlar el monstruo. Spam a parte de ser un acrónimo, significa en inglés algo difuso que no puedes reconocer. A Ma le gusta la palabra spam porque le recuerda el único sandwich que se podía permitir cuando llegó a EEUU.

Ma: "I like spam because when I first came to the United States the only thing that I could afford to have a sandwich with was spam. Actually, I love it. It tastes so well. Thinking about it, it's actually good, the idea behind spam is to condense the nutritious agents by not recognizing its original form" Ibid

El sandwich con spam era barato y sabía bien, aunque no se reconocían sus ingredientes. Lo mismo sucede con su arquitectura. Se convierte en una forma de representación donde los intereses sociales, políticos y económicos se entrecruzan de tal forma que se necesitan estrategias para poder plantearlos.

Ma: "Planning with no social strategy, or economical strategy, is nonsense. So before you start to plan, you have to work on strategies. Architecture is really a form of representation of what we do, it's a form of representation of social forces, of economical dynamism. Planning thinking leads to strategy." Ibid

Proyectar buscando la demanda del cliente, el “arquitecto-developer”

El arquitecto tipo ‘developer’ proyecta pensando en la rentabilidad del edificio. Busca que genere beneficios a sus clientes, los promotores, y adapta su diseño para buscar la demanda del consumidor final. Como consecuencia, radicaliza los proyectos, para lograr diferenciarse del resto. Cree que siendo único logrará destacar. Se involucra en una carrera imposible de ganar. Todos quieren ser el más alto, el que tiene más luces o el más grande y, a la postre, todos pierden.

Arquitectos como Portman buscaron destacar con espacios interiores de dimensiones impactantes. Buscaba la sorpresa del usuario, que cuando se adentraba en sus edificios encontraba un atrio altísimo que le producía vértigo. Se respiraba tensión. El sobredimensionamiento de las zonas comunes provocaba una experiencia al visitante que convertía al edificio en un éxito. Todos querían subir en el ascensor en forma de cápsula espacial. Todos querían visitar el restaurante giratorio. Pero, como sucede en las ferias, lo que un año nos gusta al año siguiente nos aburre, ya sea por repetición o, simplemente, porque nos hacemos mayores.

Portman supo distinguir un nicho de mercado en un público dispuesto a vivir experiencias. El problema fue que no supo crear nuevas. Sus proyectos se limitaban a hacerlas cada vez más grandes. En cambio el arquitecto Jon Jerde sí fue capaz de reformularlas. Entendía las ‘experiencias’ como

algo emocional. Por tanto se podían simular, haciéndose innecesarios grandes desembolsos. Es Jon Jerde capaz de crear efectos mediante decorados y de ‘engañar’ al usuario con el diseño gráfico. Con la simulación alcanza las mismas reacciones emotivas que Portman, dado que el cerebro humano procesa igual las imágenes reales que las de ficción.

Jerde es el primero en proyectar centros comerciales que simulan una calle. Genera rincones, particularidades, para que cada comprador obtenga su propio espacio y disfrute de la experiencia. Se trata de una simulación porque las calles están siempre limpias, y son siempre seguras, porque no es el sistema público quien las mantiene sino el promotor privado. Jerde simula nuestro entorno vital, llegando a privatizar el espacio público, pero de forma inconsciente. El buscaba la experiencia del usuario.

Tanto Portman como Jerde alcanzaron al inicio de su vida profesional un gran beneficio para los inversores –un return on investment (R.O.I.)– altísimo, lo que impulsó a los promotores a hacerles explotar su propuesta hasta el colapso.

No entienden que la demanda cambia. A diferencia de la oferta –que podemos ver y valorar, al ser lo construido, lo físico– la demanda son los sueños, los anhelos y gustos que definen una compra.

El público está siempre ávido de cosas nuevas, de nuevas experiencias. La dificultad está en cómo anticiparse y generar la demanda necesaria para lograr satisfacer al mercado.

Google conoce la demanda. Google sabe cuales son las preguntas que formulamos a su buscador. Y sabe cuales son los intereses de la gente. Es capaz de predecir situaciones políticas y económicas en función de lo que la masa busque.



El mercado reconoce el poder de Google a través de su valoración en bolsa. Su cotización se ha revalorizado un 423% en los últimos 5 años.

CAPITULO 5. “DEVELOPER”



JOHN vs JON (John Portman, Jon Jerde Portraits)



Olympic games Los Angeles (Jon Jerde, 1984)

El arquitecto **Jon Jerde** (1940 Alton, Illinois), afincado en Los Angeles, supo entender el poder de la imagen. Tenía amplia experiencia en la realización de centros comerciales, al haberse formado en el despacho de Charles Kober and Associates, pioneros del 'box-line Shopping mall'. En 1984 tuvo ocasión de diseñar una ciudad pensando sólo en como quedaría en televisión.

La ciudad fue Los Angeles y el motivo, los Juegos Olímpicos de 1984. En aquel momento los Juegos estaban en su peor momento. Tras el boicot de EEUU a las Olimpiadas de Moscú (1980), nadie tenía claro el futuro de la cita olímpica. Ni el país, ni la ciudad se implicaron en los Juegos y se tuvieron que tomar medidas de urgencia debido a la falta de dinero y planificación. La solución fue reaprovechar la mayoría de las instalaciones de las Olimpiadas celebradas en Los Ángeles en 1932. Se reacondicionaron 26 instalaciones deportivas. Únicamente se construyeron –por 95 millones de dólares– las nuevas piscinas y el velódromo.

La estrategia de Jerde consistió en renovar las instalaciones mediante estructuras ligeras, con mucho color y grafismo. Utilizó elementos típicos de la construcción, como andamios de obra y encofrados que, con una simple capa de pintura, se convertían en soportes que tapaban lo que no quedaba bien delante de la cámara. Desarrolló el diseño gráfico conjuntamente con Deborah Sussmann, 'art director' de la oficina de Charles and Ray Eames.

Colocó pancartas, toldos, globos, banderas, cometas que transformaban el entorno y conseguían atraer la atención con sus tonalidades chillonas: El magenta, el rojo o el amarillo lo salpicaban todo de color haciendo que los edificios cobrasen vida. Al mismo tiempo, se aprovechaba el colorido para indicar donde estaban los accesos, las taquillas, o los 'chiringuitos' de los refrescos.

Function follows strategy (La función sigue a la estrategia)

En 1896 el arquitecto norteamericano Louis Sullivan formuló el famoso lema 'Form follows function' que se convertiría en el principio teórico más importante del siglo XX. Rompía con toda la tradición estilística de siglos pasados, para centrar el proyecto en su funcionalidad.

El lema gozó de gran aceptación y sirvió de base para configurar la arquitectura moderna. No obstante, a partir del edificio Lever House –promovido por Charles Luckman–, aparece una nueva forma de proyectar que no plantea el edificio desde la funcionalidad, sino desde la estrategia. El objetivo final no es otro que incrementar los beneficios de la empresa, ejerciendo de soporte publicitario y dándole notoriedad. Luckman es capaz de trasladar el marketing a un edificio porque había sido el comercial número uno del país. Su carrera profesional despegó en el momento en que se demuestra capaz de solucionar los problemas de los clientes. Con ellos, se multiplicaron los encargos.

Art Gensler es otro número uno; el que más factura según el 'Hit Parade' de los arquitectos. Su empresa es la que más arquitectos contratados y más oficinas repartidas por el mundo tiene. Proyecta utilizando las estrategias. Muy reacio a limitar su labor a la construcción de edificios. En lugar de firmar contratos por obra con sus clientes, abre cuentas con sus ellos y les asesora en la toma de decisiones. Les indica si es necesario o no construir, cómo optimizar su negocio o a qué industrial debe contratar para levantarlo. Acumula datos de las obras, de edificios, de eficiencia y es capaz de prever la explotación futura de un negocio.

CAPITULO 6. N °1

Las empresas lo contratan porque puede vislumbrar el éxito o fracaso de una operación y sus opiniones son consideradas en los comités de dirección. De esta manera, contribuye a decidir la estrategia a los clientes que asesora.

Rem Koolhaas es el número uno de toda una generación. Sus proyectos, siempre arriesgados, apasionan a estudiantes y a profesionales por igual. Valora la importancia de las estrategias y ha creado una estructura dentro de su despacho, llamada AMO, que se encarga de vender ideas a sus clientes, independientemente de que se vayan a materializar en obra construida. Así puede ofrecer más servicios y estudiar temas que a él le interesan. Entiende que la parte física de la obra, lo tangible es algo muy limitado dentro de la arquitectura. Por el contrario, considera el trabajo de consultoría, con intangibles, un proceso por el que se puede profundizar en el pensamiento arquitectónico, ya que aporta valor a lo no construido.

Tanto Koolhaas como Gensler conocen las estrategias, y ambos las utilizan en sus proyectos. Como consecuencia, se alejan de la funcionalidad que promulga Sullivan, para adentrarse en un nuevo escenario: 'Function follows Strategy' (la función se adapta a la estrategia). Y si antes la estrategia consistía en hacer un edificio lo más imponente y vistoso posible, para demostrar el poder económico –a lo Lever House–, ahora las empresas buscan conceptos intangibles, como la experiencia y el entretenimiento, que refuercen su marca –como Apple Store–. Lo intangible está por encima de lo material. Lo digital, sobre lo físico. La consultoría ha llegado a la arquitectura en forma de estrategia.

Xerox era una empresa líder de máquinas de fotocopias a finales de los 70. En su departamento de I+D se sentaron las bases de la copia digital. Pero sus directivos la desestimaron para ceñirse al negocio de lo tangible, fabricar fotocopiadoras. Los ingenieros John Warnock y Charles Geschke dejaron la empresa para fundar su propio negocio, Adobe en 1982.



Actualmente el "standard" de copia es el Adobe PDF (Portable Document File), la copia deja de ser física para ser digital y tener una difusión infinita, igual que en la arquitectura.



Ron Johnson y Steve Jobs el día que inauguraron la tienda Apple de la 5 Avenida en New York (2006)



Gehry participó en la campaña de promoción, Thinking different de Apple en 1998. Donde se relacionaba el trabajo de gente como Einstein, Ghandi, Ali, Picasso, Dilan, Callas o la piloto Amelia Earhart (en la foto) ... con la filosofía de diseño del MAC.

pensara en la manera de hacer llegar al consumidor el mensaje de que Apple era un producto diferente, pero accesible. Jobs tenía el convencimiento de que los vendedores de ordenadores no ponían el suficiente empeño en explicar las virtudes de su producto. Era necesario abrir tiendas propias para controlar ese canal de comunicación.

Apple desarrolló un prototipo de tienda en un almacén cercano a su sede principal de Cupertino (California), en el que Johnson trabajó en secreto durante un año bajo el alias de John Bruce, para evitar filtraciones a la competencia. El lema era 'shop different'. Se trataba de idear un nuevo tipo de tiendas donde la gente viviese experiencias, en lugar de comprar; donde el visitante se sintiese a gusto y aprendiera. Crearon la imagen de las tiendas de acuerdo con los criterios de diseño de los productos Apple: simples, intuitivos y lógicos. Debía despertar el interés tanto de los nuevos compradores como de los incondicionales de la marca. Además de mostrar las novedades actuales de la marca, desarrollaría una previsión de lo que viene, sin dar al cliente la impresión de encontrarse en un comercio. Por el contrario la sensación debería ser la que da un espacio público, como una biblioteca, donde la gente entra y siente que, de alguna manera, le pertenece.

Johnson: "But the most important thing we set in our design criteria, is we wanted to like a great library, which has natural light, and it feels like a gift to the community. In a perfect world, that's what we want our stores to be." Apple has a list of 100 Potential Store Sites (ifoAppleStore, April 2004)

Cuando pensaron en como distribuir los productos que exponían a la venta volvieron a recurrir al concepto de experiencia. Crearon zonas donde la gente pudiese probar una solución digital. Cómo consultar el correo, cómo retocar una fotografía o cómo



FOTO: Brilliant display of light from ack-ack strafing fire during night air raid on Algiers by German air forces, during WWII. Getty Images (W. R. Wilson, 1 Ene. 1943)

EPÍLOGO

La conclusión incita al ataque. Entre líneas, parece decir a gritos: “Fuego a discreción”. Es la orden para que todo subordinado —en este caso arquitecto subordinado— al sistema dispare sin escatimar balas, cuando lo considere necesario. Conmina a disparar a cuanto objetivo se antoje posible, con la esperanza de que alguna bala dé en el blanco. Proponer soluciones, proyectar estrategias y difundirlas por doquier es la manera de llegar a las masas, esperando que éstas las acepten y las validen a escala global. La voz de alarma salta en el fragor de la batalla o en un momento de intensa actividad del enemigo, como por ejemplo cuando hay una crisis hipotecaria global y la profesión de arquitecto corre el peligro de desaparecer.

En la actual coyuntura, no podemos limitarnos a esperar órdenes de nuestros superiores. Políticos y promotores están en desbandada y nadie se va a preocupar por nuestro futuro. Nosotros debemos fijar los objetivos.

Estudiemos el entorno, visualicemos los modelos, creemos estrategias de actuación y distribuyámoslo todo de forma gratuita. Demostremos que el poder es social, que hay una nueva forma de encarar el futuro. Ya, hoy, ahora.

Seamos conscientes de que las propuestas que engloba la tesis no son tan descabelladas. Al fin y al cabo, lo que indica —sin decirlo— es que el camino a seguir es Google. Esta inmensa base de datos gratuita está compuesta por miles de ‘links’ que forman una red social y constituye un modelo que aplauden tanto la Bolsa como la masa.

Si Le Corbusier consideró la automoción la aportación de su siglo que revolucionaría la arquitectura, nosotros deberíamos fijarnos en Google para averiguar lo que podemos aprender. Pero ésa sería otra tesis, otra historia. Centrémonos, por tanto, en su



El cepillo de dientes lo equiparo a los edificios. Dedicamos demasiado tiempo a pensar en su diseño, olvidandonos de la pasta de dientes, la estrategia

estrategia. Larry Page, uno de sus fundadores –junto a Sergey Brin– la define de la siguiente manera:

- * “There’s not many things you use as much as a toothbrush, so you should be working on those things. Email’s something you use more than a toothbrush. We try to stick to the sorts of things that really matter to people- and things we can improve a lot”
The man with all the answers. Wired (David Rowan, Aug. 2009)

El negocio de Google gira en torno a ofrecer servicios tan útiles como un cepillo de dientes. Algo fácil y barato que utilizamos a diario, a un coste insignificante. El problema de los arquitectos es que hemos pasado los últimos 50 años compitiendo por diseñar el cepillo de dientes más exclusivo posible, por mucho que le resultara incómodo al usuario. Nuestro cepillo tenía tantos acabados, voladizos y materiales que ha provocado que otros asumiesen nuestro rol. Hemos de volver a la esencia y pensar dónde radica la utilidad de un cepillo. No podemos pensar sólo en su diseño, sino también en su coste y en su vida útil, y no podemos ignorar que sin pasta de dientes sirve de bien poco.

La pasta de dientes vale por su eficacia, por su sabor y –sobre todo– por su marca. La pasta de dientes carece de forma, como las estrategias. En este sentido, resulta significativo que Luckman trabajara 20 años en Unilever, vendiendo pasta de dientes, antes de iniciar toda una nueva forma de entender la arquitectura.

Ha llegado el momento de ampliar nuestra capacidad de acción. **Los arquitectos debemos sumar a nuestras capacidades de diseño formal, de proyectar cepillos de dientes (los edificios, lo material, lo tangible), la posibilidad de proyectar la pasta de dientes (las estrategias, la política, lo intangible). En definitiva, debemos involucrarnos en la toma de decisiones que definirán como viviremos en el futuro.**

- * “No hay muchas cosas que utilices tanto como el cepillo de dientes, por lo que deberíamos trabajar en este tipo de cosas. El correo electrónico es algo que todavía usamos más que el cepillo de dientes. Intentamos centrarnos en lo que realmente interesa a la gente y que podemos mejorar con creces”.



En la foto Charles Luckman mirando como colocan un cartel publicitario.

FOTO: Charles Luckman, New Save Meat Poster (Francis Miller, Nov.1947) - retocada

FIN

Operaciones que se consideran necesarias para que la tesis pueda convertirse en libro.

- Contrastar el contenido mediante entrevistas personales a los autores que se estudian.
- Revisión introducción, haciendo referencia al libro de Rafael Moneo, Inquietud teórica y estrategia proyectual. Justificar como la tesis ensancha su concepto de estrategia proyectual mediante los intangibles.
- Ampliación y detalle de la bibliografía y notas a pie de página.
- Solicitar un prólogo al Dr. Wouter Vanstiphout, catedrático de la TU Delft, departamento de "design and politics".
- Revisión de las conclusiones. El objetivo es justificar la estrategia proyectual como una nueva asignatura, del mismo modo que la sostenibilidad por ejemplo se ha incorporado a los planes de estudio.
- Revisar la coherencia del contenido, rigor y la estructura mediante un editor.
- Gestionar las imágenes y derechos de autor.

Revisar la estructura semántica, con la ayuda de un copy editor.

Plan de trabajo:

- Actualmente – Enviar copias de la tesis a los arquitectos de los que hablo para recibir sus comentarios e intentar organizar una cita para entrevistarles (Koolhaas, Gensler, Ingels, Ma, Portman, Jerde, Burdett)
- Actualmente –Enviar copias a universidades para preguntar sobre la posibilidad de dar conferencias.
- Abril - Sept 2011 – Entrevistas a arquitectos (Gensler e Ingels realizadas, Ma confirmada)
- Sept - Dic 2011 – Reescribir el texto, con la información proporcionada por los arquitectos. Añadir las entrevistas como colofón del libro
- Enero - Marzo 2012 – 'Copyedit' el libro
- Enero - Marzo 2012 – Asegurar los derechos de las fotografías.
- Marzo - Abril 2012 - Diseño gráfico del libro
- Mayo 2012 – Imprimir el libro
- Junio 2012 - Presentación del libro
- Junio 2012 - Junio 2013 -Presentación del libro en diversas universidades y fundaciones.