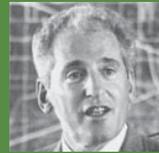


Casos estudiados en la tesis:



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	<i>Capítulo 1 MARKETING Cómo vender utilizando las reglas del marketing</i>
78	<i>Capítulo 2 ICONO Cómo vender utilizando los edificios “icónicos” y los edificios “link”</i>
118	<i>Capítulo 3 POLÍTICA Cómo ver personas y problemas detrás de los números y las gráficas</i>
160	<i>Capítulo 4 MASA El valor de la repetición para dar solución a la masa</i>
192	<i>Capítulo 5 “DEVELOPER” Proyectar buscando la demanda del cliente, el “arquitecto-developer”</i>
246	<i>Capítulo 6 -Nº1- 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>

“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 la vida profesional, ya que difícilmente estará alguien 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 el 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.

ENFOQUE

“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 la vida profesional, ya que difícilmente estará alguien 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 el 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.

ENFOQUE



El futuro de la profesión es ampliar horizontes. Pasar de proyectar lo material, lo construido a mirar hacia lo intangible, para proyectar ideas y estrategias.

FOTO: City planner James Rouse, Columbia, MD (John Loengard, 1966)

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. Todos trabajan allí 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 (trabajo 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 de proyectar el 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.

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.



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

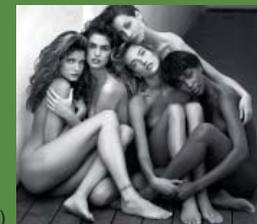
CAPITULO 2. ICONO

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 compite 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)

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.

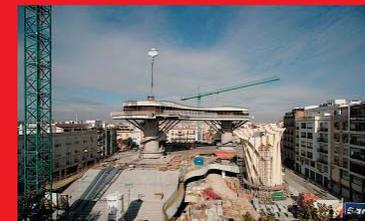


FOTO: Metropol Parasol. Jurgen H Mayer, Sevilla (Pedro Pegenaute,2009)

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)

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”

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 fotocopadoras. 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.



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

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

FIN