

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author

Casos estudiados en la tesis:



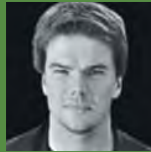
## MARKETING

*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



**ESTRATEGIAS de  
COMERCIALIZACIÓN en la  
ARQUITECTURA  
(marketing, icono, política, masa,  
“developer”, nº1...)**

Eduard Sancho Pou

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

*“The construction of knowledge  
is much more exciting than  
the construction of buildings”*  
Qingyun Ma

*“A building was no longer an issue of architecture, but of a  
strategy”*  
Rem Koolhaas

FOTO PORTADA: City planner James Rouse talking w. street name signs tucked under  
his arm, Columbia, MD (John Loengard,1966) - retocada





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>

A Isuki y Clara por dejar que les tomara prestado su tiempo.

***“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.



## De dónde venimos y dónde estamos

Estamos inmersos en una sociedad, donde a diario empresas y particulares intentan vendernos un producto. Lo más obvio es a través de los anuncios que lo dominan todo. Pero en ese afán de ganar cuota han saltado de los medios de comunicación a nuestro entorno buscando una audiencia más amplia, y han llegado incluso a los edificios.

Para comprenderlo, nada mejor que apoyarnos en imágenes, siguiendo su metodología. Con cada una ahorraremos al menos mil palabras en el intento de interiorizar el concepto de estrategia de comercialización en la arquitectura. He seleccionado dos, que ejemplifican cual era la situación de partida y cual es la actual.

La primera corresponde a una instalación de Joseph Beuys – Wirtschaftswerte “Economic Values”. SMAK, Ghent (1980)–, que sirve de base para explicar la arquitectura de mediados del siglo XX. Vemos que el campo de actividad es amplio, que la estantería está holgada y que los productos –a pesar de ser cuantiosos– no entran en competencia. Cada arquitecto dispone del espacio suficiente para desarrollar su proyecto, su objeto, y colocarlo en el estante, su entorno. Los objetos son distintos, las formas también, pero de alguna manera reúnen cierto sentido de unidad, a diferencia de los cuadros de marco dorado colgados detrás. Todos los representantes de esta generación utilizan las mismas herramientas para proyectar, en el intento de superar a la anterior con un nuevo tipo de arquitectura.

La segunda imagen se titula “99 Cent II Diptychon”. Es una fotografía tomada por Andreas Gursky en 2001 que interpreto como la arquitectura de principios de este siglo. El ámbito ha crecido. Observamos que hay más estanterías. Se hace más arquitectura, pero todos buscan la manera de destacar. Dentro de la uniformi-

dad de productos hay que ser o el más amarillo, o el que tiene más barras, o el que presenta la caja más grande. Seguro que fabricar el envoltorio es caro y los gastos para seducir al consumidor también. Pero si queremos vender, estamos obligados a llamar la atención. El resultado es el caos visual. Por mucho que todo se encuentre perfectamente ordenado, nos cuesta distinguir un envoltorio porque existen tantos puntos de atención que el conjunto se llega a uniformizar. Necesitamos, entonces, guiarnos por los letreros para encontrar ese champú acondicionador que, además, tiene limón, es anticaspa y huele a miel. Si desconocemos cómo está ordenado el sistema seremos incapaces de identificar el producto. No podremos vender.

Las estrategias de venta surgen para entender cómo hay que presentarse en un espacio comercial tan fragmentado y cómo lograr tener relevancia, ya se trate de un cepillo de dientes o de un edificio.

En su empeño por destacar y ofrecer un estilo formal propio, la arquitectura promueve formas cada vez más arbitrarias y caprichosas. Intenta construir edificios donde no existe la necesidad de ellos. Busca un diseño que, lejos de intentar dar solución a problemas, sólo pretende vender. Intenta convencer al cliente, atraerse al público y a los medios, pero a una escala y a un precio que, en la práctica, se demuestra insostenible.

## Ejemplos de estrategia de venta y definición

Valga como ejemplo el Hotel Puerta América de Madrid, inaugurado en 2005 como un gran acontecimiento mediático. La razón de tantas portadas y espacios en los telediarios residía en la autoría del edificio, que lleva el sello de Jean Nouvel, a quien, en realidad, sólo se deben la estructura y el ‘envoltorio’. El diseño

# PREVIO





Wirtschaftswerte "Economic Values". SMAK, Ghent (Joseph Beuys, 1980)

de cada planta de habitaciones estuvo a cargo de un arquitecto o diseñador distinto. Existe la planta de Zaha Hadid, la de Norman Foster, la de John Pawson, la de David Chipperfield, la de Arata Isozaki, la de Mariscal, la de Vittorio & Luchino y podríamos seguir dando nombres conocidos hasta completar la lista de 18 despachos, tantos como pisos tiene el hotel. Por algo el edificio es conocido como el "Hotel de las Estrellas".

El hotel fue muy criticado por los 'popes' de la arquitectura que decían no entender cómo arquitectos con premios y obras que ellos encumbraban se podían 'rebajar' a trabajar de 'decoradores'. En realidad, no eran conscientes de que el proyecto estaba basado en el poder de convocatoria de las estrellas mediáticas de la arquitectura. El Hotel partía de una estrategia de venta.

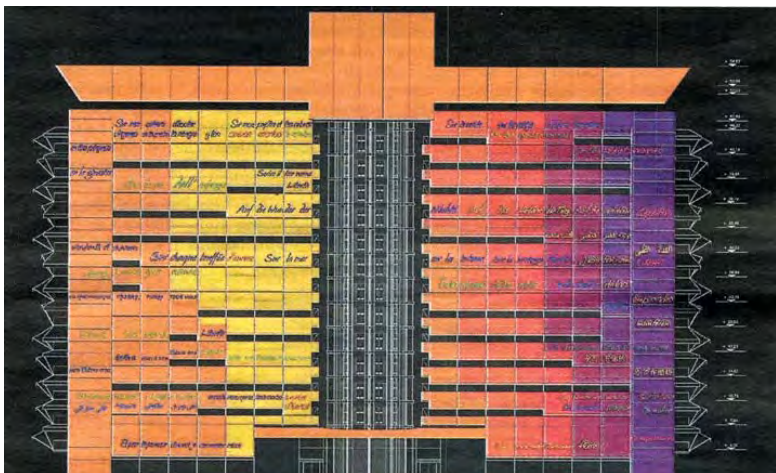
Si nos fijamos en el dibujo del alzado del hotel, vemos que la disposición que plantea Nouvel es muy sencilla: Bloque central de ascensores, 18 plantas idénticas y un envoltorio textil, con mensajes y lemas, que funciona de contenedor. Si lo comparamos con la imagen de Gursky empiezan las similitudes, cambiando la escala. Ambas representan una estantería. Las estanterías albergan productos. Y estos productos deben diferenciarse tanto en forma y colorido como en las sensaciones que son capaces de transmitir. Deben responder a un concepto, a un estilo.

Si tenemos claro a qué nos referimos cuando hablamos de 'productos' en un supermercado, en el caso del Hotel, el arquitecto se convierte en un 'producto' que tiene un lineal por definir, llámese planta de habitaciones. Cuanto más característico sea su diseño, más fácilmente podrá destacar en medio del ruido mediático que lo contiene.

Los arquitectos prestan su apoyo, y su nombre, al proyecto por motivos muy diversos. A uno le prometen que hará el hotel de la



99 Cent II Diptychon, (Andreas Gursky, 2001)



Alzado de la fachada. Hotel Puerta América, Madrid (Jean Nouvel and Co., 2005)

misma cadena en Londres. Otro participa porque le están intentando arrebatarse un concurso en Madrid y le interesa salir en los medios para mantenerse. Otro porque hace tiempo que no construye en España y piensa que a través del Hotel podrá recuperar el esplendor perdido. Otro participa porque no es arquitecto y quiere equipararse a ellos. Incluso existe el rumor de que alguno ha pagado para estar en la lista... Aunque no procede dar mayor trascendencia al asunto, gente dispuesta a pagar por figurar en las listas de super ventas ha habido siempre, desde la editorial que compraba 'stocks' de sus libros para 'aumentar' las ventas, hasta la productora que enviaba a chavales a comprar discos, para empujar a su cantante. ¿Es lícito? ¿Nos gusta? Lo importante es estar en la lista, para muchos, para demasiados.

El Hotel Puerta América de Madrid sirve de ejemplo para mostrar que su concepción de proyecto, su diseño, responde principalmente a un objetivo: las estrategias de venta. Si hace unas décadas la arquitectura podía ayudar a hacer más operativo un negocio, ahora la situación se ha radicalizado. El promotor utiliza la arquitectura como una herramienta de comercialización, al igual que invierte en publicidad o está dispuesto a realizar determinadas ofertas de lanzamiento. Sus balances registran la arquitectura en el apartado de promoción de su negocio.

En el 'Hotel de las Estrellas' el promotor da por hecho que las habitaciones de Zaha Hadid, de gran extravagancia formal, serán de las más solicitadas. Piensa que las formas sinuosas atraerán a muchos de sus 'fans'. Decide emplazarlas en la primera planta, por el simple hecho de que es la que suele estar vacía en un hotel alto. Sabe que la gente quiere vistas y huye del tráfico, sin embargo contraprograma, siguiendo las leyes de los 'ratings' de audiencia de televisión. Estratégicamente, coloca a sus mejores bazas en las primeras plantas, esperando que el cliente esté dispuesto a todo, incluso a ocupar los primeros pisos, con tal de



Habitaciones del Hotel Puerta América de Madrid



Habitaciones del Hotel Zouk de Alcalá de Henares



Zouk Hotel. Alcalá de Henares, Madrid (Domingo Merino, 2009)

seguir a su estrella. De esta manera, sin quererlo, vemos cuál es la lista de 'super ventas' para el promotor. La planta primera corresponde a Zaha Hadid; la segunda, a Norman Foster, ambos premio Pritzker. La planta tercera corresponde a Chipperfield, el eterno aspirante al cotizado galardón. Y los tres rozan el suelo por culpa del 'marketing'.

El edificio vende sensaciones: lo que se puede sentir al ocupar un espacio diseñado por un arquitecto-estrella. Nos vende la posibilidad de arrojarnos en sabanas diseñadas por Zaha, y que una de sus lámparas ilumine nuestra mesilla de noche. El pasillo que conduce al ascensor, definido por la misma Zaha, también vende. En definitiva, lo que vende al cliente es una inmersión en el universo Zaha durante un tiempo determinado. Pero si algún cliente se cansa de tantas curvas y echa de menos los ángulos rectos, sólo un piso más arriba dará con el perfeccionismo inglés de Foster, o con el negro sugerente de Nouvel. Hay reclamo para todos los gustos.

Vemos que el arquitecto forma parte de la oferta. Si pensamos en estrategias de venta debemos pensar lo que somos capaces de ofrecer para distinguirnos y alcanzar nuestro propio nicho de mercado.

El caso del hotel Zouk es también digno de estudio. No ha salido en ninguna revista de diseño, ni sé a qué arquitecto corresponde, pero me interesa la manera en que ha sido concebido. El establecimiento pertenece a una cadena mexicana especializada en 'Hoteles del Amor'. Son hoteles de los llamados 'discretos', que ofrecen habitaciones por horas a las parejas. Ubicado junto a la N2, en un polígono de Alcalá de Henares, garantiza la intimidad. Entre naves industriales difícilmente podremos encontrar a un conocido, a no ser que también frecuente el establecimiento. El hotel permite hacer el 'check in' sin bajar del coche. Una persona



solicita el localizador de la reserva, realizada por Internet, al igual que el pago. Las palabras son las justas. Los clientes llegan a un parking tipo 'box' donde dejan el vehículo. El camino es unidireccional: nadie se cruza con nadie. Tanto la salida como la entrada al 'box' son controladas para evitar encuentros inoportunos. A la habitación se accede directamente desde el mismo 'box', por una escalera. Nada de pasillos. Arriba sólo está la habitación reservada. El precio de cada habitación varía en función de su tamaño y su equipamiento. Todas tienen baño y televisión con películas de clasificación 'X'. Algunas cuentan con jacuzzi o, incluso, piscina. En las más caras la piscina está en el exterior, en un jardín privado con salto de agua incluido. No hay ventanas que den a la calle. No hay vistas. Toda la luz es cenital.

Aquí no hay artificio. No hay diseño redundante. La nave sólo tiene un piso porque no necesita más. La planta baja (PB) es un parking inmenso con plazas que se puedan cerrar. Para que nadie vea matrículas deladoras. Encima mismo están las habitaciones. El proyecto ocupa muchísimo espacio en planta, lo que no es un problema, ya que el cliente se desplaza hasta debajo de la habitación en coche. Los hoteles buscan siempre pasillos cortos; lo más cortos posible. Aquí no hay pasillos para los clientes, aunque sí –larguísimos e intrincados– para el servicio de habitaciones. Pero sólo los utiliza personal autorizado del que el cliente nunca tiene constancia. En la planta piso, todas las habitaciones están en cubierta, para ofrecer ventilación y luz, para hacer posible ese patio inglés que permite pasear en compañía, sin ser visto.

Desde el punto de vista táctico, las diferencias entre el Hotel Puerta América y el Hotel Zouk son mínimas. Ambos buscan potenciar el espacio interior, prescinden del entorno buscando diferenciarse y ofrecen al cliente un catálogo de ofertas para que escoja. Las decisiones no se basan en la funcionalidad, ni en la forma, ni en el contexto; sino en cómo plantear un modelo de ne-

gocio. Ello nos da pie a formular una definición que justificaremos a lo largo de la tesis.

“Un edificio se basa en las estrategias de venta cuando su criterio principal de diseño está basado en una relación económica.”

### **Proyecto vs. Estrategia de venta**

Ahora que tenemos una definición, el problema es establecer el ámbito, sus límites, y determinar hasta dónde llegan las decisiones de proyecto, y en qué punto empieza la estrategia de venta. No es una cuestión fácil, pues muchos arquitectos son dados a utilizar un doble lenguaje, según quién sea su interlocutor. Así, variará la justificación según se dirijan a un compañero o a un promotor. Dependerá de si les interesa explicar las bondades de su diseño o lo quieren 'vender'.

El edificio Silodam, de MVRDV, se podría considerar la antítesis conceptual del Hotel Puerta de América. Se trata de un bloque enorme, diseñado por un único despacho de arquitectos, donde cada nivel-piso tiene una fachada distinta. El resultado parece una pieza gigante de LEGO, con franjas multicolor, donde cada vecino puede reconocer su vivienda sin necesidad de contar las alturas. A través de su singularidad, el edificio consigue destacar en el entorno. Es cierto que el atrevido diseño sorprende a vecinos y a potenciales compradores, cuyo interés podría justificar el sobre coste de hacer cada planta diferente. Sin embargo, no está claro que exista una operatividad efectiva de negocio. Si damos por bueno el ejemplo del Silodam, todo edificio singular se podría entender como una estrategia de venta, y no es el caso.

Nos encontramos en el ámbito de la subjetividad y las interpretaciones. No existe nada blanco, ni negro. Es un mundo de grises donde se intuyen decisiones de proyecto que ayudan a vender,



Silodam, Amsterdam (MVRDV, 2002) ¿El opuesto del Hotel Puerta América?

pero que si no las reconoce el propio arquitecto pueden ser justificadas mediante la arbitrariedad de un diseño original.

Siempre se ha visto con buenos ojos, como algo legítimo, que el arquitecto intente vender “su estilo”. La visión cambia cuando el arquitecto adapta ese estilo que le identifica a los intereses del cliente. Es entonces cuando se le acusa de ser comercial.

### Contexto

Pero eso era antes. Cuando las reglas del mercado no se habían infiltrado en las áreas denominadas artísticas. Los escritores no ganaban premios literarios para hacer giras promocionales, ni amañaban las subastas los pintores a fin de hinchar los precios de sus cuadros. El cocinero estrella del momento no estaba dispuesto a vender salsas con su nombre en un supermercado, ni era necesario que una estrella del Pop falleciera para poder pagar sus deudas...

Cada vez somos menos reticentes a reconocer que buscamos el éxito comercial. Si nosotros, como profesión, aún tenemos algún reparo, el promotor ya se encargará de recordar quién paga la obra. La mayoría de edificios se proyectan hoy, en mayor o menor medida, con el objetivo de resultar atractivos a la venta. No somos del todo conscientes de que el fenómeno es imparable y que revolucionará todo la escena arquitectónica.

Fijémonos, si no, en lo sucedido en el mundo de la joyería. Hace 10 años el dueño de una joyería de barrio podía considerar que tenía un buen negocio. Los ya establecidos por el paso de los años contaban con un áurea de respetabilidad. Los clientes acudían a comprar un regalo especial, con motivo de una efeméride familiar. Adquirir una joya aportaba un valor seguro. Era invertir y

56 LEONARD  
 NEW YORK  
 SKY  
 VIEWS  
 PRIVATE  
 OUTDOOR  
 SPACES  
 TOWER  
 145 UNIQUE  
 RESIDENCES  
 TRIBECA  
 GLOBAL  
 LAND  
 MARK  
 HOME  
 212.965.1500  
 56 TRIBECA  
 LEONARD  
 HERZOG & DE MEURON



56 Leonard Tribeca, Nueva York (Herzog & De Meuron, 2007) con la escultura de Anish Kapoor incrustada en la PB. Una similar se ha instalado en el Millenium Park de Chicago.

ahorrar al mismo tiempo, pero también disfrutar de una posesión. Un diamante, una perla, un colgante, un reloj...

En la actualidad, la mayoría de las joyerías de barrio cierran. Ya no está de moda llevar una perla engarzada en un anillo. Ya no se valora el valor de una joya en sí misma, sino el valor asociado a una marca. Lo que ahora vende es una pulsera de bisutería, si es de marca. Por el mismo precio, en lugar de la 'joya' preferimos comprar una pulsera de cuero con muchos abalorios colgando. Pero no una cualquiera, sino una de la marca Dolce&Gabana o Tous, que con sus increíbles campañas de marketing son capaces de convencer a la población del valor de su producto. Dejamos de comprar valor real (oro, plata, un diamante), para comprar valor ficticio (un osito de Tous).

Dejamos de lado el oficio del orfebre para pasar a la industrialización importada de un país emergente. Consecuencia: las joyerías de bisutería acaparan los centros comerciales y las joyerías de barrio tienden a desaparecer o malviven cambiando pilas de relojes antiguos. La situación horroriza a los joyeros incrédulos. Ellos son los profesionales y pueden definir, por tanto, lo que tiene valor. Seguro que tienen razón. Pero las estrategias del mercado los expulsan de un feudo que antes habían dominado.

Extrapolando el caso de la joyería a la arquitectura, observo una tendencia similar. Los pequeños artesanos (arquitectos) desaparecerán porque no entienden el valor de la marca. Y no entienden que un concurso lo gane un render, un eslogan o simplemente un nombre de un despacho extranjero. No se dan cuenta de que la profesión ha cambiado y que quien encarga el trabajo está buscando unos valores nuevos.

El problema –también aquí– es determinar el precio y entender que al igual que una joya se puede equiparar a la bisutería, el



valor de un edificio ya no depende de lo que haya costado, ni del valor al que lo tasemos nosotros, los expertos. El precio lo define el mercado, y es el que él mismo mercado esté dispuesto a pagar. Aquí es donde aparecen las estrategias de venta, como herramientas que permiten asegurar el valor de un edificio en el futuro.

Vemos casos como los de Herzog & De Meuron que incorporan a su rascacielos de Nueva York una obra de arte. Podría parecer algo anecdótico, un atractivo más del edificio. Pero no es el caso. Anish Kapoor es un artista-escultor inglés de origen indio, con una cotización altísima debida, entre otras cosas, a su instalación en la Sala de Turbinas de la Tate Modern de Londres. Su “intervención”, su escultura en la planta baja cuesta más al promotor que los honorarios profesionales de los famosísimos arquitectos suizos que le diseñaran un rascacielos de 145 viviendas.

Si el promotor paga la escultura es porque sabe que la puede descomponer en participaciones porcentuales y vincular una fracción a cada piso. Explicará a cada posible comprador que su vivienda, aparte de revalorizarse o no como valor inmobiliario, podrá también revalorizarse con su cotización en el mundo del arte. Ése es el poder de las estrategias de venta.

### **Orígenes y antecedentes**

Una vez aclarada la definición, acotado el ámbito y expuesto el uso de las estrategias de venta, sólo nos falta saber cuándo aparecen por primera vez. ¿Cuál es el origen? ¿Cuál es el primer caso?

Situémonos en Chicago, en el año 1893. La Exposición Universal, cuya celebración coincidía con el cuatrocientos aniversario

del descubrimiento de América, representaba una oportunidad única para demostrar al mundo que Chicago había “renacido de sus cenizas” tras el gran incendio que la asoló en 1871. Era su oportunidad para huir de estereotipos, de que si era una ciudad inhóspita asolada por el viento, o de si olía a sangre, por culpa de los múltiples mataderos que albergaba.

El arquitecto encargado de dirigir las obras fue Daniel Burnham. Destacado más en su faceta de ejecutor que como artista, tenía en sus manos la importante misión de rentabilizar al máximo la inversión. Asumió la función de ‘mediator’ (mediador y coordinador) dirigiendo a los industriales y a los arquitectos en la ejecución de las obras. Buscó los servicios de arquitectos de reconocido prestigio, como Frederick Law Olmstead, Charles Follen McKim o Louis Sullivan. Frederick Law Olmstead, era ya en aquella época un arquitecto paisajista de renombre avalado por sus obras en el Central Park o en la casa de los Vanderbilt. Charles Follen McKim con su estilo “Beaux Arts” había realizado algunos de los edificios emblemáticos de la Costa Este y la Exposición Universal de Chicago fue poco antes de su eclosión como arquitecto, con la Avery Library de la Universidad de Columbia o la Penn Station de Nueva York. Contrató también a Louis Sullivan, quien después sería el impulsor de los rascacielos y ‘padre intelectual’ de Frank Lloyd Wright. Y a Sophia Hayden, la primera mujer arquitecto, para que diseñase el pabellón de las mujeres en un intento de contentar a las sufragistas.

Burnham encargó canales que discurrían entre los pabellones, barcos eléctricos para que no hubiese ruido y lo pintó todo de blanco para dar coherencia y uniformidad. No en vano trabajaba por vender una ciudad limpia y única. Una ciudad que brillaba por la noche con la luz eléctrica de Edison o que se desvivía por asistir al espectáculo de Buffalo Bill, con indios reales, pero con balas de fogeo. Todo se encaminaba a atraer a los turistas y



La "Ferris Wheel", la primera noria instalada con motivo de la Exposición Universal de 1893 en Chicago. Constituye la primera construcción basada en estrategias de venta. Tenía 80 m. de altura, 36 cestas-vagones, y una capacidad total de más de 2.000 pasajeros.

FOTO: The first Ferris wheel from the 1893 World Columbian Exposition in Chicago. (The New York Times, 1893)

visitantes y cambiar la percepción preconcebida de Chicago. Debían superar a París. La capital francesa era el referente, con su Expo de 1889. De hecho, si Chicago pudo ganar la candidatura, fue porque ninguna ciudad (Nueva York, Washington D.C. o St. Louis, Missouri) se vio capaz de superar el despliegue de medios de los franceses ni la magnificencia, el poder exagerado que desprendía la Torre Eiffel, símbolo de progreso, tecnología y futuro.

No dudó Burnham en pedir a todos los arquitectos de su país, un edificio que pudiese derrotar el icono de la Torre Eiffel. Necesitaba superarla. De lo contrario, todo el esfuerzo hubiera sido en vano.

Tras rechazar muchos proyectos por inverosímiles, irrealizables e impagables llegó el edificio que tenía que ganar el pulso. Más que un edificio se trataba de una construcción, una obra de ingeniería. El ingeniero George Washington Gale Ferris, Jr. propuso construir la 'Ferris wheel', una noria. Una enorme rueda que girara sobre un eje y que permitiera a la gente acomodada en vagones acondicionados como un tren, dar vueltas, disfrutar de las vistas, distraerse y sobre todo vivir una experiencia sin igual.

En Chicago se construyó la primera noria de la historia, porque reunía todos los requisitos que exigía Burnham. Todas las estrategias de venta que se desarrollan en los capítulos de la tesis:

- Está basada en una realidad económica. Se cobra entrada y genera dinero.
- Es un icono, se convierte en un símbolo de la ciudad y se puede extrapolar y repetir.
- Da solución a la masa, miles de personas disfrutaron de la experiencia y sigue siendo hoy una atracción de masas. (Ej: el London Eye)
- Cumple las necesidades de los políticos: se benefician del éxito de público y contenta a los ciudadanos para tapar otros

problemas más graves (delincuencia, insalubridad, falta de equipamientos ...).

-Su objetivo principal es vender. Vender la Expo, vender la ciudad, vender el país.

Burnham buscó un edificio que aún no existía. Planteaba la pregunta correcta, pero no disponía de los medios para darle respuesta. Tuvieron que pasar más de 50 años hasta que apareció el primer edificio basado en las estrategias de venta.

Un edificio donde el promotor vinculaba, de manera consciente, la inversión excesiva del edificio al incremento de marca de un producto. Y donde sabía que la amortización nunca llegaría a través del valor real del inmueble, sino del incremento de las ventas, y/o de la revalorización de la opinión de consumidores y clientes. Basándose en ese análisis construyó el primer rascacielos de 'estilo internacional'; el primero con muros cortina de E.E.U.U., buscando ser lo suficientemente singular como para estar en todos los periódicos y en todos los telediaros.

El edificio fue el Lever House, construido en Nueva York en 1951, proyectado por Gordon Bunshaft de SOM y promovido por el primer arquitecto experto en estrategias de comercialización: Charles Luckman. Con esa historia comienza mi tesis. Pasen y vean, que el espectáculo está a punto de empezar.

## 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

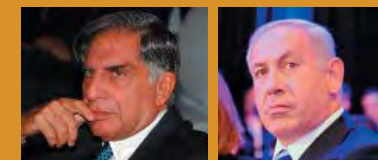
la economía del cliente, ya sea a través de amortizaciones, plusvalías o retorno de la inversión (R.O.I.: 'Return On Investment'). Gracias al R.O.I. el cliente no tiene ya la necesidad de recuperar la inversión de un edificio mediante amortizaciones y se abre a nuevos campos para aumentar las partidas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





Arquitectura y marketing son disciplinas estrechamente vinculadas. Sin convencer resulta difícil vender, de manera que un arquitecto debe ser capaz de proyectar y de seducir al mismo tiempo. Si escribimos en un buscador 'arquitecto + master en marketing' lejos de dar con profesionales del perfil de Norman Foster o Renzo Piano, autores de grandes proyectos que, además, se saben vender, encontramos dos figuras tan inquietantes como Bibi Netanyahu o Ratan Tata. Sorprende saber que el primer ministro israelí tiene el título de arquitecto por el Massachusetts Institute of Technology (1975) y un MBA del MIT Sloan School of Management (1977). Por su parte, el propietario de Tata Motors –uno de los mayores conglomerados de la India e impulsor del Tata Nano Car– se graduó como Arquitecto en la Cornell University (1962) y posteriormente hizo un MBA en la Harvard Business School.

Vemos que la fusión de arquitectura y marketing da mucho de sí, y que escapa a los márgenes del ejercicio de la profesión. Cada arquitecto tiene su propia técnica para conseguir clientes. Frente a quienes optan por fórmulas tradicionales, como aprovechar contactos personales o familiares; presentarse a concursos de la Administración; recurrir al prestigio de los premios o a las clases en la universidad, existen profesionales que inventan nuevas formas de aproximación a los potenciales clientes. Tal es el caso del arquitecto inglés Cedric Price, quien se unía a tantas asociaciones como le era posible, para conseguir contactos y abrirse a la sociedad. Así, además de miembro de la Architectural Association –como no podía ser de otro modo– llegó a formar parte de más de 20 entidades, entre las que se cuentan el National Mouse Club, la National Lending Library, o el Hot Staff Club.

Price encontraba en su adhesión a estos grupos una vía para entender la sociedad y realizar un 'preliminary sieve', una primera criba que le permitiría plantear proyectos que nadie le había encargado. Tomar la iniciativa era su manera de hacer marketing.

## Marketing y arquitectura (o de cómo vender sopa, pasta de dientes o edificios)

Nadie como **Charles Luckman** (Kansas City, 1909-Los Angeles CA, 1999) nos permite entender la simbiosis entre arquitectura y marketing. La clave de su éxito –primero en marketing de supermercado y después en la venta del producto arquitectónico– está, sin duda, en una capacidad de convencimiento que le era innata. De niño había sido representante de su escuela, al igual que en el instituto, y en su época de estudiante de arquitectura, en la Universidad de Illinois, era conocido como un orador imbatible. Sabía hablar y convencer con argumentos, pero de poco le sirvió para encontrar trabajo al acabar los estudios en plena Gran Depresión. Corría el año 1931.

Con su sueldo de ayudante en un despacho, a duras penas podía mantener a la familia que acababa de formar. De la noche a la mañana pasó de dar sus primeros pasos como arquitecto a trabajar como ilustrador de las campañas publicitarias de Colgate-Palmolive-Peet Company. En su nuevo empleo tuvo que luchar para convencer de la brillantez de sus propuestas, desestimadas sistemáticamente por su jefe. Pero lejos de ceñirse a lo que le pedían sus superiores, Luckman insistía en la validez de su trabajo, apoyado en el argumento de que si no funcionaba en el mercado era debido a la falta de aptitud de los comerciales. En plena época de recesión económica, tuvo que salir a venderlo personalmente y en un solo día consiguió siete nuevos clientes.

"On Chicago's tough South Side, Chuck Luckman sold soap to seven of the first eight stores he visited. Later he (Luckman) quipped: "If I couldn't sell soap in a dirty slum area I might as well quit." He went on to chalk up an office sales record". Old Empire, New Prince (TIME, 10 Jun. 1946)

En realidad, el éxito de Luckman no radicaba en los anuncios que ilustraba y que hacía llegar al cliente. Su táctica consistía en ofrecer al dueño de cada tienda que visitaba un letrado ilustrado con su nombre, si le compraba toda la partida de productos... y

Membership and 'reasons why'	
<p><b>1. Architectural Association</b> Habit and conviction that the AA has got something.</p> <p><b>2. Royal Institute of British Architects</b> If society is one's employer than the RIBA still has an opportunity to be a union — with a collective morality and clout greater than its individual members — also, my annual professional indemnity premium is, I think, restrained through membership.</p> <p><b>3. Institute of Contemporary Arts</b> 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.</p> <p><b>4. London Subterranean Survey Association</b> An ideal opportunity for a wide interest range to unite for variable objectives — the opposite of the RIBA — or indeed any professional survival group.</p> <p><b>5. Society for Underwater Technology</b> 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.</p> <p><b>6. Royal Agricultural Society</b> 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.</p> <p><b>7. Royal Aeronautical Society (Weybridge Branch)</b> Probably the best range of varied lectures, and visits that I would otherwise have no access to whatsoever.</p> <p><b>8. National Lending Library</b> A superb library service — making the reading of catalogues a pleasure and providing not merely vast roving facilities but books, films (various) and reproductions — very underpriced national institution.</p> <p><b>9. London Library</b> 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.</p>	<p><b>10. Architecture Club</b> A member since the late '60s — a funny left-over of the '30s it still produces hilarious juxtapositions.</p> <p><b>11. London Architecture Club</b> An opportunity for exchanges that used to take place at the AA and the ICA (Dover Street area) — small, fragile and valuably biased.</p> <p><b>12. Validating Board Diploma in Higher Education — North East London Polytechnic</b> Essential academic test-bed for CP; I have no other formal academic involvement — at present.</p> <p><b>13. Society for General Systems Research</b> A good programme.</p> <p><b>14. Lightweight Enclosures Unit</b> As founder member with Frank Newby it enables one to be considered seriously in R&amp;D work without being suspect as an architectural whore.</p> <p><b>15. US Joint Committee on Tall Buildings</b> This together with my involvement in the demolition industry stretches my usefulness into fields where I <i>should</i> be useful.</p> <p><b>16. Essex Forum</b> 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.</p> <p><b>17. National Mouse Club</b> 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.</p> <p><b>18. Hot Stuff Club</b> As life President it is beyond question the best system for operations duplicity that I know.</p> <p><b>19. Polyark</b> As founder I think it offers the very faint blue-print of the best system Schools of Architecture could ever adopt.</p> <p><b>20. Labour Party</b> Otherwise I would feel a cheat to suffrage.</p> <p><b>21. Futures Society (US)</b> A useful monthly digest and information on various natty conferences throughout the world.</p> <p><b>22. Science Policy Foundation</b> A great non-organisation for button-holing people and isolating all types of science feeds — a brilliant director and bloody good magazine.</p>

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 comercializaba 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,





Charles Luckman, de "rey de los negocios" a arquitecto-consultor de las multinacionales (1947)

dentríficos y sopas preparadas. El universo Unilever era ya un gigante en las dos grandes áreas de negocio de la época –margarinas y jabones sintéticos–, y se había posicionado como líder en productos de gran consumo. Frigo, Calvé, Knorr, Tulipan, Signal, Sunsilk, Timotei, Rexona, Ligeresa son marcas de productos que Luckman desarrolló parcial o totalmente y que aún siguen en el mercado.

“Unilever became the world’s largest corporation outside the United States. It grew into an ordered maze of incomparable intricacy, more widely dispersed along lines of geography and product than any other corporation in the world. Unilever owns and operates five hundred and sixteen companies and employs nearly two hundred thousand people in every country of the world- barring only Russia. The American subsidiary, Lever Brothers, used the managerial talents of men like Charles Luckman. Around the world, they took in \$1,364,000,000 in 1946, on which the profit was almost \$ 48,000,000.” Unilever corporation (NEWSWEEK, 6 Jun. 1949).

Ávido de alcanzar la excelencia en el diseño de sus productos, Luckman contrató a Raymond Loewy, el diseñador industrial francés autor de la cajetilla de Lucky Strike, o del logotipo de Shell, entre otros. El francés no sólo hizo los productos de Pepsodent atractivos al gran público, sino que también mejoró el entorno de los empleados de la empresa. A Loewy se debe el interiorismo de la cantina de la sede principal de Boston, donde comían diariamente cerca de 1.000 trabajadores. La cantina gozaba de gran colorido, vistas sobre el río Charles y aire acondicionado, algo totalmente inusual en la época. Luckman siempre hacía referencia a sus estudios de arquitectura como la clave que le permitía idear una empresa más atractiva e innovadora.

A principios de los años 50 decidió centralizar las oficinas de Lever Brothers, que trasladó desde Boston y Chicago a Nueva York. El cambio le permitía controlar mejor los distintos negocios de la empresa, estar más cerca de Edgewater (New Jersey), donde se ubicaban los laboratorios de investigación y desarrollo y, al mismo tiempo, trabajar con las mejores agencias de publicidad de la gran manzana. Organizar la mudanza, reorganizar los equipos de trabajo y buscar alojamiento para las familias supuso un gran esfuerzo de gestión. No obstante, Luckman supo convencer a la junta de accionistas de que en tres años habría recuperado la inversión y la empresa volvería a ser competitiva (índice R.O.I. 'return on investment'). Se trataba de regenerarse o morir, y para ese nuevo futuro era necesario un edificio que simbolizase el cambio.

"I kept for myself were to select the permanent and temporary sites in New York City, to choose the architects, and to determine the site and design concept for the new building. After all, I was an architect. Twice in a lifetime (Luckman, 1988), p.242

Luckman escogió Park Avenue por tratarse de la zona más cara del país y porque todos los edificios parecían antiguos. Era el lugar perfecto para irrumpir con una nueva construcción que llegaría a convertirse en el mejor escaparate de la ciudad. El edificio fue diseñado por Gordon Bunshaft de Skidmore, Owings and Merrill en el 390 de Park Avenue, casi enfrente de donde después se construiría el Seagram Building (en el número 375). Se decantó por el despacho de SOM porque todavía no había realizado ningún edificio de oficinas, lo que les haría más receptivos en la concepción de ideas y conceptos para el encargo.

Buscaba que el edificio tuviese carácter y resultara 'excitante', de manera que la gente pudiese valorar el potencial y la calidad de Lever Brothers. La forma de conseguirlo era dejar libre gran parte

de la parcela para construir una gran plaza pública a los pies del edificio. No ocupar gran parte del terreno disponible era todo un lujo. Se renunció, además, a situar locales comerciales, cafeterías o restaurantes en la planta baja. En el edificio sólo trabajarían empleados de Lever Brothers, para que se sintieran arropados por la empresa. A fin de escapar del origen angloholandés de la multinacional, se escogieron materiales genuinamente americanos, tanto en origen, como en cuanto a manipulación y a aplicación se refiere. La compañía necesitaba un look local y la fórmula del rascacielos de cristal le permitiría alejarse de la imagen de casa victoriana.

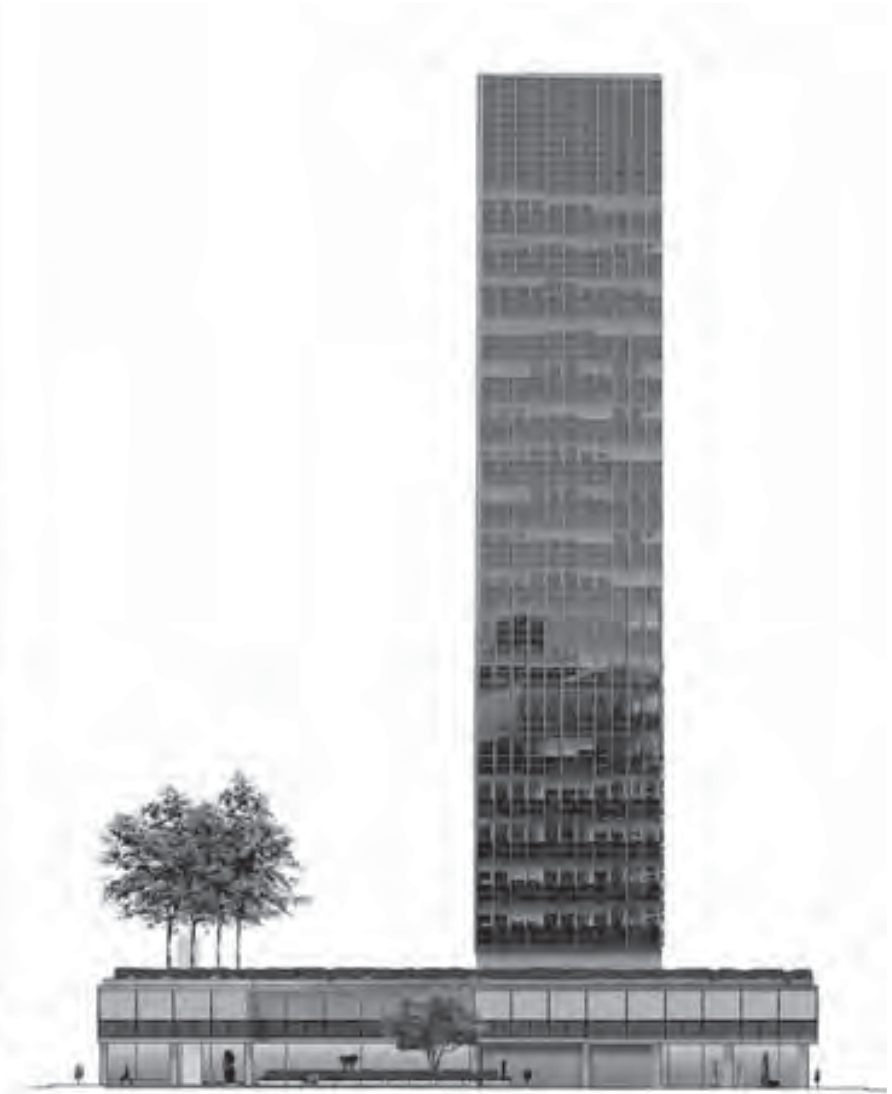
El edificio Lever House es un claro ejemplo del Estilo Internacional y fue el primero de Nueva York en construirse con el sistema de muro cortina. Al retirar la fachada, definió un patio de dominio público que se convertiría en el referente para los edificios de la zona, como el Seagram Building. La existencia de este edificio se debe a un promotor que entendía de arquitectura y que exigía un diseño arriesgado.

Luckman pedía grandes fachadas de cristal porque era lo que funcionaba en sus tiendas: cuanto más cristal, más público se acercaba. Buscaba espacios abiertos, a semejanza de las grandes superficies comerciales, mientras que las oficinas al uso se encontraban totalmente compartimentadas. Quería trabajar en acero, al tratarse de un material brillante que se asociaba al futuro. Todo se ideaba en función de tener una imagen, de acuerdo con los parámetros que había aprendido en su experiencia en el 'retail'.

"The (Lever House) building featured a glimmering 21-story blue-green heat-resistant glass and stainless steel curtain-wall. The curtain-wall was designed to reduce the cost of operating and maintaining the property. Its curtain-wall is completely sealed with



Lever House (1952) El primer edificio basado en las estrategias de venta.



no operating windows. This meant that much less dirt from the city would get into the building. The heat resistant nature of the glass also helped to keep air conditioning costs down. Additionally, the property featured a roof-top window-washing gondola that moved about the parapet wall on tracks.

The ground floor contained no tenants. Instead, it featured an open plaza with garden and pedestrian walkways. Only a small portion of the ground floor was enclosed in glass and marble. The ground floor featured space for displays and waiting visitors, a demonstration kitchen and an auditorium. The second and largest floor contained the employees' lounge, medical suite, and general office facilities. On the third floor was the employees' cafeteria and terrace. The offices of Lever Brothers and its subsidiaries occupied the remaining floors with the executive penthouse on the 21st floor. The top three stories contained most of the property's mechanical space." Lever House (Wikipedia, Nov.2008)

Concluido el diseño, pidió a los arquitectos que le prepararan una maqueta, con la que se dirigió a la sede de Lever Brothers, en Londres, dispuesto a vender el proyecto a los 24 directores anglo-holandeses convenciéndoles de que representaba la solución para la empresa. "Then I went to work to sell it to them". Twice in a lifetime (Luckman, 1988), p. 243.

Ante la novedosa maqueta, la junta directiva quedó atónita hasta que uno de sus miembros, Arthur Hartog, exclamó con su acento holandés: "It's dif-f-f-fer-unt! Luckman argumentó que nunca antes se había construido un edificio de aquellas características; que el cristal tintado de verde-azul del muro cortina reflejaría los rayos del sol relanzando la marca de un productor de sopa como ellos; que el contraste con la piedra y el mármol de las construcciones colindantes realzaría la forma del edificio... En cuanto a su estructura interna, el primer piso se configuraría de

forma alargada, para albergar el departamento de contabilidad. También habría un patio que posibilitaría el paso de la luz hasta la planta baja. En el segundo piso los empleados dispondrían de una cafetería con una amplia terraza, sobre los jardines y la calle. A partir de esta planta crecería un edificio de 20 alturas donde se situarían las oficinas ejecutivas de Lever Brothers y otras válidas para acoger la expansión de la empresa. Sólo se estaba usando la mitad del techo edificable del solar, pero Luckman defendía que el espacio no utilizado permitiría que el edificio respirara, lo que posibilitaría a la gente fijarse en sus líneas 'puras' de cristal y acero.

Lo más difícil fue justificar la renuncia a espacios comerciales. Luckman planteó tres columnas en una hoja de papel. La primera columna correspondía a los beneficios que el alquiler de los bajos a bancos y tiendas podría reportar. En la segunda, aplicaba los impuestos a los beneficios para demostrar cómo disminuían y su insignificancia en relación al volumen de facturación de la empresa. La tercera columna reflejaba el coste de una página de publicidad en prensa. Luckman defendía la capacidad del edificio de conseguir por sí solo, y sin coste alguno, páginas y más páginas de periódicos y revistas con artículos alusivos a él —y, en consecuencia, a la marca— si resultaba lo suficientemente espectacular.

Luckman: "If you will let me do what I want, I will get millions and millions of dollars of free advertising for Lever Brothers from all around the world" Twice in a lifetime (Luckman, 1988), p. 243

Durante siete horas de reunión, el comité no se pronunció sobre el diseño del edificio. Simplemente ratificó a Luckman como presidente de la empresa en EEUU. Como tal, tenía plena autoridad en la toma de decisiones. Esta operación, encauzada a evitar compartir responsabilidades, supuso el éxito de Luckman, dado que su edificio se iba a ejecutar.



“More than a Quick Profit. When Lever House was in the early design stage, Skidmore experts spent days assembling an impressive array of arguments against ground-floor shops, e.g., shops would require basement storage space that might better serve as a Lever garage, in bad times the company might have to subsidize the shops to give the building a prosperous appearance, etc. By the time the soapmen got to see the final soaring design, they were dead set against shops. “They liked what they saw,” says Skidmore, “and they wanted something more than a quick profit.”

“A client,” Architect Skidmore once said, “usually feels confidence and pride that a structure is being designed for his particular problem ... In this way modern expression of his problem seems natural, and contemporary architecture has sold itself.” Ready to Soar (TIME, 28 Apr. 1952)

Pero poco después de iniciadas las obras, sucedió lo inesperado: Luckman tuvo sus diferencias con la dirección en materia del enfoque que debían dar al negocio del jabón sintético ante las pérdidas ocasionadas por la dura competencia de la multinacional Procter and Gamble. No se pusieron de acuerdo y Luckman dimitió tras unas tensas reuniones con los directores de las divisiones inglesa y holandesa de Lever Brothers & Unilever, Ltd.: Sir Geoffrey Heyworth y Paul Rykens, respectivamente.

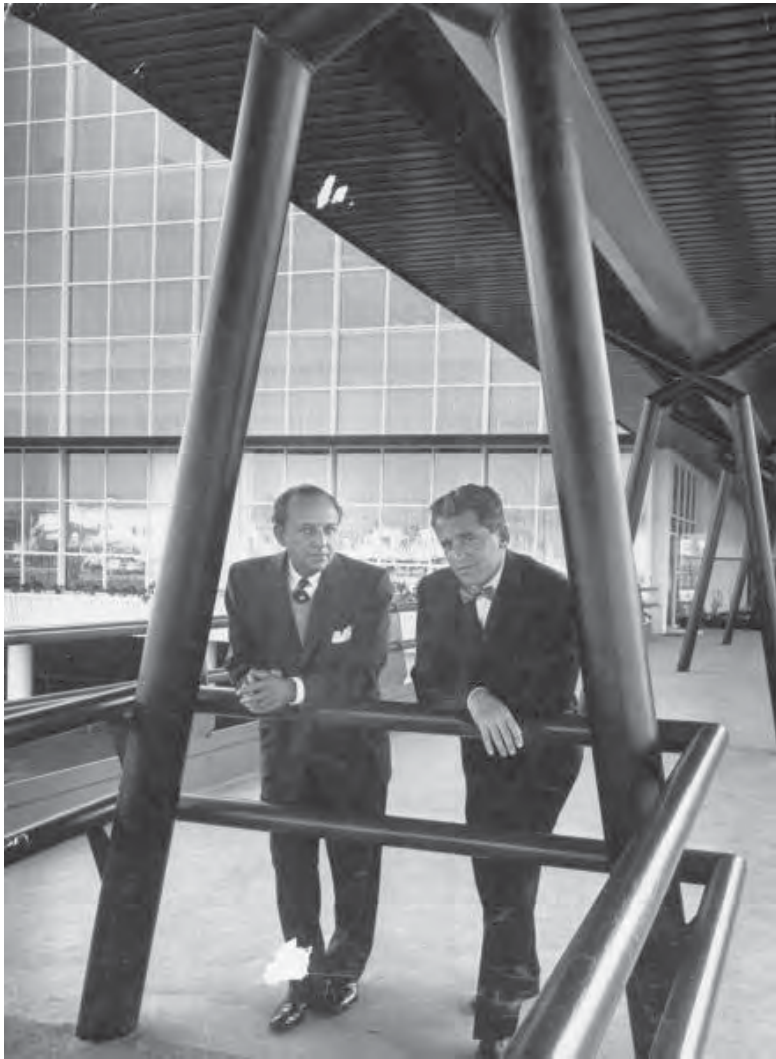
Luckman se plantea a la edad de 40 años qué hacer con su vida. Rechaza cargos de alta dirección en empresas financieras y conglomerados industriales, algunos incluso de responsabilidad política, al entender que le supondrían hacer más de lo mismo. Necesitaba nuevos retos. Es entonces cuando recibe por correo un tubo que contiene su propio proyecto de final de carrera. Su compañero de universidad William Pereira lo había conservado hasta el momento y le sugería, en una nota, retomar el camino de la arquitectura.

Pereira: “Chuck, for 20 years I’ve had my eye on this guy. That’s why I’ve saved this. I think he’s mature enough to return to the fold. How about it?” The Man with the Plan (TIME, 6 Sep. 1963).

Consciente de que en los últimos años lo único que le había producido satisfacción había sido la concepción del edificio Lever House, Luckman acepta el reto. Si tenemos en cuenta que había llegado a ser el directivo mejor remunerado de la época –300.000 dólares al año–, que se le conocía como el ‘Boy Wonder of American Business’ y que su imagen pública era equiparable a la que hoy tiene Steve Jobs, de Apple, no es difícil imaginar el revuelo que causó la dimisión de su carrera meteórica como empresario, movido por el deseo de volver a sus orígenes y partir de cero como arquitecto.

Luckman no era un arquitecto cualquiera, sino un arquitecto experto en marketing que supo levantar en un año, junto a su antiguo compañero de estudios, uno de los mayores despachos de EEUU. Por su parte, Pereira siempre se había interesado por el mundo del espectáculo, e incluso llegó a dirigir unos estudios cinematográficos. Tenía la máxima de que un arquitecto, al igual que un actor, debe saber meterse en la ‘piel’ de lo que construye. En aquel momento regentaba un despacho con seis empleados. Juntos abrieron la empresa Pereira and Luckman Architects, Los Angeles CA, cuyas acciones se repartían al 50%.

La mezcla funciona. Luckman es el business man y Pereira el designer: Pereira dibuja y Luckman consigue los encargos. Luckman parte de cero como arquitecto, pero con la ventaja de poseer el conocimiento empresarial adquirido durante sus años de directivo en Pepsodent y Lever Brothers. Además, los directivos de las grandes empresas lo conocen y confían en él. Son sus clientes potenciales.



Pereira and Luckman architects, los dos socios juntos. El consultor y el vendedor.

FOTO: Billion dollar builders Charles Luckman and William L. Pereira talking together. Los Angeles, CA (J. R. Eyerman, Jul. 1953)

Para encontrar trabajo, piensan en diferenciarse del resto y se presentan como arquitectos capaces de ofrecer un control detallado del coste de las obras y del tiempo de ejecución. Luckman sabe que los arquitectos no suelen cumplir los plazos ni los precios. Recuerda a sus posibles clientes que en todas las obras que ha encargado siendo directivo, siempre ha tenido retrasos y que el precio se ha disparado. El despacho ofrece rigor y gestión, pero busca un nuevo nicho de mercado. Entienden que al carecer de experiencia por muy buenas técnicas de persuasión que utilicen siempre habrá otro arquitecto que lo pueda hacer mejor y más rápido. Necesitan, por tanto, definir un espacio sin competencia para poder crecer. Y ese espacio virgen lo encuentran en el desarrollo de la televisión. A principios de los 50 la televisión se está convirtiendo en un fenómeno de masas y se necesitan espacios donde producir los programas. La mayoría de los estudios son antiguos teatros reconvertidos con miles de cables. Pero no acaban de funcionar ya que no hay espacio de almacenamiento, ni son accesibles para la descarga de decorados.

Luckman decide presentar su despacho como especialista en televisión. No tiene competencia porque nadie ha diseñado nunca un estudio partiendo de cero. Ni siquiera él, pero conoce las necesidades del mundo del espectáculo al haber patrocinado los numerosos programas de radio que anunciaban sus productos. Quienes antes estaban en la radio ahora están en la televisión, pero son los mismos. Además Pereira sabe cómo es un estudio de cine, y Luckman le convence de que no puede diferenciarse tanto de un estudio de televisión.

La oportunidad surge de la mano de Bill Paley, fundador y presidente de la CBS. Un mes después de haber abierto el despacho, Luckman se cita con él en Nueva York. Paley sabe que Luckman conoce las diferencias entre la radio y la televisión y le pregunta cuánto tiempo tardaría en construir un complejo en Hollywood,





Cbs Televisión City. El primer edificio pensado exclusivamente para la TV.

FOTO: Exterior view of CBS Television City building. Los Angeles, CA (J. R. Eyerman, Jul. 1953)

donde deseaba centralizar toda la producción de la cadena. Luckman se lanza a la piscina y asegura poder tener construido el complejo en 22 meses, si la dirección participa en la planificación del complejo desde el primer momento.

Luckman: “Bill, I Could have our entire team here in New York in three days and with Frank’s (Frank Stanton, director general de la CBS) and your participation in the planning (Bill Paley, fundador y presidente CBS), we can have your new facility planned, designed, and constructed in twenty-two months.” Twice in a lifetime (Luckman, 1988), p. 283

Construyeron la CBS television City, con un presupuesto de 13 millones de dólares. Tuvieron que aprender deprisa. Empezaron por hacer ‘market research’. Como hacía en Pepsodent, Luckman buscó las opiniones de los usuarios. Así se lanzaron a preguntar y a estudiar cómo debía ser la televisión del futuro. Todo era adaptable porque nadie sabía cómo acabaría formalizándose. Lo primero fue buscar un lema que definiese el proyecto, un concepto, el ‘sandwich loaf’: En medio, un pasillo lo suficientemente amplio como para que pasaran camiones. A cada lado, almacenes donde guardar decorados y vestuario, salteados por salas de control. Inmediatamente después, los estudios y, al final, las gradas para el público. La gente accedería desde fuera a los estudios y no se mezclaría con los técnicos ni molestaría a las estrellas. El esquema era sencillo y estaba muy bien vendido, sólo restaba añadirle la técnica.

“Many significant design features, copied innumerable times since throughout the industry, were first conceived and executed successfully here. There were new electronic lighting and audio systems, flexible “elephant trunk” air conditioning ducts, a new batten counterweight system, de-mountable exterior walls, suspended audience monitors, camera runways, control room con-

figurations, and audience seating plans that are still part of the accepted wisdom of television production today.” William Pereira. USC Guild Press (James Steele, 2002), p. 88

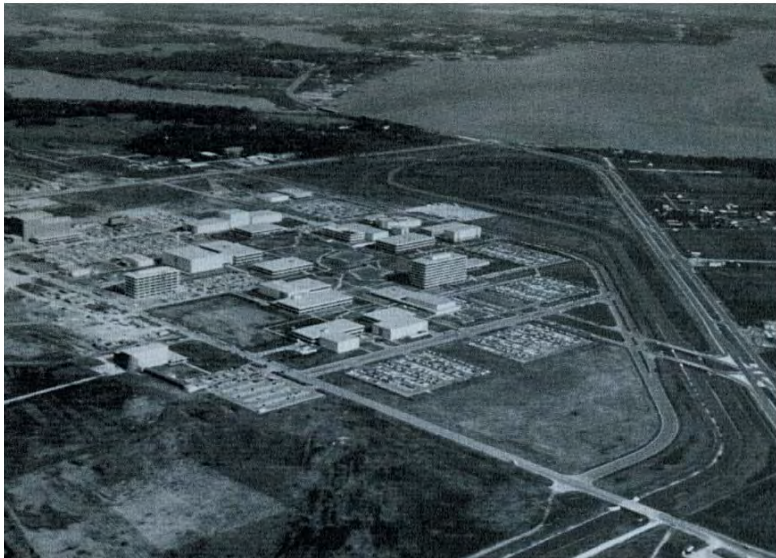
Incorporaron el ‘sponsormobile’, una burbuja de cristal con cómodos asientos, suspendida en el aire por una grúa que albergaba a los ‘sponsors’. Desde allí lo podían oír y ver todo, pero nadie percibía sus quejas sobre cómo se gastaba su dinero. Fue el primer edificio construido específicamente para la televisión. Después llegaron a construir más de 50 estaciones de televisión. Solo la CBS les encargó remodelar docenas de antiguos teatros que utilizaban como estudios en Nueva York. La transformación de mayor repercusión fue la de la antigua lechería Sheffield (old Sheffield Milk Barn). Este edificio que se utilizaba para ordeñar mecánicamente a las vacas quedó transformado en un estudio de grabación de noticias y seriales diarios. Aprovecharon las rampas por donde bajaban los animales, para el paso de los camiones con vestuarios y decorados. Los estudios de producción se hicieron de prefabricados, lo que permitía que las paredes se pudieran desplazar en función de las necesidades. Los establos se reconvirtieron en salas de montaje; la sala de pasterización, en laboratorio y las oficinas de investigación de la leche, en las oficinas de los ejecutivos. El ‘diet milk bar’ se convirtió en la cantina de los trabajadores y el almacén del pienso, en una planta de producción de televisión.

La fórmula funcionaba. El despacho era capaz de adaptar y optimizar lo existente. En definitiva, se especializó en encontrar soluciones para resolver problemas: lo que Luckman siempre había estado haciendo. Abrieron oficina en Nueva York. Durante este periodo, la Federal Communications Commission aprobó licencias para 2000 nuevas estaciones de televisión, cada una de las cuales necesitaba sus propios estudios. Llevaron a cabo varios centros de producción para la ABC en San Francis-

co, Los Angeles y Nueva York, entre muchos otros encargos. El despacho apenas había cumplido un año de vida cuando, inmerso en la construcción de la CBS Television City, encontró en los militares un nuevo nicho de mercado. Fueron, más bien, los militares quienes dieron con ellos. El edificio de la CBS era lo más parecido a una base con un gran centro de telecomunicaciones que los altos mandos del Ejército podían imaginar. El letrado de la obra les puso sobre la pista. Así fue como dos coroneles del Ejército del Aire se presentaron en el estudio. Deseaban construir una base militar para aviones tipo jet. Una nueva tecnología administrada por la Air Research and Development Command ARDC, que con el tiempo llegaría a convertirse en la Agencia Espacial NASA. Les pidieron el diseño de la Edward Air Force Base. Allí se formarían los mejores pilotos de pruebas del país, que acabarían siendo los primeros astronautas. Pero todo eso aún estaba por llegar. Y, desde luego, ellos no lo sabían.

Durante la negociación, Luckman y Pereira aseguraron estar capacitados para asumir el trabajo, aunque en realidad desconocían tanto la tecnología jet como la envergadura del mismo. Prueba de ello es el precio inicial de Luckman, quien cuestionado por los militares, estableció en 2.000 dólares. Para su fortuna, la cara de sorpresa del negociador le puso sobre la pista y, de inmediato, añadió: “...por plano, claro”. La siguiente pregunta fue el número de planos necesarios y que el arquitecto fijó en alrededor de 40. Así fue como cerraron un acuerdo de 80.000 dólares. La entrega era en dos meses.

La primera acción de Luckman y Pereira fue sobrevolar el terreno en helicóptero. Después buscaron a especialistas en la materia: asesores militares, ingenieros aeronáuticos, profesores... consultaron a cuantos profesionales pudieran anticiparles cómo era la tecnología, para prever lo que se podría necesitar. No les cupo



Edward Air Force (1952), United States Airforce Bases and United States Naval Base, Cadiz (1956)

la menor duda: los militares no buscaba diseño, sino funcionalidad. Cómo se abastece un avión, cómo se realiza el mantenimiento, cuáles son los protocolos de seguridad o las medidas de protección acústica fueron algunas de las consideraciones que contemplaron. Tomaron conciencia de que el encargo podría suponer una obra de entre 30 y 50 millones de dólares... sólo en su primera fase.

En la presentación Luckman decidió dar a conocer todas las alternativas estudiadas, en lugar de planos finales. Su táctica consistía en enseñar una propuesta, y explicar por qué se había desestimado, no en vano 'prueba-error' era el método de los militares. Consiguió el encargo porque hablaban un lenguaje común, el de la estrategia. El arquitecto se servía de ella para ganar la adjudicación de un proyecto; los militares, para ganar la guerra. Se sentían cómodos juntos. La relación fue creciendo, y los encargos también.

En 1953 el estudio recibe un proyecto de 300 millones de dólares, consistente en la construcción de cinco bases aéreas y dos bases navales en España. Entre ellas, la base de Rota (Cádiz). Luckman crea una 'Joint Venture' con otros tres despachos: Metcalf and Eddy de Boston, una ingeniería 'pesada'; Frederick R. Harris, Inc. de Nueva York, ingenieros navales y Shaw and Dolio de Chicago, arquitectos. Este equipo desarrollaba el proyecto, mientras que Pereira y Luckman se encargaban del Master Plan y coordinaban el trabajo. A Luckman correspondía también la labor de reunirse con los políticos y los militares. Así, durante los cuatro años que duraron las obras, visitó España seis veces al año, para supervisar el trabajo de los 150 ingenieros y arquitectos llegados de Estados Unidos, además de a los técnicos locales. Para evitar problemas de comunicación, toda la documentación se presentaba en inglés y español. Gestionar grupos siempre había sido su especialidad. El resultado estaba a la vista: las obras cumplían plazos y se ajustaban a los presupuestos.

El régimen de Franco no obstaculizó sus reuniones. Sin embargo, el arquitecto define a Franco en sus memorias como “un dictador que zanjaba los temas con la invitación a los presentes de café con brandy para todos”. Entre las numerosas anécdotas de la época consta la construcción de un gran almacén de mantenimiento en la localidad de San Pablo, Sevilla, prevista en una zona pantanosa y –en consecuencia– poco adecuada, ante el riesgo de inundaciones. Las autoridades no aceptaron la petición de los arquitectos de cambiar la ubicación, ya que el proyecto había sido aprobado por Ley en el Congreso. Luckman, siempre hábil, agudizó el ingenio para proponer un lugar seco a escasas 19 millas de distancia. Después convenció al Gobierno de modificar los límites de San Pablo, de manera que el proyecto quedara enmarcado en el mismo término municipal. De esta manera, el almacén se construyó en la localidad aprobada por el Congreso y en un lugar libre de amenazas de inundaciones y riadas.

La colaboración de Luckman con los militares dejó de limitarse a la construcción de edificios para incluir un servicio de consultoría. El General Partridge, jefe de la ARDC y responsable de aprobar la base Edward Air Force Base contactó con él porque tenían un ‘pequeño’ problema: No sabía desde dónde lanzar, a modo de prueba, los primeros cohetes y misiles. Su equipo estaba dividido. Una mitad consideraba que se debía hacer desde la base de Patrick Air Force, cercana a Miami, mientras que la otra mitad consideraba más oportuno crear una nueva estación de lanzamiento en Cabo Cañaveral.

Luckman se informó sobre el proceso de montaje y lanzamiento y decidió estudiar cada uno de sus pasos. Así supo que los cohetes se construían en la Costa Oeste y que se transportaban a la base de Patrick en avión. Allí se desmontaban y se cargaban en camiones que los llevaban a Cabo Cañaveral, donde se volvían a montar para su lanzamiento; un lanzamiento que fracasaba en el 99 por ciento de los casos. Cuando esto sucedía los cohetes se

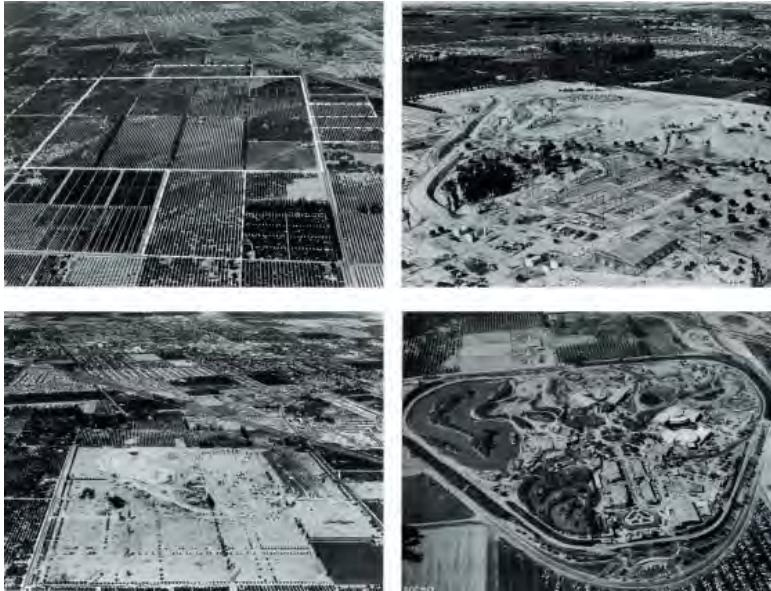
desmontaban, se volvían a cargar en camiones y eran devueltos a la Costa Oeste. La cuestión estaba en que el gran tamaño de los misiles imposibilitaba su transporte, de una sola pieza, por carretera.

El arquitecto propuso realizar un estudio de ‘time and motion’ para analizar el tiempo y las responsabilidades inherentes al proceso que seguían. No era ni más ni menos que lo mismo que había hecho en Lever Brothers: revisar la cadena de producción. Descubrió que el problema radicaba en la constante manipulación de un material tan sensible y peligroso al mismo tiempo.

Para subsanarlo, ideó una infraestructura que permitiría llevar los cohetes desde las empresas fabricantes directamente a la base de lanzamiento de Cabo Cañaveral. El procedimiento pasaba por alto los protocolos militares, pero se prometía eficiente. La North American Aviation y la Douglas Aviation se mostraron encantadas de que el material permaneciera intacto y aceptaron hacer una prueba con dos cohetes. Ambos se lanzaron con éxito. Pereira y Luckman habían vuelto a conseguir otro encargo ‘astronómico’: el Master Plan para Cabo Cañaveral.

La consultoría acabó siendo la especialidad de Luckman. Solucionaba problemas empresariales o de logística relacionados con el desarrollo de un negocio y que, en último término, tenían relación con la construcción de edificios. El Master Plan, que acotaba la visión del empresario, era su principal herramienta. Un ejemplo fue su colaboración con Walt Disney, a quien conocía personalmente al haber patrocinado el programa de Blancanieves en la radio, en la época de Pepsodent. El programa había sido una sustitución de verano del show de Bob Hope, pero no acabó de funcionar. Sin embargo, Disney recurrió a él para encargarle el Master Plan de Disneyland. Walt Disney sabía lo que quería, pero ignoraba el espacio necesario y el coste que podría suponer un parque de atracciones como el que tenía en mente. El primer





Fotos de la evolución de Disneyland. La primera es del 16 de Julio 1954, el solar agrícola y lleno de naranjos. La segunda del 20 de Octubre de 1954 (foto inferior izq.) los árboles ya no están y se muestra el área de actuación. En la tercera ya se ven algunas estructuras de Main Street y de Tom Sawyer Island, así como el movimiento de tierras para el tren Disney, es del 17 Diciembre 1954, y por último vista general del día de la apertura al público el 17 Julio 1955. *Building a dream: the art of Disney architecture* (Beth Dunlop, 1996:32)

encargo que hizo al despacho fue que intentaran encajar Disneyland en un terreno de tan sólo siete acres. Luckman le demostró que era imposible. Y empezaron a buscar otro de 10 acres, luego otro de 20 y hasta uno de 30, pero cada vez se comprobaba que el solar era insuficiente para todas las atracciones. Luckman propuso un terreno de 50 acres, pero Disney se desesperó y ordenó que pararan el proyecto. Le parecía excesivamente caro. Sucedió en 1952, año en que Luckman todavía no realizaba estudios económicos, como despacho, de manera que recomendó encargar un plan de viabilidad al Stanford Research Institute (SRI).

Al cabo de cuatro meses el SRI tenía la respuesta: un terreno de 160 acres —a un precio de 5.000 dólares por acre— en las afueras de Anaheim era el lugar perfecto. Estaba próximo a uno de los primeros parques de atracciones de Los Angeles, el Knott's Berry Farm, en una zona con restaurantes. A Disney le gustó y volvió a encargar a Pereira y Luckman el Master Plan. Ahora sí que cabía todo, no obstante Luckman le recomendó la compra de terreno adicional para poder desarrollar edificios comerciales. Enfurecido, Disney le tachó de “insaciable de terreno” y “loco” y no hizo caso a sus palabras.

El parque se construyó de acuerdo con las indicaciones de diseño de Walt Disney, que tenía en mente todos los detalles. Fue un éxito absoluto y dos años después Disney ya quiso ampliarlo para construir su nueva atracción, Matterhorn. Adquirió la parcela anexa, de 40 acres, pero tuvo que pagar 40.000\$ por acre. Era el precio del éxito. Años más tarde, cuando Disney fue a Orlando para crear Disneyworld, no quiso repetir el mismo error y compró 27.000 acres directamente. El nuevo proyecto también resultó exitoso, por lo que aprovechó el terreno ‘extra’ para levantar el parque de atracciones adyacente de Epcot.



La consultora de Luckman, además de ofrecer números, vendía ideas: proponía nuevos conceptos y daba la vuelta a lo establecido. Al despacho llegó un encargo para ampliar el Huntington Memorial Hospital de Pasadena. Necesitaban 100 nuevas camas, pero el presupuesto quedaba muy corto. O se ampliaba el presupuesto o se hacían menos camas. Luckman dio con la tercera opción: las 100 camas debían ser de convalecencia. Estarían destinadas a los pacientes que mejoren y que estén a punto de abandonar el hospital. Estos pacientes no requieren habitaciones con tomas de oxígeno, ni otras infraestructuras. Sólo necesitan reponer fuerzas antes de salir. Y, sobre todo, hacer 100 habitaciones sin todas esas instalaciones permitía ajustarse al presupuesto. Luckman convenció una vez más.

En cinco años el despacho contaba con 400 arquitectos y facturaba un billón de dólares de la época. Luckman y Pereira adquirieron fama por su facilidad para entender las necesidades del cliente, su rapidez de ejecución y su consolidación de objetivos. Luckman convencía porque hablaba el mismo lenguaje que quienes le encargaban las obras y entendía lo que su cliente esperaba poder ofrecer a los accionistas. Sabía de logística –de cómo aprovisionar tiendas o tener centros de distribución– y lo utilizaba para hacer Master Plans. Un arquitecto nunca había pensado en reponer piezas, o en organizar sistemas complejos.

Luckman y Pereira proyectaron el Master Plan del Aeropuerto de Los Angeles, el primer aeropuerto diseñado en plantas superpuestas –la de llegadas y la de salidas– para optimizar el flujo de personas. Proyectaron el Masterplan de la University of Southern California, creando un ‘vocabulario’ que definía los tipos y características de los edificios actuales y del futuro. Vendían futuro cuando nadie sospechaba cómo acabaría siendo realmente. Pero el futuro tenía que ser un edificio o un sistema que se pudiese adaptar, que pudiese crecer, que pudiese transformarse y, en

definitiva, asegurar que la inversión nunca perdiese valor. Tantos conceptos empresariales, tanto control de costes y, sobre todo, tantos plazos por cumplir con tanta gente a quien supervisar, hizo que Pererira y Luckman murieran de éxito. O simplemente Pereira no le vio sentido a seguir en aquella vorágine. Pereira: “It was like working in a factory. Everybody was standing in line with projects for us to do, like a line of railroad cars waiting to unload. I don’t say we were doing inferior work; I just know I wasn’t doing my best.” *The Man with the Plan* (TIME, 6 Sep. 1963)

En 1958, Pereira decide apearse de aquella fábrica de hacer proyectos para empezar de nuevo. Luckman le compró su parte de la empresa por medio millón de dólares y quedó al frente de todos los proyectos. Hizo socios minoritarios a la mayoría de sus colaboradores y siguió adelante con el despacho bajo el nombre de The Luckman Partnership, Inc., que rápidamente todo el mundo llamó CLA (Charles Luckman Associates).

El abandono de Pereira pilló a Luckman de improviso. Con él perdía a un socio que aportaba a los proyectos interés arquitectónico; a un experto capaz de pararle los pies y de hablarle de igual a igual. Para suplirlo acudió a las universidades a la caza de futuras promesas. Buscaba jóvenes que despuntaran, con nuevas ideas y ávidos de construir.

Para demostrar que el despacho no perdía fuelle, organizó una exposición de su trabajo en el verano de 1959 en el California Museum of Science. Titulada “A Biography of Architecture”, la muestra incluía maquetas, fotografías y perspectivas de 30 obras y se centraba en “aspects of construction cost control, facility planning, engineering, research and analysis, master planning, and construction management” *Twice in a lifetime* (Luckman, 1988:335).

La adaptación del despacho, cuyo carácter quedó aún más acentuado por la forma de trabajar de Luckman, fue rápida. Seguía consiguiendo grandes encargos y haciendo caja. Frente a otros 100 competidores, en 1961 ganó el concurso para construir el Houston Space Center. La tan famosa expresión “Houston, tenemos un problema”, proferida por el astronauta Jack Swigert durante el accidentado viaje del Apolo 13, se recibió allí. A sólo una semana de la llegada de Kennedy a la Presidencia de los Estados Unidos, el vicepresidente Johnson había anunciado la inminente construcción del centro de control de cohetes espaciales en Houston, Texas. Luckman consultó a todos los expertos con los que había trabajado en la construcción de bases militares en España, entre los que se encontraba el Dr. Wernher von Braun, pionero en cohetes. Obsesionado por hablar con la gente de la NASA en su mismo idioma, para ofrecerles seguridad, Luckman empezó a estudiar siglas y a incorporarlas –junto a otros tecnicismos– a su vocabulario, como expondría en *Twice in a lifetime* (Luckman1988, página 393).

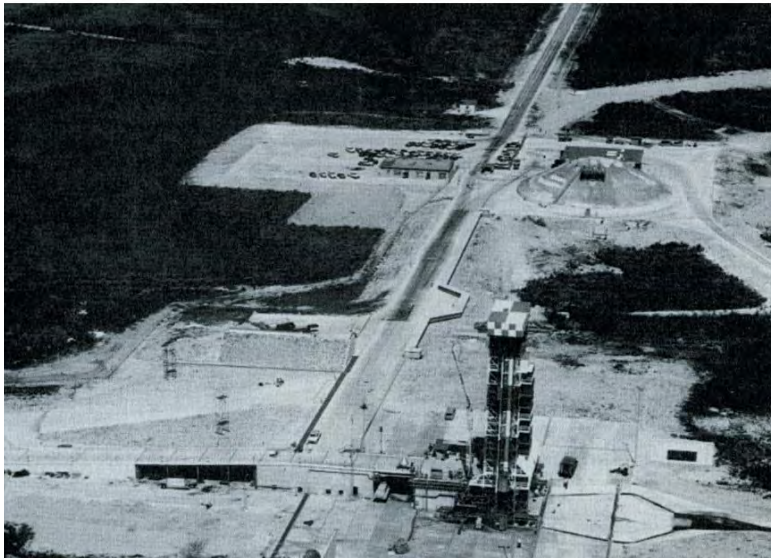
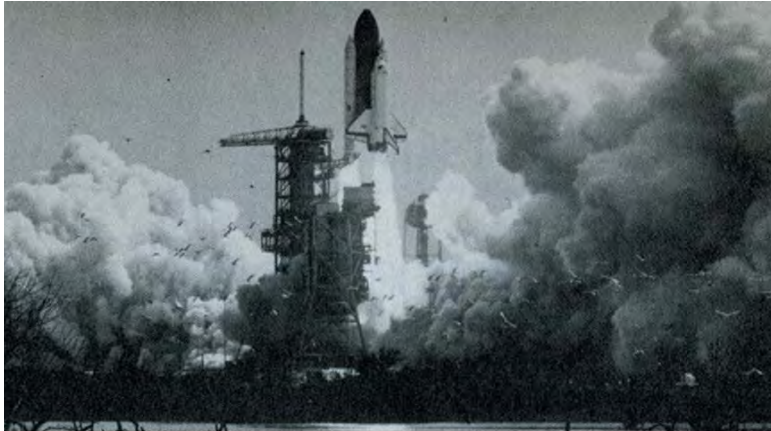
Ganaron el concurso y no tuvieron tiempo ni para celebrarlo. El complejo de 49 edificios debía estar diseñado en 48 días hábiles, una exigencia del Presidente Kennedy que el administrador de la Nasa, James Webb, trasladó al equipo ganador.

Para aceptar el encargo, Luckman estableció unas condiciones muy similares a las que habían funcionado cuando proyectaron CBS Television City: Llegaría el siguiente lunes con todo su equipo. Para entonces quería tener a su disposición 100 mesas de dibujo equipadas, cuatro salas de conferencia y cinco despachos dentro de la NASA. Necesitaba acceso directo a los técnicos que pudieran solucionar dudas y dar conformidad al trabajo diario. Por ello pidió que todos los jefes de sección trabajasen en la misma zona que su equipo. Por último, exigió que ninguno de los jefes de la NASA tomara vacaciones de Navidad o Fin de Año,

a fin de poder llegar a la cita del 3 de enero de 1962, a las 10.00 hrs., en la Casa Blanca.

El día de la cita, poco antes de entrar en la sala, le comunican que la reunión no debía extenderse más de diez minutos. Se trataba de una norma estricta, debida a la carga de trabajo de los directivos de la NASA. Las decisiones debían de ser rápidas y efectivas, nada de rodeos. Le recomendaron que explicara directamente al Master Plan final. Luckman se negó. Recordaba sus experiencias con los militares. Sabía que necesitarían entender por qué se había llegado a una determinada solución, en detrimento de todas las otras opciones barajadas. Para ello, una vez sentado frente al Sr. Webb, se saltó el protocolo para hacerle la siguiente propuesta: De todos los Master Plan estudiados, sólo uno funcionaba, lo que le podría demostrar en una hora. Consciente de que únicamente contaba con diez minutos de presentación, empezaría a explicárselo todo desde el principio. Transcurridos los primeros siete minutos se detendría en su exposición para preguntar si podría contar con los otros cincuenta y tres minutos necesarios o si debía pasar directamente a los dibujos finales, para concluir en tres minutos. A Webb le gustó el trato y Luckman se lanzó a explicar las bondades del proyecto. Pasados los primeros siete minutos Webb le pidió que parara. Pero lo hacía para pedir a su secretaria que cambiara la agenda del día. Quería una hora completa con el Sr. Luckman. Obtuvo luz verde para desarrollar el proyecto. Dado que debía cumplir los protocolos de catorce agencias del Gobierno, subcontrató los servicios de seis despachos de arquitectura de Houston y de trece ingenierías.

El edificio resultante era conocido como ‘shoot-for-the-Moon Base’. Había sido ideado para preparar el vuelo a la Luna, para cumplir el sueño de Kennedy. Contaba con simuladores de cada fase del vuelo. En él se llevaron a cabo ensayos de aterrizaje en



Manned Spacecraft Center Building, Houston (1963), Fase I de Cabo Cañaveral (1958)

suelo lunar; estudios relacionados con la acción de la atmósfera sobre los equipos... Y, a través de 92 monitores, desde el edificio se controlaban las operaciones de vuelo. Se seguía, paso a paso, cuanto sucedía en la cápsula y –por descontado– se mantenía el contacto con los astronautas. Allí se recibió el mensaje “The Eagle has landed” el 16 de Julio de 1969. Neil Amstrong pisaba suelo lunar. La imagen de su hazaña y su voz llegaban al edificio de Luckman para, desde allí, distribuirse al mundo entero.

Luckman no se volvió lunático pero sí muy poderoso. Su influencia y credibilidad crecían tanto en el mundo empresarial como en el político. Gracias a ello pudo construir el complejo Prudential Tower de Boston, el proyecto privado de mayor inversión de la década de los 60, no superado hasta la llegada de John Portman. Entre otras instalaciones, el complejo incluye un rascacielos de 52 pisos; un auditorio con capacidad para 6.000 personas; un hotel de 1.000 habitaciones y apartamentos para 4.000 personas. Luckman insistió en que el rascacielos tuviera 52 alturas –frente a las 50 que quería la propiedad–, porque creía en el factor psicológico: Si alguien deseara superar la altura del edificio tendría que llegar al piso 60. Dejarlo en 55 sería permanecer demasiado cerca. Así el suyo podría ser durante más tiempo el edificio más alto de Boston. Esta misma estrategia es la que había seguido en la construcción del rascacielos de UCB, de 62 pisos. Además en esas dos alturas por encima del piso 50 se podría construir un mirador. Como los promotores no lo veían claro, Luckman les ofreció quedarse con la concesión del mirador a cambio de no cobrar sus honorarios profesionales que ascendían a un millón de dólares. Los promotores, influenciados por la propuesta de Luckman, decidieron construirlo finalmente. Les costó 200.000 dólares extra, pero supuso el mejor retorno en inversión (R.O.I) de todo el complejo. “If it’s good enough for Chuck, it’s good enough for us” Twice in a lifetime (Luckman, 1988).

Luckman ya había asumido riesgos, junto a los promotores, en otras ocasiones. Cuando construyeron Marineland of the Pacific, en Palos Verdes, la propiedad se quedó sin financiación. Ofrecieron pagarle los honorarios en acciones y él aceptó. Al cabo de tres años vendió las acciones al promotor por el triple de lo que habrían supuesto los honorarios profesionales. Había arriesgado porque tenía la capacidad de prever si un negocio sería un éxito. Los clientes lo fichaban porque sentían que se ‘mojaba’ en el riesgo. Algunos depositaban en él su confianza por su demostrada experiencia. Otros, porque ‘aseguraba’ el éxito con un millón de dólares en el contrato.

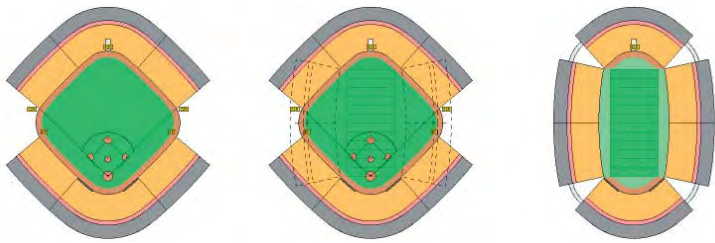
Se presentaron a un concurso para la construcción del Aloha Stadium de Honolulu, que debía albergar a los equipos de béisbol y de fútbol americano. Para pensar cómo ejecutarlo hicieron un intensivo ‘market research’ estudiando a Pierre Luigi Nervi y a Kenzo Tange. Visitaron la mayoría de estadios de béisbol de EEUU y advirtieron que cuando se reconvertían a fútbol americano, la mayoría usaban asientos desmontables que únicamente permitían 5.000 nuevas plazas. Otra opción era la se había adoptado en Kansas, donde construyeron dos estadios colindantes por 50 millones de dólares. Pero disponían de un presupuesto de 25 millones y, en consecuencia, sólo era posible construir uno. Concluyeron que lo mejor sería mover las gradas de los espectadores para poder reconfigurar el estadio, según el uso. Contactaron con varias ingenierías del país para comenzar a trabajar en el concepto de ‘movible Stadium’. Para ello decidieron dividir las gradas en seis zonas iguales, cuatro de las cuales debían tener la capacidad de rotar 200 pies sobre un arco de 45 grados. Cada una de las tribunas pesarían 1.500 toneladas. Sabían que era factible, pero –una vez más– ignoraban cómo hacerlo y a qué precio.

El día en que los distintos despachos presentaron sus proyectos

les acompañó la suerte, ya que expusieron en último lugar. Luckman comenzó por mostrar los dibujos, el trabajo de investigación y, finalmente, una maqueta eléctrica que causó furor. Con sólo pulsar un botón, la maqueta se empezó a mover para reconfigurarse, y pasar de la ordenación estilo béisbol a la de fútbol americano. El efecto teatral fue absoluto. Silencio máximo. Tensión para ver si el artilugio funcionaba y se completaba la transformación. Cuando se acopló la maqueta se oyeron vítores y aplausos. Habían vuelto a ganar un concurso.

De vuelta al estudio empezaron a pensar cómo llevar a la práctica todas sus teorías. Buscaron en la oficina de patentes de Washington algo similar a ‘movible seating sections’ y descubrieron que Boeing utilizaba cojines de aire para mover los aviones en la cadena de montaje. Boeing los puso en contacto con Rolair Systems, una empresa de Santa Barbara dedicada al transporte de objetos pesados y que, en un principio, les dijo que era imposible transportar una sección de un estadio de más de mil toneladas de peso. Sin embargo, a medida que lo estudiaban fueron viendo que era factible. El siguiente problema era qué hacer con los bajantes, ya que las gradas debían contar con restaurantes y lavabos conectados a la red de alcantarillado. La solución volvió a venir del mundo de la aviación. El ejército del aire era capaz de aprovisionar de combustible a los aviones en pleno vuelo, mediante bombas y tubos flexibles enrollables. Siguiendo el mismo sistema cuando la sección se moviera, el tubo se desenrollaría y caería por gravedad. De vuelta a su sitio, el tubo podría enrollarse y sólo sería necesaria una bomba para desaguar. Luckman: “The Strategic Air Command refueled their bomber planes, which were always in the air on twenty-four-hour alert. They did this by using a rubber hose, bound with flexible copper wire, between the fueling plane and the bomber. That was the answer.” Twice in a lifetime (Luckman, 1988), p. 370.





Aloha Stadium (1975), el primer estadio multifunción del mundo. Modo béisbol, modo fútbol americano, modo concierto y miles de cojines de aire para desplazar una estructura gigantesca.

Lo dibujaron todo y pusieron precio. El procedimiento sería el siguiente: Empezarían construyendo una solera de hormigón para poder desplazar los distintos tramos del estadio. Sobre esta base instalarían cojines de aire que alzarían una estructura metálica que, a su vez, aguantaría los 40 pilares de cada sección de gradas. Con sólo pulsar un botón, el cojín se llenaría de aire a gran presión. Apretando un segundo botón se abriría una válvula en la parte baja del cojín, —la que está en contacto con el suelo—, por donde saldría el aire muy despacio. Como consecuencia, bajo los cojines aparecía un film de aire de unos pocos milímetros encima de la pista. Dicho film permitiría desplazar la grada sin fricción. A los políticos les encantó la idea, pero al mismo tiempo temían que no fuera factible. ¿Se había realizado en algún otro lugar? ¿Qué garantías de éxito tenían? ¿Y si no funcionaba? Luckman los convenció ofreciéndoles una garantía a nombre de CLA por un millón de dólares. Fue la manera de calmar a la prensa y poder seguir con el proyecto. Si el arquitecto se jugaba un millón de dólares de su bolsillo a buen seguro que iba a funcionar. Se hizo el estadio y se probó por primera vez el concepto de “film-of-air.” Cada una de las gradas, de 14 pisos de altura y 1750 toneladas de peso se movieron. Tardaron ocho minutos en hacer el arco de 45 grados cada una y en apenas media hora ya estaban las cuatro en su sitio. Funcionó. “It Works” titularon los periódicos al día siguiente en sus portadas.

Pero la prensa no siempre estuvo de su parte, como demuestra el caso de la construcción del Madison Square Garden de Nueva York en 1961. Todo el mundo opinó. Y todos criticaron. El proyecto era delicado porque tenía diversos clientes, diferentes necesidades y las obras afectaban a mucha gente. El Madison Square Garden original era un gran espacio cubierto donde se hacían ‘shows’ diversos, desde exposiciones caninas hasta espectáculos deportivos. Había tenido tres localizaciones diferentes desde su creación en 1890 y estaba situado en Madison Square Garden con la 8th Avenue desde el año 1925; un punto perfecto para edificar.





Pennsylvania Station de McKim, Mead, and White architect, New York 1910 y Madison Square Garden, New York (1925). La antigua Penn Station que Luckman derribó y que todos echan ahora de menos.

La propiedad, la Graham-Paige Corporation, buscó una nueva localización para crear un pabellón moderno que pudiera albergar mayor número de espectadores y que ofreciera mejor visión. Buscando un nuevo solar en Manhattan, vieron la solución en la estación de Pennsylvania. El enorme edificio de estilo Beaux Arts estaba anticuado y era un espacio ineficiente para el mundo de acero y cristal que se aproximaba. La estación había sido diseñada por McKim, Mead and White's en 1910 recreando las Termas de Caracalla de Roma (del 217 a.C.). Se trataba de un edificio de vestíbulos altísimos –de 180 pies de altura– que impresionaba a todos los viajeros que llegaban a Nueva York. Era más grande y ofrecía más luz natural que la estación Central. A quienes también tenía impresionados era a los contables de la Pennsylvania Railways, por su alto coste en mantenimiento: alrededor de dos millones y medio de dólares al año.

Las dos empresas propietarias llegaron a un acuerdo para hacer la nueva estación, que debía ser subterránea para poder construir en el solar el nuevo Madison Square Garden y un edificio de oficinas de 32 pisos de altura.

Ficharon a Luckman porque necesitaban a alguien capaz de convencer a toda una ciudad de prescindir de uno de sus principales símbolos. Los ciudadanos protestaron. A diario había manifestantes en las obras. Los medios de comunicación reflejaron el descontento e incluso se llegó al juzgado. Pero el arquitecto fue capaz de seguir adelante. "Penn Station had become an anachronism in the age of summertime air conditioning and wintertime heating. It was great for everybody except the people who used it". Twice in a lifetime (Luckman, 1988),p. 339.



Madison Square Garden MSG (1968) "The World's Most Famous Arena". Es uno de los edificios más criticados de Nueva York y le llaman el edificio de las tres mentiras. No está en la calle Madison, no es un jardín, ni tampoco una plaza.

Tuvo que luchar contra los proteccionistas y también con la logística. Por contrato, la estación debía de seguir operativa y estar a pleno rendimiento en el transcurso de las obras. A diario pasaban por allí 250.000 pasajeros, llegaban 600 trenes y se cruzaban 2 líneas de metro. Lo más difícil fue hacer las cimentaciones entre las vías y sacar los escombros a mano, debido a que la maquinaria no cabía. Concluidas las obras, la ciudad ganó un nuevo palacio de deportes dotado de una cubierta suspendida que permitía un espacio diáfano sin pilares. La capacidad era de 22.000 espectadores. A cambio, perdió una estación de ensueño. Luckman sin pretenderlo, inició el debate de la preservación de los edificios históricos en EEUU. A medida que fue pasando el tiempo, la ciudad se arrepiente cada vez más de haber perdido la estación. Empiezan a aparecer comisiones y organismos que aseguren que ningún otro Luckman buscando la eficiencia, destruya los símbolos de Nueva York.

Pero Luckman no siempre se salió con la suya. Samuel Bronfman, un rico destilador de bebidas –su apellido significa hombre del licor en yiddish– que se había hecho millonario durante la ley seca, le encargó el famoso rascacielos que acabaría haciendo Mies van der Rohe en Park Avenue.

Bronfman, propietario de la empresa Seagram, quería que Luckman levantara un rascacielos que sirviera de pedestal para colocar un castillo que acaba de comprar en Inglaterra y que le iban a enviar, por piezas, en barco. Su hija, Phyllis Barbara Lambert, se horrorizó cuando vió el diseño. Le envió una carta a su padre que empezaba con No, no, no... y lo convenció para que desestimase el proyecto de Luckman. Buscó apoyo en el entonces director de Arquitectura del MOMA, Philip Jonson y contrataron al arquitecto Mies van der Rohe. El resultado fue el edificio de bronce y acero que se mantiene como símbolo de los rascacielos de Nueva York.



Seagram Building (1958). El mito que no hubiera sido, si Luckman lo hubiese proyectado.

En todo caso, Luckman no se distinguió por el diseño de sus edificios. Sus obras no pasarán a la historia por el proyecto, sino por su gestión. Las sabía vender aplicando estrategias de marketing. Luckman lo resume afirmando, que todo es cuestión de vender y demostrar al público que tu trabajo es mejor que el de la competencia, independientemente de que vendas pasta de dientes, sopa o arquitectura.

Luckman: “The art of marketing a product, a service, a person, or a company lies in determining and then advertising those things that are unique and distinctive. Whether you’re selling toothpaste, soap, or an architectural firm, your special, individual experience is as important as any other single ingredient. You have to demonstrate to the public just what makes you different from, and better than, your competitors.” Twice in a lifetime (Luckman, 1988),p. 357



## **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*

*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.*

## **CAPITULO 2. ICONO**

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)



Hay arquitectos que utilizan su propia figura para vender su trabajo. Estos profesionales se convierten en celebridades que despiertan la misma repercusión mediática que los políticos o deportistas de élite. La osadía de ocupar el primer plano, de exponerse y de querer convencer a todo el mundo llega a transformar sus creaciones, que se vuelven efectistas. Buscan resultados inmediatos. Cada uno de sus proyectos, cada uno de sus edificios tiene una historia, una razón de ser, que se puede relatar de forma breve y directa. Todo se simplifica para convertirse en una metáfora comprensible para el gran público. Así nacen los icon buildings.

Para llegar a las masas, para convencer y –en definitiva– para ser aceptado, hay que mostrarse cercano a ellas. En el ámbito de la construcción también cabe hacerse ‘entendible’ al gran público. El arquitecto **Alejandro Zaera Polo** (Madrid, 1963) atribuye la simplicación de sus proyectos a su afán de convencer a los promotores y de facilitar titulares a la prensa local, como explica en el artículo La ola de Hokusai, publicado en Quaderns 245 (Alejandro Zaera-Polo, Abril 2005).

Según expone, la clave está en relatarles un cuento, una historia que genere el convencimiento de que el proyecto –aun siendo único e innovador– está relacionado con la tradición y las gentes del lugar, muy a pesar de esas formas tan extrañas y ese precio tan exagerado. Además, hay que brindarles argumentos que demuestren que no es arbitrario y que encaja a la perfección en el entorno.

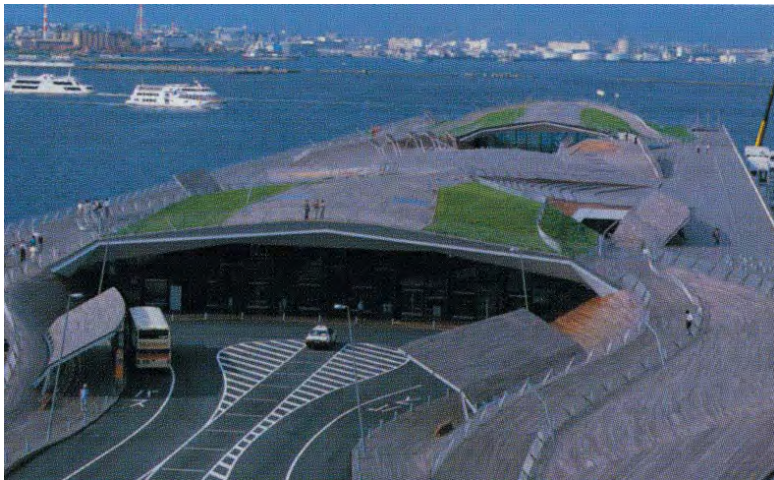
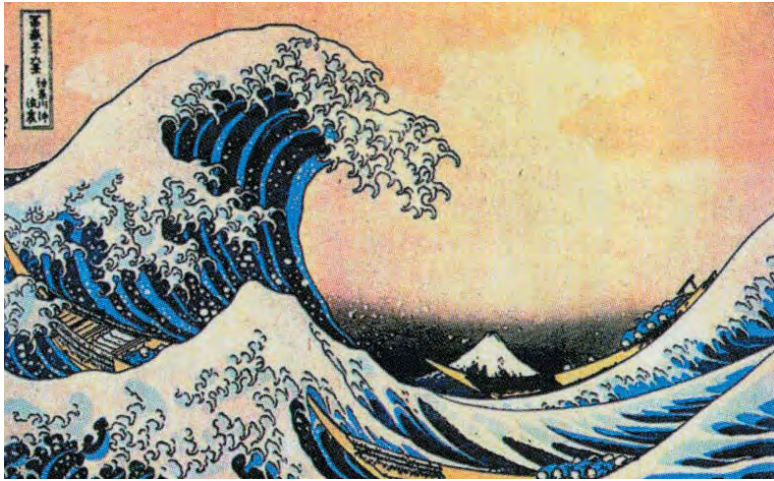
Zaera se vale del ejemplo de la terminal marítima de Yokohama (1995), su primer gran proyecto construido, ganado por concurso y, además, edificado en Japón, donde ni él, ni su socia y esposa, Farshid Moussavi (1965 Shiraz, Irán) tenían relación alguna.

## Icono y arquitectura (o de cómo ser actor, desde Hollywood al mundo)

Habían ganado el concurso a través de un jurado internacional del que formaba parte Rem Koolhaas, su antiguo jefe. Los medios y –muy especialmente– los políticos dudaban de la capacidad de un español y una iraní tan jóvenes de afrontar un proyecto de tal envergadura y complejidad.

La rueda de prensa ofrecida en el Yokohama City Hall, en febrero de 1995, acabó con toda suspicacia. La gran expectación ocasionó una multitudinaria afluencia de medios ávidos de conocer el proyecto arquitectónico ganador. Para los ponentes había llegado la ocasión de llevar a la práctica todo lo aprendido en tantísimos años de formación académica, de demostrar lo que sabían. Pero el público asistente, no entendido en arquitectura, comenzó a mostrarse inquieto, saturado de los excesivos tecnicismos y las explicaciones que los jóvenes arquitectos habían considerado oportuno ofrecer para justificar la resolución final. Contra sus previsiones, los medios querían conocerla ipso facto. Los esquemas de circulación, las transformaciones geométricas o las tecnologías de construcción que aplicarían no eran del interés de la concurrencia. Querían resultados, querían ver el edificio. Les interesaba saber qué pasaría con su ciudad. Zaera y Moussavi percibieron este nerviosismo y decidieron salir del guión.

De manera espontánea recurrieron a una imagen que había estado “flotando en sus conciencias” pero que habían desestimado utilizar. “Se trataba de la ola de Hokusai –explica Zaera en el artículo del mismo nombre– una pintura de un artista local que nos había hecho pensar mientras nos permitíamos manipulaciones geométricas e hipótesis constructivas.” Decidieron apoyarse en lo popular, en lo inmediato, en la imagen reconocible. Inventaron la historia de que lo que realmente les había inspirado era la imagen de la ola de Hokusai. Explicaron que constituía la base del proyecto. El improvisado argumento les permitió salir airosos.



La ola de Hokusai frente a su versión construida de FOA (Foreign Office Architects) de Zaera y Moussavi (1995)

La respuesta del público no se hizo esperar. La exclamación de asombro fue general. Por fin, tras tanta incertidumbre, tenían una explicación que les permitía interiorizar el proyecto. La futura estación marítima sería una ola. Claro, eso tenía sentido. Además, la de Hokusai, era una ola de Yokohama.

A partir de ese momento cuanto argumento exponían recibía aplauso y aceptación. Resultaba válido para justificar la complejidad inherente al proyecto, que se prometía complejo y difícil de interpretar de manera distinta a la expuesta por sus creadores. Una simple metáfora les había llevado al éxito.

Zaera se hizo consciente del poder del icono-metáfora; de su utilidad como 'arma de destrucción masiva' para doblegar voluntades y convencer, al ser difícilmente rebatida. De esta manera, decide incluirla en la concepción del proyecto y comienza a incorporar "iconografías de repercusión local" para congeniar con los políticos y conseguir encargos. Esta estrategia le convertía en arquitecto 'local' de cualquier lugar del mundo y le permitía reinterpretar lo existente con un nuevo enfoque. Era la excusa perfecta para evitar recortes presupuestarios y proyectar soluciones arriesgadas de difícil aceptación en otro contexto.

Había dado en el clavo. A partir de ahora en sus proyectos cada detalle tendría su 'lógica' explicación. Así, las oficinas de la policía local de Villajoyosa, de planta pentagonal —en clara alusión al Pentágono de Washington— tenían unas celosías de hormigón en forma de huecos circulares que simulaban una ráfaga de disparos realizada por algún vecino harto de tantas multas de aparcamiento. Justificaba el diseño del edificio de la BBC diciendo que era como una cámara de cine atravesada por una cinta cinematográfica que se pliega y lo atraviesa. También compara el nuevo estadio de Londres 2012 con el torso musculado de un culturista y presentan la propuesta para la Zona 0 de Nueva York como unos edificios que se entrelazan, que se apoyan unos con otros.



William Pereira el único arquitecto que ha conseguido un Oscar de Hollywood. El gran actor de la arquitectura.(1962)

Aquí el lema es 'united we stand'. Para mayor impacto, apoya su argumento en imágenes de Castellés, construcciones humanas catalanas que representan la unión del pueblo.

Sin pensarlo, sin quererlo, se convierte en un actor; en alguien que interpreta un 'rol' que le permite ir consiguiendo tanto adeptos y público como encargos. Interpreta un papel distinto en cada situación. Adapta su discurso a cada problema, a cada entorno. Y para meterse en el papel, ha de caracterizarse. Se maquilla, haciendo alguna concesión en sus "películas-edificios". Sabe que cuando acude a taquilla, el público quiere acción y efectos especiales. Busca algo espectacular, pero de trama sencilla. Si el guión peca de complicado, el espectador se siente perdido y la taquilla se resiente.

Zaera busca ganar audiencia, un factor imprescindible para conseguir grandes encargos. Para alcanzarla prescinde de su faceta profesional y le oculta su teoría arquitectónica mostrándoles sólo lo que les interesa. Al final ganan todos. Él diseña el edificio que quiere mientras brinda al público efectos especiales que se convierten en el orgullo de la ciudad. Y todos comen palomitas de la mano del político.

**William Pereira** (Chicago, 1909 - Los Angeles, 1985) es el prototipo de arquitecto-actor. Capaz de interpretar un papel distinto en cada ocasión, su sola presencia transmitía la seguridad necesaria para que le confiaran proyectos. Además de ejercer su profesión, dio clases en la USC (University of Southern California). Durante años fue socio de Luckman, con quien había estudiado en la Universidad de Illinois. El insaciable afán de protagonismo de ambos ocasionó su ruptura como socios.



Pereira destaca especialmente por su relación con el mundo del espectáculo, por el que sentía especial atracción desde su época de estudiante. No en vano costeó sus estudios realizando trabajos de ilustración y anuncios, así como pintando los decorados del departamento de teatro de la Universidad. Una vez obtenido el título universitario, trabajó en el despacho Holabird & Root, desde donde participó en el Master Plan para la Expo de Chicago de 1933. El trabajo duró poco y no tardó en asociarse con su hermano Hal, artista y pintor, para fundar Pereira & Pereira. La empresa remodelaba teatros y preparaba decorados. Se les encargaban “por docenas” y hasta desde 26 estados diferentes, según consta en su biografía.

En aquella época, los teatros pertenecían a las grandes productoras de Hollywood. Pereira trabajaba para Balaban & Katz, una división de los estudios cinematográficos de la Paramount. Entre los teatros remodelados por el arquitecto destaca el Esquire Theatre de Chicago. Ubicado en la 58 East Oak Street, obtuvo un gran éxito de público con su estilo Art Deco. La sala se llenaba a diario, aunque este éxito poco se puede atribuir a los decorados de Pereira. La inauguración del teatro coincidió con el estreno de ‘Lo que el viento se llevó’, película que arrasó en taquilla como ninguna otra hasta la fecha. Se convirtió en un fenómeno de masas sin precedentes que acabó de convencerlo a probar fortuna en Hollywood. Allí era donde se hacían las grandes producciones. Allí era donde estaba el poder. Allí era donde un actor como él podía dar el salto a la fama.

A su esposa –la modelo Margaret McConnell, conocida por ser la primera chica Coca-Cola o la primera en salir anunciando los cigarrillos Camel– también le venía bien un cambio de aires. Quería entrar en el mundo del cine y consagrarse como actriz.

El primer encargo de Pereira en Los Ángeles fue un nuevo estudio para la Paramount. Dispuesto a entender el funcionamiento

de los estudios cinematográficos, para analizar sus necesidades, empezó a asistir a rodajes. Así podría proyectar algo que les fuese verdaderamente útil. Decía que tenía que “empaparse del entorno” y utilizar las mismas técnicas que los actores a fin de “entrar en situación” y diseñar un edificio.

“He prepared for the commission by immersing himself in the history of film, which set a pattern for background research he would follow always afterward. His zeal impressed the studio head who made him Paramount’s art director”. William Pereira (James Steele, 2002:18)

El arquitecto se convirtió en un habitual del set y empezó a opinar sobre los decorados. Con su entusiasmo impresionó al jefe de la Paramount, que lo nombró Director de Arte. Le fue tan bien, que incluso ganó un Oscar compartido por los efectos especiales de la película ‘Reap the Wild Wind’ de 1942, traducida en España como Piratas del Mar Caribe. El director era Cecil B. De Mille. En el reparto figuraba un jovencísimo John Wayne. La película trataba sobre buscadores de tesoros en buques hundidos en el Caribe. Pereira utilizó maquetas y pantallas azules para simular el mar y sus criaturas. En 1944 fue el diseñador de producción de las películas “Jane Eyre” y “Since you went away”. Incluso llegó a hacer de productor del drama “Johnny Angel” en 1945 y “From this day away” en 1946.

Dedicado al cine, Pereira no dejó de hacer arquitectura. De hecho, decidió aplicar a sus proyectos arquitectónicos lo que aprendía en los rodajes: el control de la cámara, el dominio de la imagen, la escala, la profundidad de los planos, la opinión del público... Contaba una historia, pero –sobre todo– representaba un papel. Veía cómo el actor se reinventaba cada vez y decidió aplicar esa máxima a la arquitectura. Lo probó con éxito, proyectando el centro para tuberculosos de Lake County en Waukegan, Illinois.



En lugar de estudiar tipologías y ejemplos de edificios decidió trabajar durante tres meses en un sanatorio. El trato diario con doctores y pacientes le reportaría de primera mano sus verdaderas necesidades. Cual actor que prepara un papel, decidió vivir en primera persona lo que después tendría que representar. Aceptaron su proyecto, pero no por la distribución, ni por sus dibujos... Había logrado hacerse con la confianza del cliente utilizando su mismo lenguaje. Había logrado 'convertirse' en uno de ellos. Era un altavoz de sus necesidades, pero también el encargado de ejecutarlas. El público quedaba embelesado por su forma de hablar y su presencia. Pero, además, conseguía que funcionase el edificio y tuviese algún interés arquitectónico. Prueba de ello, es que su Sanatorio fue expuesto en el Moma de Nueva York, en el marco de la exposición Built in U.S.A.—1932-1944.

A toda esta frenética actividad entre el cine y la arquitectura, cabe sumar su paso por el Ejército. Durante la guerra, sus conocimientos en decorados y tramoyas convirtieron a Pereira en un experto asesor de técnicas de camuflaje. Sabía cómo ocultar, cómo integrar, cómo pasar desapercibido, cómo simular algo que no era real. Porque el camuflaje no sólo consiste en 'desaparecer' en el entorno, sino también en desinformar; en hacer creer al enemigo que tu tropa está situada en otro lugar, o que tienes más o menos efectivos.

Se valió de grandes maquetas y atrezzo para confundir a los mandos enemigos. Sobrevoló en numerosas ocasiones la costa oeste, desde Canadá hasta Méjico, buscando enemigos de papel que él mismo había diseñado. Y volando pudo ser consciente de los grandes cambios que se estaban produciendo en el territorio. Las ciudades crecían sin control y todo aparecía desorganizado a sus ojos. Dispuso de un 'Google Earth' en directo, que le sirvió para reflexionar sobre cómo debía crecer el territorio. Desde el aire se veía claramente como todo se hacía pensando únicamen-

te en los coches. Cuando, más adelante, le tocó a él planificar el territorio y crear ciudades universitarias, buscó la manera de dar prioridad a las personas, sin renunciar por ello a destacar sus edificios.

Pereira: "I got a view then of the tragedies of helter-skelter planning, of the impossible traffic, the sprawling disorganization," he says. The plans of the cities were turned over to him, and "suddenly there I was staring at the veins and arteries of our cities, looking for the flaws, counting the mistakes." The man with the plan. (TIME, 6 Sep. 1963)

Sus contactos en Hollywood le permitieron ejecutar proyectos más importantes, como la Motion Picture Country House en Woodland Hills, en el Valle de San Fernando. Era una especie de hogar del jubilado, que incluía un hospital para atender a los artistas de Hollywood sin recursos. Había sido fundado en los años 20 por estrellas de la época como Charlie Chaplin, Douglas Fairbanks, o D.W. Griffith entre otros y toda la comunidad del cine participaba en el mantenimiento de las instalaciones. A este proyecto le siguió el Pan Pacific Theatre de L.A. o el Hospital de Lake County en Hobbs, Nuevo México. Su fama fue creciendo junto con los encargos.

California era una región en plena expansión donde se vivía un ambiente de optimismo una vez acabada la guerra. Todo estaba por construir. Aquí estaban los 'headquartes' de la industria aeronáutica, de los futuros ordenadores y del cine, que traerían de la mano la televisión. Charles Luckman también debió ver todo este potencial al asociarse con William Pereira y abrir despacho en Los Ángeles.

El tándem Pereira- Luckman funcionó durante ocho años. Formaron uno de los despachos más grandes del país por número de



El edificio Theme Building del aeropuerto de Los Angeles. (1959). La arquitectura futurista de los edificios que aparecía en la serie de dibujos animados The Jetson se basaron en el edificio.



arquitectos y facturación. Construyeron desde los estudios de la CBS Television City hasta la base de lanzamiento de cohetes de Cabo Cañaveral o el aeropuerto de L. A. Y cuando más trabajo tenían, Pereira decidió abandonar. Entendió que habían llegado demasiado lejos profesionalizando el despacho, y que el servicio que daban era más propio de un asesor de empresas que de un arquitecto. Vendió su parte a Luckman y con medio millón de dólares en el bolsillo empezó de nuevo, con una estructura más pequeña pero también con una arquitectura más atrevida.

Pereira: "The businessman who hires us, doesn't need another businessman to do the work—he needs an architect." The man with the plan. (TIME, 6 Sep. 1963)

En esta nueva etapa, Pereira apostó por la espectacularidad, pero sin imponer un estilo, ni una continuidad formal. Con su obra buscaba crear un icono, un objeto reconocible que destacara sobre la uniformidad. Y lo consiguió en varias ocasiones.

La primera fue con el edificio Theme Building del aeropuerto de Los Angeles LAX en 1959. Pereira hizo el Master Plan de toda la zona y se reservó este divertimento. La idea original era hacer un 'hub', un edificio que enlazara todas las terminales bajo una gran cúpula de vidrio que marcaba la centralidad y, además, dotaba al aeropuerto de algo singular que los pasajeros podrían recordar de su visita en LAX. Al final se redimensionó el proyecto y las terminales se construyeron en otro lugar.

El inmenso hub proyectado también tuvo que ser reducido, convirtiéndose en el Theme Building, a modo de platillo volante a la espera despegar. El estar rodeado de un parking tan extenso, acentuaba más la fragilidad con la que se apoya. El edificio tiene un mirador que permite observar el aterrizaje de los aviones, cerrado desde el 11-S. Ahora el 'ovni' ha quedado reducido a

un bar-restaurant que con su decoración retro futurista de Walt Disney se antoja el decorado de una película.

Aunque el diseño original se atribuye a James Langheim, arquitecto del despacho de Luckman y Pereira, es Pereira el alma del proyecto. Casi podríamos decir que Pereira al cuadrado, dado que su hermano, Hal Pereira, estuvo igualmente implicado. Viajó a L.A. con William y también empezó en el cine. Pero él se quedó definitivamente como Director de Arte e hizo carrera con películas tan famosas como Desayuno con diamantes, o La ventana indiscreta. En 1954 le encargaron los decorados de La guerra de los mundos.

William quiso trasladar el cine a la calle y proyectó una nave espacial que daba la bienvenida a los pasajeros del aeropuerto. Es galáctico, pero es un icono reconocible, como un eslogan. Y prueba de que aún funciona, son las postales del edificio que a día de hoy se siguen vendiendo en Los Ángeles.

Con el tiempo Pereira se fue especializando en la concepción de edificios emblemáticos. Sus clientes lo contratan por su capacidad de expresión, pero sobre todo por su habilidad de llamar la atención del público.

Una forma "rotunda" permite destacar sobre el resto y enviar un mensaje. Frente a la uniformidad del paisaje construido, alguien da un paso adelante desafiando el entorno. Y ese esfuerzo funciona como un anuncio para dar a conocer lo que sucede en su interior. La estrategia de Pereira es crear una singularidad para publicitar lo que sucede dentro del edificio. Crear una imagen que llegue incluso a trascender del edificio mismo, para volcarse en la empresa que lo financia. La imagen atrevida, novedosa, futurista del edificio traslada estos calificativos a la empresa que lo promueve. La arquitectura ya no es sólo un objeto construido,





La Biblioteca Central de la Universidad de California, USC, San Diego California (1965). El edificio simboliza "unas manos fuertes que aguantan el conocimiento".

sino que trasciende a valores intangibles, como el valor de marca que representa. Mediante ese edificio especial –que no ‘espacial’ necesariamente– se puede conseguir incluso el ‘lavado de cara’ de una empresa u organización.

Así las cosas, Pereira recibió el encargo del edificio de la Biblioteca de la Universidad de California, San Diego. Ya había trabajado para la USC (University of Southern California) en el año 57, en el desarrollo del Master Plan para el Campus de Irvine. Por aquel entonces, también le habían pedido que localizara terrenos para el futuro crecimiento de la Universidad en el Condado de San Diego. Precisamente en uno de los terrenos cuya compra había recomendado, se decidió construir la biblioteca central de la Universidad, 18 años más tarde. El lugar estaba situado en el centro del campus y debía convertirse en el símbolo del nivel académico de la Universidad y de su capacidad de investigación.

En un primer momento, fijaron el programa del edificio: 300.000 metros cuadrados de superficie para albergar 2,5 millones de libros. Después, la forma que debía tener. Pereira apostaba por una esfera de enormes dimensiones que levitara sobre el suelo y que dividía en 5 pisos que albergarían las distintas colecciones de libros. El proyecto se desestimó por su elevado coste, y por la cantidad de espacio inutilizado.

Pereira modificó el proyecto, haciendo más evidentes los soportes y renunciando a la piel que lo envolvía en forma de esfera. Ahora los voladizos iban creciendo de forma escalonada para después volver a retroceder. Mantuvo los cinco niveles y le añadió dos más en la cota bajo rasante, donde estaba el acceso y el personal administrativo, dejando las vistas para los estudiantes. El resultado es un edificio que intimida por su fuerza estructural y por su imagen rotunda. Todo busca acentuar el icono, aun a sabiendas que penaliza la funcionalidad del edificio.





Rascacielos de oficinas Transamerica Pyramid, de San Francisco (1972).



Pereira: "Powerful and permanent hands that are holding aloft knowledge itself". William Pereira (James Steele, 2002:148)

Lo mejor del edificio era la explicación-metáfora de Pereira: "Simboliza unas manos fuertes que aguantan el conocimiento". Esta concisa aclaración invalida toda crítica referente a si el edificio está desproporcionado o sobre la utilidad de una plaza porticada sin vida. La metáfora lo anula todo, para que prevalezca la imagen. Es el efecto de los edificios icónicos.

Estudiando la obra de Pereira no se observa un continuismo formal. Hay una respuesta para cada proyecto, para cada cliente. Es la estrategia del actor de cine. Crearse el papel, representarlo lo mejor posible, y –lo más importante– conseguir que llegue al público a través de la obra construida. Eso es lo que buscaba Pereira cuando diseñó el rascacielos Transamerica Pyramid en 1972: llegar a la gente. Este rascacielos, más presente en las películas que en los libros de arquitectura, se ha convertido en el edificio que identifica el skyline de San Francisco. Un edificio de 260 metros de altura, con 48 pisos de oficinas, de base cuadrada y acabado en punta. Es esbelto, sólido y poco eficiente, ya que a medida que sube, se va estrechando, lo que reduce las superficies de las plantas superiores, las que mejor se venden o alquilan. En contrapartida, tenemos un edificio reconocible, que destaca sobre los demás. Es comparable con el 'obús' de Barcelona Torre Agbar o el 'pepino' de Londres Swiss RE. Es diferente al resto y el imaginario popular le pone por nombre 'la pirámide'. Es buena señal. Cuando la gente asigna un apodo a un edificio es cuando este trasciende, para convertirse en icono y acercarse a la ciudadanía.

Lograr el encargo no fue fácil. Pereira presentó nueve propuestas diferentes al promotor y dejó para la última la pirámide. Buscaba el efecto cinematográfico, el desenlace para sorprender y ganar el encargo. Finalmente los convenció y la pudo construir.

En realidad ganó con la adaptación de un proyecto pensado para Nueva York. La propuesta había sido desestimada por los directivos de la ABC que tenían que construir un edificio en la 6<sup>o</sup> Avenida. Tuvo que tener Pereira bien aprendido el oficio de actor –y tuvieron que pasar muchos años– para lograr construirlo.

Hubo oposición vecinal y muchas críticas por la altura y falta de integración del edificio. Pereira no las entendió, ya que sus edificios nunca buscaron relacionarse con los demás. Eran objetos que podían situarse en cualquier lugar. Eran naves espaciales capaces de aterrizar en cualquier entorno. Finalmente tuvo que claudicar en parte y bajar de los 55 pisos proyectados a los 48 construidos. Incluso se vio forzado a realizar un pequeño parque en la base del edificio, para que quedara integrado en la ciudad. Aun así, el edificio no perdió su fuerza. Seguía siendo amenazante, parecía un misil, algo propio de la ciencia ficción.

Uno de los mayores críticos de Pereira fue el periodista del San Francisco Chronicle Allan Temko, un gran defensor de su ciudad que no dudaba en atacar a quien la pusiera en peligro. Consiguó un Premio Pulitzer a la Crítica en 1990 y –como nota curiosa– aparece en el libro “On the Road” de Jack Kerouac, caracterizado como el personaje de Roland Major. Además de definir la arquitectura, Temko puso en el ojo del huracán al personaje de William Pereira. Lo describe como la idea ‘hollywoodiense’ de un arquitecto. Su estilo de vida, su figura..., “his penchant for Bentleys and Lear Jet travel, his preferential dress in black and white, and the perennial blondes and British that seemed to surround him.” The 1970’s (Kelly Boyer Sagert, 2007:89)

Sirva de ejemplo del divismo de Pereira el primer párrafo, de un reportaje publicado en la revista TIME, donde se le caracteriza como una estrella de cine.

The black and grey Bentley snaked south out of Los Angeles along the Santa Ana Freeway, shook free of the traffic, and began to climb fast on a mountain road through the open country. At the wheel was a shapely brunette beauty—secretary, assistant and part-time chauffeur to the man in the back seat listening to Mantovani on a built-in stereophonic tape recorder. The car stopped on the mountaintop, where a friend was waiting; the man got out, a trim 6 feet with heavy-lidded blue eyes and an actor’s dash. The wind riffled his wavy, iron-grey hair as he gazed out over Irvine Ranch, the miles and miles of grazing land and citrus groves rolling down to the Pacific. “Right about there we’re going to put a city of 100,000 people,” he (Pereira) said, pointing.” The man with the plan. (TIME, Sep. 06, 1963)

Pereira representaba mejor que nadie el ‘glamour’ que se suponía a un arquitecto de Hollywood. Proyectaba de forma consciente una imagen de éxito hacia su persona y era capaz de vender ese encanto –una simbiosis de seducción y apariencias– al cliente. Le atraía a su sofisticado mundo para luego trasladarlo a su edificio.

Pereira logró destacar desde muy joven. Siempre le interesó el mundo de las ‘celebrities’. Se valió, como estrategia, de iconos sin necesidad de buscar un estilismo formal o un uso determinado de materiales. Buscaba el objeto reconocible. En una entrevista que concedió poco antes de cumplir los 30 años lo llamaban William “the conqueror.”

Su figura pública era más importante que su obra y recuerda mucho a la de otro galán de la arquitectura, el danés **Bjarke Ingels** (Copenhague, 1974). Ambos saben cómo moverse en los medios y conseguir publicidad, tanto de su persona como de sus edificios.



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-

pujaron a empezar arquitectura en la Royal Danish Academy of Fine Arts. Con el tiempo le gustó, muy especialmente a partir de unas prácticas en el despacho de Rem Koolhaas en 1998. Una vez acabados sus estudios, regresó a Holanda y trabajó para Koolhaas durante 1999 y 2000. Tuvo la oportunidad de implicarse en el proyecto de la biblioteca de Seattle y de conocer al que sería su futuro socio: Julien de Smedt (Bruselas, 1975).

En aquella época, trabajar en el proyecto de la biblioteca constituía todo un reto. Seattle era la cuna de la tecnología informática, sede de las oficinas de Microsoft o de Boeing. Era el momento álgido de las empresas punto com, justo antes del crash del 2000. Construir una biblioteca, algo físico cuando todo el entorno apostaba por el libro digital e Internet, le obligó a investigar antes de iniciar el diseño para poder justificar incluso la naturaleza misma del encargo. Debía pensar si en un futuro tendría sentido una biblioteca. Si todo el conocimiento estará en la red ¿qué podría aportar su edificio a la sociedad? Aprendió a ser crítico y a poner en duda muchos principios establecidos.

En el 2000 regresó a su país natal, Dinamarca, acompañado de Julien de Smedt. Volvía cargado de ideas y fascinado con la nueva tecnología de la era Internet. Pero todavía desconoce qué aplicación dará a todo su potencial y a la novedosa forma de proyectar que ha aprendido de Koolhaas.

Para hacer arquitectura, para ostentar el poder y la libertad de desarrollar el proyecto, son necesarios muchos años de profesión. Pero ellos no estaban dispuestos a esperar. Deciden aventurarse a realizar una película aplicando sus ideas arquitectónicas. Quieren hacer cine sin rodar nada nuevo, aprovechando para recrear su historia el material de filmes ya existentes. Ello les permitiría tener como intérpretes a los mejores actores, a Jack Nicholson, por ejemplo. Y a base de editar escenas, de

crear una nueva ficción. Deciden hacer una película de la misma forma en que se hace un edificio: juntando los sistemas y los materiales, para darles un nuevo sentido.

Ingels: We had both gotten the idea of making film in the same way that you make a building. When you make architecture, you don't cut the mountain out of a block of marble, you put together a lot of existing systems. It's about how you put things together, how you curate all the different things from the catalogue together in a new way that makes it original. Bjarke Ingels of BIG. Dwell (Miyoko Ohtake, Jul. 23, 2009)

Solicitaron varias ayudas para financiar la película. Pero las entidades a las que habían acudido desestimaron darles una subvención. Por fortuna, habían aprovechado el tiempo de espera para presentarse a concursos en tres de los cuales, para sorpresa de todos, quedaron primeros. Decidieron dejar de lado el proyecto de la película para constituir un despacho de arquitectura que llamaron PLOT. La aventura duró 5 años, hasta que en 2006 se separaron para abrir cada uno su propio despacho: BIG (de Bjarke Ingels) y JDS (de Julien de Smedt).

En un principio, su modo de hacer arquitectura respondía a la filosofía de su proyecto cinematográfico. No había que 'rodar' nada nuevo. La idea era adaptar lo existente. Aplicaban, además, lo aprendido en el despacho de Koolhaas a otras escalas y situaciones. Buscaban la oportunidad de aplicar a la construcción de edificios los conceptos importados. Pronto se hicieron conocidos por sus diagramas, sus estudios de flujos y su aparente sencillez formal. Adjuntaban a cada uno de sus proyectos un 'powerpoint' que explicaba al cliente el proceso que seguirían en la construcción del edificio. El documento partía de la situación de origen y mostraba cómo los parámetros que afectaban a la edificación o los condicionantes que ellos añadían



provocaban la mutación hacia el proyecto definitivo. En la imagen, cada paso se antojaba simple y fácil de seguir.

Y esa lógica, esa justificación permanente, sumada a su invitación al cliente a acompañarle en todo el proceso es lo que les diferencia de Pereira. Mientras Pereira presentaba un resultado final, su objeto, Bjarke procura justificar cada paso. Quiere que entendamos cómo afectan los condicionantes económicos, urbanísticos, políticos, medioambientales y qué solución encuentra a los problemas. Vela, además, por que esa solución parezca fácil y obvia. En este punto reside la dificultad de sus proyectos.

Ingels: “Intentamos hacer cosas fáciles e intuitivas, para que se entiendan. No como un estilo, sino como una disciplina para comunicar ideas.” Bjarke Ingels interview (0300tv, Oct. 2007)

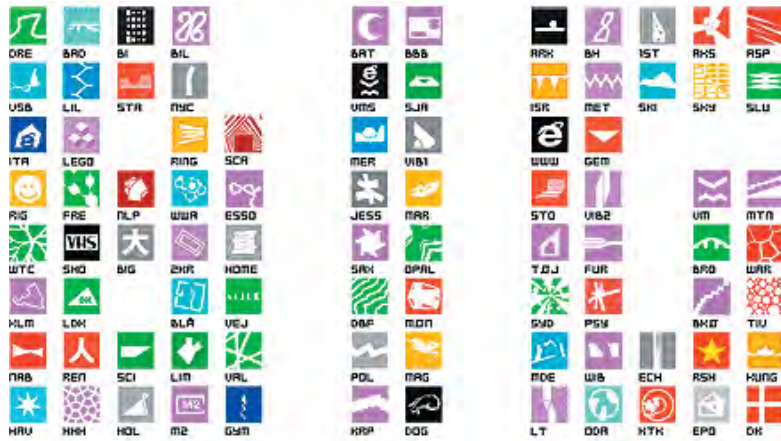
La filosofía del danés contempla que la solución se debe asemejar al trazo de un cómic. Debe ser rotunda y reconocible, pero no excesivamente definida. Lo básico es que parezca que ha sido realizado sin esfuerzo, aunque para llegar a ese resultado hayan tenido que realizar infinidad de esbozos y maquetas. Él habla de iconografía. En sus trabajos comprime el máximo la expresión; minimiza las formas.

Toma el concepto del ingeniero e informático Ray Kurzweil, que en su libro *Singularity is Near*, se refiere a la complejidad como a “la habilidad de juntar la máxima cantidad de información en la mínima cantidad de datos”. Kurzweil se refiere a la informática, pero Ingels aplica sus palabras a la arquitectura. Es consciente de que el mejor juego de ordenador no es el que tiene la línea argumental más compleja (story line), ni el mejor resuelto gráficamente, ni el que sorprende con mayor número de monstruos y efectos... sino el que ofrece la máxima diversión con la mínima capacidad de procesamiento necesaria, el mínimo tiempo de carga y de espera, etc.

Sin ir más lejos, el Tetris o el Arkanoid son juegos de ordenador aparentemente muy simples que se pueden ampliar y complicar hasta el infinito. Encajando piezas, es posible formar infinidad de estructuras complejas. Así es como proyecta Bjarke: busca el máximo rendimiento a partir de repetir, desplazar y manipular piezas geométricas con una mínima gestualidad. Prueba de ello es que realiza maquetas de sus edificios utilizando piezas de LEGO. Aquí no hay parábolas de doble curvatura, ni formas alabeadas, ni ‘Gehrys’. Todo parte de polígonos regulares. Es el proceso, el que lo transforma. Al tratarse de un proceso y no de un estilo, se puede aplicar a multitud de formatos, desde la proyección de edificios hasta la de una página web.

En [www.big.dk](http://www.big.dk), percibimos un diseño ordenado y simple. La página web del despacho de Bjarke expone una sucesión de iconos –en representación de cada proyecto– que se pueden ordenar por años o por tipologías. Al pulsar sobre cada uno de ellos, irrumpe el proyecto en una secuencia de ‘slides’ (diapositivas). La primera corresponde a una imagen general, un ‘render’. La segunda es una ficha técnica que incluye los metros cuadrados, las personas que intervienen y el objeto del encargo. Las siguientes ‘slides’ corresponden a una secuencia de cómo se estira, dobla, apila, repite o se extrusiona el proyecto hasta llegar a la solución formal final. Se muestran maquetas, esquemas, ideogramas y pequeñas animaciones que explican conceptos. A modo de truco de magia parece decir: ‘tengo un solar por aquí, estiro y alzo por allí y... aparece la paloma: un edificio’. Sus proyectos no tienen una identidad formal, sino una estrategia común. El modo de presentarlos resulta fácilmente reconocible. Es válido para comunicar ideas.

Ingels busca una arquitectura “capaz de crear el máximo efecto con el mínimo de significado; el máximo confort con el mínimo consumo energético; la máxima funcionalidad en el más reducido espacio, la máxima calidad de vida con el menor gasto posible...”



La página web de BIG. Donde cada proyecto esta reducido a un icono, y los iconos se ordenan forman el nombre de la empresa BIG, o según la tipología, el año del encargo,...

Y lo consigue a través del icono.

Pero, a la vez, busca los nexos de unión entre esa idea y la empresa que encarga el proyecto. Aquí radica otra de las diferencias con Pereira. Mientras Pereira busca un proyecto novedoso y único, del que el cliente se pueda apropiar como de algo 'nuevo', Bjarke ofrece una respuesta también individualizada, pero claramente relacionada con quien hace el encargo. Ha de "customizar" la idea original para satisfacer al cliente. Y es así como aparecen proyectos como el Superharbour en el año 2003.

El Superharbour es una isla flotante que centraliza los puertos de containers del Mar Báltico. Pretenden vender el proyecto a la empresa danesa Mærsk, dedicada al flete de mercancías por todo el mundo. Mærsk dispone de barcos, muelles y millones de containers identificados con su logo de la estrella azul, cuya forma quiere aprovechar Bjarke para la isla artificial. Resulta tan obvio pensar algo así que parece una broma. Sin embargo, lo tomaron muy en serio.

Dar a la isla la forma del logo –una estrella de siete puntas– reforzaría la imagen de la empresa. Así defendía frente a Mærsk su proyecto. Otra de sus indicaciones radicaba en dar a la isla una ubicación estratégica que le permitiera concentrar el tráfico marítimo de la zona, que abarca los ejes CoMa (Copenhagen-Malmø), HamBrem (Hamburgo-Bremen) y el Benelux (Belgica, Holanda y Luxemburgo). El eje del futuro puente Fehmern, que tiene previsto unir Dinamarca y Alemania, constituye el punto perfecto para situar la isla. Se trata de un puente y un túnel a la vez, ya que al haber tanta distancia se piensa construir un puente donde la profundidad es insalvable y continuar con un túnel. Y en el punto donde el túnel sube a la superficie y desde donde se apoyara la cimentación de uno de los lados del puente, será necesario construir una isla artificial. Ellos proponen que esa



Mærsk Harbour 2003. Es la creación de una isla artificial que sirva para centralizar el transporte de containers de todo el Mar Báltico y que intencionadamente se asemeja al logo del cliente.



Presentación de Superharbour dentro Biennial de Venecia 2004, Pabellon de Dinamarca.

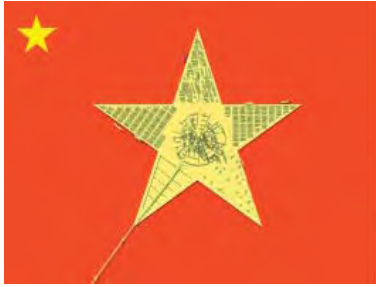
isla sea un inmenso puerto que absorba el tráfico de todos los puertos de la zona. Calculan que liberará 20 billones de euros en terrenos edificables de las mayores ciudades danesas; solares dentro de la trama urbana que ahorraría la construcción de infraestructuras en las periferias. Buscan a economistas que justifiquen la viabilidad del proyecto y se dirigen a Mærsk, una empresa con capital suficiente para promoverlo y que, además, tiene sede en Dinamarca.

Vemos que proyectan un puerto pensando en su cliente potencial. Buscan el icono que la representa, una estrella de siete puntas, que aprovechan para diseñar un puerto con siete muelles. Mærsk desestima el proyecto, por su elevado coste y riesgo financiero. Pero también apunta que un puerto intrínsecamente tan vinculado a su marca les restringiría la posibilidad de venderlo en un futuro. Ninguna empresa querría comprarlo, al llevar el 'logo' de la competencia. El icono les había dado la espalda.

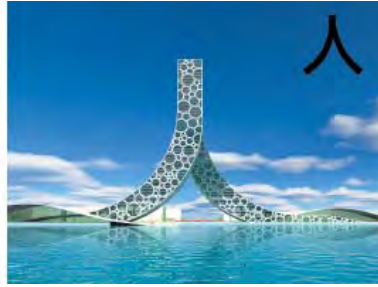
No obstante, siguen creyendo en el proyecto y convencen a los políticos para incluirlo en el pabellón de Dinamarca de la Biennial de Venecia de 2004. El proyecto muestra ambición; las ganas de un país pequeño de situarse en el mundo y de reinventarse lejos del clásico diseño de Jacobsen.

Para radicalizar más su postura, el despacho presenta el proyecto a través de un video-clip-comic, que los mismos arquitectos presentan.

Hablan en primera persona y buscan llegar a la mayor audiencia posible. Lo establecido sería un powerpoint o una voz en off. Pero deciden romper moldes con un formato más propio de la MTV. Ya no mencionan a Mærsk, ni dan explicaciones sobre el origen de la forma escogida para la isla. Ahora tienen que buscar otro comprador, aunque nadie demande su producto. Tal y como hacía Pereira, ofrecen su producto porque tal vez el cliente no



Red Star harbour Guangxi Province 2006



People Building, Pudong, Shanghai



First Hotel, Arlanda Airport

sepa que tiene una necesidad. Lo de la forma, tan importante argumento de cara a vender el proyecto a Mærsk, queda en el terreno de la anécdota. “Se lo vendemos a otro, a quien sea”, pensaron. Deciden reutilizar la idea, hacer un copy paste y huir de la localización porque lo único que vale es la rentabilidad económica.

En 2006 vuelven a intentar vender el proyecto. “Tuneado”, claro. Ahora haría las veces de símbolo de identidad chino. Lo proponen como el Red Star harbour en la Provincia de Guangxi. Obtienen una nueva negativa, pero la experiencia les sirve para aprender la metodología de dar varias vidas a un proyecto, simplemente adaptando su identidad al entorno. Ahora saben cómo alargar la vida útil de una idea. Reciclar un proyecto también es una forma de ahorrar y de ser sostenible.

El People Building de Shanghai fue también un proyecto ‘reciclado’. Originalmente iba a ser un hotel para el Norte de Suecia. Era una torre que, cuando llegaba al suelo, se dividía en dos, albergando en un lado un centro de conferencias y en el otro un spa y una piscina. Una hendidura en la parte central permitía cruzar una calle y llegar hasta el río. Tal como lo define Bjarke, era una idea simple, con una forma interesante, pero difícil de encajar en el paisaje sueco. Perdieron el concurso y el proyecto estaba a punto de caer en el baúl de los recuerdos cuando un promotor chino se mostró interesado por él. Había ojeado el “book” del despacho y no podía sacar de su mente la imagen del edificio en forma de ‘gente’ (el edificio se asemejaba al carácter que representa el concepto de ‘gente’ en la caligrafía china.) Donde los occidentales sólo vemos una ‘Y’ invertida, él era capaz de descubrir un mensaje, un reclamo para millones de personas orientales.

Bjarke contrató a un experto en Feng shui y escaló el proyecto, haciéndolo el triple de grande, más acorde a las escalas y pro-



porciones del país asiático. Y viajó a China dispuesto a venderlo. Lo propuso para la Expo del 2010, pero su propuesta fue desestimada porque los comisarios habían decidido no construir edificios altos en la zona de la Exposición Universal. Tras mucho ajetreo, todo indica que el edificio en forma de gente se acabará construyendo en Pudong, un barrio de Shanghai.

De la experiencia contaría: "I have been traveling for the past six weeks trying to sell this project. And at this point, you begin to see how being an architect means that you have to be a little bit of a politician. You become too familiar with codes, laws, and how they can be limiting." The Denmark™ Organization : Bjarke Ingels Group (Architect, 2 Oct. 2007)

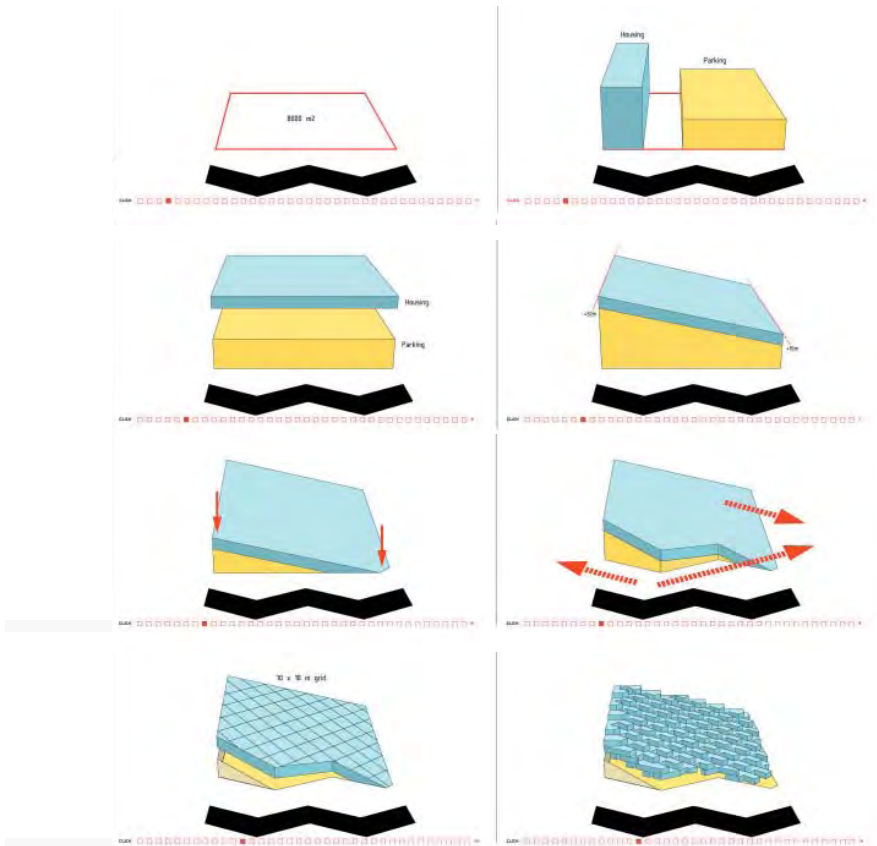
Bjarke se convierte en un vendedor con su maleta de productos- edificios perfectamente perfilados buscando donde erigirlos. Y no sería la última vez... Para los alrededores del aeropuerto de Estocolmo, Arlanda Airport, había diseñado un hotel que debía dar la 'bienvenida' a los pasajeros. No se le ocurrió mejor recibimiento que el de la familia Real. Movido por esta idea, la fachada entera del edificio quedó convertida en un inmenso mural pixelizado donde se reconoce a la Princesas Victoria y Madeleine, además de al Príncipe Carl Philip. Pero en Suecia tanto 'ego real' no acaba de cuajar. Prevalece la discreción. Bjarke volvió a coger la maleta. En esta ocasión, para vender el proyecto a los árabes. Se trataba del mismo edificio, de la misma fachada. Lo único que cambiaba era la proporción del píxel. En lugar de diadema, la imagen llevaba turbante. Arquitectura al gusto del consumidor. Ingels: "Rather than being radical by saying fuck the context, the establishment, the neighbours, the budget or gravity, we want to try to turn pleasing into a radical agenda." Can you be young and good-looking – and successful? Forum Aid (Elsa Westerstad, Feb. 2008)

En lugar de enfrentarse al cliente y tratar de imponer su diseño Ingels se adapta a él. Busca cumplir todos los requisitos que satisfagan las necesidades del promotor, de la normativa, del presupuesto, de los vecinos.... Porque sabe que si satisface todas las peticiones, nadie podrá refutar su proyecto. Y aunque les parezca extraña la propuesta, tendrán que aceptarla porque soluciona todas sus demandas, todo lo que han pedido.

Algo así sucede con el edificio The Mountain de Copenhage. El promotor quería construir dos bloques independientes: uno de 10.000 m2, destinado a viviendas, y otro de 20.000 m2 para parking. Ingels combina ambos edificios en uno de 11 plantas, colocando el parking bajo los pisos, todos calificados como áticos. Lo hace posible al escalonarlos permitiendo que todas las viviendas dispongan de jardín y vistas. De esta manera convierte un problema en una oportunidad de construir algo nuevo. Nace una nueva tipología de vivienda: el bloque de pisos suburbano, donde la gente vive con la densidad de la ciudad pero disfruta de la calidad de vida de las afueras.

El resultado es un edificio que recuerda a una montaña. Y para hacer aún más evidente el paralelismo-metáfora, el arquitecto recubre la zona del parking con unas enormes imágenes del Everest. La intención no es otra que crear el equívoco, reforzar el icono para recordar que Dinamarca no tiene montañas naturales, pero que alguien se ha atrevido a construir las artificiales.

El edificio se construye y gana premios. La repercusión mediática es tal que consigue la atención del gobierno de Azerbaiyán, un país no sólo famoso por sus recursos energéticos, sino también por sus montañas de 4.000 metros de altura. Azerbaiyán se quiere abrir al mundo y quiere invertir sus incipientes ingresos en atraer turismo e inversiones. Quiere contar con una atracción turística a escala global. Levantar algo que les sitúe en el mundo



Proceso de encaje del proyecto "The Mountain" de Copenhage. 2006

como un país moderno. Como un icono. Que sea tan espectacular que todos los medios hablen de él. El lugar escogido es la isla de Zira, una isla de 1.000.000 de m<sup>2</sup> que se divide en el horizonte de la capital, Bakú. Allí quieren construir un fastuoso resort. Big plantea como tema para proyectar la isla, las siete principales montañas de Azerbaiyán. Propone construir siete edificios que recuerden la silueta de cada una de las montañas.

Cada edificio es inmenso y todos son distintos. Cada uno constituye un tema en sí mismo. Y todos resultan de una adaptación de proyectos y concursos anteriores no ejecutados. Big encuentra aquí la oportunidad de vender-colocar-construir todo su book de renders, pero a una escala mucho mayor de lo que jamás imaginó. Tiene la oportunidad de crear un enorme decorado-ciudad donde atraer la atención del público mundial. El resultado formal tiene el peligro de convertirse en una "fachada" propia de una película de ciencia ficción. (El campus de la USC de Irvine diseñado por Pereira se utilizó como localización de la película "La conquista del planeta de los Simios" de 1972). Pero esos son los riesgos de jugar con las formas y buscar algo tan etéreo como el futuro.

Tanto Pereira como Bjarke se dedican a vender futuro. Venden imágenes para que entren en relación con el progreso de una empresa o el desarrollo de un país. El render deja de ser una simple imagen para convertirse en una prueba de la voluntad de innovar por parte del cliente-empresa-país. Convencernos de su capacidad para innovar en diseño, también podrá innovar en la política, en tecnología, o en la sociedad. Y buscan desesperadamente transmitir esa voluntad de cambio, esa modernización, para atraer a clientes e inversores.



Zira Island situada en el horizonte de la capital Baku, Azerbaiyán. Produce un icono que sirve de atracción a escala mundial- reproducir artificialmente las montañas del país.



En "la Conquista del planeta de los Simios" (1972), se utilizó como localización de la "Ape City" el campus de la USC de Irvine, diseñado por Pereira.

Para lograrlo realizan edificios icónicos que tengan la capacidad de destacar sobre el entorno. Y ese entorno es lo que marca las diferencias entre Pereira y Bjarke. Porque con Pereira el entorno se limitaba a que el edificio destacase sobre el caos de un aeropuerto, un campus universitario o una ciudad como San Francisco. Ahora ese entorno se ha ampliado casi hasta el infinito a través de la red. Bjarke salta de escala y proyecta edificios y ciudades buscando la atención del público mundial. Sobre las millones de persona que aun sin nunca poder visitarlo reconocerán sus formas a través de los medios. Todos nos convertimos en potenciales clientes del edificio. Todos somos audiencia.

Y cuando alguien de Lagos o Bombai, de Tegucigalpa o Xian sepa que Zira existe, y está en Azerbaiyán, país de Asia Central, donde hay montañas muy altas, Bjarke habrá ganado. Porque su cometido era presentar un país al mundo a través de un objeto.

Acomódense, apaguen luces y móviles, y disfruten de la película, que los decorados son de cine.

## **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)



En el desarrollo de un edificio se da por sentada la participación de agentes como el proyectista, el promotor; el constructor; el político, los usuarios; en ocasiones, los medios de comunicación y, en otras, las asociaciones de vecinos. Cada uno de ellos interviene en, al menos, una de las fases del proceso. En qué consiste su cometido es vox pópuli, al tratarse de roles básicos y definidos. Con frecuencia, interactúa con ellos otro profesional que suele pasar desapercibido a los ojos del público. Se trata del mediador de arquitectura, una especie de 'agitador cultural' que se relaciona con los políticos y que es capaz de sacar un proyecto adelante. Su papel consiste en planificar, descubrir el potencial y, en consecuencia, decidir en qué dirección avanzar.

Cuando se define un encargo ya se está proyectando. Los objetivos que persigue, las bases de un concurso, o quiénes conforman el jurado son decisiones que se toman a priori, de manera previa a la intervención de los arquitectos, pero que resultarán decisivas en el proyecto final.

Los preparativos de la conmemoración del 700 aniversario de la Comunidad Helvética (Suiza, 2002) son un caso ilustrativo del papel del mediador. Habían decidido levantar, en cuatro pabellones, una especie de Expo a la suiza. Para ello contrataron los servicios de cuatro arquitectos de renombre, uno por pabellón. Jean Nouvel, Coop Himmelb(l)au, Jacques Sbriglio y a Diller Scofidio fueron los elegidos. Los pabellones debían ser desmontables y desaparecer sin dejar rastro sobre el territorio una vez finalizara la Expo, para garantizar el cuidado medioambiental. El profesional que nos ocupa decidió construirlos sobre estructuras palafíticas sobre el agua de distintos lagos, lo que permitiría su retirada y no ocasionaría daños en el entorno. Una solución simple y efectiva que también contemplaba el transporte de materiales a través de barcazas, pues diferentes estudios comparativos

le habían llevado a la conclusión de que el transporte por carretera contribuía a colapsar la red viaria, a la vez que resultaba perjudicial para el medio ambiente. Quedaba, así, descartado.

Construyeron muelles de abastecimiento para las barcazas, talleres de montaje, zonas de carga y descarga e incluso centrales de hormigón a orillas de los lagos. El estudio de la localización, de la incidencia sobre el territorio, de la temática que incluiría cada pabellón o del número de visitantes correspondió al mediador, quien también debía encargarse de convencer al político de turno para obtener el visto bueno que daría el pistoletazo de salida. También fue él quien posibilitó a los arquitectos el planteamiento de los pabellones palafíticos en aguas de lagos.

Como se esperaba, cada arquitecto dio una respuesta original y distinta: Un cubo matérico; una serie de prismas entrelazados; unas esferas achatadas superpuestas y —el más destacado—, una nube artificial sobre el lago, El Blur Building. La autoría de este último corresponde a Elizabeth Diller y Ricardo Scofidio. El Blur Building sería algo etéreo flotando a 200 metros de la costa. Daría al visitante la sensación de estar adentrándose en una nube en la que desaparece. En el interior del Blur Building el sentido de la vista se minimiza hasta casi anularse, lo que invita a estar atento a otros estímulos. La suma de sonidos y destellos, unida a la percepción de sensaciones, como la humedad, o la desprotección... proporciona una experiencia distinta a todo.

Para conseguir estos efectos, de una estructura metálica colgaban 32.000 aspersores que pulverizaban agua del lago, filtrada y purificada. Se graduaban según la velocidad del viento y las variaciones de la presión atmosférica. Según el momento del día, podía apreciarse una nube compacta o una nave espacial que respiraba y cuyo aliento se expandía sobre el lago. El edificio fue

## Mediadores, política y arquitectura



El edificio Blur, de los arquitectos Diller y Scofidio. Simulaba una nube sobre el lago. Se hizo con motivo de la Expo de Suiza 2002, para celebrar el 700 aniversario de la Conferación Helvética. Situado en Yverdon-les-bains.

un éxito de público, y los arquitectos se ganaron el reconocimiento de la crítica. Pero la base del triunfo radica en el hecho de que el pabellón se hiciera sobre el lago y quien formuló el encargo fue un mediador.

**Daniel Patrick Moynihan** (Tulsa, 1927 – Washington D.C. , 2003) ejerció de mediador de arquitectura. Capaz de seducir y convencer de la conveniencia de construir proyectos, fue el político que cualquier alcalde o senador americano buscaba como aliado, para conservar un edificio o construir un nuevo equipamiento. Estudió sociología y demografía social, contaba con un doctorado y con los conocimientos académicos necesarios para obtener resultados de las gráficas. No en vano se apoyaba siempre en la estadística para demostrar sus propuestas y veía personas y problemas donde otros sólo eran capaces de apreciar números. Fue senador durante cuatro legislaturas, embajador de EEUU en la India y en las Naciones Unidas y tuvo ocasión de trabajar para cuatro presidentes americanos distintos, tanto del partido Demócrata –del que era simpatizante– como del partido Republicano.

A member of the Democratic Party, he was first elected to the United States Senate for New York in 1976, and was re-elected three times (in 1982, 1988, and 1994). He declined to run for re-election in 2000. Prior to his years in the Senate, Moynihan was the United States' ambassador to the United Nations and to India, and was a member of four successive presidential administrations, beginning with the administration of John F. Kennedy, and continuing through Gerald Ford. Daniel Patrick Moynihan (Wikipedia, Nov. 2008)

Comenzó a trabajar en la Casa Blanca dentro de la Administración de John Fitzgerald Kennedy, como asistente del secretario de trabajo, Arthur Goldberg. Parte de su trabajo consistía en



Daniel P. Moynihan fue mediador de facto y sociólogo de profesión, aunque él se definía como "city planner". Estudió 5 carreras, un doctorado y recibió más de 60 doctorados honoríficos.

FOTO: Urbanologist Daniel Patrick Moynihan. LIFE (Alfred Eisenstaedt, 1967)

estudiar y analizar multitud de informes, para lo que disponía del apoyo de los mejores matemáticos y expertos en estadística del país. En junio de 1962 le encargan un informe que justificara la creación de nuevas oficinas públicas en Washington D.C. Así, en el "Report to the President by the Ad Hoc Committee on Federal Office Space" presenta un inventario de los edificios del gobierno y prevé las necesidades en metros cuadrados para el futuro.

En realidad no era difícil argumentar el encargo; desde las décadas de los 20 y 30 la Administración no había levantado edificio alguno en la ciudad. Sin embargo, Moynihan lograría dar un vuelco al diseño arquitectónico federal 'al uso': los 'grey buildings'. Consideraba que las monumentales moles tipo pentágono, grises, grandes y sombríos que se identificaban con la administración americana resultaban poco agradables a los usuarios. Más de una vez se lo había comentado a Saul Steinberg, ilustrador por aquel entonces becado en el instituto Smithsonian, quien era de la misma opinión. "you know, all these government buildings seem determined to impress upon citizens how unimportant they are". Vision+Voice, Design Excellence in Federal Architecture: Building a legacy (GSA, Dic. 2002), p. 10

Aunque el informe solicitado se ceñía a las necesidades de espacio de cada departamento, Moynihan no pudo resistirse a incluir unos criterios de diseño de los que resultarían unos edificios más amables y accesibles. Los 'Guiding Principles for Federal Architecture' invitaban a huir del estilo oficial en busca de la excelencia arquitectónica que imperase en el momento de su diseño. La iniciativa se mostraba rupturista con la tradición de los edificios "grises" e implicaba la contratación de los mejores arquitectos del momento. Moynihan justificaba su teoría con la siguiente frase:

"Build whatever the Whiskey Trust is building. Over the years you won't miss the best". Vision+Voice, Design Excellence in Federal Architecture: Building a legacy (GSA, Dic. 2002), p. 10.

Se refería al rupturista edificio Seegram, de Mies van der Rohe, cuyo propietario, Samuel Bronfman, dirigía una multinacional que vendía bebidas alcohólicas.

Con el tiempo los 'Guiding Principles for Federal Architecture' se convirtieron en la guía en que se basaba la arquitectura pública americana. Algunos los comparan en importancia con la Declaración de Independencia. En este sentido, Charles H. Atherton, secretario de la 'Commission of Fine Arts' decía de ellos: "The guiding principles are like the declaration of independence. You can't revise them. They are so basic and so right in everything". Vision+Voice, Design Excellence in Federal Architecture: Building a legacy (GSA, Dic. 2002), p. 13

### GUIDING PRINCIPLES FOR FEDERAL ARCHITECTURE

1.The policy shall be to provide requisite and adequate facilities in an architectural style and form which is distinguished and which will reflect the dignity, enterprise, vigor, and stability of the American National Government. Major emphasis should be placed on the choice of designs that embody the finest contemporary American architectural thought. Specific attention should be paid to the possibilities of incorporating into such designs qualities which reflect the regional architectural traditions of the part of the Nation in which buildings are located. Where appropriate, fine art should be incorporated in the designs with emphasis on the work of living American artist. Design shall adhere to sound construction practice and utilize materials, methods, and equipment of proven dependability. Building shall be economical to build, operate, and maintain, and should be accessible to the handicapped.

2.The development of an official style must be avoided. Design must flow from the architectural profession to the Government and not vice versa. The Government should be willing to pay some additional cost to avoid excessive uniformity in design of Federal buildings. Competitions for the design of Federal buildings may be held where appropriate. The advice of distinguished architects ought to, as a rule, be sought prior to award of important design contracts.

3.The choice and development of the building site should be considered the first step of the design process. This choice should be made in cooperation with local agencies. Special attention should be paid to the general ensemble of streets and public places of which Federal buildings will form a part. Where possible, buildings should be located so as to permit a generous development of landscape.

Vision+Voice, Design Excellence in Federal Architecture: Building a legacy (GSA, Dic. 2002), p. 4

El informe redactado por Moynihan también incluía la renovación de la Avenida Pennsylvania de Washington D.C., proyectada por Pierre Charles L'Enfant en 1791. Se trataba de una de los "grand axis", en la definición del plan urbanístico de la ciudad encargado por el Presidente George Washington. Se puede comparar con los Campos Eliseos de París. Es el lugar donde se celebran los desfiles. Es "la calle principal de América"; la que une el Capitolio con la Casa Blanca. Dice la historia que en su camino en el vehículo presidencial hacia la casa Blanca el día de su investidura como Presidente, Kennedy pensó en la manera darle vida a esta Avenida. La Avenida Pennsylvania representaba el poder y él quería pasar a la historia modernizándola.

Aunque no faltan voces que refutan esta anécdota, alegando que el Presidente había recorrido en numerosas ocasiones aquel camino —en su época de senador— para dirigirse a su casa de Georgetown y que lo más seguro es que ya tuviera la idea en mente, lo trascendente es que John Fitzgerald Kennedy, aprobó el informe de Pat Moynihan. Las simples —y no por ello menos osadas— sugerencias de un ayudante se convirtieron en Ley. El Presidente fijó una fecha para presentar la remodelación de la Avenida a los líderes del Congreso. Después partió a Dallas. Era el fatídico 22 de Noviembre de 1963.

Moynihan: "The last word from John F. Kennedy before he left for that trip to Dallas was that he wanted to have a coffee hour when he got back to show the plans for Pennsylvania Avenue to Congressional leaders. A group of us were meeting to talk about this when the phone rang to say the President had been shot" Vision+Voice, Design Excellence in Federal Architecture: Building a legacy (GSA, Dic. 2002), p. 10





Desfile inaugural en la Pennsylvania Avenue, el día que se nombró presidente a John Fitzgerald Kennedy.

FOTO: The Inaugural parade on Pennsylvania Avenue for John F. Kennedy. LIFE (Al Fenn Hulton, 20. Ene. 1961)

Una semana después del asesinato de John F. Kennedy el nuevo Presidente, Lyndon Johnson, recibió en la Sala Oval a su viuda, Jackie Kennedy, quien le pidió como legado de su esposo un centro de artes en Washington D.C. con su nombre —el Kennedy Center of Performing Arts—, así como que se continuase con los trabajos de remodelación de la Avenida Pennsylvania. Johnson aceptó y Moynihan recibió un encargo que tardaría 40 años en llevar a cabo.

Lo primero era buscar la manera de financiarlo. Cualquier proyecto necesita dinero y quien lo administra es una comisión, para que nadie destaque demasiado, ya sea por el éxito o el fracaso. Además, el impulsor de la idea había muerto, lo que dificultaba más su puesta en marcha. Se constituyó una comisión para estudiar la renovación objeto del proyecto, pero hasta 1974 no se obtuvo la financiación necesaria. Llegó a través del programa PADC, Pennsylvania Avenue Development Corporation, mediante un préstamo del Tesoro.

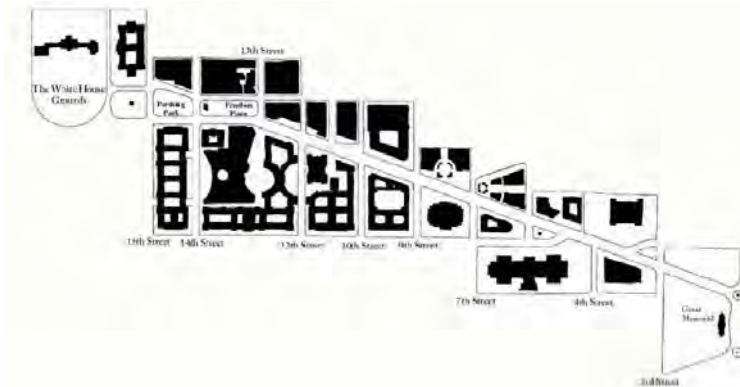
El objetivo de la remodelación era dotar a la avenida de una nueva imagen, con más usos e incluso definir zonas con viviendas. Buscar la diversidad que Jane Jacobs había puesto de moda con su libro “The death and life of great american cities.” Y sobre todo huir del modelo de Brasilia que era inmensa e institucional, pero sin vida.

Recurrieron a la figura de Nat Owings, que a la edad de 65 años dirigía S.O.M. (Skidmore, Owings and Merrill), el despacho con más encargos del país. Como experto negociador, quedó sorprendido por la gran capacidad de Moynihan para salirse con la suya superando los obstáculos de congresistas, burócratas y comisiones. Una de las tácticas de Moynihan, que no tenía prisa, consistía en dejar pasar los plazos para volver a redefinir el proyecto, acercándolo más a lo que buscaba.



“Sniper perch” o lugar del francotirador. Desde aquí se supone que disparó Lee Harvey Oswald y asesinó al presidente John F. Kennedy, el 22 de Noviembre de 1963, Dallas. La foto fue tomada una hora después del asesinato.

FOTO: The view from the sixth floor window of the Texas School Book Depository in Dallas. Hulton Archive (Getty Images 22. Nov. 1963)



Plano de la Avenida Pennsylvania, que une el Capitolio y la Casa Blanca. La calle que simboliza el poder de los EE.UU. Y donde se realizan las celebraciones de estado.

En referencia a Moynihan, Nat Owings enumera las cualidades de un mediador: “He is ebullient, competent and devoted—and also a randy rogue, a bandit and a buccaneer. His great ability is to get other people to do good work.” To Cherish Rather than Destroy (Time, 02 Ago. 1968).

Al proyecto redactado por Nat se le atribuyó un estilo Mussoliniano, debido a su grandiosidad. Incluía el diseño de una enorme plaza junto al edificio del Tesoro y el derribo de varios edificios, entre los que se encontraba el Hotel Washington. A fin de poder ordenar la avenida hubo que lidiar uno a uno con los administradores de los edificios que no estaban alineados. Nat Owings tuvo que enfrentarse al mismísimo director del FBI, J. Edgar Hoover, para convencerle de que llevaran 75 ft (22 m) atrás el proyecto de un edificio administrativo que el FBI quería construir en la parte norte de la avenida. Y el FBI aceptó.

Además de a Hoover, Owings hizo cambiar sus planes al promotor Jerry Wolman, ocupado entonces en la redacción de un proyecto comercial en una zona peatonal de la Avenida Pennsylvania. A cambio de una nueva alineación le dio una planta más de edificación. El entendimiento fue tal que Wolman le encargaría posteriormente el John Hancock Center, un rascacielos de 100 plantas, que llegaría a ser uno de los edificios emblemáticos de Chicago.

Aparte de conseguir un cliente, Nat Owings fichó a un joven arquitecto que estaba en la comisión, David M. Childs, en cuyas manos puso la dirección de la oficina de SOM en Washington D.C. Con el tiempo Childs se convertiría en uno de los socios principales de SOM y en 1975 el presidente Gerald Ford le designó Chairman del National Capital Planning Commission. Childs se nutrió de las experiencias de Moynihan y Owings y actualmente diseña el 1WTC (One World Trade Center), edificio que sustituirá a las torres gemelas en Nueva York, a pesar de que fue Daniel Libeskind el ganador del concurso.



El John Hancock Building de SOM frente al 1WTC de SOM. El primero se construyó en 1969 y el segundo esta previsto para el año 2013. Pero los dos se levantarán gracias a la mediación de arquitectos como Nat Owings o David Childs, expertos en lidiar con políticos.

Consiguió el encargo convenciendo al promotor y con el apoyo de sus contactos políticos. Eso sí, conocedor de la importancia de la historia para la opinión pública, no ha dudado en incorporar a su diseño la altura de 1776 ft (541 m) propuesta por Libeskind, en referencia al año de la Declaración de la Independencia Americana.

Pero volvamos a la Avenida Pennsylvania. La remodelación no acabó hasta la construcción del Ronald Reagan Building en 1996, a cargo del estudio Pei Cobb Freed. No es un edificio destacable por su calidad arquitectónica (Moynihan nunca intervino en cuestiones de diseño con los arquitectos; al ser de la opinión de que cada uno debía asumir su papel), pero al menos impacta por su tamaño. Es el segundo edificio más grande de la administración americana, después del Pentágono, y se divide tanto en oficinas públicas como privadas. Por fin se cumplían los 'mix uses' (variedad de usos) que tanto buscaba Nat Owings. El edificio es el centro de la vida pública de Washington D.C. Sirve de sede a gran número de recepciones y actos institucionales y alberga el Woodrow Wilson International Center for Scholars.

Pat consiguió renovar la Pennsylvania Avenue, cumplió su promesa a Jackie Kennedy y –ya en la década de los 90– adquirió una vivienda en propiedad entre las travesías 7 y 9. En la avenida destaca el "Moynihan Place", una glorieta próxima al edificio Ronald Reagan que cuenta con la inscripción de los Guiding Principles, en reconocimiento a su labor.

La fuerza de Moynihan radicaba en su capacidad de moverse y conseguir sacar adelante proyectos en ebullición dentro de la nube de la burocracia. Tenía olfato para saber con qué senador aliarse, a la puerta de qué alto funcionario llamar y, lo principal, tenía claros sus objetivos. Convencer era cuestión de números y datos, nunca de ideología. Le bastaba con entender la fórmula económica por la que se rige la política.





Moynihan siempre cerca del poder. La dificultad estriba en mantenerse durante 40 años independientemente que cambie el color político de la presidencia.

FOTO: Sen. Robert F. Kennedy and city planner Daniel P. Moynihan. Getty Images (Loomis Dean, 1 Jul. 1967)

Robert A. Peck: “He (Moynihan) realized that how you pay for things and how you vote determine changes in the government.” Vision+Voice, Design Excellence in Federal Architecture: Building a legacy (GSA, Dic. 2002), p. 210

A un coste muy superior a lo previsto, en 1991 quedó concluida la construcción de la red de autopistas interestatales de los Estados Unidos. Moynihan recibió el encargo de realizar un estudio evaluatorio sobre la relación entre la construcción de autopistas y la productividad del país, a fin de conocer el impacto de la construcción viaria sobre la economía. Y en lo que, a priori, iba a ser un simple análisis radica otra de sus aportaciones: Moynihan dio con un nuevo sistema de financiación que obligaba al replanteamiento general de las infraestructuras de los Estados Unidos y que es una clara demostración del impacto de la financiación en el entorno construido.

Gran detractor de las autopistas –consideraba innecesaria gran parte de la red–, Moynihan demostró que la gran mayoría se infrutilizaba, especialmente en la zona central del país y que, además, un 10% presentaba graves problemas de tráfico en los alrededores de las grandes urbes. Así las cosas, y en consonancia con la máxima malthusiana de que el número de vehículos crecería hasta colapsarlas, pensó que cabía dar con fórmulas que aliviaran el tráfico, ya fuese fomentando el ferrocarril o a través de peajes selectivos.

El tema no le era nuevo. En ‘New roads and urban chaos’, un artículo publicado el 14 de abril de 1960 en The Reporter, criticaba el programa de autopistas que el senador Albert Gore Sr. –padre de Al Gore (famosos ambos por las autopistas: el padre por las de asfalto y el hijo, por las de la información)– había aprobado cuatro años atrás. Con el argumento de que la sociedad no necesitaba la construcción de muchas de las autopistas contempla-



das en el “Interstate and Defense Highway Act” de Albert Gore, Moynihan denunciaba en su escrito que los únicos beneficiarios serían la industria del automóvil y los constructores de carreteras. Los republicanos eran de la opinión de que las carreteras facilitaban los negocios. Por su parte, los demócratas las incluían en su slogan igualitario “Better schools, better hospitals, better roads.” Para más inri, había congresistas del Sur y del Oeste que consideraban que las nuevas vías permitirían incrementar la población en las zonas rurales. Contra viento y marea, Moynihan advirtió que estas carreteras innecesarias provocarían una dispersión de fábricas, de comercios e incluso de personas, lo que revolucionaría la forma de vida en las ciudades, que quedarían reducidas a suburbios dependientes del vehículo para su subsistencia. (En su ataque, Moynihan parece un visionario que describe los efectos posteriores de Levittown. Ver Capitulo 4).

En el momento de realizar el ISTEA no dudó en volver a saltarse las normas y lo que debía ser un informe se convirtió en un nuevo modo de financiación. Aquí es donde aparece la figura del mediador. Había tomado consciencia de que muchos estados llevaban a cabo las autopistas porque no costeaban ellos las obras y consideraban el dinero federal un dinero ‘gratuito’. Carecían de control sobre su uso y destino final.

“the urge to have the highways was not matched by an urge to pay for them” New roads an urban chaos. The Reporter (Daniel P. Mohinihan, 14 Abr. 1960).

Moynihan decidió estudiar la forma de financiación. De hecho, sabía que la construcción del sistema federal de carreteras no había arrancado hasta la reforma del modo de pago. En 1944 se había aprobado la “interstate authorization.” En 1952 la aportación de dinero por parte del gobierno federal era del 60%, pero hasta esa fecha sólo se había construido el 1% del total de la red. En 1956 –con el cambio de legislación propuesto por

Gore– el gobierno federal, que también crearía un impuesto federal sobre el carburante, pasó a pagar el 90%. En consecuencia, los gobiernos locales únicamente tenían a su cargo el 10% o, en algunos casos, el 5% de los gastos.

En 1991 se dio por concluido el ‘interstate system’. Había supuesto un coste de 125 billones de dólares y 35 años de tiempo, bastante más de lo estimado: 27,5 billones de dólares en 10 años. Con los datos sobre la mesa, Moynihan tuvo armas para defender un nuevo modelo de financiación. Moynihan propuso un ratio de un 75% a cargo del gobierno federal y de un 25% a cargo del gobierno local (mantenimiento incluido). Sabía que si las administraciones locales tenían que correr con parte de los gastos se lo pensarían mucho más antes de acometerlos. Además, contaba con la experiencia de la gestión de la agencia del agua. Por aquel entonces dragar los puertos era un asunto federal y la mayoría de las ciudades reclamaba tener un puerto de gran calado como parte intrínseca de su vida comercial. A partir del momento que se les cedió el dinero, la mayoría desistieron de seguir dragando los puertos y prefirieron destinar el dinero a obras que necesitaban o que daban votos.

Mohinihan: “Public goods tend to be perceived as free goods and consumed as if they had no cost.... Just as there is no such thing as a free good, there is no such thing as a freeway” ISTEA (Intermodal Surface Transportation Act P.L. 102-204) Introduccion,8. (Daniel P. Mohinihan, 1991)

Además de cambiar la fórmula de financiación, Moynihan incitó a realizar estudios previos al inicio de las obras, así como a valorar la posibilidad de sustituir la autopista por otros accesos, ya fuesen instalaciones aeroportuarias o ferroviarias. También puso la exigencia de que se considerara el presupuesto del gobierno federal y que fuese asumible. El objetivo era huir de esas autopistas urbanas que entran en la ciudad a precios exorbitantes,



Daniel P. Moynihan al pie del cañon. En la imagen se encuentra frente al James A. Farley Building, que se ha de convertir en la entrada de la futura Moynihan Station de Nueva York.

FOTO: The man himself at a presser outside the Farley post office. (Getty Images, 2002)



La antigua Penn Station frente a la del nueva Penn Station. Prometen recuperar la amplitud y la luz de la estación original y devolverle la dignidad que Luckman robó a la ciudad.

fruto de expropiaciones debidas al escaso espacio de maniobrabilidad para su ejecución. Del mismo modo, destinó el desvío de un porcentaje de los fondos de la autopista a la recuperación del transporte histórico y/o estético, mediante una tasa que permitiría, por ejemplo, la restauración y recuperación de vías de tren en circuitos de bicicletas o de antiguos puentes en pasos peatonales e incluso la consolidación de marismas.

Desde su época de estudiante, Moynihan siempre mostró gran interés por la preservación de edificios históricos, para darles un nuevo uso. Se empeñó en restaurar el Prudential Building de Louise Sullivan en Buffalo, lo que le supuso un enfrentamiento con el alcalde. Acomodó un despacho reservado a su persona en el edificio, para atender cuando se encontraba en la ciudad. La Union Station en Washington D.C. de Daniel Burnham, o el Custom House de Cass Gilbert de Nueva York son otros ejemplos de edificios recuperados.

Penn Station es el nombre del edificio que no pudo salvar Moynihan en Nueva York. La obra de McKim, Mead and White fue derribada por Charles Luckman en 1962 para construir el Madison Square Garden (MSG). Como apunta Nat Glazer en el libro *From a cause to a style*, publicado por Princeton University Press (Nathan Glazer, 2007), es una pena que por aquel entonces Moynihan sólo fuese asistente del secretario de Trabajo, aunque ya estaba cambiando la historia con sus 'guiding principles'. El Madison Square Garden tuvo detractores desde el primer momento y, de algún modo, sirvió para que la opinión pública tomara conciencia de que había edificios que preservar. En seguida lo llamaron "el palacio de las tres mentiras", pues ni es jardín, ni es plaza ni esta en la calle Madison. El profesor de arquitectura Vicent Scully era una de las voces que se había alzado contra el derribo del Penn Station, diciendo "One entered the city like a god. One scuttles in now like a rat." *In This Dream Station Future and Past Collide*. NYTimes (Herbert Muschamp, 20 Jun.1993)

Desde entonces Moynihan centró sus esfuerzos en levantar una nueva estación “digna de Nueva York”. Su propuesta consistía en aprovechar el edificio de Correos —el James A. Farley Building— como entrada de la estación de cercanías. También preservado por Moynihan, el James A. Farley Building está ubicado junto al Madison Square Garden, donde quedaría la estación de metro. Para llevar a cabo el proyecto creó la Pennsylvania Station Redevelopment Corporation, a la que dotó de financiación.

Aunque Moynihan falleció en 2003, su proyecto sigue en pie. La autoría inicial corresponde a David Childs (colaborador de Moynihan en el desarrollo de Pennsylvania Avenue), si bien se desconoce si será él quien finalmente tome las riendas. Ha quedado tal como Moynihan lo dejó, con la única modificación del cambio de nombre. En vez de llamarse ‘Penn Station’, la estación será conocida como ‘Moynihan Station’, como homenaje de la ciudad de Nueva York a Moynihan. Y todo muy a pesar de la oposición a este cambio expresada por Moynihan en reiteradas ocasiones. Moynihan desestimaba esta propuesta no sólo por humildad, sino por su férreo convencimiento de que la construcción no recibiría el apoyo popular si en vez de una estación parecía que se trataba de un memorial.

Mohinihan: “Well, there have been (proposals to name the new Penn Station) and I have gone to great lengths to say no because I don’t want other people to get involved and say, Why the hell am I building a memorial to him? The view from the Hill. Architecture (Mickey O’Connor, Jul. 2000)

A Moynihan le gustaba recurrir a la cita del presidente Thomas Jefferson: “Design activity and political thought are indivisible”. Senator of Design. Metropolis (Benjamin Forgey, Dic. 2000). Que aplicada a su profesión, se podría entender como: “la arquitectura y el pensamiento político son indivisibles”. Pero también sabía que en política las decisiones pueden tardar toda una vida, e incluso más, en cumplirse.

Si existen pocos políticos con conocimientos de arquitectura, los profesionales de la arquitectura capaces de lidiar con la política todavía escasean más. Una excepción es **Ricky Burdett** (1956, London). Este arquitecto se autocalifica de ‘urban consultant’, cargo correspondiente al profesional encargado de recomendar a los políticos con qué arquitecto trabajar o qué obras llevar a cabo. La ciudad es cada vez más compleja y necesita de asesores externos conocedores de los modelos de éxito. Desde su posición como Centennial Professor de la LSE (London School of Economics) Burdett estudia y categoriza las ciudades hasta conceptualizar su ADN, su núcleo intrínseco, y poder extrapolar los datos. No se encarga de proyectar edificios, sino de buscar estrategias para dinamizar ciudades.

A diferencia de Moynihan, que ejercía de mediador desde su implicación en la política, Ricky Burdett desarrolla su labor al margen de ella, poniéndose a su servicio. Trasladado al mundo del arte, su trabajo equivaldría al del galerista. Es quien busca clientes —promotores— para sus artistas —arquitectos,— los promociona y los cuida. Del mismo modo, ante el encargo de una obra por parte de un museo —la administración— o una fundación privada —una empresa— sabe qué artista —arquitecto— se adaptará mejor a las necesidades, gustará más al cliente, y —en definitiva— logrará que la obra se revalorice con el tiempo. No es casualidad, entonces, que Burdett iniciase su vida profesional dirigiendo una galería de arquitectura en Londres, llamada 9H como referencia al grado de dureza del lápiz.

Burdett: “the notion of pencil hardness... hardness, terseness, critical of present discourses in the sphere of history and architectural criticism but also suggesting ways to moving forward”. Tracing 9H. Arq (Ros Diamond, 2005)

La galería 9H —en funcionamiento entre 1985 y 1991— nació como consecuencia del éxito de la revista especializada en ar-





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

arquitectura 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



Doris Saatchi. Platinum print edition. (Robert Mapplethorpe, 1983)

tiempo le bastó para conocer de cerca el “american way” y cómo se organiza, lo que le permitió asentar ideas y generar el concepto de la Architecture Foundation; un centro independiente para debatir la arquitectura de manera profesionalizada y próxima a la realidad.

La Architecture Foundation ejercería de foro para la propuesta de proyectos, de asentamiento de opiniones y para la construcción. A diferencia de la SOM Foundation, de cuyos 14 miembros 13 eran arquitectos, limitó una cuarta parte de la junta a sus compañeros de profesión, en su deseo de abarcar a la sociedad civil en su conjunto e incluir, especialmente, el poder cultural. Para conformar la Junta recurrió a personas con influencia. De esta forma, fichó a Sir Stuart Lipton, el promotor que más tarde construiría –junto a Baron Richard Rogers– 20 millones de metros cuadrados en Londres; al más universal de los arquitectos ingleses, Sir Norman Foster; a Doris Saatchi, la entonces esposa de Charles Saatchi, que junto a su hermano Lord Saatchi son los dueños de Saatchi&Saatchi, la agencia de publicidad con más oficinas del mundo.

Resulta significativo que reuniera un largo listado de simpatizantes que ostentan hoy –que no en aquel momento– el título de Lord, Sir o Baron. Con acierto buscó acercarse a la élite cultural y económica emergente del país que, al fin y al cabo, decidía sobre la arquitectura conveniente para la zona.

La primera exposición de la Architecture Foundation se centraba en Frankfurt y sólo consiguió 600 visitas. Pero en 1992 con la exposición ‘City Changes’, que mostraba los cambios que transformarían la ciudad de Londres, atrajo a 160.000 personas. La muestra recorrió con gran éxito de público cuatro países distintos. Era la prueba de que Burdett había logrado consolidar la AF. Considerar que las exposiciones debían interesar por igual tanto al ciudadano como al político había resultado una bueba táctica. Así, la AF podía acoger tanto la exposición de un nuevo talento –“young architects”– emergente como el planeamiento de una nueva línea de metro “Jubilee Line”.



Olafur Eliasson - The weather project (Jens Ziehe, 2003)

Desde su posición como director, Burdett demostró ser capaz de prever los problemas y de anticipar las posibles reacciones del público y del poder. Una vez tanteadas ambas, se las ingeniaba para convencer al político de la mejor estrategia a seguir. El político le escucha, porque la arquitectura se traduce en votos. No en vano, Burdett solía emular al presidente Mitterrand al afirmar que “la cultura es el tercer factor que atrae votos y, en el marco de la cultura, la arquitectura es el principal componente”. Mitterrand: “culture is the third biggest vote catcher and architecture is the biggest component in it” *Mysteries of the organizer*. *Architect’s Journal* (Paul Finch, 3 Nov. 1994)

Paralelamente a su reconocida labor al frente de la AF, Burdett se convierte en 1993 en el ‘Architectural Adviser’ de la Tate Modern, lo que consolida su figura de mediador. Por aquel entonces se debía decidir dónde ubicar la Tate Modern y a quién hacer el encargo. La elección fue arriesgada, ya que se decidió aprovechar una antigua central eléctrica que estaba en el entonces degradado barrio de Southwark, en el Bankside de Londres. La central, del arquitecto Sir Giles Gilbert Scott, era una mole inmensa construida en dos fases, entre 1947 y 1963, y que en 1981 había dejado de funcionar. La central se encuentra alineada con la catedral de Sant Paul y mediante un nuevo puente –el del Milenio, de Sir Anthony Caro y Sir Norman Foster– se accede al centro de Londres. En la elección de la central resultaron decisivas sus enormes dimensiones que alcanzaban los 35 metros de altura en la sala de turbinas, o los 93 m de la chimenea. Hoy, ante el edificio reformado, no cabe duda del acierto en la elección. Prueba de ello son los cuatro millones de visitantes que recibe anualmente. Pero en aquel momento fue necesario convencer a mucha gente.

Hubo concurso, hubo exposición en la AF, hubo debate y finalmente ganó la propuesta presentada por Herzog y de Meuron, que logró imponerse a las de todos los 'big names': Koolhaas, Moneo, Foster, Piano, Chipperfield, Ando ... y que Burdett defendió por su sencillez. El proyecto permitía mantener la Turbine Hall, usar luz lateral complementaria a la luz cenital y dejar prácticamente intactos los exteriores. Defendía que mantener la grandiosidad industrial del edificio atraería al público y constituiría el mejor soporte para las obras de arte. Invitaba a pensar en grande; a pensar en una sala con la altura de pisos y el largo de todo el edificio. Todo ello planteaba retos, como qué tipo de exposiciones albergaría. La cuestión era qué formato, qué piezas iban a requerir de tanto espacio.

Se buscaron artistas capaces de preparar una instalación única, con la escala como baza principal. Louis Bourgeois, Anish Kapoor o Juan Muñoz son algunos de los nombres que lograron crear una instalación adaptada al espacio. Pero, de todos ellos, la obra que más ha cautivado al público ha sido la de Olafur Eliasson, según los resultados de una encuesta realizada por The Guardian en octubre de 2008.

Which Tate Modern Turbine Hall installation gets your vote? The Guardian (Dominique Gonzalez-Foerster, 13 Oct. 2008)

La instalación de Eliasson consistía en la recreación de un sol artificial. La inmensidad, la calidez, la serenidad de esta sala única la convertían en el contenedor para hacerlo creíble. Esa grandeza, esa monumentalidad recuerda a la nube de Diller Scofidio. Ambos proyectos ponen el punto de mira en la inmensidad del cielo; uno buscando el sol y el otro, las nubes.

La Tate se inauguró en Mayo de 2000 y constituyó el salto al estrellato de Herzog y de Meuron. En 2001 ganaron el premio Pritzker, considerado el 'Nobel de Arquitectura'. Burdett se reveló como un mediator hábil, ya que los fichó cuando eran baratos y no tan conocidos. Tuvo visión para encumbrarlos cuando trabaja-

ban para él, construyendo la Tate. Ser un buen mediator no consiste sólo en saber escoger al arquitecto. Hay que saber hacer el encargo correcto, para la obra correcta y desarrollar un correcto seguimiento. En Barcelona fichamos a los mismos arquitectos para el Forum y ya sabemos el resultado: una piedra, pero caída del cielo.

A partir del éxito de la Tate, Burdett se convierte en asesor de la BBC, en asesor del Ayuntamiento de Londres e incluso del de Barcelona. En la Ciudad Condal explica su experiencia en Londres y en Londres la de Barcelona. En 2002 convence al alcalde londinense, Ken Livingstone, de la necesidad de llevar a cabo "the Mayor's 100 Public spaces", un programa que invita a realizar intervenciones sobre espacios públicos de la urbe que incidan en el día a día de los londinenses. Se programan diez actuaciones al año, que incluyen desde rehacer plazas hasta urbanizar calles en la búsqueda de espacios públicos de calidad. No es ni más ni menos que la versión inglesa del programa de plazas duras de la Barcelona preolímpica, pero con un lema que permite vender mejor los logros.

"London will end up with the sort of public spaces there are in Rome or Barcelona (thanks to the Mayor's 100 Public Spaces)"  
Olympian Task: Can Burdett turn a London Gump into Barcelona.  
Bloomberg (Farah Nayeri, 15 Jun. 2005)

Ricky Burdett compatibilizaba toda esta labor de consultaría con la universidad. En el 1997 abandona la dirección de la Architecture Foundation fichado por la London School of Economics, donde no existe nada relacionado con la arquitectura y el urbanismo, pero interesa Ricky Burdett por sus contactos. Desde siempre, la LSE ha sido un escuela de líderes –de hecho Pat Moynihan estudió allí en 1950, gracias a una beca Fullbright– y no les es desconocida la capacidad de Burdett para atraerlos.





El hombre que abre todas las puertas. Ricky Burdett

Así, se crea un nuevo departamento dentro de la Facultad de Sociología, el LSE Cities Programme, que se convierte en el primer centro basado en el diseño para la educación, la investigación y la consultoría en una escuela de ciencias sociales. El afamado mediador empieza a dar clases de postgrado, conferencias y simposiums a las que invita a alcaldes y urbanistas hambrientos de recetas de éxito para aplicar a las ciudades. Prueba del éxito de su trabajo es que ocho años después consigue la plaza de LSE Centennial Professor in Architecture and Urbanism, que le da el rango de catedrático.

En 2005 crea 'Urban Age', una modalidad del 'Cities Programme' más internacional y ambiciosa con la que trasciende del ámbito de Londres al del mundo. Se adentra en la globalización para buscar la manera de crear un foro de opinión a nivel mundial. Busca un patrocinador e inicia una serie de conferencias configuradas como congresos y que, una vez más, cuentan con la asistencia de políticos, 'decision makers' y arquitectos con un banco que les posibilita la financiación. Ese banco es el Deutsche Bank y la empresa testafarro, la Alfred Herrhausen Society. Se abre así el "international Forum of Deutsche Bank". Las conferencias ya no tienen lugar sólo en Londres, sino que se reparten por el mundo, en ciudades en transformación que sirven de ejemplo a otras. La primera serie de conferencias tuvieron lugar en New York, Shanghai, London, Johannesburgo, Mexico DF y Berlin. Cada una de estas urbes representa una estrategia diferente. New York se ha reinventado; Shanghai se encuentra en crecimiento explosivo; Londres es la ciudad de Burdett y el ejemplo que mejor conoce; Johannesburgo representa lo que no funciona; México DF está a punto del colapso, mientras que Berlin decrece en población. Burdett pone sobre la mesa lo que funciona y lo que no e incita a sus estudiantes e investigadores a buscar soluciones.

Los congresos sirven para hacer contactos. Urban Age es una especie de Foro de Davos, donde el poder se clarifica y se visualiza. Moynihan lo tenía mucho más fácil, ya que disponía del organigrama del estado para identificar las competencias de cada uno: el cargo, la comisión... Convencer ya era otra cosa. Burdett se enfrenta a un poder más difuso y para poder ofrecer sus recetas mágicas primero debe reconocer a sus clientes potenciales. Las siguientes series de conferencias se desarrollaron en Mumbai, São Paulo e Istanbul, ciudades con enormes expectativas de crecimiento y, por tanto, necesitadas de soluciones. Pero, ¿Quién manda en India, en Brasil, en Turquía? ¿Cómo saber quiénes son los líderes políticos y económicos que deben recibir la visita de nuestros arquitectos y la financiación de nuestros banqueros? Una vez más, los foros de Urban Age sirven de instrumento para identificarlos y ganar su confianza. Desde allí se ofrecen respuestas a sus problemas para, después, venderles servicios. Para llevar a cabo el plan es necesario captar la atención de los medios a nivel mundial. Burdett lo hará desde la Biennial de Venecia. En 2006 es nombrado director, condición que aprovecha para proponer como tema el estudio de las ciudades. Se vale, así, de los recursos del estado italiano para añadir siete ciudades a las del Urban Age. Finalmente serán Barcelona, Berlin, Bogotá, Cairo, Caracas, Istanbul, Johannesburg, London, Los Angeles, México DF, Milan, Mumbai, New York, São Paulo, Shanghai y Tokyo las que conformen el programa. Ahora las adereza con más gráficas, más datos, más efectos tridimensionales para convencer.

Burdett: "The exhibition will not only feature information and data on how these cities are being transformed in social, economic and cultural terms but also display new architectural and urban projects that are affecting the way people live, work and move in the dense metropolitan environment of these world cities".

Living for the modern city. Financial times (Edwin Heathcote, 21 Ago. 2006)

En 2007 vuelve a preparar una exposición sobre diez ciudades, llamada 'Global cities', para la Tate Modern de Londres. Aprovecha el material de la Biennial de Venecia, aunque sólo incluirá Cairo, Istanbul, Johannesburg, London, Los Angeles, Mexico DF, Mumbai, São Paulo, Shanghai y Tokyo. "Global Cities' observa las caras mutantes de diez dinámicas ciudades internacionales, explorando cada una de ellas mediante cinco lentes temáticas: velocidad, tamaño, densidad, diversidad y forma. La muestra exhibe datos originales recogidos para la décima edición de la Biennial de Venecia, en 2006, explica Burdett.

En 2007 Burdett publica 'The Endless City', un libro donde recopila la información que ha ido acumulando a lo largo de los años. En él categoriza las ciudades y se presenta como el 'solucionador global' de problemas ofreciendo las salidas alcanzadas en las conferencias: Densificar ciudades y evitar el sprawl; no segregar usos; buscar el mixed-use; ceder competencias al alcalde para que tenga poder suficiente para gestionar y definir el modelo de crecimiento económico de la ciudad; validar la sostenibilidad del modelo sobre el que se está asentado y el asesoramiento y formación de Urban Age son algunas de ellas. Intenta convencer de que con una arquitectura más vinculada a la política social que a las demostraciones del 'high tech' es posible transformar una ciudad.

Así, aprovecha la circunstancia del colapso del tráfico en México DF –causante de falta de competitividad económica, desestructuración social y graves problemas de polución, entre otros– para recomendar la adopción del modelo puesto en marcha con éxito en la ciudad de Bogotá, consistente en una red de autobuses

eficiente que posibilitaría la descongestión de las vías, así como cohesión social y la igualdad. Este argumento recuerda a las luchas de Moynihan por instaurar el ISTEA.

Burdett propone al alcalde la promoción del transporte público y la detención del desdoblamiento de carreteras y autopistas. Su propuesta pasa por crear carriles específicos para buses; unas vías con bordillos y 'topes' que impidan el acceso a otros vehículos. A través de gráficas y múltiples datos, presentó la 'receta' adaptada al caso específico de Mexico DF. Los políticos han aceptado y a día de hoy empiezan a ponerse en funcionamiento las primeras líneas de Metro-bus, (un bus que va tan rápido como el metro). 'Urban Age' forma a los políticos y les demuestra que las decisiones arquitectónicas pueden tener grandes consecuencias sociales. Se trata de conseguir el vínculo entre lo físico y lo social.

Burdett: "to identify that (...) lie deep connections between social cohesion and built form, between sustainability and density, between public transport and social justice, between public space and tolerance and between good governance and good cities that matter to the way urban citizens live their lives. Perhaps more so than ever before, the shape of cities, how much land they occupy, how much energy they consume, how their transport infrastructure is organized and where people are housed (...) affect the environmental, economic and social sustainability of global society. Cities are not just concentrations of problems – which they are – but that they are also where problems can be solved."

The Endless city. Phaidon (Ricky Burdett, Urban Age, 2007)

'Urban Age' permite a Ricky Burdett ser el consultor global, si bien no ostenta poder directo, sino influencia. Es una posición parecida a la de Moynihan antes de ser senador por el estado de Nueva York, cuando era Embajador de las Naciones Unidas. Podía influir en muchísimos países, pero no tenía el poder real.

Hasta que no ganó las elecciones a senador no obtuvo la llave de la caja.

En la actualidad Ricky Burdett se encuentra inmerso en esa dualidad. Por un lado influye en muchos países, como consultor, con Urban Age. Por otro, empieza a tener acceso al poder en Londres. Junto a otros arquitectos, en 2006 se manifestó en contra del ODA (Olympic Delivery Authority), el organismo organizador de los Juegos Olímpicos de Londres 2012. Consideraban que ODA estaba demasiado vinculado a los intereses de los promotores y que la opinión de los proyectistas no sería respetada. Para acabar con sus críticas, los políticos nombraron a Burdett 'design adviser', cargo que le ocupa tres días por semana, aunque a medida que se acerca el 2012 le irá llenando todas las horas del día. Su trabajo consiste en contratar los equipos de diseño, supervisar las obras y velar por que estén ajustadas a los presupuestos y entregadas dentro del plazo. De alguna manera, es lo mismo que hizo para la Tate Modern pero multiplicado por 20 o 30. Ahora es mayor el presupuesto, hay más localizaciones y se incrementa lo que se juega el país para darse a conocer al mundo y posicionarse.

Burdett tiene que organizar, escoger y establecer criterios de selección. A su manera ha realizado unos Guiding Principles:

- 1) Firstly, the brief will always put design on a extremely high threshold, alongside deliverability and functionality.
- 2) We then go out and find the very best talent available for the job, regardless of profile.
- 3) Finally, we have mechanism in-house that ensure design quality is always balanced with restrictions such as time and budget. Let the games begin. Designbuild (Phin Foster, 1 Ago. 2007)



El estadio de Popoulos HOK Sport para los Juegos Olímpicos de Londres 2012.

Burdett se encuentra ante el proyecto de su vida: Tiene el encargo de transformar Londres, su ciudad, en plena crisis y con la presión añadida del éxito de la edición anterior de los juegos olímpicos en Pekin. Deberá lidiar con arquitectos, políticos, periodistas e ir ajustando el programa con mucha diplomacia.

“Architects shapes cities. Politicians make policies. Getting them to talk to each other is what interest me”. Brief encounter: Ricky Burdett. (Riba Journal v.112, Sep. 2005)

En septiembre de 2005 escribiría: “Los arquitectos dan forma a las ciudades y los políticos hacen las normas. Conseguir que hablen entre ellos es lo que me interesa”. Son palabras de Burdett que, con seguridad, suscribiría el genial Moynihan.



## **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)



La siguiente estrategia consiste en buscar a la masa como cliente y ofrecerle una solución estándar que se acomode al mayor número de personas sin tener, por ello, que cambiar su diseño, sin adaptarla. Ya no recurrimos a lo 'customizado', que implica prever un cambio e invertir en él. Prescindimos de cualquier consideración de cara al futuro, en aras de satisfacer las necesidades del momento al precio más bajo posible. Y todo a sabiendas de que gran parte de los clientes darán a la vivienda un uso distinto, o simplemente la venderán.

Adaptar es pensar en la vivienda como un bien material que perdura 'para toda la vida' y que trasciende de nosotros. Pero la sociedad se dirige en sentido contrario y lo permanente da paso a la movilidad. Se busca la inmediatez y, sobre todo, dar soluciones a las necesidades actuales. El futuro es tan incierto que ya no se trata de cómo nos adaptaremos a la vivienda en que vivimos, sino dónde acabará viviendo como consecuencia de un cambio de trabajo, un cambio de pareja, o incluso un cambio de ciclo económico en mi país. Todo se complica cuando no somos nosotros quienes elegimos cambiar, cuando son los cambios sociales o económicos los que determinan la inviabilidad de seguir en el mismo lugar.

El sociólogo alemán Ulrich Beck denomina a la sociedad actual "Sociedad del Riesgo". Se refiere a riesgos sociales, políticos, económicos e industriales, que tienden cada vez más a escapar a las instituciones de control y protección de la sociedad industrial. Ulrich Beck (Wikipedia, Sep.2007)

## Masa y arquitectura (la búsqueda del modelo óptimo a repetir hasta el infinito)

Beck destaca ocho características de la sociedad de riesgo:

- Los riesgos causan en la sociedad daños sistemáticos, a menudo irreversibles.
- El reparto e incremento de los riesgos sigue un proceso de desigualdad social.
- Riesgo, negocio con doble causa; riesgo y oportunidades de mercado.
- Hay un vacío político e institucional. Los movimientos sociales son la nueva legitimación.
- Las fuentes que daban significado colectivo a los ciudadanos están en proceso de "desencantamiento".
- En las nuevas sociedades recae en el individuo un proceso de "individualización" a través de una desvinculación de las formas tradicionales de la sociedad industrial y una revinculación con otro tipo de modernización.
- Las fuentes colectivas que dan significado a la sociedad se agotan y el individuo busca de forma independiente, una identidad en la nueva sociedad. "En situaciones de clase el ser determina la conciencia, mientras que en situaciones de riesgo es al revés, la conciencia determina el ser".
- Retorno de la incertidumbre; riesgo como reconocimiento de lo impredecible y de las amenazas de la sociedad industrial. En la sociedad reflexiva, la sociedad se convierte en un problema para sí misma.

Como consecuencia de los riesgos sociales, vivimos en una creciente incertidumbre. Lo que creíamos consolidado, ya no lo es. Y si queremos dar soluciones que sirvan a la "masa", han de ser para un 'momento determinado'. Se buscan mensajes claros que permitan 'llegar a lo que quiero', 'sabiendo lo que me va a costar'. Definir un producto y manufacturarlo haciendo que su precio sea asequible. Y si la masa lo compra, repetirlo hasta la saciedad.



William Levitt (a la derecha) y su encargado Jim Lee (1948). Levitt inventó la suburbanización en un campo de patatas a 45 min. de Nueva York.

Acabada la Segunda Guerra Mundial, el optimismo se había generalizado entre los americanos. Muchos jóvenes regresaban de Europa con el anhelo de crear su propio hogar. Ya no deseaban volver al domicilio de sus padres. **William J. Levitt** (New York City, 1907–Manhasset, NY, 1994) supo detectar la imperiosa necesidad social de viviendas nuevas y baratas y en 1947 revolucionó el sistema con una oferta que ayudaría a muchas familias a ver cumplido el sueño americano de tener un hogar con jardín en propiedad. En un antiguo campo de patatas reconvertido en urbanización, en Nassau (Long Island) sacó a la venta una promoción de casas por sólo 7.990 dólares de la época, (unos 64.000 dólares actuales), que podían pagarse en cómodas cuotas de 58 dólares mensuales durante 30 años.

La zona carecía de equipamientos y de red de transporte público, pero por el precio que costaba malvivir en un piso de Nueva York allí se podía disfrutar de una casa en una parcela de 228 metros cuadrados, distribuida en salón con chimenea, dos habitaciones, cocina equipada y baño. Además, el precio incluía calefacción, televisión, lavadora e incluso la posibilidad de ampliar la vivienda en el piso de arriba. La respuesta fue inmediata: 20.000 interesados visitaron la obra sólo el primer fin de semana y en un solo día se vendieron 1.400 casas. La gente pasaba noches en la cola, a la intemperie, con la esperanza de adquirir uno de los inmuebles.

Para poder construir tan barato la clave había estado en industrializar el proceso constructivo, en organizarse. Levitt prefabricaba todo al máximo buscando el ensamblaje in situ, en el lugar mismo de la construcción. Decía que la sierra era su mayor enemigo, ya que utilizarla significaba que algo no encajaba. Le gustaba comparar su empresa con la General Motors y presumía de su capacidad de construir una casa cada 16 minutos, o 37 casas al día, o cualquier número que embelesara al público. Dividió la ejecución de la obra en 27 fases y contrató a un pintor que



Una familia probando que casa "le queda mejor" en Levittown (1950), y la expansión de la casa tipo (1957).

sólo pintaba rayas rojas, a un montador de patas de lavadoras... Cada rol contaba con la máxima especialización, para evitar que se perdiese el 25% del tiempo que destina cualquier trabajador a pensar qué tiene que hacer a continuación.

Levitt: "We channel labor and materials to a stationary outdoor assembly line instead of bringing them together inside a factory." William Levitt, Time (Richard Lacayo, Dec. 7, 1998)

Negoció con bancos, gobierno y sindicatos. Necesitaba que el gobierno garantizara los préstamos a los bancos; que la asociación de veteranos proporcionase hipotecas de bajo interés a sus afiliados; pactó con los sindicatos para que no aparecieran por sus obras... Llegó a cambiar las normas de construcción para que se adaptasen a su sistema de cimentación por losa de hormigón. Fabricaba hasta los clavos y se abastecía de la madera de su propio bosque, para no depender de las fluctuaciones del mercado. Con sus medidas, se deshacía de todo intermediario, para poder quedarse con sus márgenes. Con su política de reducción de costes ganaba alrededor de 1.000 dólares por cada casa acabada.

El resultado formal fueron casas unifamiliares con jardín, a dos aguas, como las que dibujaría un niño de primaria. Se encontraban todas alineadas, en una calle levemente curva. Contaban con dos árboles por parcela y estrictas normas de uniformidad, del tipo 'no se puede colgar la ropa en domingo', 'no debe haber vallas que separen las casas', 'hay que cortar el césped una vez por semana'... Normas a las que, al fin y al cabo, la gente del Ejército estaba acostumbrada. Las asumían como medida de preservación del espíritu de limpieza y orden militar que, con el tiempo, se fueron diluyendo. El perfil de la mayoría de los compradores correspondía al de personas blancas de clase media baja y hasta el año 1959 hubo restricciones para los afroamericanos, aunque fuesen veteranos del ejército.





Máxima expectación del fenómeno Levitt en la prensa de la época. 4000 Houses per year (Architectural FORUM, Apr.1949)

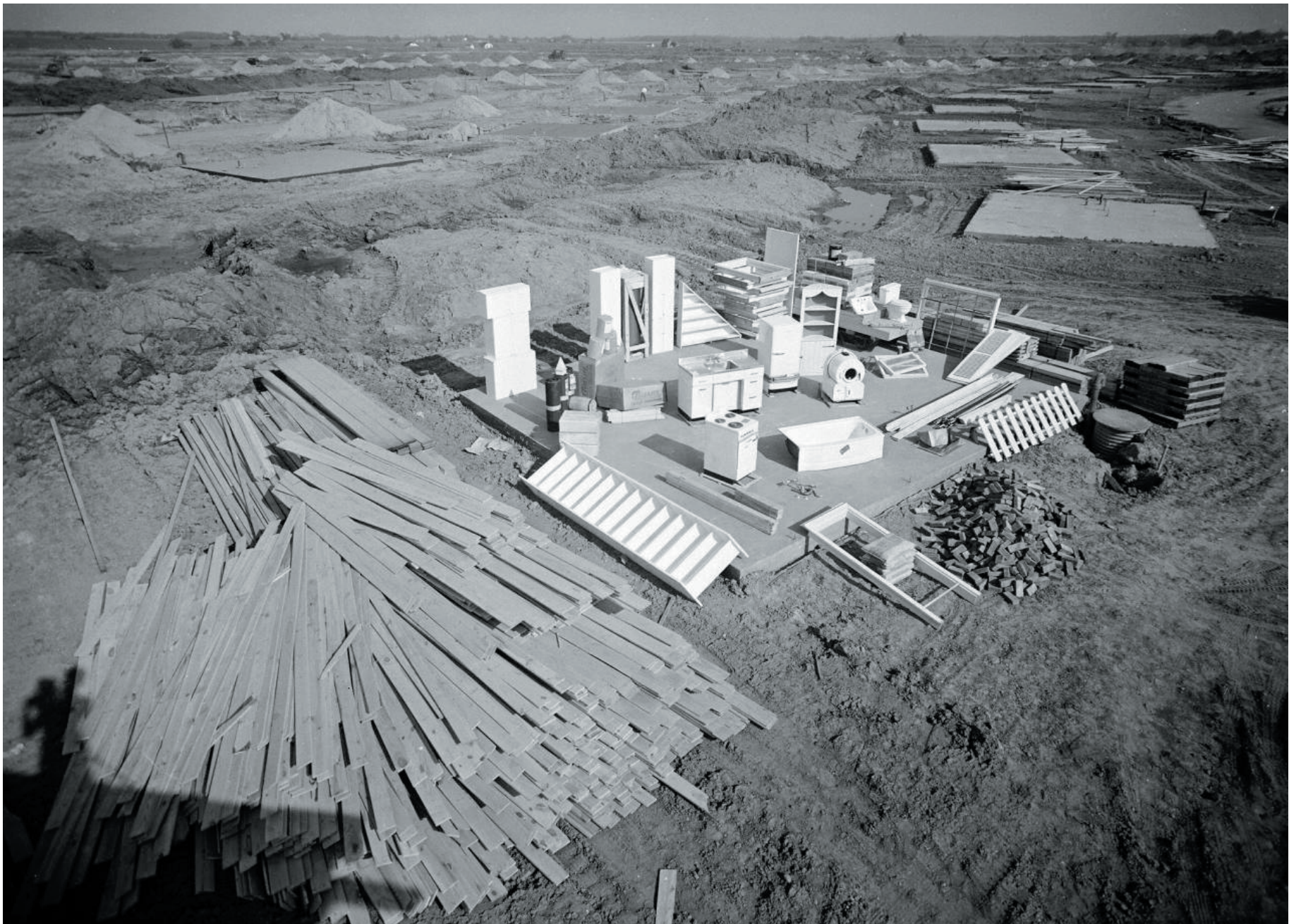
En sólo tres años, el campo de patatas se convirtió en Levittown, NY, una ciudad de 17.447 viviendas, todas ellas construidas por Levitt. La ciudad paso a formar parte de la imagen de progreso del país. Los medios de comunicación le dieron gran difusión, si bien también solía ser objeto de bromas y anécdotas. Con frecuencia la radio y la prensa relataban anécdotas que hacían referencia a maridos que justificaban una infidelidad al haberse equivocado de vivienda, o a niños desaparecidos porque no sabían volver a su casa. Incluso el cantante Pete Seeger hizo una sátira con su canción "Little Boxes" con la letra "all made out of ticky tacky, and they all look the same".

El modelo fue un éxito comercial que Levitt aplicó en otras localidades, creando Levittowns en Pennsylvania, Willingboro, Maryland e incluso en Puerto Rico. Después de construir 140.000 viviendas por todo el mundo, en 1967 vendió la empresa a la compañía telefónica ITT (International Telephone & Telegraph Corp), por 92 millones de dólares en acciones. La riqueza le duró poco: las acciones de ITT se derrumbaron a finales de los 80. Levitt estuvo peleando con los bancos hasta su muerte en 1994.

La empresa siguió en funcionando hasta 2008 con el nombre de Levitt corp. Con la crisis sus acciones han pasado de valer 165 dólares a tan sólo medio dólar. Ahora ha cambiado el nombre por el de Woodbridge Holdings Corporation, supongo para darle nuevos aires a algo tan devaluado.

Si Levitt triunfó fue porque supo dar respuesta a la pregunta del momento: Cómo poner una vivienda digna al alcance de diez millones de americanos de clase media-baja a finales de los 40. El éxito de Levitt coincidió con la popularización del coche, lo que permitiría a los compradores el desplazamiento hasta las casas, por muy alejado que estuviese Levittown de las redes de transporte público. También fue acertada su decisión de buscar





Material en la obra listo para montar, Levittown (1947). El proceso de montaje se dividía en 27 fases.





El modelo de urbanización acelerada versión americana (1958) versus versión china (2004). Los dos quieren ofrecer acomodo a las nuevas necesidades. Las dos imágenes se parecen. Tan solo les diferencia que las viviendas unifamiliares se han extrusionado hasta convertirse en rascacielos.

unos terrenos próximos a una zona industrial, donde se necesitaba mano de obra y donde sabía que encontrarían trabajo para pagar las hipotecas. Supo plantear la pregunta y trabajó en su solución. ¿Pero cual es la pregunta ahora?

El arquitecto **Qingyun Ma** (Xian, 1965) tiene hoy un reto comparable al de Levitt: Pensar en cómo urbanizar a los 500 millones de chinos que, en los próximos 20 años, emigrarán del campo a la ciudad. El problema es 50 veces mayor y cuanta con el agravante de la falta de espacio para ubicarlos, debido a la alta densidad de las ciudades del Gigante Asiático. La circunstancia invita a pensar en ciudades híper densificadas, y a crear herramientas de descompresión todavía por definir.

Ma vivió en primera persona la transformación acelerada de sus conciudadanos. Su ciudad natal, Xian, había sido el destino final de la ruta de la seda. Con los mercaderes, llegaban allí las noticias de Occidente. Los cambios de Xian en sólo una década o la experiencia vital de Ma, que había pasado del entorno rural de su infancia a una metrópolis como Nueva York, ejemplifican la acelerada transformación experimentada por China en los últimos años.

Qingyun Ma estudió Arquitectura en la Universidad Tsinghua de Pekín. Con la ayuda de una beca cursó un master en la universidad de Pennsylvania. Trabajó en la oficina de Nueva York de Kohn Pedersen Fox haciendo edificios para multinacionales americanas y, en esa época, conoció a Rem Koolhaas. Ma se ha convertido en colaborador ocasional del arquitecto holandés. Con él participó en la redacción del libro 'Great Leap Forward'. También colaboró en el edificio CCTV de Pekin, o en el Stock Exchange de Shenzhen.



Qingyun Ma, el arquitecto que busca como crear nuevas estrategias para crear urbanismo de alta densidad. Busca la solución china.

FOTO: Qingyun Ma. Fastcompany (Jason O'Dell, 2008)

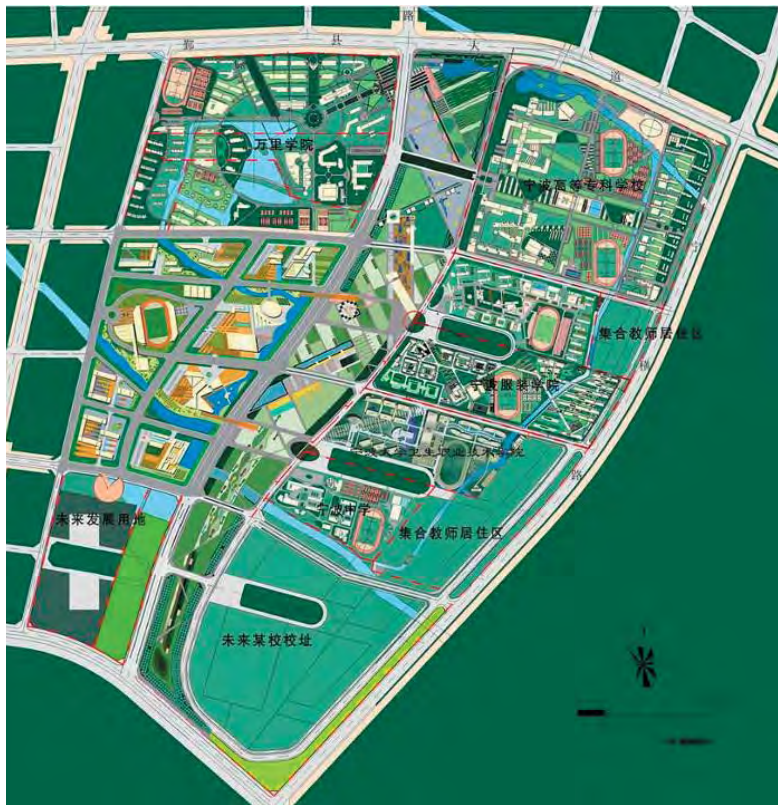
Koolhaas: “(Qingyun Ma) no parte de cero haciendo tabla rasa del pasado, como la mayoría de sus colegas, sino que intenta descubrir relaciones entre la sustancia histórica y los nuevos edificios. Una de las originalidades es que sus trabajos siguen siendo chinos, o acercan a lo chino.” El joven arquitecto de Xi'an. El País (Catalina Serra, 14 de junio de 2004)

En el año 1995, Ma funda su propio despacho, llamado Mada. Cuatro años después modifica el nombre y, como MADA spam vuelve a Shanghai, dispuesto a buscar su oportunidad en la eufórica China preolímpica, donde todo crece, todo se mueve, todo ebulle. Dada su escasa experiencia, lo normal hubiera sido empezar como todos los arquitectos que montan un despacho: por una vivienda unifamiliar, o realizando una casa para su madre, como hizo Venturi en sus inicios. Sin embargo, recibe el encargo de proyectar el Wuxi Campus Center en Zhejiang, por el que deberá urbanizar un millón de metros cuadrados. Las colosales dimensiones del proyecto –de superficie mayor a la obra completa de Kahn, Aalto o Mies– no le amedrantan y decide contratar a 40 trabajadores para su oficina y a otros 40 como colaboradores externos.

Empieza por construir un campus de 180.000 metros cuadrados, que incluye biblioteca, residencia de estudiantes, aulario e instalaciones deportivas, entre otras.

Para dominar el despacho, la obra y al cliente utiliza el concepto de 速度(sù dù) que podríamos traducir como ‘velocidad’. Todo ha de ser suficientemente rápido para que no haya rectificaciones, propuestas ni dudas. Si hay 速度(sù dù), hay control sobre lo construido. El arquitecto tiene el poder sobre la obra. Para que haya 速度(sù dù) las decisiones han de ser simples y claras. Igual que Levitt, todo el mundo ha de saber qué debe hacer. No hay lugar para la improvisación. Todo ha de estar coordinado. Sólo entonces el sistema funciona, es el sistema chino.





El Wuxi Campus en Zhejiang, China. El primer encargo de Ma con una superficie de un millón de m<sup>2</sup>.

Los movimientos deben ser simples, monolíticos y unidireccionales, porque si no sería imposible gobernar sobre tantísimas personas.

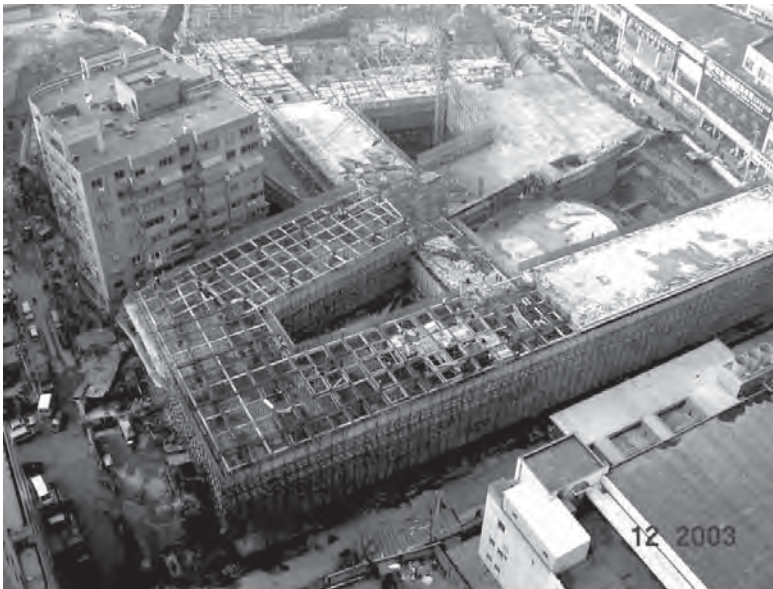
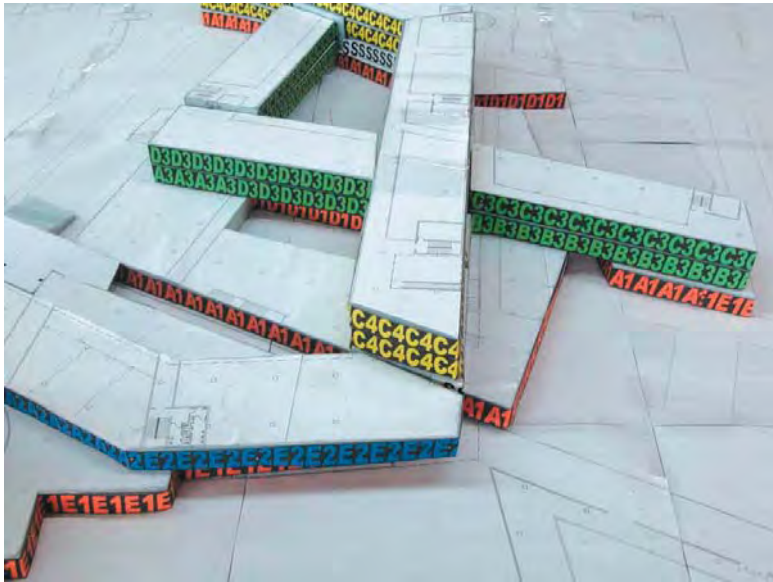
Ma: "In China a decision made by a designer, I would say that it directly impacts the physical construct"

Qingyun Ma: The Idea Behind s.p.a.m. Architect (Ali Jeevanjee, Dec 10, 2007)

Al construir a contrarreloj, no cabe la reflexión; no es posible detenerse a valorar si las decisiones son las acertadas o no. Es el sueño de cualquier arquitecto aunque contempla unos riesgos altísimos. Para Ma es como plotear edificios en 3D.

Ma: "The whole industry is almost like a plotting machine, plots your drawings out in a tree dimensional way" Ibid.

Del mismo modo, tampoco hay definición de detalles ni planos a escala 1:50. Se llega a muchas de las decisiones por visitas de obra y el edificio se define a través de la estrategia, sin necesidad de recurrir al dibujo. Me refiero a que el panel A es de Aluminio y el Panel B es hormigón y la junta será de acero pero cada dos veces, una de altura. No se trata de prefabricados, sino de fórmulas que recogen las instrucciones de diseño que después el operario aplicará al pie de la letra. El sistema no se basa en el azar, pero permite construir algo gigantesco sin tiempo ni presupuesto para detallarlo. Las maquetas definen los distintos tipos de fachada mediante códigos. De todos modos, por muy detallados que estuvieran, a los jefes de obra les sería difícil aclararse en unos planos tan extensos. La solución está en el sistema de construcción 'tipo test'.



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. I 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

Su manera de abordar un encargo consiste en la planificación de estrategias dirigidas a ofrecer al cliente soluciones económicamente viables. “the important thing is to connect your idea to the Money”. Ibid

La solución no ha de ser necesariamente un edificio. Puede ser un croquis, una imagen, un negocio inmobiliario, un libro.... Lo bueno de empezar con grandes encargos es que le permite tener cierta holgura económica para investigar en el despacho. Invierte recursos en la redacción de varios libros que son estrategias de cómo solucionar problemas reales: How to develop Junuan Islands, How to develop the North Bund in Shanghai, How to revitalize Shiuan.

Todos son “unsolicited architecture” como diría el editor holandés Ole Bouman. Proponer sin que te lo pidan, pero buscando la atención de la clase política, a la que intentaremos dar respuestas. Para ello resulta básico conocer los intereses generales.

El gusto popular es algo muy difuso y difícil. Ma consiguió un encargo en “3 on the bund” entendiendo el miedo a la masa. Se realizó un concurso por el que se instaba a hacer un edificio público en el único solar no edificado de la avenida más importante de Shanghai, donde estaba el antiguo puerto de los boxers. Tenía vistas a la torre Jin Mao, el centro, el símbolo de la china moderna. El concurso era poco claro en cuanto al uso que se daría al edificio. Ma detectó el miedo del político que debía definir el proyecto. Por muy bien que estuviese, podrían lloverle las críticas si el tiempo demostraba que no había sido el indicado. Como solución, presentó un edificio muy atrevido, pero con la consigna de derribarlo en 10 años. Una vez transcurrido ese tiempo se le podría ofrecer una prórroga. En este contexto, el caso de la Torre Eiffel resulta ilustrativo: Se había construido para la expo de Paris de 1889, y se le ha ido alargando la ‘vida’ hasta hoy. El proyecto de Ma gustó porque, al tener caducidad, se presentaba

como una decisión ‘reversible’. La estrategia fue la correcta y ganó. Y todo, por miedo a la opinión de la masa o, precisamente, gracias a entenderla.

La idea de la caducidad preconcebida de un edificio es totalmente nueva para nosotros. Los Occidentales basamos nuestra tradición en las construcciones históricas –catedrales, castillos...– y procuramos conservarlas al máximo. Los chinos basan la tradición en las relaciones interpersonales, en su red social. No les importa reconstruir, derribar o substituir edificios porque el valor no está en la piedra concreta, si es que es antigua, sino por el valor que le da la sociedad a esa piedra.

Sirva de ejemplo la casa que construyó Ma en Xian para su padre, cuando en realidad no la necesitaba. Eran sus vecinos quienes esperaban ver la casa construida. Había que seguir la tradición.

Ma: “That one has to build a house to prove to the village how successful he is, regardless of how far he has traveled.” Qingyun Ma: Accommodating Resistance (Eric Keune, 2007)

Construir una casa es como levantar un monumento al éxito de una familia, pues representa el vínculo y el compromiso con sus orígenes. Ma construye una casa al ritmo del campo de Xian. Tarda cinco años en seleccionar las piedras de río que se deben emplear para levantar los muros y once años en acabar las obras. Es el tiempo que necesitan los agricultores para acometer el encargo, ya que se dedicarán a él en su tiempo libre, entre cosecha y cosecha. El lujo es disponer del tiempo para poder esperar. El lujo es hacer una casa que representa la relación entre un padre, su hijo y sus ancestros, que nunca olvidaron sus orígenes ni a sus vecinos, independientemente del lugar de residencia de Ma.





Entorno rural de Xian, lugar de donde proviene la familia de Qingyun Ma. Relación de la arquitectura con el entorno y la tradición china. Durante cinco años seleccionan las piedras de río que han de utilizarse para construir la casa. El mayor lujo es tener tiempo.

La cultura china se basa en la administración del tiempo y en el valor espiritual que se da a cada objeto. Lo trascendental no es la antigüedad, sino el significado que tiene para la sociedad. Si un edificio ya no es útil, mejor derribarlo. Ma está en contra de preservar lo que no funciona, sobre todo porque China no se lo puede permitir, debido a la densificación poblacional. Preservar significa limitar posibles crecimientos, limitar oportunidades, y lastrar a las generaciones venideras.

Ma: "Architect does not preserve a space that prevents future opportunities. Since territory is limited, this would freeze development for future generations." Wild West Meets the Wild East. KCRW (Frances Anderton, 17 Jul. 2007)

Ma no sólo cree en la temporalidad de los edificios, sino también en la de los procesos. Acaba de construir la sede de la televisión de Xian, Xian Centennial TV and Radio Center y el cliente ha redefinido siete veces el programa. En consecuencia, él ha readaptado siete veces el edificio. Es capaz de hacerlo porque considera que en realidad ayuda al cliente a entender lo que verdaderamente necesita. Mediante un proceso de prueba-error crea un script (un guión). La cuestión es ahora qué queremos comunicar; cómo queremos darnos a conocer.

Es la misma estrategia que ha utilizado para realizar el script de la Expo de Shanghai 2010. Conjuntamente con Amos –el think tank de Koolhaas– se han planteado el sentido que tiene una exposición universal y cómo organizarla. Entiende que en un mundo globalizado, con una economía mundial única, no tiene sentido dividir los pabellones por países. La exposición debe ejercer de altavoz de las tendencias que afectan a la población mundial, definirlas por multinacionales que explican lo que está por llegar. "Because an expo is about next". Qingyun Ma: The Idea Behind s.p.a.m. Archinect (Ali Jeevanjee, Dec 10, 2007).





Casa del padre en Xian (2002). Representa la relación china de la familia con el lugar.

Lo que sí tiene sentido es la agrupación temática de los pabellones: agricultura, energía, medicina alternativa, terrorismo, Internet ... La gente quiere saber quién estudia las células madre, dónde se investigan, qué científicos lideran los proyectos. En fin, la expo debía ser un reflejo de los mecanismos que rigen el mundo, una gran red de conocimientos. Esa función de inventar relaciones y sintetizar también puede desarrollarla un arquitecto. Todo se basa en reinterpretar lo existente de manera que podamos ofrecer soluciones para el futuro. Ese es el desafío de Ma, quien desde su actual condición de Decano en la USC (University of Southern California) de Los Angeles, busca las respuestas.

Volvamos al dilema, de cómo dar respuesta a 500 millones de personas, que dejarán el campo para buscar una vida mejor en la ciudad. Está claro que la solución de Levitt no sirve. China tiene la capacidad de fabricar las casas, pero no dispone de espacio para ubicarlas. Además, con el paso del tiempo han aparecido los daños colaterales de la suburbanización americana: Dependencia excesiva del vehículo; falta de núcleos a los que poder ir andando; escasez de equipamientos; no se ha pensado en la tercera edad ni en el impacto ecológico sobre el territorio... Además, la baja densidad de población ha imposibilitado el mantenimiento de las calles, dado su elevado coste. En fin, que ahora Levitt es el culpable, por un modelo que en su día dio alivio a tantas familias americanas. A Levitt le faltó el concepto de Ma de la temporalidad. Sus casas deberían haberse planteado como un producto temporal que se debería derruir al cabo del tiempo, para su remplazo por otro más avanzado.

Levitt simboliza el modelo americano que se ha impuesto en todo el mundo. Ma tiene ahora la oportunidad de presentar una alternativa y extender el modelo chino de 'hiperdensidad', consistente en construir edificios con fecha de caducidad; proyectos que se puedan derruir cuando sean obsoletos. La aplicación de su teoría



ind\_13, Architecture of density.  
Hong Kong (Michael Wolf, 2006)

night 20, Architecture of density.  
Hong Kong (Michael Wolf, 2006)

requiere, no obstante, que la titularidad del suelo sea pública, como en China. De esta manera, si se alquila un terreno para una promoción que después vuelve al Estado, existe la oportunidad de corregir. Este esquema posibilita derribar e innovar, regenerar, modificar y adaptarse a cada situación.

Ma: “Everything has a life cycle, as should buildings. Preservation is an action in sacrifice of future possibilities. The future needs its own space.” Asian Designers Are Schooling American Architects-- Here's How. Fastcompany (Carolina A. Miranda, 25 Nov. 2008)

Para justificarse, y para que los políticos no duden en arrasar lo que no sirve, Ma recuerda que Shanghai se ha reconstruido 7 veces a lo largo de la historia. Y si analizamos las mutaciones experimentadas por la ciudad en apenas un siglo, los rascacielos en el Bund de hoy en nada se asemejan a las casas de una planta y de estilo colonial que había a principios del siglo XX. Todo cambia, todo fluye, son las palabras de Confucio que Ma utiliza como justificación. “managing the flow and the change”

Se avecina la mayor migración de la historia de la humanidad. Y si ahora nos impresiona Shanghai –con sus diez millones de habitantes– en 20 años Ma vaticina que habrán diez nuevas ciudades satélite en su perimetro, con lo que se llegará a una ciudad de 100 millones de personas. Lo mismo sucederá en Pekín, Tianjin, Guangzhou, o Shenzhen. La gente migrará a las grandes capitales, en busca de su oportunidad, sin reparar en la existencia de alojamiento. Será lo último que les preocupe. Y atraídos por la esperanza de un futuro que ya lo visualizan a través de la TV, se presentarán con lo puesto en las ciudades. Esa población flotante es la que se irá haciendo hueco y urbanizará los alrededores, con lo que aumentará la densidad.

Este proceso –que el arquitecto y profesor Pert G. Rowe compara con las migraciones posteriores a la Segunda Guerra Mundial que originaron fenómenos como Levitttown– ya se ha visto antes. Lo nuevo de la situación es que un país tan poblado como China disponga de un periodo tan largo de crecimiento y expansión.

Peter Rowe: “Indeed the growth rates have been high, but they are not unprecedented, if you consider the migrations in the US, during the post WW2 period on a normalized basis. What is unusual about China is that the period of growth is longer. The numbers don’t suggest it is unprecedented in any way except in sheer magnitude. Which makes sense in a nation of 1.3 billion people.” *The Chinese City in the East Asian Context*. FUIUF Conference. Shanghai (Peter Rowe, November 2006)

Ma considera que para crear ciudades hiperdensas, los arquitectos deberán también pensar en las relaciones sociales que se establecerán. No se pueden limitar a construir edificios. Hay que pensar en la manera de coordinar la vida que se desarrollará en las urbes y contribuir a que la población esté dispuesta a habitarlas.

La solución tenderá hacia una versión de Levitt actualizada. Por razones de sostenibilidad y rentabilidad económica se buscará el modo de optimizar la cadena productiva. Cabe definir un sistema eficiente, barato y de rápida construcción que asegure unas condiciones mínimas de calidad a la población. Debe tratarse de una solución temporal consistente en alojamientos de fácil ensamble, de reducidas dimensiones y agrupados en alta densidad. Para que los moradores de las viviendas puedan disfrutar de cierto grado de confort, necesitarán poder desarrollar su particularidad. Del mismo modo que el desarrollo de la industria automovilística posibilitó los desplazamientos a las casas de Levitt –dando lugar al viaje individualizado–, será necesario el desarrollo de una tecnología que permita a la gente vivir en las ciudades hiperdensas.

La tecnología que nos llevará a crear esa nueva forma de habitar será el entorno virtual (entorno 3D de un mundo ficticio en que cada persona es representada por un avatar). Las nuevas tecnologías modifican tanto las relaciones sociales como nuestras vivencias personales. A través de ellas sustituimos aspectos básicos de nuestra existencia, como vivir, sentir o tocar, por navegar, acceder o personalizar. Necesitamos otra realidad que nos permita sobrevivir emocionalmente. El mundo virtual permite a una persona que vive en un bloque inmenso, en una gran colmena, mantener a su ‘yo virtual’ en el pueblo donde nació y donde siempre soñó vivir. Le da acceso a lo que no puede tener en realidad, o a los amigos que dejó atrás cuando pasó del campo a la ciudad. Los chinos podrán adaptarse a esta forma de vida porque no dan valor al objeto físico, sino a la relación que genera. Las nuevas generaciones, los hoy adolescentes, ya no distinguen entre mundo virtual y mundo real. Todo es uno, aunque el virtual es el que se acerca más a su forma de entender la vida. El ‘Messenger’ o ‘Facebook’ les permite, de forma instantánea, estar cerca de sus amigos, de la música, de sus vacaciones, de sus intereses. Lo que ven en el día a día es aburrido en comparación con los ‘inputs’ que reciben de sus amigos virtuales. Su entorno físico deja de ser importante si tienen acceso a la red. Y ese es el ciudadano que podrá sobrevivir en un entorno hiperdensificado: alguien que no necesita el espacio público material porque lo obtendrá en el espacio virtual; alguien que obtendrá todo lo personalizado de forma virtual porque físicamente no lo podrá pagar, o simplemente porque no le compensará adquirir algo que suponga una carga para su movilidad extrema.

El cambio ya ha empezado. Lo virtual se entremezcla con lo real. Los renders convencen a políticos y deciden concursos que se convierten en realidades construidas. Sus brillos y luces atraen a la masa. Lo curioso es que la arquitectura construida se acerca cada vez más a esa arquitectura virtual.





South China Science and Technology University. Shenzhen (MADASPAM, 2008)

Al final sera standard todo lo material, y personalizado todo lo virtual. Las piezas únicas serán insostenibles por precio y por gasto energético, si queremos abastecer a la masa. Suena a ciencia ficción, pero el mundo virtual será la tecnología que utilizaremos para definir la ciudad superdensa.

Ma busca soluciones para su país y las consultoras internacionales están al acecho de un nuevo mercado. La diferencia es que esta vez no se importarán las decisiones desde Occidente. Habrá en China gente como Ma preparada para afrontar el reto.

China's urban population will expand from 572 million in 2005 to 926 million in 2025 and hit the billion (1000 million) mark by 2030. By 2025, China will have 219 cities with more than one million inhabitants —compared with 35 in Europe today—and 24 cities with more than five million people. This growth will imply major pressure points for many cities including the challenge of managing these expanding populations, securing sufficient public funding for the provision of social services, and dealing with demand and supply pressures on land, energy, water, and the environment.” Preparing for China’s urban billion. McKinsey (Mgi, Mar. 2008)



## **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”**

Los arquitectos siempre han tenido una palabra tabú: dinero. Como si el negocio o la viabilidad económica escapara a sus competencias, las escuelas de arquitectura se limitan a enseñarles a ser diseñadores de los edificios más integradores, sostenibles y flexibles. Pero al renunciar a la gestión económica, pierden el liderazgo y —en demasiadas ocasiones— el control durante el proceso constructivo. La mayoría de los edificios se construyen para ganar dinero, si es una promoción privada o para ganar votos, si se trata de un edificio público y ello conlleva que cada decisión busque la rentabilidad.

Algunos arquitectos deciden asumir el rol de promotor y arriesgarse a desarrollar un edificio, como fórmula para no perder el control del proyecto o simplemente al no haber nadie dispuesto a financiarlo. Cuando el arquitecto invierte su propio capital se le plantea la duda de asumir más riesgos o de limitarse a lo convencional, a lo que cree que pide el mercado. Si la promoción falla, si no gusta y no vende, las críticas se vuelven secundarias. Lo principal es cómo se resiente su propia economía y el miedo a la bancarrota.

Charles Bulfinch (Boston 1763-1844) es conocido por haber sido uno de los arquitectos que extendió el Neoclasicismo en EEUU o por su participación en la construcción del Capitolio en Washington D.C. En este sentido, no cabe duda de que tendría un lugar en el capítulo dedicado a los mediadores. Pero también destaca por haber sido uno de los que no llegaban a fin de mes por su implicación personal en la financiación de proyectos. Asumió demasiado riesgo y se arruinó.

Bulfinch se graduó en Harvard para luego formarse como arquitecto viajando por Europa, haciendo el Grand Tour (1785-1787). A su regreso, construyó en Boston su primer edificio: la iglesia de Hollis Church, a la que siguieron las iglesias de Tauton, la de

Pittsfield, varias viviendas para conocidos y el ayuntamiento de Hartford (Conn). Todas estas construcciones seguían la moda del estilo neoclásico inglés. Proyectar las casas era una afición por la cual no cobraba; era el hobby de un personaje ilustrado. Vivía de su patrimonio.

Todo cambió cuando, empujado por el éxito de sus edificios, decidió realizar la promoción de Tontine Crescent en Franklin Street, Boston. Proyectó 16 casas unifamiliares pareadas, que —aseguró— serían las más elegantes del país. Eran de ladrillo, al estilo New Town de Edimburgo (Escocia) y seguían la curva de la calle. Las casas gustaron y todo apuntaba a otro gran éxito de Bulfinch, hasta que en noviembre de 1794 el 'Tratado Jay' (Jay's Treaty) ocasionó una imprevista crisis de liquidez. Aunque el documento, firmado por los gobiernos americano e inglés, resolvía las diferencias entre ambos países ocasionadas por la Guerra de la Independencia, la gente dudaba de la capacidad del Estado para afrontar los compromisos alcanzados. Los inversores desaparecieron y Bulfinch tuvo que poner su dinero. Lo perdió todo.

"My inexperience and that of my agents in conducting business of this nature ... led me to surrender all my property...and I found myself reduced to my personal exertions for support..."  
The life of letters of Charles Bulfinch architect (Ellen Susan Bulfinch, 1896), p. 134

Como consecuencia, a partir de entonces se vio obligado a profesionalizarse en su labor como arquitecto y fue uno de los primeros en cobrar honorarios por su trabajo. Su reputación profesional no se vio afectada por la mala gestión de Tontine Crescent y siguió recibiendo encargos cada vez más importantes, como el Parlamento de Boston, the Massachusetts Statehouse, o el mercado del Faneuil Hall de la misma ciudad. Sin duda, su máximo

## “Earth Movers and Shakers”



La prisión de Massachusets diseñada por Charles Bulfinch. Una prisión que llegó a vivirla tanto como proyectista como reo.

Imagen: The Discovery of the Asylum: Social Order and Disorder in the New Republic (David J. Rothman, 1971), p. 91

reconocimiento llegó en 1817 cuando fue nombrado por el presidente americano James Monroe, Arquitecto del Capitolio para llevar a cabo su reconstrucción. Bulfinch conoció lo más dulce y lo más amargo de su profesión. Junto con su cúmulo de logros, también ha pasado a la historia como el arquitecto que no pudo con sus deudas y al que llegaron a encarcelar. Al menos contaba con el aliciente de que se trataba de la prisión de Massachusets, diseñada por él mismo y donde se encontraba como en casa.

Otro ejemplo de arquitecto/promotor es el de su coetáneo inglés John Nash (London, 1752 London- Isle of Wight 1835), conocido por haber diseñado St. James Park, Trafalgar Square, el Royal Pavilion de Brighton, entre otros y por haber iniciado la reconstrucción de Buckingham Palace.

En 1778 había heredado 1000 libras de la época, con las que empezó a especular. Ejercía de arquitecto, de constructor y de promotor, comprando viviendas para arreglarlas y después venderlas a mayor precio. Pero en 1783 se arruinó. Tuvo que dejar Londres y volver a empezar en Gales, de donde procedía su familia. Dejó atrás los excesos y se convirtió en un arquitecto especializado en casas de campo. En sólo una década adquirió el prestigio profesional suficiente para volver a Londres, donde empezó a trabajar para la familia real inglesa en 1798, gracias a las relaciones de su mujer con el Príncipe. En 1811 le llegaría uno de sus mejores encargos: realizar el masterplan del Regent's Park.

El nombre no es casual. Su cliente era Jorge, Principe de Gales, en aquel momento Regente de su padre el Rey Jorge III. El proyecto incluía la construcción del palacio del Príncipe y 26 villas para sus amigos más próximos. Para ello decidió recrear el paisaje y las casas de campo dentro de la ciudad. Crear un espacio de ficción que simulara la naturaleza del mundo rural. Proyectó un canal, un lago, un gran bosque, un jardín botánico y



183

## THE VILLAS

Regent's Park, London  
c.1818–1833

Nash's first intention of including fifty-six villas in Regent's Park was considered by the Prime Minister (Spencer Perceval) to be excessive, and the total was reduced to twenty-six. Of these only six (Hertford and South Villas, St John's and St Katharine's Lodges, Holford House and the Holme) were built in the central parkland. Outside this area were Abbey, Gloucester, Hanover and Sussex Lodges, and Albany Cottage; Grove House was sited north of the canal. The villas of Regent's Park were mainly designed by other architects, but all to Nash's approval. The remainder were designed by Nash as villas or small houses adjacent to his terraces (Cumberland, Chester, Hanover, Sussex and York), intended to provide relief from the palatial blocks, and to give movement and picturesque variation to the scene.

See plan on p.158.

E. Samuel, *Villas of Regent's Park and their Owners*, 1959  
A. Saunders, *The Regent's Park Villas*, 1981



The lodge to St John's Villa, a surviving outbuilding by John Raffield

### BELOW AND OPPOSITE

a St John's Villa, designed by John Raffield. Engraving by T. Barber after T. H. Shepherd for Elmes, *Metropolitan Improvements*, 1827.

b St Katharine's Lodge, designed by Ambrose Poyner. Engraving by W. Tombleson after T. H. Shepherd for Elmes, q.v.

c South Villa, designed by Decimus Burton. Engraving by J. Tingle after T. H. Shepherd for Elmes, q.v.

d Albany Cottage, designed by C. R. Cockerell. Engraving by W. Tombleson after T. H. Shepherd for Elmes, q.v.

e St Dunstan's (or Hertford) Villa, designed by Decimus Burton. Engraving by J. Tingle after T. H. Shepherd for Elmes, q.v.

f The Holme, designed by Decimus Burton. Engraving by J. Henshall after T. H. Shepherd for Elmes, q.v.

g Gloucester (or Strathirne) Lodge, designed by Nash. Engraving by W. Radclyffe after T. H. Shepherd for Elmes, q.v.

h Grove House, designed by Decimus Burton. Engraving by W. Wallis after T. H. Shepherd for Elmes, q.v.



Imagen: John Nash, a complete catalogue (Michael Mansbridge, 1991), p. 220-221

las villas. En 1818, cuando empezaba la construcción se canceló el proyecto de la residencia del Príncipe, así como la mayoría de las villas debido a la falta de liquidez ocasionada por las guerras Napoleónicas. Incluso Nash tuvo que poner dinero propio para que no se parasen las obras. Sólo así pudo seguir adelante con su proyecto. Volvía a asumir el rol de promotor.

Consiguió que se realizara el parque y el canal, que es hoy uno de los pulmones verdes de la ciudad de Londres. También se construyeron nueve villas, proyectadas por discípulos de Nash pero bajo su supervisión. Actualmente se encuentran entre las propiedades más caras de Gran Bretaña y albergan desde la residencia del Embajador Americano hasta la sede de la London School of Economics. En cualquier caso, su experiencia como promotor le sirvió para construir lo que siglos después sería la urbanización más exclusiva de Londres.

Bulfinch y Nash demostraron su espíritu emprendedor asumiendo riesgos económicos en promociones de obras, algunas de las cuales resultaron fallidas. Aunque aprendieron de cada experiencia, para poder desarrollar y construir grandes proyectos necesitaron de la figura de un mecenas, de un patrón. Alguien con el poder y dinero suficiente para poder hacerles el encargo adecuado. Bulfinch tuvo como mentor a Thomas Jefferson, el presidente americano, con el que había coincidido en París haciendo el Grand Tour. Nash fue el arquitecto del Príncipe de Gales, que finalmente se convirtió en el rey Jorge IV. Entre sus protegidos estaban Lord Byron o Jane Austen.

A día de hoy los mecenas a la antigua usanza han desaparecido en su práctica totalidad. El arquitecto mexicano Fernando Romero cuenta, no obstante, con un suegro-mecenas: Carlos Slim, el hombre más rico del mundo, quien le encarga museos para su colección de arte personal, casas para sus amigos y oficinas para sus negocios. Pero se trata de una relación basada en los lazos familiares. Todo queda en casa.





The Atlanta Merchandise Mart in 1961, before any of the other Peachtree center buildings had been constructed. The mart has since been enlarged twice the size shown, an expansion that had been provided for in the original plans.

Foto: The architect as developer. (John Portman - Jonathan Barnett, 1976)

El mecenas se ha transformado en corporación y/o multinacional. Son ellos los que hacen ahora los encargos. Pero el poder se diluye porque el gerente rinde cuentas a la junta de accionistas, y ésta exige resultados. Ya no vale que el proyecto sea 'impresionante'. Además, debe ser rentable.

El arquitecto/promotor **John C. Portman Jr.** (Walhalla 1924, South Carolina) supo entender esta dinámica. Si nadie estaba dispuesto a financiar sus proyectos, sería él mismo quien lo haría. Buscó la manera de hacer proyectos rentables y se los autoencargó. El primer cambio de actitud consistió en no esperar a que le llegasen el encargo, sino generarlos él mismo. Buscar la oportunidad significa entender dónde hay una posibilidad, cuál es el tamaño apropiado y a qué uso destinarlo. Tuvo que aprender a utilizar el lenguaje de los ricos y poderosos para descubrir los parámetros en que se basan para tomar una decisión. Realizó un primer intento de promover un centro médico en asociación con una inmobiliaria. Fue un fracaso, ya que al cabo de un año no había conseguido atraer a suficientes inquilinos. Lo tuvo que cancelar. No le fue tan mal como a Bulfinch, pero perdió 7.500 dólares que no tenía.

Decidió que necesitaba un socio, para poder estar más tiempo en la calle buscando 'business'. Se asoció a Griffith Edwards, un arquitecto 20 años mayor que él, que había sido profesor suyo en Georgia Tech. Edwards dominaba la normativa y los detalles constructivos, lo que le daba tiempo para proyectar y, sobre todo, para buscar nuevas posibilidades de negocio.

En el año 1956 Portman encontró en el 'Belle Isle Building' una nueva oportunidad. El edificio, situado en el downtown de Atlanta, había sido originalmente un garaje. En aquella época albergaba las oficinas de los veteranos de guerra. Se había enterado de que los veteranos pronto se mudarían a un edificio nuevo.

En consecuencia, el que habían estado ocupando quedaría vacío. Localizó al propietario y le habló de las posibilidades de su edificio para acondicionarlo como centro comercial, a lo que él se prestaba como arquitecto. Se trataba de un inmueble que Portman conocía bien, al haber trabajado allí varios veranos de aparcacoches.

El propietario alegó que él sabía sólo de coches y que estaba pensando en convertir el edificio nuevamente en garaje. Añadió que incluso esa posibilidad le agobiaba porque se consideraba demasiado mayor para llevarla adelante. Sólo en el caso de que formara una sociedad consideraría el proyecto de Portman, quien no dudó en aceptar el reto.

“Young man, you go out and form a Corporation, and I'll lease the building to you. Then you can make it a mart or anything else you want.” The architect as developer. (John Portman - Jonathan Barnett, 1976), p.11

Portman tenía en mente un centro comercial especializado en muebles y empezó a buscar a conocidos que tuvieran relación con el sector. El primero fue Randy Macon, que trabajaba en una distribuidora de muebles. Después recurrió a un antiguo compañero de estudios, John La Rue, que era capaz de buscar inquilinos y convencerles de que se mudaran al nuevo centro comercial. Por último, contactó con Herbert Marin, con quien había coincidido en la Marina. Tenía gran experiencia montando ferias. Se repartieron las acciones en cuatro partes y designaron a Portman presidente, ya que la idea era suya. Buscaron por las ferias gente interesada y en una primera fase alquilaron 40.000 square feet (3.700 m<sup>2</sup>) del edificio, de un total de 240.000 sqf (22.300m<sup>2</sup>). Los 40.000 sqf correspondían a las 4 primeras plantas, pero sólo a la mitad delantera, que daba a fachada. El resto se utilizaba como garaje. En muy poco tiempo, ocuparon todo el espacio y empezaron a sustituir la zona de garaje por centro comercial, hasta llegar a ocupar todo el edificio.

Fue un éxito comercial absoluto. Y se dieron cuenta de que había demanda para un edificio mucho mayor, de unos 2 millones de sqf donde albergar tiendas y oficinas. Constataron que el éxito se debía a su localización en el centro y a su proximidad con los Hoteles más importantes de la ciudad. Apostaron por volver a edificar en la misma zona y pujaron por el terreno más grande que había en el downtown, en la esquina de las calles Peachtree con Harris. Compraron el solar, por la cantidad más alta nunca pagada en Atlanta y volvió a ser un éxito: The Atlanta Merchandise Mart.

Portman aprovechó los beneficios para comprar las acciones de sus compañeros, y posteriormente asociarse con Trammell Crow, un promotor de Dallas que desarrollaba centros comerciales. El movimiento le permitió ganar volumen, profesionalidad y capacidad de endeudamiento. Juntos compraron un solar en la misma zona y construyeron un rascacielos de oficinas, en el 230 Peachtree Street. Volvieron a tener beneficios.

Hasta la fecha todos los edificios de Portman eran eficientes, comerciales y anodinos. Sirven para ganar dinero y sobre todo para consolidar la confianza de los bancos, que deciden volver a invertir, aunque cada vez la apuesta sea mayor.

El siguiente proyecto que propone Portman es la construcción de un hotel en la esquina opuesta al Merchandise Mart. Con la gran afluencia de personas al centro comercial y a las oficinas no les sería difícil conseguir clientela. Pero aquí rompe el arquitecto con su trayectoria y decide invertir en diseño. Apuesta por un hotel con un atrio inmenso de 22 plantas de altura. Su estrategia es concentrar el gasto en algo único: un espacio interior que servirá de atracción a los visitantes. Sustituye los materiales caros, las alfombras, la marquetería, las lámparas, por amplitud, por altura, por vértigo... Al carecer el edificio de buenas vistas o de un entorno agradable, Portman decide concentrar la belleza en el interior. Haría un hall inmenso. Algo nunca visto.



Hyatt Regency Atlanta. The architect as developer. (John Portman - Jonathan Barnett, 1976)

Avalado por los éxitos anteriores y porque nadie creía en el Merchandise Mart, consigue la financiación para el proyecto. El drama aparece de pronto. Cuando llevaban cuatro plantas construidas, muchos retrasos y muchas huelgas, uno de los socios decide abandonar el proyecto al dudar de su futuro comercial. Portman, desesperado, busca entre todas las cadenas hoteleras alguna interesada en invertir en su propuesta. A pesar de las visitas de las cadenas Hilton, Sheraton, Loews o Western, entre otras, nadie muestra interés por el proyecto. El mismo Sr. Conrad Hilton, invitado a una gran comida en la última planta del Merchandise Mart, desde donde se veía la obra, exclamó: "That concrete monster will never fly". The architect as developer. (John Portman - Jonathan Barnett, 1976), p. 29

Finalmente hubo comprador: La Hyatt House Corporation, por entonces una pequeña cadena de hoteles de la costa Oeste. Con el convencimiento de que el Hotel de Atlanta serviría de referente para la ampliación de su negocio, Jay Pritzker –propietario de la cadena– lo compró en 1967, todavía por acabar, por 18 millones de dólares.

Los Pritzker ya habían demostrado su visión de negocio hacía una década. Eran una familia de Chicago con negocios relacionados con la madera que habían ido creciendo hasta convertirse en un conglomerado de empresas. La idea de invertir en hostelería fue consecuencia de un viaje de Jay Pritzker a Los Angeles el 27 de septiembre de 1957. En el aeropuerto, mientras esperaba su vuelo sentado en la cafetería Fat Eddie's, observó el gran número de clientes que tenía el local, y le sorprendió que en el hotel donde estaba la cafetería no quedaran habitaciones libres. El establecimiento llevaba el nombre de su dueño, Hyatt R. von Dehn, y estaba en venta. Pritzker descubrió el potencial que podían tener los hoteles para ejecutivos. Ubicados muy cerca, o incluso en los mismos aeropuertos, eran la solución para la gente que



estaba de paso, como él. Se decidió a lanzar una oferta al dueño: Se lo compraba por 2,2 millones de dólares de la época. Como no tenía nada más a mano, la escribió en una servilleta. La venta se firmó y Pritzker empezó a abrir hoteles similares en los aeropuertos de San Francisco, Seattle, San Jose... Años después, ante la pregunta de qué le sedujo tanto como para hacer una oferta tan agresiva, comentó que la decisión había sido simple: “Era el primer hotel de lujo que había visto en un aeropuerto”.

Pritzker: “simply the first first-class hotel that I had ever seen at an airport.” Jay Pritzker, *Billionaire Who Founded the Hyatt Hotel Chain*. NYTimes (Anthony Ramirez, 24 Ene. 1999)

El hotel de Portman les había interesado porque les permitía pensar en una nueva tipología de hotel, que denominaron ‘Regency’. Sería un tipo de hotel de gran representatividad, preparado para albergar congresos y próximo a una zona de gran actividad comercial. Con su diseño, Portman había creado un nuevo concepto y cuando se inauguró el Hyatt Regency Atlanta, revolucionó el mercado.

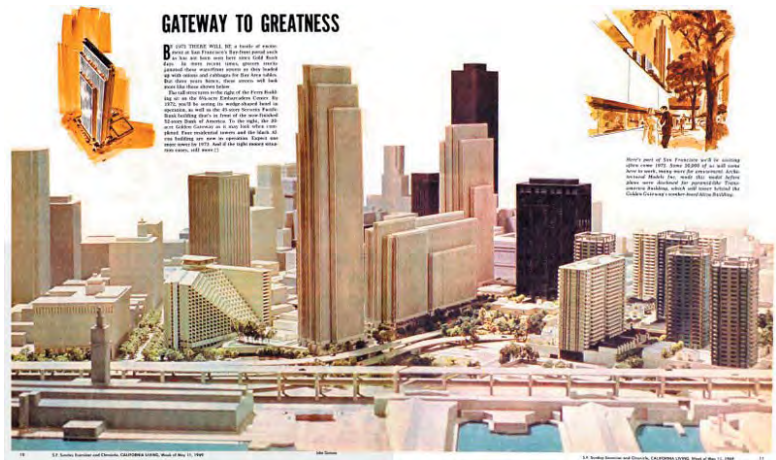
Por fuera, el edificio era grande y cuadrado, tipo ‘mazacote’. Nada hacía pensar en lo que había dentro. A modo de túnel, una entrada pequeña y mal iluminada conducía hasta una de las esquinas del Hall, conocida como ‘Jeeeeeeeeesus Christ ..... Corner’ por los empleados, por el impacto que causaba encontrarse de pronto en un espacio tan grande y futurista. La gente se quedaba de piedra ante tan inmenso hall de rojo chillón y de cuyo techo colgaba, asido por un interminable cable, un parasol. Justo debajo había un bar, tras el que destacaban unas mini-capsulas espaciales de cristal llenas de luces. Las mini-cápsulas transportaban a los visitantes a un platillo volante: el Polaris, un restaurante giratorio de planta circular con forma de ovni. Daba la impresión de que acababa de ‘aterrizar’ sobre el edificio y

parecía sobrevolar la ciudad. En realidad las mini-cápsulas eran ascensores panorámicos que atravesaban la cubierta para llegar al Polaris.

Pensemos que en 1967 la carrera espacial americana se encontraba en su máximo apogeo. Los astronautas eran considerados héroes y la gente quería vivir las experiencias de quienes tenían ‘lo que hay que tener’ (título del libro de Tom Wolfe sobre los inicios de la carrera espacial). El edificio de Portman permitía a un ciudadano de a pie subir a una nave, desplazarse por un elevador como los astronautas y disfrutar de esa sensación de poder sobre la ciudad. Visitar el edificio era toda una experiencia. La velocidad de los ascensores, la tensión del cable que aguantaba el parasol, la fragilidad aparente de las ventanas de plexiglas azul del restaurante en la cúpula... Todo era nuevo, todo era futurista y el hotel arrasó. Tuvo una ocupación de más del 90% desde el primer mes y se convirtió en el edificio piloto de los Hyatt Regency que posteriormente se construirían por el mundo.

A Portman empezaron a lloverle los proyectos y también dinero para invertir. El complejo de Peachtree de Atlanta con el Hotel aún se expandió más, hasta llegar a ocupar las 14 manzanas actuales y los 1,76 millones de metros cuadrados de techo. Enlazó edificios, uniéndolos con corredores, pasarelas, puentes –hasta un total de 17– en tres niveles diferentes de avenidas comerciales y oficinas, nunca vivienda. Se trataba de una sucesión de espacios, con fuentes y árboles, donde a la gente le gustaba ir a pasear y donde, al mismo tiempo, se sentía segura. Garantizaban el confort la seguridad privada y el aire acondicionado. Portman logró encandilar al público y al negocio por igual.

También la familia Rockefeller apostó por el modelo de Portman, a quien consideraban el profesional perfecto para actualizar el concepto del Rockefeller Center, desarrollado en los años 30.



Postal de Dusseldorf 1960, vista desde el Hofgarten con el edificio Thyssen al fondo.  
Edificio Thyssen. Phoenix-Rheinrohr A.G. (HPP Hentrich, Petschnigg & Partner, 1960)

Presentación del proyecto Embarcadero Center en el la prensa. Gateway to greatness.  
(San Francisco Examiner and Chronicle, 11 May. 1969)

Desde la construcción del Rockefeller Center nadie se había atrevido a repetir algo semejante. Tiendas, teatros, estudios de televisión, restaurantes, una plaza hundida donde se puede patinar en invierno y 19 rascacielos que atraen a 125.000 personas diariamente, en pleno Manhattan.

Los hermanos Rockefeller se asociaron con Portman para realizar el complejo Embarcadero Center, en San Francisco, llamado por la prensa Rockefeller Center West. Hacía tiempo que las autoridades municipales buscaban a alguien capaz de revitalizar la zona de la bahía 'waterfront, que había decaído. En el solar, de ocho manzanas con un techo de 445.900 metros cuadrados, Portman construyó un complejo de tres rascacielos –de 20, 30 y 45 pisos de altura–, que buscaban destronar del skyline a la 'Transamerica Pyramid' de Pereira. Las obras incluían galerías comerciales, tres teatros, tiendas, restaurantes, un museo del vino y hasta un hotel, el Hyatt Regency San Francisco, de 802 habitaciones y con un atrio todavía más arriesgado que el del Atlanta. En forma de pirámide invertida buscando el efecto: Super Jeeeeeeeeesus Christ ..... Corner.

Una pasarela-corredor unía los edificios tres niveles por encima de la calle. Cuando algunas voces criticaron el proyecto, asegurando que creaba un eje comercial alejado del nivel de la calle y que contribuía a separar aún más, el espacio público del privado, Portman argumentaba que obedecía órdenes del Ayuntamiento, que le obligaban a realizar un zócalo de parkings.

Embarcadero Center cumplía con su ideario. Lo conformaban una sucesión de edificios interconectados que albergaban tanto actividades de ocio como oficinas, lo que invitaba a permanecer en el complejo. Estaba pensado para llegar en coche. No buscaba interconectarse con la red peatonal de la ciudad.



Embarcadero Center - The architect as developer. (John Portman - Jonathan Barnett, 1976). In the Hyatt Regency Hotel, you'll find "Eclipse," the enormous aluminum sculpture (35' in diameter) by Charles O. Perry.

De espectaculares interiores y diferentes alturas, las esculturas y plantas de la decoración parecían intentar domesticar al monstruo de hormigón. Pero si por dentro se buscaba agradar al público, por fuera no habían concesiones. Las fachadas eran funcionales y ya desde el complejo de Atlanta seguían una línea que podríamos llamar de 'sucesion de planos'. En todo caso, sus edificios se parecen 'casualmente' a la Thyssen Haus, construida en 1960 por Helmut Hentrich y Hubert Petschnigg en Düsseldorf (Alemania). Y tal como asegura el colaborador de Portman Jonathan Barnett, el proyecto alemán fue ampliamente publicado en el momento en que se diseñaba los edificios. Portman niega cualquier influencia pero las imágenes quizá sirvan para llegar a otra conclusión.

En 'Embaradero Center' Portman volvió a buscar socios para llevar adelante el proyecto. Sin embargo, esta vez ya no reunió a amigos próximos, sino a profesionales. El 50% del capital social pertenecía a los hermanos Rockefeller: David, presidente del New York City Chase Manhattan Bank y Win, Gobernador de Winthrop de Arkansas. La participación de los hermanos Rockefeller implicaba financiación "cash" y aseguraba las tan fundamentales relaciones políticas. El otro 50% se lo repartieron a partes iguales Portman, que hacía el proyecto; Trammell Crow, que sabía como venderlo (y ya había sido su socio en Atlanta) y Cloyce K. Box que sabía como construirlo. Box dirigía la constructora George A. Fuller Co que había realizado obras complejas y de gran envergadura –como la Metropolitan Opera, el edificio de las Naciones Unidas o el Edificio Seegram–, principalmente en Nueva York.

George A. Fuller Co: This construction company was founded in Chicago in 1882 as Clark & Fuller by C. E. Clark and George A. Fuller, a Boston architect and engineer. The company soon became the leading builder of the world's first skyscrapers going up around Chicago. By 1890, when Fuller's company became one of the first construction firms to be organized as a corporation (capitali-



zed at \$750,000), it had already built several skyscrapers, including the Tacoma Building designed by Holabird & Roche. Fuller was one of the first true general contractors: it completed large structures by coordinating the work of hundreds of men working under several subcontractors. The company opened a New York office during the 1890s and built several large structures in that city, including the New York Times Building and Daniel Burnham's Flatiron Building, which was known briefly as the Fuller Building because the company was headquartered there. Encyclopedia's Dictionary of Leading Chicago Businesses 1820-2000 (Mark R. Wilson, 2004)

El quinteto formaba el equipo perfecto. El hecho de tener a Portman proyectando a la vez que compartiendo gastos y beneficios, les ofrecía la certeza de que velaría por que cada dólar invertido multiplicara su valor.

La promoción funcionó comercialmente, aunque carecía de conexión con la ciudad. Los edificios, los locales, las oficinas conseguían atrapar al público, pero los clientes no salían de allí; llegaban en coche, se paseaban o compraban y volvían a marcharse. No existía una conexión urbana. Era un 'drive away'. La peatonilización, tan buscada por Portman, desembocaba en un atractivo centro comercial ajeno a la ciudad. Parecía una calle pero no lo era. Tenía fuentes, luces, árboles... todo privado y controlado. En definitiva, representaba la privatización del espacio público y el fracaso de la integración urbanística.

Pero los políticos lo veían con otros ojos, al menos en esa época. Portman era capaz de atraer inversión y puestos de trabajo a zonas que tendían al decrecimiento. Era capaz de gestionar las calles, las tiendas y ellos se ahorraban tener que cambiar bombillas o pagar al barrendero. No debían gastar en policía porque estaba la seguridad privada. Habían quedado en manos privadas competencias hasta el momento correspondientes al ente público: la gestión del espacio urbano.

Al 'Embaradero Center' de San Francisco siguió el encargo del 'Renaissance Center', en Detroit. El Sr. Henry Ford II promovió la inversión de 357 millones de dólares de la época para levantar otro complejo "Portman". Contaban, además, con 28 bancos dispuestos a financiarlo y con 51 socios.

El proyecto debía servir para paliar el deterioro de la ciudad. Tras los disturbios de 1967, en los que perdieron la vida 42 personas, Detroit se encontraba sumida en una profunda depresión. Más de 2.000 viviendas ardieron como consecuencia del enfrentamiento de la población –mayoritariamente de raza negra– con las fuerzas de orden público. Entre las causas de la revuelta estaban la falta de empleo y la extrema violencia de la policía. Los blancos se habían ido del centro para ocupar los suburbios y se vivía una segregación racial latente. El descontento estaba generalizado. El RenCen (Renaissance Center) estaba pensado para volver a dar confianza a la ciudad y atraer el negocio.

Las obras empezaron en 1973. Tres años después se habían construido cuatro rascacielos de oficinas, de 39 pisos de altura, y un rascacielos de 79 plantas, que albergaría el por entonces hotel más alto del mundo, junto a un gran centro comercial, restaurantes, etc. El error estuvo en buscar la proximidad del río, en lugar de ocupar el centro, para revitalizarlo y cohesionarlo.

Para la postal, los edificios quedaban aún más altos reflejados en el agua, y la ubicación les dotaba de mejores vistas, pero la ciudad quedó hundida. La llegada de un monstruo tan grande motivó a las empresas que aún funcionaban a mudarse al sitio de moda. Los edificios del centro se vaciaban y no había nadie interesado en volver a ocuparlos. Por su parte, la inmensidad del nuevo complejo de Portman era tal que no había manera de que pareciese lleno. Las oficinas tuvieron alguna utilidad, ya que las ocuparon los administrativos de la Ford Motor Co, pero los restaurantes, las galerías y el hotel no se llenaban.



Renaissance Center, Detroit. Visions of America (Joe Sohm, 22 Ene. 2007)

En Atlanta, Portman había ido paso a paso. Construyendo primero un edificio, después otro y adaptándose al mercado hasta conseguir el milagro de que floreciese el negocio. Aquí al levantar de golpe tantos metros cuadrados de edificios reventó el mercado asestando el golpe definitivo a la ciudad. La gente se desplazaba en coche hasta el complejo, del que ya no salía hasta la noche, para volver a casa, a su suburbio, a su vida tranquila, sin contaminarse del peligroso Detroit... Para agravar aún más el problema, las tres primeras plantas del edificio correspondían a espacio comercial, por lo que la cota de la calle quedaba tres pisos por encima de la trama urbana, lo que incrementaba la exclusividad, al haber más barreras para aislarse de la ciudad.

En 1977 se inauguró el complejo con una gran gala de la Filarmonía de Detroit, con cena de 300 dólares y la presencia de Bob Hope, quien había colaborado con Luckman. Instalaron una escultura y una fuente de Isamu Noguchi e invitaron a Elio Gabbuggiani, alcalde de Florencia –ciudad hermanada con Detroit–, a la fiesta. Parece un chiste, pero está en las hemerotecas: Llegaron a pedir prestado el David de Donatello para exponerlo en el RenCen, a lo que el ministro de exteriores italiano se negó.

Después de la fiesta vino la realidad. En 1978 el alcalde Coleman A. Young encargó un estudio sobre el RenCen a un grupo de arquitectos. Estos dirigieron sus críticas a la escasa planificación del proyecto, al que culparon de acabar con la poca vida que quedaba en el centro de Detroit. Fueron muy críticos con el diseño y la construcción. Entre otras cosas indicaron que el aislamiento no se ajustaba a la dura climatología de la zona.

Una de las primeras medidas fue dejar de cobrar los impuestos municipales a las empresas que operaban en el centro de la ciudad. De poco sirvió. En 1982 se comprobó que la población que vivía en el downtown había descendido en un 37% respecto a 1970. Las cifras asustaban cada vez más.



Hotel Marriot Marquis New York (John Portman, 1985)

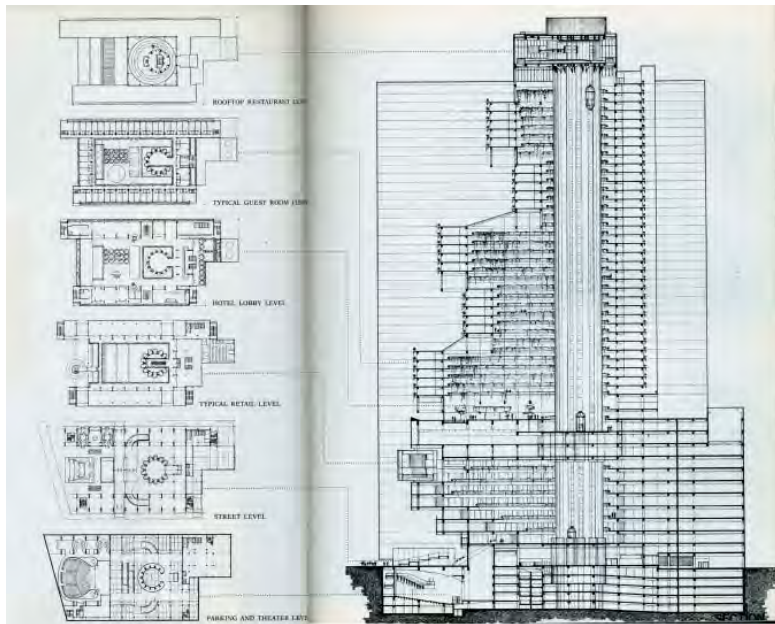
El ayuntamiento tardó diez años en tomar la iniciativa y apostó por construir el 'People Mover', un tren elevado sin conductor que, en un recorrido circular, lleva del centro al RenCen o vice-versa, en el intento de unir la ciudad.

En 1983 la propiedad no pudo hacer frente a los créditos y el edificio paso a manos de las hipotecarias que habían avalado el proyecto. Intentaron venderlo, pero tuvieron que bajar el precio inicial de 500 millones de dólares a 275. En 1996 volvió a cambiar de manos y la propietaria Highgate Hotels de Texas lo vendió por 73 millones de dólares a la General Motors. GM apostó fuerte y decidió renovarlo por completo para constituir su sede mundial en el edificio. Las obras fueron ejecutadas por la constructora Hines. Concluyeron en 2005.

Invirtieron 500 millones de dólares en la renovación. Pese a que el edificio estaba –ya de base– anticuado, su grandiosidad impactaba. De alguna manera, representaba a la empresa. General Motors construye todoterrenos grandes, pesados e imposibles de mantener por su alto consumo (como los Hummer), como el RenCen. En 2009 GM entró en quiebra y en la actualidad están pendientes de las ayudas estatales. Los críticos comentan que les ha faltado visión empresarial. No se han adaptado al modelo de coche eléctrico y ligero, de bajo consumo. No les hubiera sido posible aun de haberlo intentado: Todos sus directivos trabajan y toman decisiones desde la mole de Portman. De alguna manera tenía que influirles.

A pesar del desastre de Detroit, Portman se mantuvo fiel a su estilo. La prueba es el Hotel Marriot Marquis de Nueva York. El alcalde fue a buscar a Portman porque necesitaba reactivar Times Square. En los 80 los teatros cerraban y la zona estaba cada vez más desierta. El Helen Hayes, el Morosco, el Astor, el Bijou, y el Gaiety son los cinco teatros derribados por Portman, con ayuda





Sección del Hotel Marriot Marquis New York (John Portman, 1985)

municipal, para disponer de una gran parcela donde construir un súper hotel de 2.002 habitaciones. Hubo manifestaciones ciudadanas en contra del derribo, llegó a intervenir el Tribunal Supremo e incluso ‘Superman’ –el ya fallecido actor Christopher Reeve (1952-2004)– intentó parar el proyecto, pero ni la Kryptonita pudo con Portman.

Inmenso y con un atrio descomunal, el complejo incluía todos los efectos del “Portmanesque”. Pero aquí, en lugar de ser un conjunto de edificios es un único rascacielos, con un centro comercial, un hotel, un teatro de 1.600 plazas y –cómo no–, un restaurante panorámico-giratorio que todo lo domina desde lo alto. El lobby está en la planta 8, medida que le regala vistas sobre Times Square, pero que le aleja más de la ciudad. Más abajo queda el centro comercial y por debajo de la cota de la calle están el teatro y el garaje.

Las conexiones verticales, la altura del lobby, los ascensores adquieren mayor importancia al superponerse uno sobre el otro. La sección impresiona porque al estrecharse el atrio fuerza la perspectiva interior. Ese lobby atrae a los clientes y aunque haya que calentarlo y enfriarlo, muy a pesar del cambio climático y el encarecimiento energético, compensa a la dirección.

Al final el edificio acaba siendo como una de esas superproducciones televisivas, con muchos efectos especiales y poco argumento, que aburren por previsible. Ya has visto demasiadas veces cosas parecidas. La enésima explosión, de la que el superhéroe se salva en el último segundo, es un flash parecido al efecto que causa el enésimo ascensor con luces de colores del Marriot Marquis. Por mucho más rápido o alto que llegue, te deja frío.



Imágenes de Google Street View desde Broadway street. Al fondo entre los carteles aparece el Hotel. (2008)

Al sufrido telespectador le sirven de ‘alivio’ las pausas de publicidad que –por escasos minutos– le sacan de su letargo y le sacuden, aunque sea para incitarle a comprar algo que no necesita. Es el mismo fenómeno que experimenta quien pasea por los alrededores del hotel. A pesar de su tamaño, el edificio parece desaparecer entre vallas publicitarias luminosas animadas y gigantescas pantallas de vídeo. Se antojan mejores los anuncios que los edificios. Es cuando caes en la cuenta de que por doquier irrumpen carteles del mundo del espectáculo que dejan los rascacielos en segundo plano. Es la venganza del Helen Hayes, del Morosco... de todos los antiguos teatros que quieren recuperar el lugar de donde Portman los desterró. Es su lucha por volver.

Portman hizo edificios que buscaban entretener. Su itinerario aseguraba emociones, pero no estaban pensados para ser fotografiados. Los turistas se llevaban una decepción al mostrar las fotografías de donde habían estado. Pocos disponían de grandes angulares, y las instantáneas correspondían a detalles del atrio, del ascensor, pero no transmitían las sensaciones.

No fue hasta mediados de los 80 cuando se empezó a pensar en fachadas, detalles y efectos que quedarían bien en las fotos. Era la época previa al ‘efectismo del render’. El cambio consistió en pensar, desde la concepción del edificio en el lugar donde se pondría la cámara que generara la foto que atraería al público. Conseguir esa imagen se convierte en algo más importante que pensar en la experiencia del usuario en el edificio. Ya no vende la realidad física. Los edificios han de ser capaces de atraer el interés de una audiencia lo más amplia posible, a pesar de que sólo una minoría los visite. Esa minoría condiciona su elección a la ‘fama’ del edificio. Pasamos a un nuevo escenario, donde la promoción, la realidad manipulada, la ficción predomina sobre la realidad del edificio. Ya no sabes si lo que te enseñan es real o de cartón piedra. Bienvenidos a Hollywood.



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.



Jerde había recibido el encargo de manera indirecta. En 1982 le habían pedido transformar la residencia de estudiantes de UCLA (University California Los Angeles) en viviendas para los atletas. Allí empezó a hacer uso de elementos temporales para hacer visible que era parte del complejo Olímpico. Conocía el poder de los rótulos, las ofertas y los anuncios, ya que los usaba habitualmente en los centros comerciales: eran capaces de definir flujos de personas y de generar atracción. Con estos recursos y a través del filtro de la televisión, la Ciudad Olímpica parecía nueva y reluciente. Se asomaba al mundo y se presentaba moderna y multiétnica, con todo el color que los decorados transmitían a la audiencia. Además en L.A., la Meca del cine, la propuesta de Jerde fue aceptada con naturalidad, ya que la ciudad estaba acostumbrada a convivir con los decorados de los estudios.

Fue una decisión que muchos arquitectos criticaron, ya que consideraban que se desaprovechaba la ocasión para acometer una transformación urbanística de la ciudad, como habían realizado otras sedes olímpicas. La gran diferencia radicó en que L.A. 84 no contó con financiación pública para afrontar grandes infraestructuras. La iniciativa privada recurrió a efectos que, siendo de carácter temporal, dieran cierta unidad al evento. Las soluciones estaban pensadas para las dos semanas que duraban los Juegos.

La estrategia de contratar a Jerde resultó altamente rentable, ya que con muy pocos medios supo dar carácter a la ciudad. Algo difícil dada la estructura urbana de L.A. con una dispersión urbanística 'sprawl' que se opone al concepto de unidad.

Jerde inventa un libro de recetas fácil de repetir y aplicar, y que después unos 600 colaboradores se dedican a instalar puerta a puerta. Aparte de los estadios y las instalaciones principales hubo un total de 170 sedes olímpicas, la mayoría en campus

universitarios, con el agravante de que hasta que no acabaron el curso no se pudo entrar a 'tunearlas'. Finalmente, las olimpiadas fueron un éxito tanto de público, como de propaganda del 'show business' americano. También resultaron rentables para los gestores privados. Produjeron un beneficio de 270 millones de dólares, lo que ningunos otros juegos han sido capaces de conseguir.

Poco después de las Olimpiadas, Jerde volvió a repetir éxito con el centro comercial 'Horton Plaza' de San Diego, California. Desde principios de los 70 el Ayuntamiento quería recuperar el centro y unir el 'waterfront' al 'downtown'. La multitud de bares, casas de 'stripers', tattoo shops y tugurios varios del centro de la ciudad recibían frecuentes visitas de los militares de libranza. En San Diego se encuentra la principal base de la Marina estadounidense, la Naval Station (NAVSTA), lo que dificultaba cada vez más la convivencia entre la población civil y la población militar flotante (nunca mejor dicho).

El Ayuntamiento encargó varias propuestas. Frank Gehry —cuando todavía lejos de ser un 'star architect' se dedicaba a diseñar edificios comerciales— presentó junto con el promotor James Rouse un proyecto que competía con el de Jerde. No era de extrañar: ambos estaban especializados en centros comerciales y se presentaban a los mismos concursos. Gehry había ganado a Jerde el proyecto para la realización de un centro comercial en Santa Monica en 1980. La revancha de Jerde fue conseguir el proyecto de San Diego, junto al promotor Ernest Hahn, y convertirlo en una máquina de hacer dinero.

Para ello hizo un centro comercial abierto que ocupaba seis manzanas, donde reinaban el color y el desorden. Incluía cines, tiendas y restaurantes. Siguió algunos de los criterios que funcionaron en L.A. 84: fijar unas reglas del juego y después 'dejar hacer'. Encargó a seis personas de su estudio que proyectaran,



Horton Plaza, San Diego 1985, el edificio triangular y el viaducto, Jon Jerde

por separado, cada una de las zonas y les instó a mantener el mínimo contacto posible, para alcanzar las soluciones más distintas posible. Buscaba la variedad de edificios y formas. Determinó 49 colores calidos que debían utilizar y combinar, para que a través del ‘confeti’ hubiese vida. Añadió balcones, torres, puentes, estrechaba y agrandaba los pasillos, cubría y descubría la calle. La variedad encandilaría al público.

“The project was to come up with a logic of human movement to get to it, thought it, back around and so on. Having one that, it was to create almost one act- two-act, three-act, four-act sequence of chambers of experience. It was high variety, so people would be enchanted by moving through this place. It had bridges and platforms and terraces an all sort of things no one had ever seen before in these types of environments. And, incidentally, you could buy stuff.” Jon Jerde. Los Angeles Times (Allison Silver, 20. Dic. 1998)

Si lo comparamos con Portman, el entorno dejaba de ser frío y monumentalista para acercarse a la gente. Además, abandona la cota a tres niveles de la calle para situarse a su mismo nivel. Cose la ciudad y el centro comercial entra a formar parte de ella. Jerde entendió que el centro comercial es el único lugar donde aún se puede establecer una vida comunal, es decir, propiciar encuentros con vecinos y/o amigos y fomentar las relaciones interhumanas. Pero para ello necesita alejarse del objetivo principal: vender. Horton Place fue novedoso porque no seguía las reglas clásicas de diseño de los centros comerciales. No desorientaba al consumidor. No le impedía el contacto con la luz solar. Buscaba que la gente se encontrara a gusto, paseara, tomara algo y, una vez relajada, ya compraría.



Kinku Town Masterplan Jon Jerde 1988, Google Maps 2009

“The consumption addiction is what will bring people out and together.” At home with: Jon Jerde; The Global Village Goes Pop Baroque (Frances Anderton, 8 Oct. 1998)

“The shopping centre was the last place left where American communal life existed.” When good things come in mall packages. Financial Times (Edwin Heathcote, 20. Ago. 2001)

El cambio de modelo fue un éxito. Del mismo modo que todos copiaron a Portman y el lobby pasó a ser parte esencial de los hoteles, los centros comerciales se volcaron en la nueva concepción de propiciar el entretenimiento para favorecer la venta. La decisión se basó en las cifras. Teóricamente un centro comercial de ‘éxito’ situado en un lugar óptimo (como por ejemplo, la intersección de dos autopistas de alto tránsito), tiene una previsión de 9 millones de posibles compradores. Horton Plaza consiguió 25 millones de visitantes el primer año.

Todos querían a Jerde. La ciudad, los políticos pero sobre todo los promotores. Querían que repitiese el mismo modelo por todo el mundo y ello provocó que el despacho creciese. Curiosamente, los más interesados fueron los japoneses. Su población era madura en consumo y en ella encajaba el nuevo modelo de aproximación a posibles compradores que recurría al entretenimiento y a la espectacularidad.

Japón se encontraba en una época de gran crecimiento económico y a mediados de los 80 el precio del suelo subía de forma imparable. Fue en 1985 cuando decidieron construir el Kansai International Airport 関西国際空港 (Kansai Kokusai Kūkō). Las densas ciudades de la zona, como Osaka o Kobe, carecían de espacio para albergar un aeropuerto. Además, los vecinos mostraron su oposición a él, temerosos de la contaminación acústica que generaría. La solución estuvo en ubicar el nuevo aeropuerto





Universal City Walk, L.A. 1993, Jon Jerde

en una isla artificial unida por un puente de tres kilómetros a una nueva ciudad, Rinku Town, cuyo masterplan también quedó en manos de Jerde.

El arquitecto aplicó toda su experiencia en centros comerciales en el diseño de la ciudad. Tiendas, zonas deportivas, apartamentos, casas, oficinas, restaurantes, hoteles... Todo sería agradable y a nadie le cabía duda de que resultaría altamente rentable. Sería una ciudad con inmejorables conexiones, debido a su proximidad al aeropuerto. El futuro parecía prometedor. Jerde planificó la ciudad basándose en un círculo que ayudaba a definir el entorno. El círculo comprendía un muelle en una parte y un canal en la otra. Un muelle en forma curva no constituía la mejor opción, según los ingenieros, para el abrigo de los barcos, pero la funcionalidad era lo de menos. Lo importante era dar una identidad a la ciudad; una imagen que quien aterrizase en Kansai pudiera recordar. Ese círculo se convertiría en el mejor anuncio para atraer el negocio a Rinku Town.

“It crystallizes a culture saturated by marketing.” *Fantasies of a City High on a Hill*. Los Angeles Times (Nicolai Ouroussoff, 9 Abr. 2000)

A finales de la década la burbuja japonesa explotó. (バブル景気 *baburu keiki*, literalmente, “boom de la burbuja”) Se había llegado a tal extremo que el suelo de Japón valía cinco veces más que todo el suelo de EEUU, aun siendo 25 veces menor. Como consecuencia, se canceló el proyecto de la nueva ciudad y se retrasó la construcción del aeropuerto, que no se inauguraría hasta 1994. Sin embargo, Rinku Town no quedaría por mucho tiempo sobre el papel. Los árabes recogerían la estrategia para aplicarla a sus islas artificiales en ‘forma de palmera’. Necesitaban que se fijaran en ellos. El anuncio gigante ideado por Jerde se aplicó en Dubai.

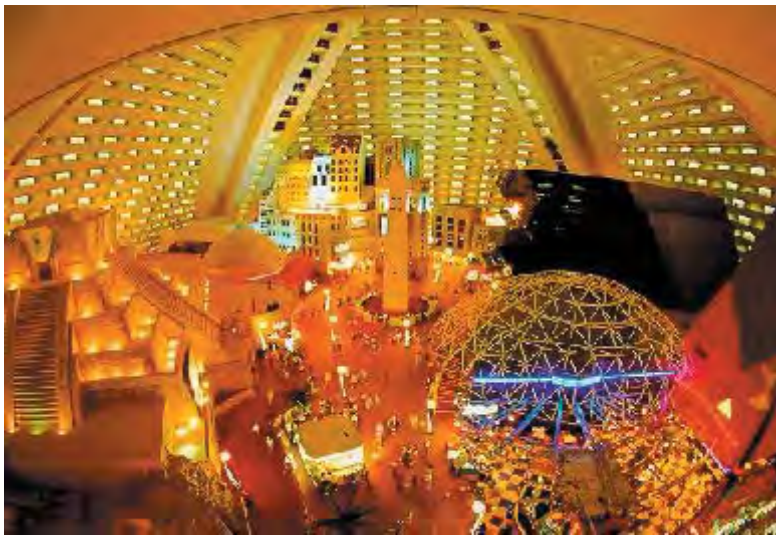
A pesar del contratiempo de Osaka, Jerde siguió recibiendo muchos encargos. En 1993 vuelve a sorprender con un nuevo planteamiento. Los estudios Universal le encargan la construcción de una calle comercial, mezcla de parque temático. La ‘Universal City Walk’ sería una calle de 500 metros que enlazaría las distintas áreas de los estudios de cine; un paseo peatonal donde no faltaran cines, tiendas, restaurantes y algún hotel. La particularidad del proyecto es que no hay nada construido, lo que le da absoluta libertad para diseñar el espacio. Para definir la calle decide conocer las necesidades de los negocios que la ocuparan, de manera que se lanza a consultar a los arrendatarios desde el principio del diseño. Busca la fachada, el color, el símbolo que más se asemeje a su producto, pero que –al mismo tiempo– tenga relación con el cine.

Surgen, así, una serie de fachadas que, por sus excesos –están cargadas de grandes rótulos y neón–, asemejan más decorados que edificios. Parecen fachadas de cartón piedra cuando en realidad son edificios. Jerde diseña las tiendas con quienes regentan los negocios, para que decidan cómo llamar más la atención, cómo vender mejor. Y al final, como todos quieren destacar, se produce un equilibrio en el exceso que lleva a cierta uniformidad.

El resultado no difiere tanto de Chinatown, Little Tokyo o Olvera Street. Estas calles forman parte de L.A. y, al mismo tiempo, recrean lugares lejanos. City walk simula el cine. Y el cine es algo exagerado que provoca entretenimiento, justo lo que Jerde busca. La diferencia con estos barrios es que el proyecto es de dominio privado y no se construye la ciudad, sino un lugar para el ocio sin parangón.

“Private-sector concerns building something for a specific purpose. It’s not a city, it’s a thing. It’s a entertainment place you go to.” Jon Jerde. Los Angeles Times (Allison Silver, 20. Dic. 1998)





Fremont Street , Las Vegas 1952

"Luxor Hotel & Casino, The Largest Atrium Hotel In The World, 29 Million Cubic Feet of Interior Space With Elevators Traveling at 39 Degrees & 750 Feet/Minute"

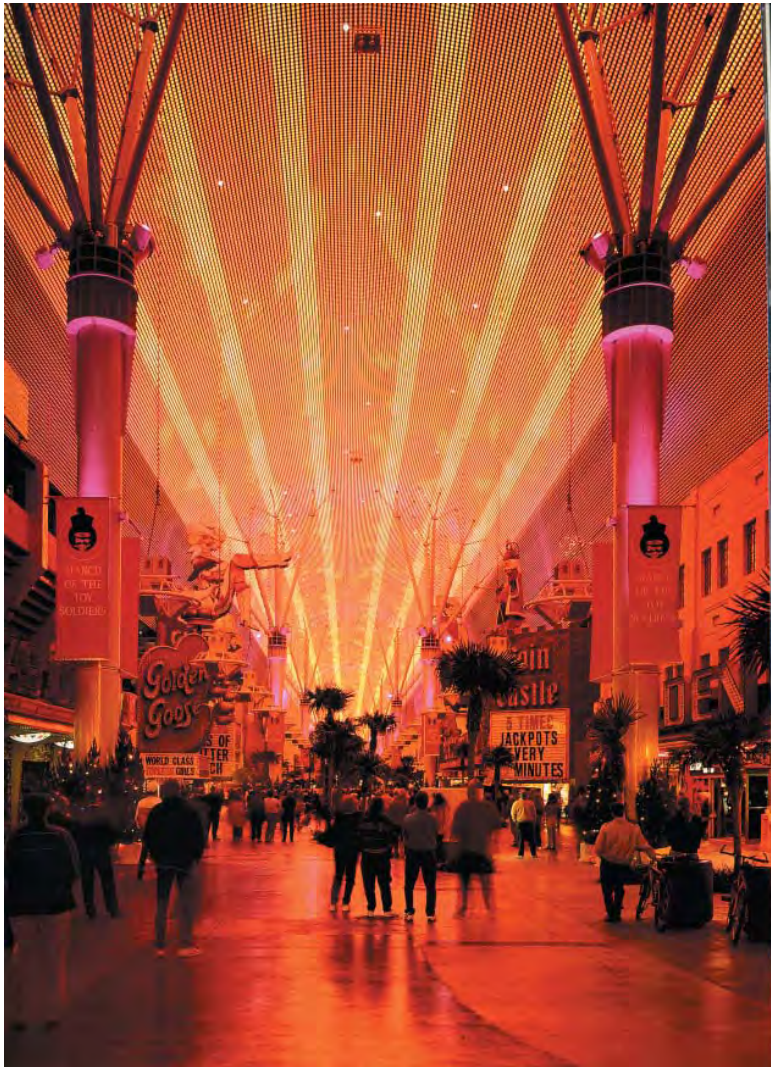
Como no hay ciudad más especializada en el ocio que Las Vegas, desde la capital del juego recibió Jerde en 1995 la propuesta de resolver un problema, no un proyecto. La Fremont Street había sido desde siempre el corazón de la industria del juego de Nevada. Se ubicaba en el centro de la ciudad y aglutinaba nueve casinos. No eran los más grandes pero sí los más antiguos. Recientemente remodelados, estaban en condiciones de durar muchos años.

El problema consistía en buscar la manera de atraer a los turistas hacia Fremont Street, ya que la mayoría de ellos se concentraban en el Strip, una zona más al sur de la ciudad que albergaba 19 de los 25 mayores hoteles del mundo. La situación se había visto agravada con la inauguración, en 1993, del Casino Luxor, y su correspondiente hotel, de 4.407 habitaciones. El edificio, en forma de pirámide con 30 pisos de altura, era todavía más grande, alto y espectacular que el resto de los establecimientos hoteleros. La pirámide estaba hueca, circunstancia que daba lugar a un atrio inmenso (al estilo Portman) que, por desmesurado, encantaba a los turistas.

Como en Las Vegas, todo es cuestión de tamaño. Jerde decidió apostar por el concepto del casino más grande del mundo. Si en el Strip estaba el atrio más grande del mundo, él levantaría el mayor 'foyer' jamás visto. La coletilla de 'más grande', aunque ridícula, fascina a los turistas ávidos de alardear de haber vivido experiencias propias del Libro Guinness de los Récords.

Para conseguir el 'foyer' más grande del mundo, Jerde decidió cubrir la Fremont Street. Construyó una estructura que permitía unir las entradas de todos los casinos y que hacía las veces de pantalla para proyectar espectáculos. Se trataba de asegurar el entretenimiento y la animación con la puesta en movimiento de miles de luces. El espacio funciona y genera atracción y público.





Fremont Street , Las Vegas 1995

Allí se realizan conciertos, se proyectan documentales con la historia de la ciudad e incluso se simulan los fuegos artificiales de año nuevo. La gente prefiere ver los fuegos artificiales 'artificiales' que los reales, porque provocan más estruendo y son más vistosos. La ficción siempre supera la realidad.

"If you designed the human experience, it would serve the final purpose, to sell stuff better than anything you could think of." Jon Jerde. Los Angeles Times (Allison Silver, 20. Dic. 1998)

La fama de Jon Jerde como solucionador de problemas fue creciendo. Se sucedieron proyectos en Rotterdam, Hamburgo, Varsovia, Tokio, Osaka, Hong Kong y Taipei, entre otras ciudades de todo el planeta.

Jerde construyó finalmente en Japón en 1996, con la inauguración del Canal City Hakata, situado en la ciudad de Fukuoka, junto al río Naka. Le habían solicitado un centro comercial como el Horton Plaza, pero manteniendo en lo posible el carácter del lugar. Jerde tuvo claro que la clave era el paso del río junto a la parcela. Su interpretación fue crear un 'Cañón del Colorado' a escala. Un cañón por donde discurría el río, alrededor del cual asomaban los edificios. La idea funciona porque un cañón por definición es angosto. La justificación que necesitaba para poder construir con una densidad altísima y ocupar casi toda la parcela.

A los japoneses les encantó y el Canal City Hakata fue otro de los grandes 'hits' del arquitecto, en términos de rentabilidad económica. Lo visitaron 16 millones de personas el primer año y permitió recuperar el centro de Fukuoka, que por su transformación y dinamismo, recibió en 1997 el premio de 'Best City in Asia' que concede la revista AsiaWeek's. Canal City Hakata incluye teatros, cines, un centro comercial, un centro de negocios y un Hotel Hyatt.



Canal City Hakata, Fukuoka 1996



El programa es un calco de los de Portman. Pero no es Jerde quien lo define, sino los 'developers'. Para adaptarse a sus peticiones, busca la espectacularidad del gran espacio como, por ejemplo, en el teatro, que tiene forma de esfera. También lo demuestra la gran cantidad de pisos y pasarelas que construye. Se encuentra a nivel de la calle, pero también cinco alturas más arriba. La luz natural o el contacto de la gente se obvian 'ligeramente'. Aquí los colores son más chillones y las formas, más sinuosas, para conseguir 'más vida'. El río se ilumina y se mueve, creando un espectáculo de luz y sonido. Por un lado está la monumentalidad de Portman y por el otro el 'entertainment' de Jerde.

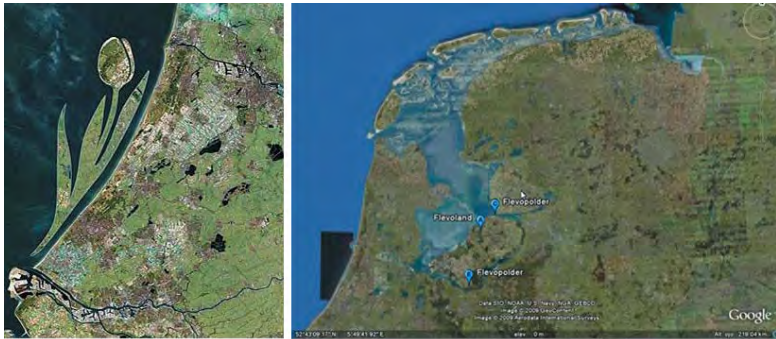
"These things are vast consumption machines, but we treat them as communal complexes that happen to have shopping in them. What we provide is urban glue." *Fantasies of a City High on a Hill*. Los Angeles Times (Nicolai Ouroussoff, 9 Abr. 2000)

"The distinctions between civic and commercial realms are blurring." *Ibid*.

El modelo resulta rentable y se repite, como fórmula, en otras ciudades, en otros escenarios, para otros compradores. La receta consiste en calcular los metros cuadrados que cuesta construir el edificio y el dinero que se espera ganar con las ventas. El botín es apetitoso si se toma como referencia el Canal City, que generó un volumen de ventas superior a los 500 millones de dólares el primer año. El problema llega cuando los 'developers' creen haber dado con la fórmula mágica que pueden repetir infinitas veces obteniendo beneficios.

De golpe, se empiezan a construir edificios únicamente basados en números y estadísticas, haciendo estimaciones de gráficas y escenarios. Y se busca la manera de aplicar las estrategias





The Palm Jumeirah, PTW Architects Dubai 2006

Tulip Islands, Adriaan Geuze West 8 Holanda 2030?

de Portman y Jerde en otro contexto, amplificándolas. El resultado son edificios con atrios aún más altos, con más luces, con más movimiento... La teoría parece demostrar que, por ejemplo, construir unas islas en forma de palmera –las Jumeirah, en Dubai– dará dinero. El concepto de Jerde es reconocible, se puede transmitir a través de los medios, es único y –lo más importante– implica ‘entertainment’. Parece infalible.

Sin embargo, cabe preguntarse dónde está el ‘entertainment’ cuando todo es arena, cuando no hay población que quiera salir a tomar algo y la gente vive recluida en sus viviendas. Jerde defendía el espectáculo y los espacios comerciales, sí, pero como lugar de encuentro. En pleno desierto será muy difícil relacionarse.

Las urbanizaciones ‘google maps’ son tan atractivas como un anuncio. Nos fascinan porque no tenemos que esforzarnos en entender un plano, en estudiar el escenario, en encontrar un problema y buscar la solución. Al igual que en los ‘renders’, la imagen hace creer que podrá construirse fácilmente, sin pensar en las consecuencias.

Hacemos fachadas, proyectos y edificios esperando repetir el éxito alcanzado en ocasiones anteriores. Los proyectos son distintos formalmente, pero iguales en contenido. Los mismos metros cuadrados, los mismos ratios. Las islas artificiales, los rascacielos clonados, las millones de viviendas sin comprador son el ejemplo del disparate. No hemos sido capaces de aprender del RenCen de Detroit, que nunca llegó a ocuparse. Para que un proyecto funcione es imprescindible ‘proyectar la demanda’. Cuando Portman proyectó el Hyatt Regency de Atlanta, ya había construido 3 edificios comerciales que generaban la demanda necesaria de un hotel. Es un error pensar que a través de un edificio ‘especial’ seremos capaces de generar una nueva ocupación. Si todos los edificios son ‘especiales’ ninguno se convierte en necesario.





Venetian Islands, Carl Fischer Miami 1925

Los holandeses están también interesados en construir una isla artificial, esta vez en forma de tulipán. Emplearán miles y miles de toneladas de materiales para tener un icono sólo perceptible desde el cielo. El tulipán es su identidad y seguro que atrae el interés general y de los medios.

Pero su verdadera razón, el motivo que empuja a la creación de la isla es que protegerá los diques ya existentes. Gran parte del territorio holandés se encuentra bajo el nivel del mar y unos enormes diques protegen el suelo deprimido del océano. Se calcula que la isla aportaría la misma seguridad a la zona que elevar 50 cm todos los diques. Y ahora, como consecuencia del cambio climático y el descongelamiento de los polos, ha llegado el momento de tomar la iniciativa.

Actualmente en Holanda se valora si resulta más rentable construir la isla o subir los muros. Construir la isla supondría una inversión enorme, pero también podría generar beneficios, al tratarse de tierra donde edificar. La isla estaría justo delante del Randstad, la zona más densa de Holanda, entre Rotterdam y Amsterdam. Han proyectado la demanda y prevén que muchos holandeses estarían dispuestos a pasar las vacaciones o, incluso, a vivir en esa isla artificial.

Este caso se aleja de Rinku Town, o de Palm Jumeirah para asemejarse más a las islas artificiales de Miami. Si se genera terreno, donde hay escasez y alta densidad, a la larga será negocio. Si no, sirva el ejemplo del promotor Carl G. Fischer, que en 1925 construyó un puente que unía Miami downtown con Miami Beach. Para poder levantarlo creó 11 islas artificiales consecutivas que permitían construir 12 puentes que permitían cruzar de un lado al otro.



Construyendo la Venetian Causeway en 1925. Necesitamos estudiar que modelos funcionaron económicamente en el pasado para no cometer los mismos errores.

Fischer consiguió la concesión administrativa para dragar la bahía y poder acumular la tierra necesaria para hacer las islas que servirían de apoyo a los puentes. En aquel momento nadie pensó en delimitar la extensión de las islas. Se daba por hecho que el negocio estaría en cobrar un peaje por el puente. El ayuntamiento se beneficiaba porque, además, la iniciativa privada le dragaba el puerto gratis. La sorpresa llegó cuando las islas crecieron hasta su forma actual. Todas eran propiedad de Fischer.

Hoy en día cinco de esas islas están habitadas y es donde se asientan algunas de las propiedades más exclusivas de EEUU. Allí viven Julio Iglesias, Gloria Estefan o Shaquille O'Neal. A Fischer le costó 8 millones de dólares de la época construir el puente, y vendió las islas por 88 millones.

Debemos pensar en estrategias que generen valor; en proyectos basados en una demanda del mercado. Y, sobre todo, debemos estudiar cómo se ganó o perdió dinero en el pasado para saber cómo generarlo en el futuro. Porque sólo se construirá lo que podamos demostrar que es rentable y necesitaremos ejemplos –case studies– para convencer y construir.

## **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 despega 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.



La lista de 'case studies' expuesta hasta el momento nos lleva al siguiente planteamiento: ¿quién es el número uno, el ejemplo a seguir? Cada arquitecto, cada caso, responde a una tipología concreta de estrategia. Ahora que las conocemos. Ahora que están las 'armas' al alcance de nuestras manos, debemos plantearnos cómo utilizarlas. ¿Las disparamos una a una, o lo hacemos al unísono, en todas las direcciones?

Al iniciar una tesis, basas las investigaciones en una serie de 'pinceladas' sobre lo que estudias y las encaminas hacia un resultado que también intuyes. Lo curioso es que, por el camino, surgen sorpresas. Partía del convencimiento de que quien mejor respondía al perfil de 'arquitecto estratega' era Rem Koolhaas. Nadie como el holandés sabe guardarse ases en la manga para recapacitar y después atacar con un 'edificio estrella'. Lucha en la guerra de guerrillas, pero también en campo abierto. Escribe libros, diseña panfletos, slogans, tiendas y rascacielos. Y los vende como nadie. Koolhaas me parecía el ejemplo a emular hasta que la figura de Frank Gehry le ha desbancado ante mis ojos. Gehry es el arquitecto más popular y de mayor reconocimiento, el número uno, alguien que ha creado un lenguaje propio. Demuestra tal adaptabilidad que se entremezcla en todos los capítulos de la tesis. Trabajó en el despacho de Pereira y Luckman y fue alumno del primero en la USC. Las masas lo aclaman y todos le quieren. Especialmente los políticos que ven en él, el posible salvador a todos sus excesos urbanísticos, y quieren repetir la receta del éxito de Bilbao. En su vida profesional previa a esta etapa de reconocimiento generalizado, cuando se dedicaba a concebir centros comerciales, competía con Jon Jerde en su lucha por conseguir la adjudicación de concursos. Perdió la remodelación de Horton Plaza —que consiguió Jerde—, pero ganó el centro comercial de Santa Mónica Place.

## Estrategia en la arquitectura, el número 1.

Cabe recordar que Gehry había trabajado durante años para James Rouse, promotor y especialista de centros comerciales, de quien aprendió a idear edificios para vender productos. De ahí sólo había un paso hacia al Guggenheim. Un edificio predestinado a venderse al público por sí mismo.

Gehry: "Shopping centers are designed to stimulate an impulse buy. They aren't designed for the comfort of human being. They're designed with all the toilets in the corners of the building: if someone needs one, they have to walk past all the stores to get to it.

When Santa Monica Place opened, Jim Rouse, of the Rouse Co. in Columbia, Md., was so proud of that shopping center. He thought I'd done this amazing place- it wasn't- but we were walking around Santa Monica Place together when it first opened and he was saying, "This is great". As we were walking, one young lady came up to us and said, "Are you guys honchos (on charge)?" We were both wearing name tags. Jim looked at her and said, "This is Mr. Gehry, this is the great architect who designed this center. And she looked at me and said, "Well, I have one question: Where the f---'s the bathroom? What's in store for the future? (WWD, March 29, 2002)

Gehry sabía cómo funcionaban los flujos de personas, los accesos, los escaparates. Qué provocaba el rechazo del público y qué le gustaba. Paralelamente siempre le había interesado el arte, aunque pocas veces había podido aplicarlo a la arquitectura. Diseñaba lámparas, bocetos de esculturas... muchos croquis sobre el papel, pero no explotaba su faceta artística. A finales de los 70 se mudó con su familia a una casa rosa, de Santa Mónica (California). Una casa de madera sin gracia alguna, hasta que él la transformó. Decidió ampliarla utilizando materiales simples, como planchas metálicas o plafones de madera.



Frank Gehry saltando sobre una de sus mesas de cartón, para promocionar la venta (1972)

En aquella casa pudo dar rienda suelta a su espíritu creativo. A modo de laboratorio de I+D, la obra permitía probar cuanto se le ocurría sin necesidad de buscar la aprobación del cliente. Como resultado, la parte nueva de la casa carecía de eje, de simetría. Todo eran capas, adiciones... un cúmulo de ventanas y puertas que materializaban lo que después se llamaría 'arquitectura deconstructivista'. La peculiaridad de la casa la llevó a la portada de varias publicaciones. Era distinta y creaba controversia, prueba de ello fue el tiroteo que sufrió por parte de algunos vecinos.

Pero Gehry no tomó consciencia del rumbo que había tomado hasta que invitó a su mejor cliente. Rouse quedó impresionado con la casa, pero al mismo tiempo le dio a entender que si su deseo era construir de aquella forma, estaba perdiendo el tiempo con los centros comerciales. Gehry buscaba un diseño que Rouse nunca podría costear.

Gehry :“I had somehow convinced myself that I was doing the right thing, that I was pushing the boundaries as best I could. I didn't realize, until he (Rouse) pointed it out, that I was never going to get anywhere with his company. He pretty much laid it out for me. They weren't interested in design. They were interested in the bottom line.” Breaking out of the box (Success, November 1, 2008)

El consejo de Rouse impulsó a Gehry a desarrollar su estilo personal. Cerró un despacho especializado en centros comerciales, con 40 empleados, para abrir otro de sólo tres. Cambió el tipo de encargos y la forma de trabajar. Pasaron cinco años hasta que pudo remontar el vuelo. Gehry había conseguido definir un estilo propio a partir de sus formas. Incluso encontró la manera de parametrizarlas, con un scanner de CAD. Pero eran formas, que supo aplicar como un ebanista o un escultor en el Guggenheim.



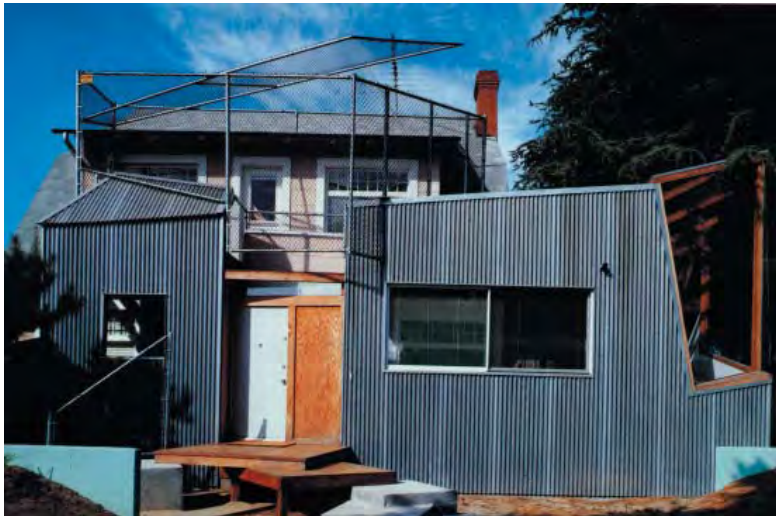
Santa Mónica Place (1980), Centro Comercial de Frank Gehry, promotor James Rouse.

El edificio convenció por diseño, y por tener un estilo propio, reconocible. Sus fachadas parecen puro azar, sin embargo sus interiores siguen el rigor de los centros comerciales. En el Guggenheim hay pasarelas, escaparates, diversidad de alturas y grandes espacios. Aunque existe un itinerario, también cabe la posibilidad de recorrerlo 'por libre'. Igual que el 'mall', -igual que el centro comercial-.

Existen espacios que dejan al visitante boquiabierto, como el lobby de Portman. Y la gente lo reconoce porque es único. Nadie había visto antes nada igual. Como el Lever House, el Guggenheim fue concebido para vender y, a la vez, venderse a sí mismo. Luckman era ya consciente del poder mediático que podía alcanzar un edificio; de la publicidad a coste cero que podía suponerle al arquitecto, o a la empresa que albergaba. Por su parte, Burdett sabía cómo utilizarlo para renovar una ciudad.

Gehry conoce las estrategias, pero no las emplea como plan-teamiento principal cuando aborda un proyecto. Las considera secundarias para su trabajo y las deja en manos de otros. Busca, ante todo, una expresividad formal, rotunda y clara en su trabajo, que consiste en proyectar edificios. Se podría establecer un paralelismo con el actor y director Clint Eastwood. Ambos se iniciaron en su campo buscando audiencia. No cabe duda de que películas como 'Harry el Sucio' o el 'Bueno, el feo y el Malo', atraían a la gente en masa al cine, al igual que los centros comerciales de Gehry. Tanto el arquitecto como la estrella de Hollywood conocen el funcionamiento de la industria, tras largos años de rodaje y, a partir del momento en que dominan el sistema, emprenden su proyecto personal. Eastwood se lanza a dirigir películas de tónica 'intimista'. Gehry empieza con sus 'formas locas' en su segunda vida profesional. Es entonces cuando adquieren el reconocimiento del público y de la crítica que, a modo de cuento con final feliz, los encumbra con 'Million Dollar Baby' o el Guggenheim.





Casa de Frank Gehry, antes y después de su intervención (1978)



Casa de Frank Gehry, tal como aparece en el capítulo "The Seven-Beer Snitch," de los Simpson (temporada 16, Capítulo 14, 2005)



Gehry basa su trabajo en criterios estéticos, principalmente del mundo del arte, aunque pasados por el tamiz de las nuevas tecnologías como el CAD. Si se acerca a las estrategias es porque conoce cómo funciona el retail, las tiendas, los mall. Sabe que el diseño formal no dura. En diez años como máximo el espacio queda obsoleto y hay que rehacerlo.

Sabe que si un profesional entiende la arquitectura como algo permanente, las tiendas no le pueden interesar. Nunca sabrá el destino de su diseño. De hecho, el centro comercial de Gehry de Santa Monica Place, cuyas obras finalizaron en 1980, sufrió una gran remodelación en 1989 y nueve años más tarde Jon Jerde lo volvió a rediseñar. Al dinero no le interesan los nombres de los arquitectos, sino la rentabilidad de sus obras. Los edificios ya no basan su proyecto en criterios estéticos, sino en el cumplimiento de las necesidades del usuario o del mercado. Esta máxima, evidente en el caso del centro comercial, se hace extensiva a toda la arquitectura. El proyecto definido por su formalismo será desplazado por un proyecto definido por su estrategia.

Dejamos, así, de proyectar edificios para proyectar estrategias. Proyectar estrategias significa proyectar espacios y sus relaciones. Esos espacios pueden ser reales o no, pero las relaciones siempre serán reales. Los arquitectos debemos ser capaces de adentrarnos de lleno en ese mundo que a veces se construye y a veces no. Ya no hablamos de nuevas formas, ni de burbujas, pliegues o blobs, pues las estrategias no tienen forma, sino finalidades y objetivos.

Para poner a prueba tanta teoría, partiremos de la base de que el 'retail' constituye el lugar idóneo para analizar estrategias. Al ser espacios 'vivos' que necesitan actualizarse para vender, su rentabilidad se revisa con frecuencia. Además constituyen el punto de partida de tácticas que se extienden hasta abarcar la arquitectura en toda su amplitud.

## ¿Quién es el número uno del retail? ¿Quién vende más? Apple Store

Si nos fijamos en los números, el récord de facturación corresponde a las tiendas Apple Store, que en sus tres primeros años lograron alcanzar la cifra mágica de facturación de un billón de dólares anuales.

“Apple’s store were the fastest retail operation to ever reach \$1 billion in annual revenues, taking just three years to reach the mark, beating out the previous record-holder, clothing retailer The Gap. “Apple has a list of 100 Potential Store Sites (ifoAppleStore, April 2004)

Proyectadas a partir de estrategias, el primer planteamiento de las tiendas Apple fue cuál sería su aportación, cuando los productos ya se vendían a través de distribuidores autorizados e Internet. Si el único objetivo era aumentar las ventas, la inversión era demasiado alta. Cabía pensar en cómo cambiar la forma de vender. Se buscó hacer una tienda donde todo se pudiese tocar, donde todo fuese dinámico, donde los empleados te pudieran echar una mano. Para materializar la idea recurrieron al fichaje de una persona capaz de liderar el cambio, para darle el poder de gestión. El elegido fue **Ron Johnson**, economista por la Universidad de Stanford y con un MBA en Harvard (1984). Había estado trabajando durante 16 años en Target, una gran cadena americana de supermercados de bajo coste, como responsable de merchandising. Johnson revolucionó Target, fijándose en como creció GAP –el Zara americano–, una empresa que fabrica y vende ropa.

En las décadas de los 70 y 80 la mayoría de las tiendas comercializaba productos fabricados por otras empresas. No fue hasta principios de los 90 cuando GAP decidió vender sus productos

en tiendas propias. Controlaba el producto y podía gestionar sus tiendas para dar salida a los stocks que más le interesaban. Adelantaba campañas para crear tendencias. Podía ver lo que funcionaba y contraatacar ajustando precios o encareciendo los productos de mayor éxito. Agilizaba la rotación y conseguía que la gente se acercase varias veces al mes a sus establecimientos. Siempre había productos nuevos, o eso hacían creer, renovando el escaparate y los rótulos. Johnson vio la oportunidad de aplicar algunos de estos conceptos en Target. Producirían ellos mismos sus propias marcas, que venderían en sus tiendas a unos precios para todos los bolsillos.

En una comida coincidió con el arquitecto y diseñador Michael Graves, que había diseñado una lujosa tetera para Alessi, de destacable diseño, cuyo precio alcanzaba los 135 dólares. Johnson le propuso a Graves que diseñase para Target. Le convenció poniendo ante sus ojos la necesidad de democratizar el diseño; de hacer accesible algo ‘elegante’ a la gente ‘común’. Graves aceptó. Así nació una nueva marca, los productos Target, reconocibles por su diseño y buen precio. En cinco años Graves había diseñado más de 800 objetos. Pero no se limitó a ello, sino que consiguió hacer extensible el lema de ‘diseño económico a buen precio’ a todos los productos que se vendían en Target. Se incrementaba, con ello, el valor de marca de la empresa y su cuenta de resultados. Con una campaña publicitaria difícilmente se hubieran alcanzado estos resultados.

Graves: “People don’t realize it’s just as hard to make a cheap thing as it is to make an elite or expensive thing; in some cases it’s harder. We’re always fighting -- in architecture or object making – budgets” Target Practice (Linda Tischler, Dec. 19, 2007)

Cuando Steve Jobs (fundador y directivo de la empresa Apple) fichó a Johnson, quería que volviese a aplicar la estrategia: que



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



montar una película. Dividieron las tiendas en cuatro partes. Un 25% del espacio estaba destinado a productos, normalmente situado en la entrada; un 25% a música y fotos; un 25% a accesorios y el último 25% al Genius Bar y a películas.

El Genius Bar es otro de los inventos de Johnson. En un mundo donde todo se vuelve impersonal y las dudas te las resuelven operadoras desde otra ciudad e incluso desde otro país, qué mejor que formular tus dudas informáticas directamente a un experto, de manera gratuita (face to face). Es como un bar donde la clientela se acerca a tomar algo y tiene ocasión de charlar con alguien que le dará solución a un problema. Al principio regalaban botellas de agua de Evian. Pero después de seis meses dejaron de hacerlo, debido a la excesiva demanda y al gran descontrol. Agua y tecnología no hacían buenas migas.

Se buscó que el cliente considerara al dependiente de la tienda más un amigo y consejero que alguien que intenta venderte algo que no necesitas. Por tanto, los vendedores no recibirían comisiones por sus ventas. Se buscaba el rendimiento a largo plazo. Generar confianza para conseguir la fidelización del cliente. Habían vuelto a romper las reglas del mercado. Prueba de que algo funciona es que surjan imitadores. Todos copiaron el lobby de Portman. Varias empresas han adaptado el concepto del Genius Bar a su negocio. Whole Foods grocery, una gran cadena de supermercados, ha creado el concepto de 'Advice' Bar, algo traducible como 'bar de los consejos', donde ofrecen a los clientes recomendaciones para hacer la compra y posibles recetas siguiendo los productos de temporada.

Jobs: "My stores would sell not merely products but also gratification.(...) When I bring something home to the kids, I want to get the smile. I don't want the U.P.S. guy to get the smile" Age executive (Chain Store, 2001)

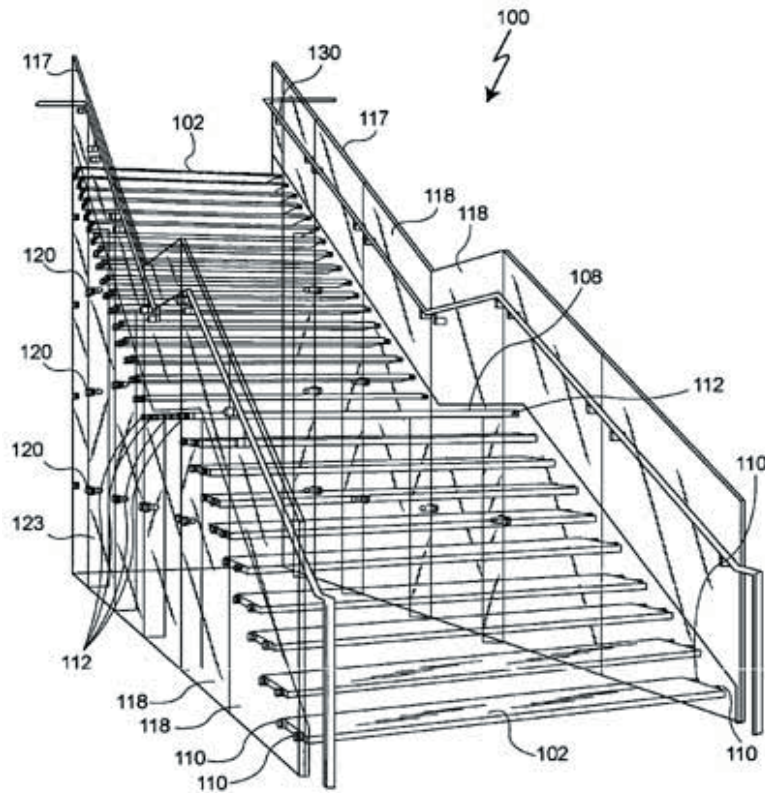
Jobs entendió que con los productos hay que vender confianza y satisfacción. Y que sólo es posible mediante un servicio post-venta que funcione, próximo al cliente y que le permita sentirse parte de un colectivo.

También trabajaron en dar a las tiendas Apple el mejor emplazamiento. Empezaron a cuestionarse los principios de la venta minorista. Una de sus leyes es que si vendes productos caros, como coches o ordenadores, las tiendas deben estar aisladas del centro. La opción clásica es un terreno barato de las afueras con mucho aparcamiento. Los estudios de mercado consideran que a los consumidores no les importará conducir para adquirir ese producto especial.

Un coche o un ordenador no es algo que se compre a diario, sin embargo, Johnson y Jobs partieron del planteamiento contrario. La tecnología varía por semanas. Y si quieres estar actualizado necesitas acercarte, mínimo una vez al mes. Además permitiendo el acceso a ordenadores con Internet, la tienda se convertiría en un cibercafé de lujo, donde la gente revisaría su correo en una gran pantalla de manera gratuita. Así se fidelizaría al cliente. Apple decide apostar por tiendas que estén en los lugares de máxima afluencia de público. Calles de moda, cerca de los polos de atracción de las ciudades como museos o estaciones, y centros comerciales. Todo, para facilitar que la gente de paso entre. Porque nadie se tomará la molestia de conducir 10 millas para ver un ordenador, pero si que vendrán si solo caminan 10 feet.

Jobs:"They will never drive 10 miles to look at us, but they will walk 10 feet" Apple a success at stores (Lohr, May 19, 2006)

La primera tienda Apple abrió en 2001, en Tyson Corner Center, Virginia. El mismo día se inauguró otra en la Glendale Gallery de Glendale, Ca. Pero el diseño de la tercera tienda, abierta en Pasadena, fue el definitivo. En palabras de Johnson, la atmósfera debía resultar "atractiva, accesible, previsor, cálida, interactiva e inteligente".

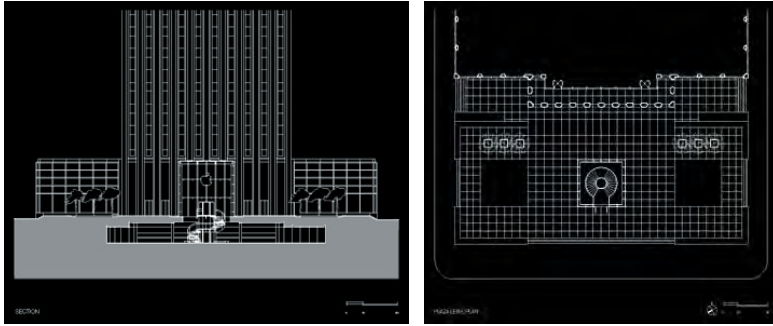


One of several technical diagrams submitted by Apple in 2002 to the U.S. Trademark and Patent Office in support of its application for a patent on the glass staircase design. Apple has a list of 100 Potential Store Sites (ifoAppleStore, April 2004) North Michigan Avenue -

En 2004 iniciaron la construcción de 100 tiendas, en las que se emplearon materiales naturales como piedra para el suelo, madera para las mesas y cristal y acero para escaparates y escaleras. Sí, sí, cristal para las escaleras, aunque suene raro. Fue necesaria la investigación y el desarrollo de patentes para asegurar uso, durabilidad y resistencia al fuego. En contraprestación, la gente se animaba a subir. Se evitaba, de esta manera, esa indecisión del consumidor que a menudo le lleva –por pereza– prescindir de la parte de arriba de la tienda, por no esperar al ascensor. La escalera de cristal es algo que quiere probar. Es frágil. Y para reforzar aún más la transparencia y el paso de luz, a su alrededor hay un puente de cristal. Es otro de los trucos de la tienda: Controlar la luz, evitar reflejos y poder asegurar nitidez en todas las pantallas. Y todo sin excesos. Appel Store es funcional, como sus productos.

En 2009 había 263 tiendas repartidas por todo el mundo y siguen en expansión. En esencia, con ligeros retoques, se sigue el mismo modelo. La estrategia también se sigue puliendo, en función de los datos de facturación –ratios de venta por metro cuadrado, metro cuadrado de promoción, etc.– de cada tienda. Todo ello les aporta una valiosa información para optimizar la siguiente localización. Detectar qué tiendas venden más, para poder llevar la información a otros países, a otros mercados.

Pero a veces la mejor estrategia no se puede ejecutar, a falta de espacio físico. Eres el último en llegar y puede que todas las buenas esquinas del centro ya estén ocupadas. También es posible que no te sean accesibles porque tu competencia mueva los hilos para evitar que sigas aumentando tus ventas. Es entonces cuando necesitamos crear un lugar donde aparentemente no existe ninguno.



Planta y Seccion de la Apple Store de la 5 th Avenue, New York (2006)



La entrada secreta de Ali Baba, a Apple Store, New York (2006)

Ocurrió en 2005 en Nueva York. Apple quería abrir una tienda en la 5 Avenida y no había nada disponible. Pasaban los meses y parecía imposible encontrar un local que fuese el emblema de la empresa con el logo de la manzana en la gran Manzana. Además Sony, con su tienda Sony Style, ya estaba en la ciudad desde el año anterior. Había abierto un local en los bajos de su sede estadounidense, nada menos que en la esquina de Madison Avenue con la 55 th. Aunque el local tenía unos escaparates inmensos recibía pocas visitas. Estaba escasamente apartado de la ruta de los turistas de la 5 Avenida. Era necesario llegar hasta la tienda, no te la encontrabas. Además el concepto de Sony no lograba impactar. Carecía del vínculo emocional. Buscaba crear una boutique de la tecnología, que según palabras del Sr. Syracuse, vicepresidente de Sony retail se entendía como: “a fashion boutique for women and children that incidentally happened to carry electronics instead of clothing” Apple lesson for Sony’s Stores: just connect (Stross, May 27, 2007).

Como el local no llegaba, Apple decidió inventarse uno. Escogieron el mejor lugar de la ciudad, el cruce de la 5 Avenida con la 59 th Street, justo en el lugar donde la avenida se ensancha para llegar a una de las esquinas de Central Park, donde se encuentra la entrada del majestático Hotel Plaza; donde los turistas se suben al coche de caballos para ser, una vez más, estafados y de donde la juguetería FAO Schwarz, consciente de ocupar la mejor esquina comercial del mundo, nunca aceptó marchar.

Allí creó Apple su local insignia. Al otro lado del hotel Plaza se ubica el edificio de la General Motors, construido en 1968 con una plaza bajo tierra considerada siempre un fracaso. Los agentes inmobiliarios de New York la llamaban ‘the Well’ (el manantial) cuando se la ofrecían a algún incauto. Algunos incluso le pusieron el mote de ‘the Pit’ (el foso), porque apestaba a vacío y nadie se atrevía a ocuparlo.



Pero quién iba a decir que el patito feo se convertiría en la tienda 147 de Apple, la más preciada. Estaba allí, pero escondida e inaccesible. Por obra y gracia de Apple, el denostado local se transformó en un precioso cisne que nadie supo imaginar. La clave estuvo en hacer un cubo de cristal de 32 pies de lado. Un cubo vacío, sin marcos, donde parece que el cristal levite. Una entrada hacia el subsuelo, por donde pasa un ascensor circular, una escalera que lo rodea y mucha luz. Es la entrada secreta a un mundo que sólo conocen los iniciados; una entrada que abre paso a la cueva de los tesoros tecnológicos, donde te atienden y te escuchan. Y todo, en pleno centro de Manhattan, en el Upper East Side.

La tienda es un éxito. La gente entra continuamente a este nuevo icono de la ciudad que recuerda a la pirámide de I. M. Pei del Louvre de París, aunque le falta el recogimiento del Jardín de las Tullerías. De día, es tan etéreo que a veces desaparece entre el tráfico de Nueva York. De noche vuelve a brillar, con el encendido de las luces y el logo.

El caso recuerda a la estación enterrada de Luckman, la Penn Station. Si viera la tienda, seguro que insistiría en que su Madison Square Garden funciona. Pero él no puso escaleras de cristal, ni dejó entrar la luz, ni vivía en un mundo pegado a la pantalla de un ordenador, donde la gente ya no busca el sol, sino respuestas digitales.

“The Apple stores are selling digital experiences, not products,” said Ted Schadler, an analyst at Forrester Research. “It stores can be seen as solutions boutiques”. Apple a success at stores (Lohr, May 19, 2006)

## Gensler, el arquitecto nº1 de las marcas

Apple quiere que pensemos que sus tiendas solucionan problemas, pero también busca quien solucione los suyos y contrata al arquitecto **Art Gensler**, de Gensler Architects. El despacho realiza la mayoría de sus tiendas, incluyendo la más grande: La tienda Apple Store numero 235, de la londinense Regent Street. Si Gensler es capaz de solucionar problemas es porque se dedica a ellos en toda su extensión, y no los limita sólo a la estética. Piensa también en la gestión del dinero. Apple tiene el concepto y la estrategia, pero necesita a alguien que la pueda aplicar por todo el mundo y –muy importante–, que la pueda mejorar.

Art Gensler: “Architecture it’s about solving problems. One of the problems is aesthetic- it’s the most obvious, but it’s not necessarily the most important. Money is the most important and I learned that lesson from my clients”. The art of architecture. San Francisco Business Times (Lizette Wilson, Oct. 28, 2005)

Si Apple tenía la estrategia, ¿que aportaron los arquitectos? ¿Quién es Gensler? Gensler es también un número uno. Actualmente lidera el World Architecture Top 100, el ranking de los despachos más importantes del mundo que cada año elabora la revista Building Design, aplicando criterios de facturación, número de arquitectos en nómina y número de oficinas. Son datos objetivos y Gensler, con sus 31 oficinas, 1.360 arquitectos en nómina, 3.000 empleados y más de 500 millones de dólares de facturación lidera la lista de 2009. Es una lista extraña porque hay pocos arquitectos reconocibles. Norman Foster ocupa la tercera posición y SOM está en la sexta. Ni rastro de Gehry. El mundo de los negocios es muy distinto del académico. Por mucho que repase los nombres, no me suena ninguno más. No es de extrañar; Gensler pertenece al tipo de arquitecto que prefiere que el cliente le pase por delante y acapare todo el protagonismo.

### TOP 100 FIRMS RANKED BY NUMBER OF REGISTERED ARCHITECTS

RANK 2009	RANK 2008		PRACTICE NAME	COUNTRY	ARCHITECTS 2008	ARCHITECTS 2007	FEE INCOME 2008 (US\$ MILLIONS)
1	1	●	GENSLER	USA	1,360	1,216	Over 300m
2	4	↑	AEDAS	UK	1,250	1,020	Over 300m
3	5	↑	FOSTER & PARTNERS	UK	1,067	913	280-289m
4	2	↓	HOK	USA	1,022	1,205	Over 300m
5	3	↓	NIKKEN SEKKEI	Japan	985	1,174	Over 300m
6	6	●	SKIDMORE OWINGS & MERRILL	USA	880	838	Over 300m
7	8	↑	RMJM	UK	840	709	140-149m
8	7	↓	BDP INTERNATIONAL	UK	785	717	230-239m
9		New	IBI GROUP	Canada	780		90-99m
10	9	↓	HKS	USA	762	651	200-209m
11	13	↑	WOODS BAGOT	Australia	729	538	120-129m
12	11	↓	P&T ARCHITECTS & ENGINEERS	China	648	572	120-129m
13	10	↓	ATKINS	UK	633	622	180-189m
14	14	●	PERKINS EASTMAN	USA	580	520	150-159m

14 BD WORLD ARCHITECTURE JANUARY 2009

World Architecture Top 100 edición 2009 de la revista Building Design

Art Gensler: “Put the focus where it belongs. It is not your project. It is the customer. Educate yourself in your customer’s business and language. Know how they make their money and what defines their success.” Flying with Eagles. SMPS Marketer (C. Ronald Capps, Aug, 1999)

Carece de un diseño propio reconocible. No es fiel a un estilo particular, sino que adopta el del cliente. Cuando le preguntan si existe el estilo Gensler contesta que no, “existe la calidad Gensler, basada en ajustarse al presupuesto y a la agenda”. Pero sobre todo, se apoya en las estrategias. Art Gensler ha sustituido el clásico ‘form follows function’ por un ‘function follows strategy’. Y las domina todas. El no ofrece sólo diseño, sino también conocimiento. Antes de hacer un edificio ayuda al cliente a evaluar la inversión, el coste y cómo afectará su obra al conjunto del mercado. Le acompaña durante todo el proceso, desde la elección del emplazamiento, hasta la construcción del mismo. Está donde esté o cueste lo que cueste, se mantendrá a al lado del cliente, para entender su manera de trabajar y ayudarle a optimizar recursos. Incluso se interesa en su manera de ganarse la vida, para poder rentabilizar sus inversiones. No busca ni ‘project managers’ ni contratistas especializados. Él es quien lidera el proyecto y, de momento, el mercado le da la razón.

Para poder ganarse la confianza de sus clientes, ha basado la estrategia de su despacho en mejorar el entorno de trabajo. Es capaz de demostrar mediante encuestas y estadísticas, que si mejoras el puesto de un trabajador, éste rendirá más. Será más productivo y, en consecuencia, la empresa ganará más dinero. Bajo esa simple premisa ha conseguido crear un nicho de mercado, donde no tiene competencia. Abrió el despacho en 1965, junto a su mujer, Drucilla, que hacia de contable y secretaria, y un delineante, Jim Follet. En aquel entonces SOM acababa de diseñar el Alcoa Building en San Francisco y su despacho se en-



Arthur Gensler, trabajando como no (1999)

cargó de adaptar las oficinas a las necesidades de los inquilinos. En la década de los 60, en pleno 'boom' de las compañías de servicios, muchas empresas de consultores y abogados querían instalarse, o abrir sede, en San Francisco. Gensler encontró allí su oportunidad, adaptando los espacios interiores a las necesidades del cliente.

"The culture very early on was to work on business-to-business terms. Not be decorators" comenta Ed Friedrichs, uno de sus primeros colaboradores. The art of architecture. San Francisco Business Times (Lizette Wilson, Oct. 28, 2005)

Carecía de competencia porque los arquitectos despreciaban los encargos de interiorismo, que consideraban propios de decoradores y carpinteros. Él, profesionalizó las reformas, consiguiendo racionalizar los espacios y hacerlos más eficientes. Después del Alcoa Building remodeló la mitad del edificio Bank of the Americas. Era el edificio más alto de San Francisco a finales de los 60, hasta que lo superó el Transpyramid de Pereira. Poco a poco se fue ganando la confianza de sus clientes, que volvían a recurrir a él para reformar sus oficinas e incluso construir de nuevas. Sabía de sobra lo que necesitaban las empresas. Su labor fue pasando de interiorista a arquitecto, y de arquitecto a consultor.

"Gensler is a client's architect, rather than an architect's architect." Leader of the pack. BD (Ruth Slavid, Jan., 2009)

Sirvan de ejemplo las tiendas de ropa GAP. Recordaremos que Johnson se basó en ellas para crear la estrategia de Target. Gensler ha construido más de 3.000 tiendas de esta cadena en todo el mundo. Incluso ha creado un departamento dentro de su estudio para atender sus necesidades. Pero no ha obtenido el encargo por ser el despacho más grande del mundo, sino que hoy es el despacho más grande del mundo gracias a haber construido tantas tiendas.



La historia se remonta al año 1969, cuando Gensler empezaba. Un día se encontró en la playa con Don Fisher, el fundador de GAP. A través de una conversación casual consiguió el encargo para la primera tienda en Ocean Avenue de San Francisco, destinada a la venta de tejanos y discos. La tienda fue un éxito y le siguieron muchas otras, pero el mayor mérito de Gensler estriba en haber logrado mantener la fidelidad del cliente durante 40 años. Cuando en 2009 una de las filiales de GAP, 'Banana Republic', abrió sede en Londres, Gensler volvió a ser su arquitecto.

Gensler vende estrategias, conocimiento... Al estar operativo en todo el mundo, sabe bien lo que funciona y lo que no. Apple le contrata por ese conocimiento, a pesar de tener un diseño y una estrategia propia. Gensler sabe lo que vende, cuenta con la experiencia y los datos que pueden hacerle anticipar si la tienda será o no un éxito. Pero también utiliza toda esa información al proyectar edificios. Es en ese momento cuando el proyecto arquitectónico pierde frente al proyecto estratégico. Porque no puede abarcar todo el proceso. La labor del arquitecto se ensancha al máximo buscando asistir al cliente 'totalmente'. Le indica el mejor lugar para construir, ajustando el edificio a sus necesidades e incluso buscando el mejor constructor al mejor precio. La faceta de consultor le permite a Gensler controlar mejor el resultado final del edificio y, al mismo tiempo, asegurarse unos ingresos mayores.

Gensler: "Often the creative part- what the Project ought to be, how it should be put together- is the issue before any design can even start." The executive architect (Harrigan&Neel, 1996:33)

Como consultor ha llegado incluso a variar el concepto de 'encargo'. Si antes le encargaban obras puntuales, ahora le encargan 'cuentas'. Abre una cuenta con un cliente y a partir de ese momento se dedica a gestionar sus propiedades, a ampliarlas,

adaptarlas y optimizarlas. Pero han sido necesarias varias fases para llegar hasta este concepto total de servicio. Al estar siempre al lado del cliente, va creciendo con él y se adapta a sus necesidades.

En la década de los 60 ofrecían los servicios de anteproyecto, proyecto básico y ejecutivo. "schematic design, design development y construction documents", como los demás despachos, pero centrándose en el interiorismo. El valor añadido era que sus arquitectos 'hablaban' el lenguaje de sus clientes, por lo que podían adaptarse mejor a sus necesidades.

En los 70 ampliaron su oferta con el 'programming'. Para poder ajustarse mejor, antes de desarrollar el anteproyecto, estudiaban las necesidades de la organización: qué departamentos debían permanecer próximos, de cuántos trabajadores free-lance y en plantilla disponía... Se adentraba en un negocio que le era ajeno, desde su óptica de arquitecto.

En los 80 profundiza más en la estructura organizativa de la empresa, creando el 'strategic facilities planning'. Era un paso previo al 'programming'. No se hablaba de espacio físico, sino de la gestión organizativa de la empresa, que definía un equipo multidisciplinar de economistas y consultores en trabajo conjunto con la dirección. Se busca la eficiencia de los procesos, tener claros los objetivos y la estrategia del negocio, para poderles asignar un espacio físico a posteriori. Ayudaban al cliente a valorar la oportunidad de hacer o no un edificio y a elegir su emplazamiento.

En los 90 deciden abarcar todo el proceso. Si en la década anterior ayudaban al cliente en la concepción del edificio, ahora añaden opciones al proceso de obra. Ya no sólo la diseñan y la supervisan, sino que contratan a las empresas constructoras. Tienen acceso al dinero y pueden gestionarlo, para asegurarse una correcta ejecución en el tiempo previsto.

Actualmente nos encontramos en un momento en que se tiene un cliente y no un proyecto. La 'account relationship' incluye todas las fases durante todo el proceso. A Gensler le gusta compararse con un coche de carreras, capaz de alcanzar velocidades altísimas. Primero se diseña y construye, pero una vez en el circuito necesita ajustes y retoques que garanticen su máximo rendimiento: cambio de ruedas, variación de la aerodinámica, mejora del combustible... Ellos hacen lo mismo. Optimizan el edificio constantemente. Cuantas personas trabajan, cómo son, si caben más, si es posible realquilar espacios, a cuánto se está vendiendo en los alrededores, cuál es el estado real de mantenimiento, cómo puedo desgravar fiscalmente si incorporo alguna energía alternativa. Y así, un sinfín de datos que permiten a los directivos la toma de decisiones. El gran cambio es que ahora los arquitectos participan en los consejos de las empresas. Administran la información que permite tomar decisiones a los directivos. Ya no son recomendaciones, son datos precisos de mayor utilidad que un balance. Los datos se mezclan, y empiezan a aparecer rendimientos y ratios. Las nóminas de quienes ocupan los edificios se cruzan con los metros cuadrados que ocupan y con los objetivos que logran. A los empleados se les dice cuánto vale su silla, su mesa y su espacio físico, y se puede comparar al detalle con lo que genera ese empleado para la empresa. Nos convertimos en administradores de una información que se utiliza para decidir dónde, cuándo y cuántos metros cuadrados se construyen.

Gensler: "We are helping organizations to develop visions of their future." The executive architect (Harrigan&Neel, 1996:269)

Podríamos pensar que esta forma de trabajo es sólo propia de grandes despachos, de 'fábricas de planos' donde se ejecutan los proyectos en cadena a lo Luckman. Donde no se busca la ca-

lidad formal del proyecto y únicamente se persigue el rendimiento económico. Puede parecer que la arquitectura queda atrás para dejar paso a los especuladores.

Podría tranquilizarnos pensar que nosotros no apoyamos ese sistema, que no estamos dispuestos a renunciar a la Arquitectura (con mayúscula) y que aunque nos veamos obligados a malvivir, persistiremos en la negativa a arrastrarnos al mercado. Tal vez nos alivie pensar que seguiremos proyectando edificios buscando un estilo propio, para abrir un despacho ajeno a cualquier intoxicación posible. Ajeno al mundo.

Ése ha sido el mensaje de las escuelas de arquitectura durante varias décadas, empeñadas en no reconocer cómo el mercado cambia una profesión. Pero todo lo que dice Gensler está sucediendo y las empresas nos exigen un trabajo para el que no estamos preparados. Se abre una brecha entre el mundo académico y el mundo profesional que nos tiene que hacer recapacitar. Porque de Gehry sólo hay uno, como sólo hubo un Picasso. Es imposible e insostenible que cada arquitecto pueda imponer su propio lenguaje. Nuestro futuro como profesión está ligado a buscar la manera de afrontar los proyectos realizando aportaciones a la sociedad. El camino pasa necesariamente por renunciar a nuestros egos y a nuestros detalles imposibles. Debemos dejar de limitarnos a proyectar edificios para proyectar estrategias. Para ser capaces de ayudar a la sociedad a desarrollar su futuro, y acostumbrarnos a darle respuestas que no tienen por qué limitarse a lo arquitectónico, podemos proyectar ideas, formas de actuación, estrategias que tendrán un mayor impacto en la sociedad. Quien nos abre esperanzas y, al mismo tiempo, destroza todos nuestros sueños es el arquitecto holandés **Rem Koolhaas** (Rotterdam, 1944), otro número uno que ha conseguido mezclar la teoría del profesor universitario con la práctica del vendedor de edificios, a partir de entender el funcionamiento del mercado.



Rem Koolhaas, el "top model" (2008)

### **Koolhaas es el número uno, pero también el 41**

La genialidad de Koolhaas es medida con doble rasero. Por un lado es el arquitecto número uno de los estudiantes, el agitador, el escritor que narra la modernidad con sus libros y que deslumbra con sus proyectos. Da conferencias y viaja continuamente visitando sus obras. Es el ganador del Premio Pritzker, preside jurados internacionales, da clases en Harvard... Toda una generación lo venera, suspira por trabajar con él o sueña con llegar a ser como él. Sin embargo, este icono vivo de la arquitectura ocupa el puesto 41 en el ranking encabezado por Gensler: El World Architecture Top 100 de la revista Building Design que computa el volumen de facturación, el número de oficinas, el de arquitectos contratados...

Durante mucho tiempo Koolhaas cosechó premios con proyectos que no se llegaban a construir, al resultar demasiado arriesgados o rupturistas. Para hacerlos 'comprensibles' se veía obligado a generar un nuevo discurso, una teoría que justificase los pasos dados en cada ocasión. Seguía el difícil camino de la arquitectura que no hace concesiones al cliente. Su faceta de editor/escritor le permitía reflexionar sobre sus preocupaciones y –lo no menos importante– obtener los resultados que muchas veces se le escapaban en la obra. Mientras que en la construcción confluyen tantos procesos que resulta difícil la formalización del proyecto, un libro se puede dominar de principio a fin. La escritura permite a Koolhaas construir un discurso de su obra, que al mismo tiempo se convierte en un amplificador de su teoría.

Su obra 'S,M,L,XL' [Monacelli Press, 1995] corresponde al libro-anuncio mejor realizado en la historia de la arquitectura. Incluye un compendio de proyectos, editados por Bruce Mau, que se han convertido en la biblia de toda una generación. El libro ha llegado



a convertirse en un objeto de culto. Así empieza la ‘secta OMA’ en las escuelas de todo el mundo. Le surgen seguidores porque expone una arquitectura que radicaliza la funcionalidad al máximo.

Joshua Prince-Ramus: “Koolhaas does not have a signature aesthetic; there is no immediately recognizable flourish in his work. Rather than focusing on shape or style, Koolhaas organizes a building by its functions, uses, and content.” The Architect of a Different Kind of Organization, Fast Company (Jena MCGregor, Dec. 19, 2007)

Koolhaas huye de cualquier forma o estilo. Sus proyectos concentran todo en los usos, los contenidos y los flujos. La arquitectura deja de ser personalista para dar cabida a un método, a un sistema. El arquitecto exprime al máximo esta fórmula con mucha mano de obra universitaria. Incita a los estudiantes a experimentar con variantes y más variantes de un mismo proyecto. Primero genera el programa, para después asignarles una secuencia, un flujo, un esquema o una historia que lo unifique. Para ello, utiliza maquetas de ‘Stirodur azul’ –aislante térmico de 4 cm–, que se puede cortar y pegar fácilmente. Sus edificios son ‘tetris’ gigantes donde va desplazando continuamente unas piezas que, como en el juego, también puede girar y hasta deformar. Una vez ordenadas, empaqueta todas sus piezas –y usos– según un criterio definido. Les pone una piel, una fachada que deja entrever lo que hay dentro. Cuanto más radical y sinuoso sea el envoltorio, mayores expectativas generará ‘el regalo’. Resultado de esta praxis son la caja de música de Oporto y la biblioteca de Seattle. Ambos ejemplos tienen en común la herencia acumulada de muchos edificios anteriores no llegados a construir.

Con la construcción del Centro de Congresos de Lille, en los 90, Koolhaas pasa de ser alguien que propone a alguien que edifica.

Prueba de que reúne el prestigio suficiente como para situarse entre los grandes es el encargo de Edgar Bronfman Jr., que lo cambiaría todo. El nieto de Samuel Bronfman– quien pusiera en manos de Luckman primero y después a Mies van der Rohe el edificio Seegram– emula a su abuelo encargando a Koolhaas la construcción de las oficinas de la Universal en los Angeles, en 1995. Arquitecto y cliente estudiaron durante cuatro años las posibilidades del edificio. Hicieron ‘programing’. Necesitaban saber cuál era la relación entre los artistas y los empleados; dónde primaba más la privacidad; qué sucedería en el hipotético caso de que se vendiera una parte del negocio... En definitiva, estuvieron investigando el funcionamiento.

El resultado fueron unas torres de oficinas que insertaban elementos urbanos en búsqueda de una identidad para establecer una comunicación real entre todos los departamentos, ya fueran contables o creativos. El diseño convenció al cliente. En 1999 Time Warner y AOL (American Online) se fusionaron. Crearon un nuevo modelo de negocio que mezclaba contenidos del mundo periodístico y audiovisual e Internet. Realizaban una inequívoca apuesta por el mundo digital. Los directivos de Universal apartaron el proyecto de Koolhaas, ante las múltiples dudas que les suscitaba la gran inversión en oficinas –en algo material– que conllevaba, mientras que la competencia se dirigía hacia lo virtual. Sin embargo, los directivos de la Universal quedaron satisfechos con el proceso. Koolhaas les había hecho analizar su organización interna y pensar en la manera de mejorar su forma de trabajar. Diagramas y esquemas resultaban útiles para optimizar el negocio.

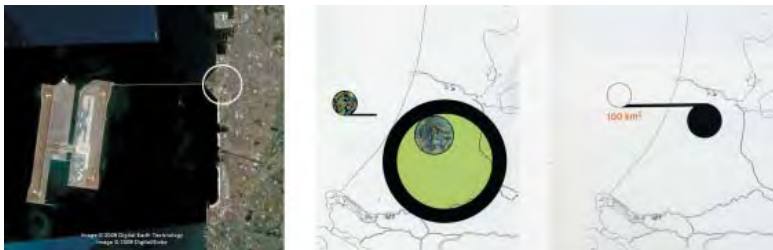
El cliente apreciaba el análisis que OMA había realizado de la empresa, aunque le sobraban todos los detalles de lavabos y fachadas. Si no hubiesen intentado dibujar “the world’s first completely openable facade”, habrían podido hacer el trabajo



Universal Studios, L.A. donde empezó A.M.O (1996)



El codigo de barras, la nueva bandera de la Union Europea (2002)



Rinku Town de Jon Jerde (1988) y Schiphol City de Rem Koolhaas. (1998)

que querían en seis meses, en lugar de cuatro años. En este momento, Koolhaas comprendió que los conceptos del proceso arquitectónico tenían un valor independiente al de la obra construida. Animado por la idea, creó una división en su despacho destinada a hacer ‘consulting’ para el desarrollo de estrategias. Sería el espejo de su oficina OMA, AMO. Si OMA era el acrónimo de ‘Office of Metropolitan Architecture’. Amo correspondía al de ‘Architecture Media Organization’.

Koolhaas: “My ambition is to modernize and reinvent the profession by making use of our expertise in the unbuilt,” Exploring the unmaterial World, Wired (Gary Wolf, Jun. 2000).

AMO se convierte en una herramienta de uso previo al proceso constructivo con la que Koolhaas se desvincula de la realidad física de un edificio. Emplea formas de trabajo arquitectónicas para buscar soluciones a problemas económicos, políticos o de marketing. Visualiza cómo se llega a las decisiones, al poder, para poder actuar sobre él. El despacho es capaz de evaluar el entorno y las consecuencias de la acción humana sobre él; estudia relaciones y las plasma en esquemas, dibujos y datos. No fue casual que AMO apareciera en el año 2000, en coincidencia con la popularización de Internet, cuando lo inmaterial, lo virtual, los intangibles empiezan a tener valor, al igual que los links, los nexos, las relaciones... El caso recuerda a los ‘strategic facilities planning’ de Gensler, con la diferencia que Gensler los aplica desde los años 80 y Koolhaas se inicia con el nuevo siglo. Con distintos nombres –‘Architecture Media Organization’ (AMO) y ‘strategic facilities planning’– sus métodos persiguen el mismo fin: proyectar estrategias.

Los primeros trabajos que realiza AMO son de ‘branding’, de definición de marcas. Romano Prodi, por entonces presidente de la Unión Europea encarga al despacho un concepto que sirviera de

cohesión de los distintos países de la Unión. La idea consistía en definir la unidad y, al mismo tiempo, la diversidad de la nueva Europa, a través de una nueva bandera, que las contuviera a todas, aunque fuera a modo de código de barras. Seguidas, formando una unidad, que parece un código de barras. Cada ciudadano debería reconocer la bandera de su país. Koolhaas crea conceptos. Hace consultoría. Amplía su campo de acción.

Koolhaas: "We divide the entire field of architecture into two parts: one is actual building, mud, the huge effort of realizing a project; the other is virtual — everything related to concepts and "pure" architectural thinking. The separation enables us to liberate architectural thinking from architectural practice. That inevitably leads to a further questioning of the need for architecture, but now our manner of questioning has changed: first we did it through buildings; now we can do it through intellectual activities parallel to building. Rem Koolhaas, Index Magazine (Jennifer Sigler, 2000).

Trabajar con AMO le permite plantear proyectos de base más conceptual. Prescinde, así, de la formalización para profundizar en los conceptos. Como sucede en campo de la política y en la economía, los proyectos se justifican con el baremo de la rentabilidad.

En 1998 el gobierno holandés encarga a Koolhaas el estudio de un modelo de aeropuerto del futuro. El arquitecto se incorpora a un equipo multidisciplinar —liderado por Schiphol Group y KLM Royal Dutch— que debe dar respuesta a una sociedad dividida entre quienes ven la necesidad de ampliar el aeropuerto de Schiphol y los partidarios de construir uno nuevo. Un nuevo aeródromo evitaría molestias a los vecinos y problemas de contaminación acústica. Nadie está dispuesto a 'padecer' un aeropuerto, sin embargo, a todos nos incomoda que se ubique demasiado lejos del centro.

Koolhaas se encuentra ante el mismo dilema que tuvo Luckman en el caso de Cabo Cañaveral: 'Where the f\_\_\_ are we going to take off?' La única diferencia es que ahora no se trata de militares, sino de políticos.

Koolhaas propone construir un nuevo aeropuerto en una isla artificial en medio del Mar del Norte, siguiendo los ejemplos de los aeropuertos de Hong Kong y Osaka. Al no haber residentes, no se molestaría a ningún vecino y el aeropuerto podría permanecer las 24 horas en funcionamiento, a diferencia del resto de los aeropuertos, que cierran por la noche. Se conseguiría, así, que el 'delivery service', el sobre urgente, esté sobre la mesa del destinatario a las 8 de la mañana, en cualquier punto del continente. Sería el 'hub' de entrada a Europa, tanto de pasajeros como de mercancías.

Además de un aeropuerto, en la isla debería fundarse una ciudad con hoteles, oficinas y centros comerciales para la gente 'de tránsito'. Ni siquiera tendrían que entrar en Holanda, ni pasar el control de aduanas, ni disponer de visado europeo. Sería un puerto franco, un enorme 'duty free' sin restricciones por nacionalidades. Un lugar donde la gente hiciera negocios, comprase o simplemente un lugar de encuentro. Según explica Koolhaas la isla sería ocupada por el nuevo tipo de personas que el filósofo alemán Peter Sloterdijk ha definido como 'la élite kinética'.

Koolhaas: "the kinetic elite," borrowing a term coined by the German philosopher Peter Sloterdijk. These are the people whose personal lives are entirely subordinated to business demands, who travel hundreds of thousands of miles every year, who need not a home but a home base, a comfortable and convenient nest in which to recuperate while waiting for the next flight. It is an elite whose status is proportional to what they sacrifice in ordinary human satisfactions. Confined to tiny spaces, fed out of standar-



dized plastic containers, condemned to follow prescribed routes, they are an entirely indoor species. By building a city dedicated to their convenience, OMA solves a seemingly unsolvable dilemma: Airports must be close to population centers, but noisy airplanes must stay far away from backyard barbecues. OMA's Schiphol is designed to attract a new type of human being, for whom backyard barbecues are as archaic as hunting for meat in the jungle, and for whom the muffled sound of planes through thick walls is a ubiquitous and therefore unnoticed element of the environment. (Off-island passengers will commute over a long bridge.)” Exploring the unmaterial World, Wired (Gary Wolf, Jun. 2000)

Koolhaas vende su proyecto hablándonos de un tipo nuevo de edificio y un tipo nuevo de sociedad, tan gris y futurista que parece sacada de un libro de Orwell. Una ciudad sitiada por el mar, rodeada de aviones y que no pertenece a ningún país. En este espacio de tránsito habitado por un nuevo tipo de personas es donde está proyectando Koolhaas. El modelo construido ya existe. De hecho, es el proyecto fallido de Jerde, Kinku Town que conceptualizó como ‘ciudad de ocio’ relacionada con el mar, la urbe que proyectó junto al Aeropuerto de Kansai. Con embarcadero, paseo marítimo y centro comercial. Pero las familias no quieren convivir con el ruido constante de los aviones, ni exponerse a vivir con la constante amenaza de que alguno caiga, o explote sobre sus hijos. Quieren vivir tranquilos y libres de este temor.

Koolhaas es capaz de entender que existe otro tipo de personas dispuesto a vivir en ese espacio interior de 24 horas abierto. Donde no hay horarios ni rutinas y donde todo el mundo está de paso. Sencillamente, lo que está promoviendo es un Las Vegas donde no te pidan un pasaporte para entrar y donde se sustituye el juego por otro juego, que consiste en volar, comunicarse y reunirse y encontrar un momento de descanso entre tanta vorági-

ne. Koolhaas es, además, una voz autorizada en la materia, pues pertenece a esa tribu de los ‘kinetic’, pues asegura volar 300 días al año. Es el perfil del personaje que interpreta George Clooney en la película “Up in the Air” (2009), pero obviando o no los suspiros que genera a su paso.

Koolhaas justifica el proyecto económicamente con una recopilación de datos. Con la exposición de los porcentajes de venta por metro cuadrado de espacio comercial, AMO demuestra que si en una ciudad se puede llegar a un valor de 600\$ por foot al año en un aeropuerto se llega hasta los 1.200\$. Ése era el discurso para los inversores y los políticos: el discurso del rendimiento económico. Finalmente, como sucedió con el edificio Universal, el aeropuerto se canceló por falta de financiación, falta de consenso político y falta de ambición. Schiphol ha extendido sus límites con su ampliación. No se ha reformulado el concepto, sencillamente se ha optado por el continuismo.

Lejos de ser profeta en su tierra, Koolhaas ha construido sus proyectos más significativos fuera de su país: La Casa de Música de Oporto, la sede de la CCTV de Pekín, la biblioteca Central de Seattle... Pero para entender cómo posicionarse y cómo afrontar un proyecto, siempre hay un trabajo previo de AMO. Un trabajo de análisis, un estudio de mercado que el arquitecto disfraza de libro pero que, a fin de cuentas, le sirve para posicionarse. A través de la Universidad, y con la ayuda de estudiantes, ha publicado libros sobre China ‘Great leap forward’ [Taschen, 2001]; sobre el Shopping ‘The Harvard Design School Guide to Shopping’ [Taschen, 2002]; sobre Dubai ‘Volume 12: Al Manakh’ [Stichting Archis, 2007], ... Los libros le permiten analizar el problema y plantear soluciones. Le permiten obtener ‘feedback’. Es una arma que dispara a la audiencia para ver hacia qué lado se retuerce, lo que le duele y los tiros que es capaz de esquivar. También utiliza los libros para presentar proyectos o intentar ganar concursos.

En 1997 Koolhaas publicó 'MoMA Inc' un libro de un solo ejemplar para un solo cliente. Era su manera particular de presentarse al concurso para ampliar el Moma de Nueva York. Al ver quiénes habían sido invitados a participar y quiénes decidían, Koolhaas se vio sin posibilidades desde el punto de vista formal. Sólo conseguiría atraer la atención del jurado si valoraban el esfuerzo intelectual.

Koolhaas: "I was totally aware that I need to challenge them (Jury because with that list (of participants), I could never win on any other basis. Only if they went for it as an intellectual effort, which of course they announced at some point, would we stand a chance. Otherwise there was not hope. " Rem Koolhaas in conversation with Beatriz Colomina (El Croquis 134/135, 2007)

En el libro expone la manera en que se debe posicionar un museo para venderse. Si la Tate Modern y el Guggenheim se habían reinventado, había llegado el momento del MoMA. Koolhaas perdió el concurso, en lo que se piensa que tuvo que ver la coletilla 'Inc.' del título del libro. El museo funciona como una empresa, pero al comunicarlo de forma tan explícita pudo herir la sensibilidad de algunos de sus patronos, que aún se creían mecenas renacentistas. Koolhaas utilizó el libro como herramienta para intentar ganar un proyecto. Lo usó de amplificador de sus ideas y como soporte de publicidad de su estudio.

Retrocediendo en la tesis encontramos casos similares. Exponíamos que cuando Kennedy fue asesinado, la Pennsylvania Avenue quedó huérfana de su impulsor. Moynihan seguía siendo el responsable, pero no se tomaban decisiones. Quedaba en el aire si el trabajo realizado por Nat Owings (el arquitecto urbanista de S.O.M. Skidmore, Owings and Merrill) se retomaría o se buscarían nuevas propuestas. Ante la indecisión de los políticos, el mismo Owings decidió editar un libro que, junto a la memoria del

proyecto de la Pennsylvania Avenue, recogía todos los croquis y estudios realizados. Envío copias, con encuadernación de lujo, a cada uno de los congresistas americanos. Era la manera de mantener vivo el proyecto, de conseguir que no se perdiera el interés en él. Lanzaba el anzuelo a la espera de que algún pez gordo del 'establishment' volviera a querer financiarlo. Además, el libro dejaba claro que la persona más autorizada para llevar a cabo el proyecto era él.

Owings: "In an effort to firm up our efforts on the Avenue, we got out what we called the Green Book, which is a magnificent report. It's really well done. We got 5.000 copies out, we nursed it right through. The quality is high, the Government Printing agency did it. (...) The thing was so beautifully done. We sent one to every member of Congress, to which I might add I convinced that 90 percent of those books were never read by anybody; I don't think Congressman have time to look at anything much. We learned this. The only way you're going to get a congressman to know what you're talking about is to tell him personally and then they respond in very positive ways. Then President Johnson finally wrote me a letter thanking me very much for carrying out the direction of the Pennsylvania Avenue Council. (...)

This report was very good, and I got my cursory letter of thanks from the President. He was pretty busy. So we were dead. But I claimed that I wasn't dead for the simple reason that we had a report out and I was the editor of it, and, therefore, I was still in business as long as the book was in circulation, and we continued to promote the idea that we wanted to get some things done- some action from the president administration." U. T. Oral History Project 76-5, General Services Administration National Archives and records service (Joe B. Frantz, Mar. 1970)

A Owings el libro le sirvió como excusa de aproximación a los políticos. Sin embargo es consciente de que los políticos no

disponen de mucho tiempo para leer. Como él mismo narra, otros leerán el libro y se lo resumirán. Un libro sirve también para definir posiciones. Y si, encima, consigues una carta del presidente felicitándote, mejor que mejor. Sin embargo, todo ello no era suficiente para Owings. No quería que le dijeran que se trataba de un buen libro, eso ya lo sabía. Más bien era un depredador a la espera de su presa: su encargo. Promocionó el libro y finalmente obtuvo resultados. La revista Look se interesó y publicó un reportaje, con fotografías de sus maquetas, donde se detallaba cómo sería el nuevo Washington DC. Entre el heterogéneo público de la revista se encontraba la primera Dama, la Sra. Johnson que le llamó para pedirle que le explicara el proyecto de la Avenida Pennsylvania. De hecho, llevaba su propia cruzada para remodelar la capital mediante una comisión llamada 'Comitee for the beautification of Washington, D.C.'. La Sra. Johnson, maravillada con el proyecto, se convirtió en el mejor aval de Owings. Aquello era mejor que un contrato. Era estar dentro de la Casa Blanca y todo gracias a un simple libro.

Aunque con mayor sofisticación, Koolhaas persigue los mismos fines. Con la publicación de libros pretende convertirse en una voz experta sobre temas que le interesan y obtener datos para profundizar en su trabajo. En 'The Harvard Design School Guide to Shopping' [Taschen, 2002], aborda algo tan complejo como el mundo de los grandes almacenes. Edita trabajos realizados por sus alumnos, pero también incluye sus propios ensayos. El libro trata de la evolución del espacio comercial. Se apoya en datos estadísticos que demuestran el dinero que mueve, lo rápido que se regenera, las fuerzas con que cobra vida... Con su estudio, compara el centro comercial a los museos y a las viviendas. Lo sube de categoría. Ninguno de los grandes arquitectos se había interesado antes por el centro comercial.

Además del edificio en sí, el holandés estudia la influencia de los equipos y las técnicas que necesita para operar. Considera el aire acondicionado, la escalera mecánica y la publicidad grandes impulsores del 'retail'. Expone que mientras el aire acondicionado permitió aclimatar grandes superficies sin necesidad de ventanas, sin contacto con el exterior, la escalera mecánica permitió cambiar de nivel, con lo que el visitante pierde el contacto con la calle. Por su parte, la secuencia de ofertas, las luces y productos que va encontrando, le guían cada vez más hacia el interior. Parece que se le quiere 'atrapar' en el edificio el mayor tiempo posible. Se aleja del espacio público, para adentrarse en un espacio privado más previsible, más aburrido, más controlado. Koolhaas: "the nature of the city has changed radically from the public to the private. The vast majority of urban substance that is built now is private. The major shift is that the city used to be free, and now you have to pay, whether it's a museum or a store." Rem Koolhaas, Index Magazine (Jennifer Sigler, 2000)

Koolhaas llega a las mismas conclusiones que Jerde. El espacio público se ha privatizado y a la gente le aburre que sólo le quieran vender productos. Busca que le sorprendan con experiencias nuevas. De lo contrario, se negará a salir y hará la compra desde el sofá de su casa, por Internet.

Ante el encargo del diseño de una tienda, lo primero que hace Koolhaas es buscar la manera de generar un gran espacio donde no se venda nada, donde simplemente suceden cosas interesantes alejadas del afán persistente de la venta. Busca un acercamiento menos agresivo al consumidor. A través de Prada tiene la oportunidad de plasmar sus ideas. Prada es una marca de ropa y complementos de alto nivel que quiere desembarcar en EEUU. Quiere abrir tres tiendas –en Nueva York, San Francisco y Los Angeles–, pero además necesita un concepto integral de marca. Con el cliente abre una cuenta al más puro estilo Gensler.





La "ola" de Prada frente a la "escalera de cristal" de Apple. Distintas estrategias para conseguir que la gente suba de piso.

Koolhaas: “They asked us to make a proposal for how they could manage their expansion without losing their reputation for adventure and experimentation. So it dealt with an explosion of scale - how they could remain interesting or surprising in spite of their much greater presence. We addressed a series of strategic and organizational issues. Based on those factors, we defined what a store could be, and how the experience of a store could be extended. Then they asked us to do three stores. Complementary to those stores we’re involved in defining their identity in virtual space. We’re also working on technological advances that can make the experience of being in a store better - we’re trying to reinvent the dressing room, the cash register; we’re trying to remove some of the traditional irritants of shopping. One of the irritants of shopping is that you always have to know exactly when you’re in a store and when you’re not, so we tried to blur the limits. (...) So we want to make a Prada store in Soho that is still a store, but that can contract all its commercial elements into a single point and liberate the rest of the space for public events. We thought that one unique thing Prada could offer is a degree of generosity toward the public — that there doesn’t always have to be heavy-handed commercial presence.” Rem Koolhaas, Index Magazine (Jennifer Sigler, 2000)

La primera tienda Prada abre en el Soho de Nueva York en 2001. El local –ocupado anteriormente por el Guggenheim Soho– comprende 23.000 metros cuadrados, repartidos entre planta baja y planta primera. La inversión alcanza los 40 millones de dólares. El suelo de la planta baja desciende, en toda su anchura, hasta la cota del sótano, generando una ‘gran ola’ al volver a subir. Ese espacio se configura de manera ocasional como sala de actos, o simplemente como un conjunto de gradas donde sentarse, desde donde mirar o donde alinear los zapatos en exposición. Pulsando un botón ‘al más puro estilo James Bond’, se descubre una plataforma, que hace de escenario de las presentaciones.

Puro efectismo. Las paredes de PB tienen amplios murales que van de punta a punta del local. Son el ‘muro de papel’. Cada temporada empapan las paredes con un motivo acorde a la colección de vestuario del momento. Se trata de collages y dibujos que pueden ser de artistas tan importantes como Damien Hirst, que diseñó la pared en 2007. Del techo de la planta baja cuelgan cajas metálicas, que sirven de pequeños escaparates móviles. Todo muy ‘fashion’, con gran movilidad, pero al mismo tiempo poco útil. Donde realmente se llevan a cabo las ventas es en la planta sótano. Es un espacio al que llegas sin darte cuenta, ya que la ola te arrastra hasta allí, o eso dicen. Hay estanterías y perchas con ropa. Todo se asemeja más al concepto de tienda de lujo que todos tenemos. Los materiales son caros o carísimos. Si entramos en el probador la puerta transparente se oscurece mediante impulsos eléctricos, consiguiendo la intimidad necesaria. Los espejos muestran la silueta de la persona, pero de forma retardada. En realidad, no son espejos, sino cámaras que proyectan la imagen, para permitir al cliente verse desde varias perspectivas sin necesidad de girarse. El sistema informático es capaz de reconocer a los clientes asiduos. Conocen su fondo de armario y le recomiendan cómo combinar la ropa.

Todo resulta muy tecnológico, pero poco práctico. Al fin y al cabo, ni el más rico ni el más necio tendrían toda la ropa de una misma marca. Al final la gente recorre la tienda como en la visita a un museo: Entra, contempla y se deja impresionar por el altísimo precio de unas zapatillas o un traje. Algunos compran camisetas o gorras como souvenirs, para ‘mostrar’ dónde han estado. Por su parte, la prensa va dando noticia del fenómeno, lo que genera una propaganda gratuita que convierten a la tienda en un reclamo turístico de la ciudad, como le sucedió a la Lever House en su tiempo. Una vez más, el arquitecto está por encima de la marca. La tienda, por más que pretenda acoger a todo el mundo funciona mejor vacía que llena. Sólo entonces es posible apreciar



El anuncio tienda, y la tienda con noria incluida de Times Square, Toy "R" us (2001)

los detalles. Lo que vende en Prada es el arquitecto que firma la tienda. En este aspecto Koolhaas representa la antítesis de Gensler, que se niega a aparecer en los créditos de Apple.

Sin embargo, existen similitudes estratégicas. Además de desarrollar las funciones propias de un comercio, ambas tiendas aspiran a convertirse un espacio público. Apple busca el confort de la biblioteca y Prada recurre al descaro de un teatrillo de variedades. Quieren trascender de la venta pura y convertirse en un foco de intercambio de ideas y creación, ya sea a través del 'Genius Bar' o del espacio multidisciplinar. También han tenido que replantearse cómo superar el cambio de nivel. Decíamos que en "The Harvard Design School Guide to Shopping" Koolhaas se refiere a la revolución que supusieron las escaleras mecánicas. Permitían cambiar de nivel sin esfuerzo. Desaparecía la incomodidad de subir y, de golpe, las tiendas se volvían 'ampliables'. Pero por el mal uso –y el abuso– que se ha hecho de las escaleras mecánicas, muchos son hoy los que desconfían de ellas. Si permiten ir subiendo y pasar de nivel a nivel sin problemas, a la hora de bajar el visitante se ve obligado a dar mil vueltas. Es como si el espacio le atrapara, anulando su capacidad de decidir cuándo salir.

En Prada se recurrió a 'la ola' en sustitución de las escaleras. Grande, amplia, permite al cliente bajar sin darse cuenta, porque los productos le acompañan en el descenso. A medida que vaya bajando, encontrará nuevos productos que le llaman la atención.

Con la solución de la escalera de cristal, aparentemente frágil, Apple logró hacer de acciones tan normales como subir y bajar a pie toda una experiencia. La gran transparencia de los peldaños –y el paso de la luz– nos permite intuir lo que hay en el piso al que nos dirigimos. La misma escalera nos invita a adentrarnos en él. Lo que se busca es que permanezcamos el máximo de





Transformer Prada, el nuevo edificio-juguete con 4 funciones, modo presentacion ropa, cine, arte y special event. (2009)

tiempo en la tienda y no necesariamente comprando. Nos venden la marca, por eso los productos o servicios que realmente necesitamos están lo más lejos posible de la calle. El 'Genius Bar' siempre se ubica al fondo del primer piso, como sucede con los huevos y el pan en un supermercado, para que tengamos que atravesar todo el local.

También en Nueva York, pocas semanas antes de que Koolhaas inaugurase la tienda de Soho Prada, Gensler abrió la juguetería más grande del mundo. Con sus 30.500 metros cuadrados de superficie, la tienda es el buque insignia de Toys "R" us. Carece del glamour y los 'detalles de arquitecto' de Prada, pero es mucho más efectiva, ya que cada detalle está pensado para optimizar las estrategias de venta. La tienda está ubicada cerca del Hotel Marriot Marquis de Portman, haciendo esquina con Times Square (entre la 44th y Broadway). Gensler se mimetiza con el entorno – cargado de anuncios publicitarios, luces y movimiento– y convierte la fachada entera en un anuncio. La divide en 165 ventanas, cada una de las cuales puede albergar su propio cartel publicitario. El sistema adaptado es el de la empresa Diazit® Company, con rollos de poliéster retroiluminados. El efecto es impactante porque da la sensación de que los carteles se despliegan. Además, es posible combinar más de 25 imágenes en cada ventana, que en conjunto conforman un inmenso mural. Ese mural 'en movimiento' a veces desaparece y deja el escaparate transparente, lo que posibilita ver lo que hay en el interior. Eso impresiona más que todas las grandes pantallas de video que hay en los alrededores. Es más nítido. Y puede desaparecer a voluntad.

En el interior del local aguardan más sorpresas. Una inmensa noria de 18 metros de altura preside el espacio. Los niños pueden subir a las 14 cabinas dedicadas a personajes como Barbie, Buzz Lightyear o Mr. Monopoly. Este icono consigue que el local se perciba todavía de mayores dimensiones, lo que consigue distanciarlo de la competencia.

La tienda se divide en varias secciones: La zona de los peluches; la zona 'Barbie', con casa de varios pisos con balcones y columnatas; el espacio Lego, con los característicos rascacielos de la ciudad y el Jurassic Park, con un Tyranosaurios Rex que se mueve, ruge e intimida a los niños. En definitiva, todo atrae al consumidor y enloquece a los más pequeños. La sola experiencia de visitar la tienda justifica el desplazamiento realizado hasta allí, en lugar de comprar los juguetes en un centro comercial de las afueras. Ése es el tipo de recompensa gratuita que refuerza la marca.

Subirse a la noria de Toys "R" Us es comparable a que te dejen mirar el correo gratis en un monitor carísimo de Apple que nunca podrás pagar. Gensler es capaz de encontrar una estrategia de creación de vínculos. Al mismo tiempo, sabe crear nuevos soportes para vender los productos de cada marca. Busca vender cada rincón de forma indirecta. Las grandes marcas pagan por tener su cochecito de la noria personalizado... y pagan por anunciarse en los 'scrolls' de los escaparates, o por salir en los más de 100 monitores repartidos por todo el local, que muestran repetidas ocasiones las maravillas que es capaz de hacer determinado juguete. Al final, la tienda ya no es quien presenta los productos. Se convierte en un mero facilitador de esta tarea. Son las propias marcas la que deciden cómo organizar el espacio y como presentarse al público.

Koolhaas debe haber percibido que sus tiendas no eran el modelo a seguir, fuera del ámbito de la teoría. Su espacio cultural de Soho Prada resultaba demasiado pequeño cuando sucedían cosas interesantes y molestaba demasiado cuando no sucedía nada. El cliente necesita que el espacio se pueda adaptar más rápidamente a sus necesidades, a la velocidad de los 'scrolls' de la fachada o como los 'transformers' que se venden en la juguetería –esos robots que en segundos pasan de ser nave o un coche a un robot en posición de lucha–.

La tienda-espectáculo es la nueva metodología; la nueva forma de vender, según Koolhaas. Así, en 2009 ha presentado un nuevo modelo para vender más zapatos y más chaquetas Prada aun sin enseñarlos. En Corea ha construido el 'Transformer Prada', una estructura en forma de tetraedro que puede albergar diferentes actividades. La novedad es que cada cara del tetraedro es la base de una actividad, y para que ésta pueda tener lugar hay que darle literalmente la vuelta. Para ello es necesario que cuatro grúas giren y muevan el artefacto. Cada una de las cuatro caras alberga un programa distinto. Están los modos de 'presentación de ropa', 'cine', 'exposición de arte' y 'special event'. Al girar, el edificio provoca una nueva percepción del espacio interior, lo que anima a 'los fieles' a visitarlo varias veces. Ya no se trata sólo de cambiar el color de las paredes o de empapelarlas con motivos de algún famoso. Literalmente, hay que darle la vuelta al edificio, variar su uso.

Luckman logró el mismo efecto, de un modo mucho más funcional, en el Aloha Stadium. Recordemos que el estadio contaba con un complicado sistema de cojines de aire que le daban movimiento: desplazaba las gradas para adaptarse al uso. Estaban los modos 'fútbol americano', 'concierto', o 'béisbol'. Aquí las dimensiones son mucho más reducidas y el Transformer se convierte en un juguete para adultos; en una noria para niños mayores donde nos dejan montar; en un lugar donde experimentamos lo nuevo y nos dejamos sorprender... Por fin Koolhaas empieza a aplicar su propia teoría. Donde la arquitectura está al servicio del Mercado y donde todo es espectáculo.

Koolhaas: "Today's architecture is subservient to the market and its terms. The market has supplanted ideology. Architecture has turned into a spectacle. It has to package itself and no longer has significance as anything but a landmark." Interview with Dutch Architect Rem Koolhaas (Spiegel, Mar. 27, 2006)

Vivimos la época de la 'arquitectura-espectáculo', en que los arquitectos persiguen el doble objetivo de vender y de adquirir notoriedad. Los profesionales intentan hacer un edificio único, que sobresalga de todos los demás. Porque cada día cuesta más diferenciar el original de la copia.

Las revistas, los blogs y otros medios de comunicación interpersonal provocan que un diseño sea inmediatamente copiado, incluso antes de finalizar el proyecto, a veces incluso adelantándose al original. En esta carrera gana el edificio que tenga 'más' de lo que sea. El más alto, el que tenga más habitaciones, el más grande, el que más veces pueda girar...

Se ha querido emular la grandiosidad del lobby de Portman en todos los atributos del edificio, llegando a situaciones absolutamente fuera de quicio. Incluso Koolhaas ha entrado en esta dinámica, sin reconocerlo. El 'Transformer Prada', un edificio radical hasta el extremo, es prueba de ello. De forma nunca vista, busca que la imagen de la foto no de pie a confusión con ningún otro edificio. El Transformer podría haber funcionado mejor como un cubo, con lo que hubiera ganado dos caras más y, por tanto, más funciones. Pero entonces hubiera perdido la tan deseada condición de 'objeto único', la de objeto 'reconocible'.

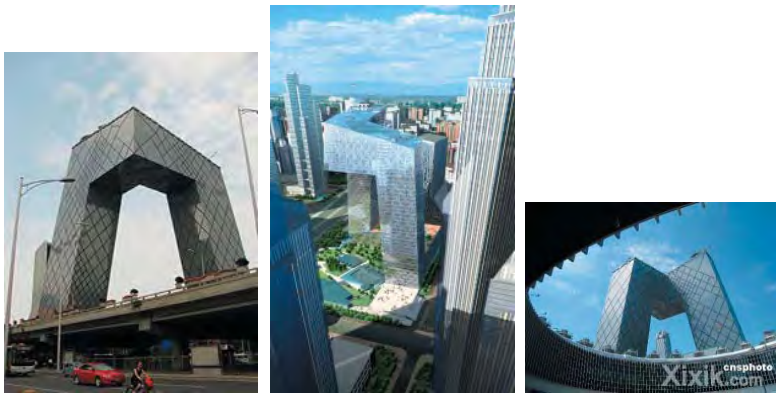
En 2002, poco después de inaugurar Prada Soho, Koolhaas ganó el concurso de la CCTV consistente en proyectar el complejo de la China Central TV, para albergar los estudios de 16 canales de TV de China. La CCTV será en unos años una de las cadenas de referencia a nivel mundial. Su edificio debía darles a conocer. Buscaban causar el efecto de la CBS Television City de Pereira and Luckman pero a una escala muchísimo mayor. Buscaban notoriedad, ser noticia. Disponían de un presupuesto de 650 millones de dólares para oficinas, estudios, auditorios, bares y hasta una terraza-mirador.

La parcela está situada en el CDB 'Central District Building' de Pekín, donde actualmente se construyen más de 300 edificios. Da la sensación de que se disputa una alocada carrera por hacer el mayor edificio o la torre más afilada. Para destacar entre toda esa maraña de edificios nuevos, Koolhaas inventa una nueva tipología.

El CCTV estará formado por dos rascacielos, de 230 metros de altura, unidos en su cúspide por un ángulo recto que generará una sensación de vértigo indescriptible. Ya no es necesario entrar en un lobby Portman para soltar la famosa exclamación. Desde fuera, pero también desde la misma televisión, cualquier persona puede sentir la tensión del edificio. Ese voladizo colosal configura la estructura, y temes que vaya a caer. Te fijas en él, no ya por su grandiosidad sino por el riesgo latente que conlleva, y hace que te sobrecojas. Pero todo ese esfuerzo tiene por objetivo crear un icono. Simular una gran ventana doblada hacia dentro, que nos engulla a todos como la 'caja tonta'. La obra tiene la forma de un gran símbolo chino en 3D, que es lo que le hace única. Dependiendo del ángulo desde el que se mire o fotografíe, la percepción del edificio cambia de manera radical. Ya no se lee como algo plano, sino que adquiere relieve, movimiento. Deja de tener una fachada para ofrecer cientos de ellas. De esa forma la masa, cada individuo, puede tener 'su experiencia', esa vista personalizada del CCTV. Si se puede construir, es gracias a complejos programas informáticos capaces de calcular los miles de esfuerzos, momentos y tensiones que genera ese voladizo en caso de huracán, terremoto o avión incrustado. Koolhaas consigue generar un icono que todo el mundo reconozca. El edificio no tarda en adquirir un reconocimiento mediático que trasciende al propio arquitecto.

La dificultad radica en hacer después que los interiores funcionen. Que las distintas salas, los talleres, la producción pueda ser





El edificio CCTV (2009), es un icono que no tiene una sola imagen. A medida que te mueves aparecen “sugerentes” perspectivas consiguiendo generar una nueva imagen en cada momento. (Koolhaas)



accesible a una estructura tan compleja. Porque seguro que la funcionalidad se penaliza, aunque nos hagan creer lo contrario. Y el tan famoso ‘form follows function’ es aquí asesinado. La imagen, el icono pasa por delante de todo. El marketing, la masa, la política e incluso las ansias comerciales por vender ese edificio al mundo es lo que lo configura. Y Gensler vuelve a tener razón con su ‘function follows strategy’. Aquí la estrategia es la que manda y la funcionalidad se adapta a ella.

Koolhaas: “A building was no longer an issue of architecture, but of a strategy” Chairman Now, Artforum (Tom Vanderbilt, Sep. 2004)

## Los “BIM”, el “free”, y la “co-creación”

El recorrido por tantas y tan distintas estrategias de comercialización bien merece un descanso. Dejamos aquí los ejemplos. Ahora procede realizar un comentario a modo de balance provisional, aunque sólo sea para evitar un corte brusco tras esta serie de historias entrecruzadas.

Hemos visto que las estrategias son herramientas de gran utilidad en la toma de decisiones sobre proyectos y que ejercen un gran poder de convicción en la sociedad. Tras estos capítulos no expongo fórmula ni instrucción alguna que asegure el éxito en su aplicación. Cumpló el objetivo de mostrar el poder e influencia de la estrategia para constatar que siempre ha estado ahí. Siempre ha existido, aunque sea ahora cuando se le exige al arquitecto que la haga pública, que la explique.

Las justificaciones basadas en el contexto, la proporción o la estética han dado paso a otras de un pragmatismo propio del mundo económico y social. Se produce un distanciamiento entre lo formal y lo no formal, entre lo subjetivo –inherente a la práctica arquitectónica– y el sistema. Algunos arquitectos recurren a las estrategias como forma de justificar ante el cliente una idea preconcebida, y otros como método para hallar una solución. Los ejemplos expuestos quizás hayan permitido visualizar el desdoblamiento que vive el arquitecto. Desarrolla tanto prácticas justificadas en lo matérico, en algo físico y tangible, como acciones basadas en la marca, en lo relacional, en lo intangible.

Luckman fue el primero en ver el potencial de lo intangible. Lo demuestra al levantar ‘Lever House’, un edificio que nunca se explotaría como tal, sino como medio para mejorar la imagen de una marca en el mercado. Nació una nueva forma de crear arquitectura sin límites de presupuesto. El presupuesto asignado a la construcción del edificio se ajustaba mediante la publicidad y los arquitectos podían defender la arbitrariedad de su diseño.

Este periodo, que concluyó con la crisis de 2008, duró poco más de 50 años; medio siglo de lucha encarnizada por conseguir el edificio más alto, el más grande o el más extravagante. Pero a medida que se iba ganando altura, se perdía el contacto con el suelo, con la realidad. Y desde arriba, la caída es aún más dolorosa.

Resultado de ello es un periodo de la historia en que los arquitectos gozaron de gran libertad para desarrollar sus proyectos, al tener a su disposición una ingente cantidad de recursos económicos para construir. Asistidos por la tecnología CAD/CAM, que permitía profundizar en la resolución formal, fueron capaces de concebir formas cada vez más complejas, impensables hasta el momento. Los renders, las perspectivas y las animaciones lograron que muchos políticos, consejos de administración y/o propietarios se atrevieran a construir el modelo presentado. La sociedad se mostraba receptiva y estaba dispuesta a realizar muchos de los diseños que se planteaban. Pero las decisiones no se tomaron en función de la apariencia. Los promotores buscaban rentabilidad económica y los arquitectos tuvieron que recurrir a estrategias de venta para intentar convencerles. Con esta tesis he querido profundizar en determinados proyectos para estudiar cómo se fraguaron y cuáles fueron sus cimientos, pero siempre desde una perspectiva no formal, prescindiendo incluso de los resultados.

Partía del convencimiento de que la información obtenida con las investigaciones podría ser de utilidad a los arquitectos en el ejercicio de su profesión. Intentaba poner en sus manos herramientas que les ayudarían a convencer y a desarrollar nuevos proyectos. Pero a medida que profundizaba en la materia, iba encontrando indicios de que las estrategias no son sólo la justificación para construir un edificio, sino un encargo en sí mismo.

# CONCLUSIÓN

A partir de los trabajos de Rem Koolhaas (AMO) o de Art Gensler (Gensler Information Solution) descubro que los arquitectos podemos convertirnos en consultores de infinidad de problemas y no sólo relacionados con la construcción. También somos capaces de ofrecer soluciones de carácter político, económico o social. Además, ya que la crisis ha llegado de la mano de los analistas –economistas o ingenieros que tenían como objetivo la rentabilidad económica–, quizás haya llegado el momento de que los arquitectos, con otra visión y otros valores, empiecen a sentar las bases de funcionamiento de la sociedad.

El paso que propongo es arriesgado, pero al mismo tiempo imprescindible para que podamos sobrevivir como profesión en el contexto actual. Durante mucho tiempo no va a ser necesario construir edificios, al menos en nuestro entorno próximo. No puede ser ése el fin último de la arquitectura. Debemos dejar de extralimitarnos a lo tangible para hacernos a la idea de que podemos construir intangibles: contactos, 'links', formas de ocupar el espacio y de relacionarse.

### **Los arquitectos pasamos de proyectar edificios a proyectar decisiones. ¿Cómo empezar a hacerlo? B.I.M. –Building Information Modeling–**

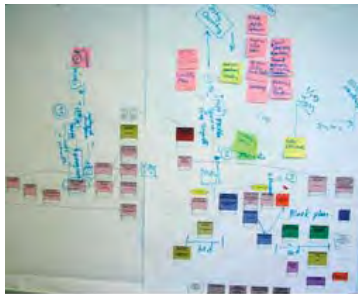
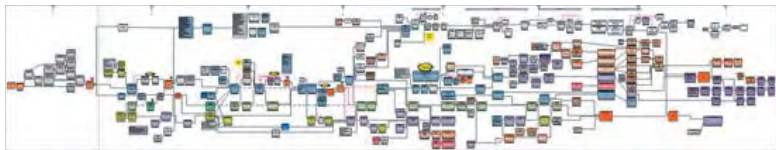
En cada época ha existido una herramienta que ha contribuido al desarrollo de la arquitectura. En el renacimiento, todo cambió con la aparición de la perspectiva. Al empezar a representarse los edificios 'fugados', los planos cobraban vida y el mecenas de turno entendía y aceptaba más fácilmente el proyecto. Lo mismo sucedió cuando dominamos el concepto de escala, que permitió hacer la planificación de las ciudades y el nacimiento de la ordenación y el urbanismo. A través de la geometría y la proporción, Palladio o Le Corbusier pudieron configurar sus edificios y, en tiempos más recientes, Gehry pudo hacer el Guggenheim esca-

neando sus maquetas y parametrizando sus curvas. Pensemos en la cantidad de edificios que se han realizado con curvas complejas diseñadas con la función de Autocad 'spline', que permite dibujar líneas curvas interpolando sus valores y bajando el grado de polinomios. O, aún más sencillo, hasta que René Descartes definió la elipse, se sabía que existía pero no cómo definirla. Descartes desarrolló un método para relacionar las curvas con ecuaciones que supuso el inicio de la geometría analítica.

Los arquitectos nos valemos de herramientas que nos permiten ejecutar nuestros proyectos cada vez de forma más detallada. En nuestra nueva faceta, proyectando decisiones, vamos a necesitar los BIM (Building Information Modeling).

Los BIM consisten en una asociación de renders, dibujos virtuales, realizados por ordenador a partir de una base de datos. Permiten dibujar una pared asociándola a los elementos que la componen. Así, facilitan información sobre materiales, cantidades o precios. Crean un sistema que el ordenador es capaz de interpretar en un dibujo, así como de sacar conclusiones. Nos ofrece el precio, la eficacia térmica, las condiciones lumínicas o la estabilidad estructural. Los comerciales nos venden que permitirán simplificar más el proceso arquitectónico y facilitar los cambios. Pero, en realidad, lo que hacemos es permitir a la máquina determinar muchas de nuestras soluciones. A medida que dibujamos nos va marcando índices de rentabilidad, índices de eficiencia energética, índices de estabilidad estructural. Si abrimos una ventana al norte, porque es la cara que ofrece vistas de las montañas, o del río, o porque consideramos que el proyecto lo necesita, empezarán a encenderse luces de aviso recordándonos que el sistema de calefacción tendrá que ser reforzado y la necesidad de incluir un cristal de mayor grosor. Como consecuencia, cada vez será más difícil escapar a la normativa, a lo estandarizado. El sistema tenderá a la homogeneización del trabajo de los archi-





Los BIM son maquetas virtuales, modelos a los que formular preguntas. Pero no sólo del edificio, sino también de su funcionamiento, logística y rendimiento. Permitirán a los directivos de la empresa dejar de lado las gráficas de Excel para tomar decisiones en base del modelo virtual.

tectos, en pro de conseguir la mayor eficiencia.

Lo anteriormente expuesto, que a priori podría parecer negativo para nuestra profesión, va a tener efectos transformadores. Al encontrarse totalmente parametrizados, los edificios quedarán convertidos en bases de datos. La primera ventaja es que el proyecto estará mucho mejor especificado, un avance insignificante, en comparación con lo que se nos avecina. Los BIM serán maquetas virtuales, modelos a los que formular preguntas no sólo referentes al edificio, sino también a su funcionamiento, logística y rendimiento. Podremos ver cuál es la eficacia del edificio, o su rentabilidad en función de sus empleados. Permitiremos a nuestros clientes cruzar bases de datos, como ofrece Gensler a los suyos, para ayudarles a tomar decisiones.

El sistema nos ofrecerá los costes actualizados de los bienes inmuebles. Parece sencillo, pero la falta de información –no tener actualizados los activos inmobiliarios– ha dado al traste con el sistema financiero. Las decisiones del comité de dirección ya no estarán basadas en matrices o gráficas de excel, sino en la visualización del modelo virtual.

El administrador verá la eficiencia, pongamos el caso, de su hospital, añadiendo y sacando capas de información. Podrá visualizar cómo entran los suministros, qué recorridos realizan y cómo se puede mejorar cada proceso. En definitiva, podrá plantear hipótesis en su escenario virtual, incorporando personas, enfermos y simulando sus roles. El modelo será capaz de detectar incluso a quien fume o vaya demasiadas veces al lavabo. No será necesario ‘espiar’ a los empleados. Crearemos virtualmente un modelo de eficiencia que iremos optimizando para –a continuación– intentar que la realidad se asemeje al máximo a esa virtualidad utópica. Además el modelo virtual nos permite concentrarnos en aspectos precisos: cuál es el mejor protocolo para las jeringuillas de un hospital; si procede colocar containers al final de cada pasillo o dejar sólo uno por planta. Simulando las dife-



Nos cuesta visualizar cifras. Sobretudo cuando son grandes cantidades y no podemos compararlas con nada de nuestro entorno. Los BIM nos permitirán ayudarnos a ajustar el riesgo, ya que visualizaremos el escenario.

FOTO: Woman posed with stack of packages of \$1 silver certificates at the Bureau of Engraving and Printing, Washington, D.C. [between ca. 1950 and ca. 1969]. Prints and Photographs Division (Library of Congress) Reproduction number: LC-USZ62-92466

rentes posibilidades llegaremos al mejor modelo.

Si las BIMs limitarán nuestras capacidades a la hora de proyectar diseños, a cambio nos abrirán la puerta de la proyección de decisiones. Tendremos una actualización precisa, y en tiempo real, de nuestro entorno físico. Sabremos lo que vale, el grado de amortización, y lo que cuesta su mantenimiento. Tal como dice Gensler, los edificios serán “como coches de carreras que tendremos que optimizar para que estén siempre al máximo rendimiento”. Y eso sí es sostenible. Porque la sostenibilidad no radica en poner molinillos de viento a un edificio vacío o en construir con los máximos niveles de ahorro energético si, al final, nadie compra los pisos. La sostenibilidad consiste en aprovechar eficientemente los recursos, ahorrar, y construir sólo lo necesario.

Entramos en un mundo donde se visualizan los problemas, lo que nos ayudará a entenderlos mucho mejor. Si pensamos en la crisis económica actual, los organismos de regulación no fueron capaces de comprender el nivel de riesgo que asumían. Si hubiesen visualizado cuántas hipotecas tenían, dónde estaban y el nivel de endeudamiento, seguramente alguien habría apretado el botón de alarma antes. Visualizar permite mejorar la toma de decisiones, y ser más consciente del alcance del problema.

Utilizaré un ejemplo de Dan Roam, autor de varios libros centrados en la resolución de problemas y la venta de ideas mediante imágenes. El Presidente Obama ha puesto 785.000 millones de dólares a disposición de un fondo, a fin de rescatar el sistema bancario. La cantidad resulta tan exorbitante que difícilmente la podemos comparar con algo. Tampoco podemos saber si es suficiente o no porque no entendemos a qué se destinará el dinero. Pero si visualizamos el problema empiezan a salir conclusiones. Para ejecutar el plan se ha realizado un documento donde se especifica en qué se gastará el dinero. Es un documento de unas 700 páginas. Si dividimos el número de páginas por el número de millones asignados, nos sale aproximadamente a mil millones

de dólares por página. ¿Es posible un presupuesto constructivo, debidamente detallado, donde en una página queden justificados 1.000 millones de dólares? Yo opino que no. Y si ésta es la manera de acometer la reforma, difícilmente creo que haya alguien que sepa realmente a qué se va a dedicar el dinero.

Los arquitectos dominamos las escalas, dominamos los presupuestos, dominamos las perspectivas. Somos capaces de imaginar entornos virtuales y de crear escenarios. Somos las personas indicadas para liderar ese cambio.

### **Pero ¿cómo convencer a la sociedad para que nos permita liderar el cambio? Free –gratis–**

Pues como lo hemos hecho siempre, gratis. Somos un colectivo que nos presentamos a los concursos gratis, que ofrecemos todo nuestro conocimiento a cambio de que alguien lo pueda valorar. A diferencia de los ingenieros, con su manera expeditiva de cobrar por cálculo, por plano, los arquitectos trabajamos gratis y al final, si hay suerte, cobramos.

En el mundo digital, en el mundo de Internet, todo avanza en esa dirección. El colectivo de los periodistas, por ejemplo, lo tiene cada vez más difícil, ya que hay bloggers dispuestos a hacer su ‘trabajo’ gratis. En el mundo virtual cada vez hay más servicios ‘freemium’. Lo general resulta gratis, pero se paga por lo específico.

Nosotros tenemos la posibilidad de sobrevivir a este duro entorno gracias a que nuestra profesión va asociada a las prácticas del ‘free’. Hacemos una maqueta gratis, un estudio de movilidad gratis, y todo lo que haga falta para poder tener un encargo. Siempre estamos dispuestos a excedernos en nuestras atribuciones.

Somos capaces de crear un icono, que al mismo tiempo sea el mensaje publicitario de un país (Bjarke Ingels en Azerbaiyán) y, al final, sólo cobramos el anteproyecto, cuando una campaña publicitaria que hubiese tenido semejante impacto hubiera costado x veces más. Podemos crear una ficción, inventarnos unos decorados para que algo tan disperso como Los Angeles parezca una ciudad, y convertir en negocio las Olimpiadas (Jon Jerde). Tan sólo cobraremos por el diseño de paneles y ajustes de pequeñas infraestructuras. A partir de pequeños encargos somos capaces de dar soluciones que trascienden. Otro ejemplo es Daniel P. Moynihan. Cuando le pidieron hacer un recuento de las oficinas vacías de Washington D.C., definió los “Guiding Principles”, la base que regiría los criterios de diseño de los edificios públicos.

La primera vez no cobras, pero después, cuando la empresa viene a buscarte, para que le hagas una operación similar pero ajustada a sus intereses, tienes el camino abierto. Hay que ir a buscar al propietario de un terreno, de un edificio, de una empresa y proponerle un modelo que incremente el valor de lo que tiene. Hacerle una propuesta de negocio, y si incluye un edificio como mínimo ya estás dentro y tienes la posibilidad de ejecutarlo. Koolhaas y Gensler tienen ya su propia consultoría para definir modelos de negocio al estilo de la afamada consultoría estratégica McKinsey. Tenemos que atrevernos a lanzar propuestas, a empezar a proyectar decisiones en todos los ámbitos posibles, esperando que el público las acoja.

Ito Morabito (Marsella, 1977) es un diseñador que con la marca Ora Ito construye edificios, objetos y productos industriales. Sin tener siquiera estudios formales, factura más que nadie de su generación. Su estrategia para darse a conocer consistió en apostar por el ‘free’. Empezó a diseñar para las mejores marcas: Gucci, Louis Vuitton, Apple... sin que nadie lo contratase. Creaba diseños que después colgaba en Internet. Con la publicación de





Ora Ito, es un diseñador que empezó diseñando bolsos para Louis Vuitton y Apple sin que nadie se lo pidiera. Hizo renders, y los publicó en revistas. La gente fue a las tiendas a comprarlos creyendo que era un modelo real. Y en vista del éxito las empresas lo contrataron debido a la demanda, que el mismo había creado.



su trabajo en varias revistas, consiguió que los lectores acudieran a las tiendas para adquirir los productos reseñados, cuando en realidad sólo existían a modo de 'render'. Ora Ito demostró ser capaz de ver un nicho de mercado, de comprender la filosofía de la empresa y de adelantar un producto que cumpliera con las expectativas de los clientes. Ninguna de las empresas que pirateó lo ha demandado, porque entendieron que mejoraba su concepto de marca. De hecho, actualmente trabaja para muchas de ellas.

Los arquitectos debemos empezar a proponer estrategias políticas: cómo serán las ciudades, cómo serán los hospitales, incluso cómo serán las pensiones. Tenemos la capacidad de reformular. Podemos y debemos proponer utilizando Internet, primero gratis y después ya entraremos en el sistema, si realmente hacemos algo que interese a la audiencia. Internet es un escaparate donde poner a prueba todas las ideas, todos los 'renders' y todas las estrategias, pero siempre dando prioridad a lo social.

**Cabe preguntarse ahora qué tipo de estrategias nos identifican como colectivo o, lo que es lo mismo, qué estrategias podemos ofrecer. –Co-creación–**

Como arquitectos somos expertos en el espacio público, en el entorno, en la integración. En lugar de limitarnos a definir el orden físico del territorio, debemos ser capaces de ayudar a la comunidad a materializar lo que necesita. La tecnología se ha acercado a las personas. Hoy en día resulta mínima la inversión necesaria para poder acceder a las redes sociales –basta con un ordenador y conexión a Internet– y la mayoría de las personas, las masas, nos podemos expresar en ellas.

Disponemos de más datos que nunca y a nuestro alcance está interpretarlos, tomar conciencia de que las decisiones arquitectónicas siempre tienen profundas implicaciones sociales. Bien lo sabía Daniel P. Moynihan. Al ver personas detrás de los números, fue capaz de crear políticas capaces de unir lo construido con lo social. Era sensible a los problemas de la gente y les ponía solución.



El arquitecto Will Alsop ha creado Tutti Frutti. Una promoción donde el cliente puede diseñar su casa. Desde una página web se invita a participar. El arquitecto se convierte en un administrador del diseño. El poder se cede al ciudadano.

Durante mucho tiempo, el arquitecto ha prestado mucha más atención al aspecto que tendría un edificio que a la forma en que se habitaría. Ahora empezamos a ver que si se quieren satisfacer con éxito las necesidades de un determinado grupo es necesario hacerle participe en el desarrollo del proyecto, en el proceso de creación de valor. Aparece el concepto de 'co-creación': crear a partir de la opinión del consumidor final. Es algo tan sencillo como entablar un diálogo con la comunidad —ya sea mediante workshops, talleres o charlas— y facilitarle el acceso al conocimiento, así como las herramientas de la organización. Para hacer un producto que se adapte a sus necesidades debemos ser transparentes, a cambio de su tiempo.

El arquitecto inglés Will Alsop está desarrollando con éxito estas prácticas. En New Islington, cerca de Manchester, ejecuta su proyecto Tutti Frutti, un nuevo formato de urbanización. Se ofrecieron 26 parcelas para que fuesen diseñadas por sus futuros propietarios. Una página web retaba a los internautas a enviar propuestas independientemente de que se tratase o no de arquitectos. Un jurado técnico, entre cuyos miembros se encontraba el propio Alsop, seleccionó las más interesantes y resolvió la ejecución de los problemas técnicos.

El arquitecto se convierte en un simple administrador del proyecto, ya que la concepción ha correspondido a una persona que no es profesional. Lo que se ha buscado es brindar un protagonismo extremo al usuario final, como herramienta publicitaria. A partir de historias cotidianas, de lo anecdótico, se ha generado un foco de atención. Alrededor de Tutti Frutti está previsto construir 1.700 viviendas, además de oficinas, una escuela, una clínica, comercios, bares, un canal y un parque acuático. Y todo diseñado por Will Alsop.

El mercado está dispuesto a permitir que participe el consumidor con tal de que reaccione. Es un mercado maduro donde ya difícilmente se podrá convencer al cliente de las excelencias de un producto. Se imponen nuevas prácticas.

En vez de crear un producto y generar la publicidad para convencer al cliente de que lo compre, dejar que sea él mismo quien lo configure. En Tutti Frutti funciona como un señuelo. Se hace creer que el consumidor va a decidir sobre el entorno, y en realidad es algo anecdótico en comparación con el volumen de obra prevista. Pero ya es un paso adelante en la dirección correcta. Los arquitectos debemos aprender a escuchar a la gente, en lugar de imponerles nuestro criterio. Nos convertimos en mediadores que podemos ayudar a los clientes a vivir según sus deseos. También les ayudamos a decidir.

Para ello hemos de aprender a escuchar. Burdett escucha las ciudades midiéndolas y parametrizándolas. Hace gráficas, compara sus densidades, siempre en busca de la fórmula del éxito. Cuando detecta similitudes, propone recetas en otros lugares. Busca el patrón y visualiza cómo funciona. Pero, sobre todo, se interesa por las ciudades en crecimiento continuo, como Bombay, Shangai o México DF, que no son precisamente ejemplos de ordenación. Allí todo sucede más rápido, todo es más imprevisible y allí es donde hemos de ir a buscar las soluciones para el futuro.

Los arquitectos debemos ser los primeros en proyectar socialmente, partiendo de la base de que en el mundo viven 6.700 millones de personas. Si ofertamos una vivienda como la que nos enseñan en las escuelas de arquitectura no habrá recursos suficientes para construirlas. Ese modelo sirve para 500 millones de personas, las del mundo occidental.

Pensábamos que la globalización atraería a este mundo occidentalizado a mil millones más de personas, parte de ellas procedentes de países ricos en población, como China o India, y el resto, de países ricos en recursos como Brasil, Rusia, Canadá, Australia y Oriente Medio. Pero la crisis actual no facilita que esa masa que podría consolidar nuestro modelo unas décadas más, se afiance, lo que provoca que no tengamos compradores solventes. Ofrecemos un tipo de vivienda que no quiere nadie porque escapa a su capacidad adquisitiva.

Las multinacionales se encuentran ante el mismo problema. Sus productos son obsoletos porque falta una masa crítica de compradores. Algunas empresas, como General Electric (GE), han puesto en marcha la 'innovación inversa', que consiste en trasladar los centros de Investigación y Desarrollo a países como China o India, para entender y cubrir mejor sus necesidades.

Al ser concebido en un entorno con unas restricciones mayores, el producto –si finalmente es viable– se podrá aplicar a todo el mundo. Sirvan de ejemplo los aparatos ultrasónicos. GE es un líder mundial que abastece la mayoría de los hospitales del mundo. Sus aparatos son tecnológicamente avanzados y fiables, pero demasiado caros para determinadas economías. En China, GE ha desarrollado un aparato de ultrasonidos portátil que se conecta a un PC estándar. Por poco más de 15.000 dólares el aparato permite visualizar embarazos ectópicos, úlceras y derrames ventriculares. Es evidente que el equipo de ultrasonidos convencional es mucho más preciso y caro –cuesta más de 100.000 dólares–, pero lo importante es que el equipo 'portátil' permite diagnosticar y, al ser asequible, ha podido dar un servicio de ultrasonidos a numerosos hospitales con pocos recursos. Hasta aquí no hay nada nuevo bajo el sol: Se ha desarrollado un producto ajustándolo a su entorno y ha sido un éxito. La novedad es que ese mismo producto ha supuesto un éxito de ventas también en el mundo occidental.

Las aplicaciones y los usos son diferentes, pero el producto es el mismo. Ahora la mayoría de los hospitales occidentales disponen de un equipo caro, grande y fiable de radiología, pero el portátil de ultrasonidos no falta en urgencias, o en las ambulancias. Incluso algún médico lo ha incorporado a su propio equipo en su consulta privada.

“Success in developing countries is a prerequisite for continued vitality in developed ones.”

How GE is disrupting itself. Harvard Business Review (Immelt-Govindarajan-Trimble, 21 Sep. 2009), p. 3





El nuevo icono para una nueva era. Mao versus Marilyn. La estrategia es la misma, la forma se adapta a los intereses del consumidor.

La estrategia que propone GE es desarrollar un producto el 50% de fiable a un 15% del precio original. Aplicando esta misma proporción podemos entender el desafío de Qingyun Ma, quien busca la forma de hacer una vivienda accesible a sus compatriotas. Sabe que si consigue un modelo que funcione en China podrá exportarlo al resto del mundo. El Gigante Asiático pasará de exportar ropa o componentes tecnológicos de consumo, a vender una nueva forma de habitar, de vivir, de relacionarse. Y ese modelo se implementará a escala mundial porque estará concebido partiendo de unas restricciones mayores de las que el mundo occidental contempla.

Al igual que los ultrasonidos portátiles el modelo será el mismo, pero nosotros le daremos un uso diferente. Seguramente al principio lo utilizemos para albergar a excluidos sociales, o inmigrantes. Y ello generará un debate sobre los niveles de habitabilidad mínimos exigibles. El debate crecerá y muchas personas aún pudiendo comprar una vivienda 'normal' reclamarán el derecho a vivir en una vivienda 'tipo china'. La esperanza de vida se alargará para todos y el capital necesitaremos salvaguardarlo para pagar a personas que cuiden de nosotros, y/o abonar carísimas operaciones de rejuvenecimiento-estética.

Y de la misma forma que nos parecía imposible hace unos años que existiesen productos de marca blanca, aparecerán los edificios de marca blanca. Será la manera de entrar en una nueva era. Go East “去東”(qù dōng), nos alecciona Koolhaas.

En el Este está el futuro y llegará más “速度”(sù dù) rápido de lo que podemos imaginar. El reto está al alcance de quienes quieran asumirlo. Todos los arquitectos se llevan ahora mismo las manos a la cabeza porque no hay trabajo. Pero, si pensamos en estrategias, todo está todavía por hacer.



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”.



Esta tesis ha sido posible gracias a la ayuda de muchas personas que me han convencido que valía la pena llegar hasta el final. Me han ayudado a entender cuales son los entresijos de la arquitectura y el rigor que contempla estudiarla. He tenido la suerte de conocer/estudiar/colaborar con Elia Zenghelis y Eleni Gigantes (GZA), Dra. Kristin Fereiss y Hans-Jürgen Commerell (Aedes Gallery), Edward Schwartz y Josep Maset (Holcim Awards), Qingyun Ma (Mada), Dr. Manuel Gausa (Actararq.), Dr. Xavier Costa (Elisava), Ole Bouman (Nai) y Dr. Lluís Barbé (UAB).

Reunir la documentación no ha sido fácil y he tenido que molestar/perseguir/incordiar a las personas que atienden en la Biblioteca del Col·legi d'Arquitectes de Catalunya en Barcelona, la Biblioteca Nacional en Madrid, la Avery Library de la Universidad de Columbia en Nueva York, o la Biblioteca de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo en Santander.

También he recurrido a las hemerotecas de consulta on-line de los periódicos y revistas: Time, New Yorker, Business Week, Financial Times, New York Times, Los Angeles Times, The Wall Street Journal, FastCompany, Wired, High Beam entre otros, donde he buscado información relativa a: "architecture/marketing/power/media/political/developer". Como consecuencia he obtenido un sinfín de artículos –lentos de datos y anécdotas– los cuales he utilizado para hacer mi particular interpretación.

Distintas personas me han brindado su tiempo y sus conocimientos para profundizar en los conceptos de la tesis. Jorge Casals, me ha explicado el poder jurídico de una marca, Domingo Merino, cómo proyectar espacios comerciales, Rafael Cobo, cómo es el marketing sostenible, Dr. Enric Llorach, la simulación como fenómeno, Eugeni Bach, cómo proyectar a base de adiciones, Roi Salgueiro, facilitarme exponer mis ideas en un seminario,

Frederic de Smet, el futuro de las aplicaciones BIM, Héctor Navas, qué busca y qué quiere un promotor, Gerard Casas, a encontrar un registro narrativo, Sergi Cera, el valor del artista, Irene Medina, la resolución de problemas complejos, Ágata Pedrerol, la eficiencia de una ingeniería, Rajan Ritoe, la metodología holandesa y Sergi Gilart, cómo funciona una consultoría estratégica. Quisiera destacar la aportación de Neus Botellé, siempre dispuesta a recomendarme libros para encontrar el tono apropiado y hacer amena la tesis. Gracias a ella he disfrutado leyendo a autores como Winslow, Wolfe, Davies, Amis, Casavella o Price aunque con escaso resultado.

Agradecer también a las personas más próximas el apoyo durante todo este tiempo. A mis padres, por comprarme desde niño "todos los libros" y llevarme a "todas las exposiciones" y apoyarme incondicionalmente. A Isabel por ser capaz de crear el ambiente propicio en casa para poder escribir y dejarme acometer la locura que supone escribir una tesis trabajando. A Noemí por ayudarme a compatibilizar el trabajo y el doctorado, tapándome siempre, cuando no llegaba a tiempo. Y a Maricruz, por leerse varias veces la tesis y hacer de correctora/censora para pulir mis limitaciones de escritura.

Por último, agradecer al Dr. Eduard Bru, por haber creído en una tesis tan arriesgada, y haber buscado el tiempo para reunirse conmigo para comentar y analizar los puntos de vista expuestos. Sin él, esta tesis sería un conjunto de ideas alocadas sin orden ni contexto. Y a Ricardo Devesa, doctor en ciernes, por haber tenido la generosidad de leer y criticar cuantas ideas han surgido en mi cabeza. Gracias a él pude acceder a la Biblioteca de la Universidad de Columbia en Nueva York. Allí me esperaba la biografía de Charles Luckman, el Lever House, la Penn Station y la Apple Store de la 5 Av., y pude observar y comprender como se vende la arquitectura cada día.

# AGRADECIMIENTOS



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

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

**FIN**

## Previo

El diablo en la ciudad blanca. Lumen (Erik Larson, 2003)

Inquietud teórica y estrategia proyectual. Actar (Rafael Moneo, 2004)

Far from Equilibrium. Actar (Sanford Kwinter, 2008)

Shopping. Hantje Cantz Verlag (Max Hollein, 2002)

Massive Change. Phaidon (Bruce Mau and the Institute without Boundaries, 2004)

¿Quién teme al Bauhaus feroz? Anagrama (Tom Wolfe, 1981)

Girl Power! Ediciones B (Spice Girls, 1997)

13'99 Euros. Anagrama (Frederic Beigbeder, 2001)

La estrategia del océano azul. Granica (W. Chan Kim y Reneé Mauborgne, 2005)

Karaoke capitalism. Pearson (Jonas Ridderstråle y Kjell a Nordström, 2003)

Diria que ja som a Kansas. Macba (Thomas Bayrle, 2009)

In-ex 02. Birkhäuser (Peripheriques, 2001)

Things I have learned in my life so far. Abrams (Stefan Sagmeister, 2008)

The brand gap. Aiga (Marty Neumeier, 2003)

Constructions, design integral. Lars Müller Publishers (Ruedi Baur & Associates, 2001)

Costa Ibérica. Actar (MVRDV, 2000)

Farmax, excursions on density. 010 Publishers (MVRDV, 1998)

Amphibious living. Nai Uitgevers (Hans Venhuizen, 2001)

Conditioning Verb. Actar (vv.aa, 2005)

Matters Verb. Actar (vv.aa, 2004)

Connection Verb. Actar (vv.aa, 2004)

Crisis Verb. Actar (vv.aa, 2008)

Las claves de la argumentación. Ariel (Antony Weston, 1999)

Planificación estratégica de ciudades. Gustavo Gili (José Miguel Fernández Güell, 1997)

The Paris Review. El Aleph Editores (Ignacio Echevarría, 2007)

Atlas of novel tectonics. Princeton Architectural Press (Reiser+Umemoto, 2006)

Reading MVRDV. Nai Publishers (vv.aa, 2003)

World of giving. Lars Müller Publishers (Jeffrey Inaba and C-Lab, 2009)

Profession Architect de Architectekten Cie. 010 Publishers (Crimson, 2002)

Did someone say participate? MIT Press (Markus Miessen and Shumon Basar, 2006)

Como se hace una tesis. Gedisa (Umberto Eco, 1977)

Urbanism for sale. Springer (Feld72, 2007)

Interviews Volume 1. Charta (Hans Ulrich Obrist, 2003)

65 successful Harvard Business School application essays. St. Martin's Griffin (vv.aa, 2004)

El poder del perro. Mondadori (Don Winslow, 2009)

Visitando a Mrs. Nabokov y otras excursiones. Anagrama (Martin Amis, 1996)

It's not how good you are, it's how good you want to be. Phaidon (Paul Arden, 2003)

The worst-case scenario, survival Handbook. Chronicle books (Piven and Borgenicht, 1999)

How Architects Get Work: Interviews With Architects, Clients, and Intermediaries. Architecture Practice Guides (Godfrey Golzen, Nov. 1984)

Siete días en el mundo del arte. Edhasa (Sarah Thorton, 2009)

## Previo –Artículos

Crowded House. The Architecture Issue (Darcy Frey, 8 Jun. 2008)

La Arquitectura no siempre puede ser crítica porque también es cómplice. El Cultural (Salvador Pérez Arroyo, 27 Nov. 2003)

David Byrne's Survival Strategies for Emerging Artists and Megastars. Wired (David Byrne, 18 Dic. 2007)

# BIBLIOGRAFÍA



Damien Hirst: Bad Boy Makes Good. Time (Richard Lacayo, 4 Sep. 2008)

¿Por qué me siento mal? El País (Luis Fernández-Galiano, Feb. 2005)

The Dialectic of the Pragmatic and the Aesthetic - remarks on the aesthetics of data-scapes. Architectural Association (Patrik Schumacher, 1997)

## Capítulo 1

Twice in a lifetime, from soap to skyscrapers. Norton (Charles Luckman, 1988)

Cedric Price Opera. Wiley Academy (Samantha Hardingham, 2003)

The executive architect. John Wiley and Sons, inc. (Harrigan and Neel, 1996)

The Power 100. Art Review (Mark Rappolt, Nov. 2008)

The architecture of Power, Part 1. Volume 5 (Ole Bouman, 2005)

Architecture of Power, Part 2. Volume 6 (Ole Bouman, 2006)

Power logic, Architecture of Power Part 3. Volume 7 (Ole Bouman, 2006)

SeARCH. Actar (vv.aa, 2006)

Marketing para arquitectos. Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid (vv.aa, 2000)

Marques et récits. Regard (Bruno Remaury, 2004)

Re:CP by Cedric Price. Birkhäuser (Hans Ulrich Obrist, 2003)

Building a dream: the art of Disney architecture (Beth Dunlop, 1996)

## Capítulo 1 –Artículos

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

Old Empire, New Prince (Time, 10 Jun. 1946)

Reunion in Los Angeles (Time, 21 Ago. 1950)

Unilever corporation (Newsweek, 6 Jun. 1949)

Moving Day. Real State (Time, 17 Oct. 1949)

Soap Opera (Time, 30 Ene. 1950)

New Boss for Lever (Time, 15 May. 1950)

Western Approach (Time, 24 Nov. 1952)

Exit the Old Master (Time, 9 Jun. 1952)

Ready to Soar (Time, 28 Apr. 1952)

Clock: Business (Time, 19 Oct. 1953)

Wonder Boy Makes Good (Time, 27 Feb. 1956)

Luckman has bought Partner (Time, 8 dic. 1958)

A New Garden MSG (Time, 14 Nov. 1960)

The Garden Grows Again (Time, 4 Ago. 1961)

The Circle & the T Square (Time, 21 Sep. 1962)

The Second Time Around (Time, 30 Mar. 1962)

Town-Gown Triumph (Time, 02 Feb. 1962)

Progress Report (Time, 08 Feb. 1963)

The Man with the Plan (Time, 6 Sep. 1963)

The World of Already (Time, 05 Jun. 1964)

Fun in New York (Time, 01 May. 1964)

Arenas (Time, 05 Jan. 1968)

The conglomerates war to reshape industry (Time, 07 Mar. 1969)

Safeguarding a Symbol (Time, 25 Apr. 1969)

City in the Sky (Time, 09 Mar. 1970)

Of Fat Cats and Other Angels (Time, 29 Nov. 1971)

Sliding on Air (Time, 22 Sep. 1975)

Saving the Unfashionable Past. Time (Wolf Von Eckardt, 21 Feb. 1983)  
Muere Charles Luckman (Abc, 29 Ene. 1999)  
Modernist homes in Palm Springs. The Independent (Marcus Field, 18 Jun. 2006)  
Madison Square Garden: the building the people love to hate (Everderame, 25 Ene. 2008)

## Capítulo 2

William Pereira. USC Guild Press (James Steele, 2002)  
The 1970's (Kelly Boyer Sagert, 2007)  
Les objets singuliers. Calmann-Lévy (Jean Baudrillard, Jean Nouvel, 2000)  
Yes is more. Evergreen (Bjarke Ingels Group, 2009)  
Agenda. Actar (Julien de Smedt architects, 2009)  
A toda critica. Anagrama (Robert Hughes, 1990)  
Ambition. Volume 13 (Arjen Oosterman, 2007)

## Capítulo 2 –Artículos

La ola de Hokusai, Quaderns 245 (Alejandro Zaera-Polo, Abril 2005)  
William Pereira. Los Angeles Forum for architecture and urban design (Scott Johnson, 2007)  
Pereira, architect whose works typify L.A., Dies.Times (Michael Seiler, 14 Nov. 1985)  
William Pereira (Wikipedia, 2008)  
William L. Pereira (IMDbPro, 2009)  
Art: Mellowing Modernism (Time, 21 Ago. 1944)  
Reunion in Los Angeles (Time, 21 Ago. 1950)  
Luckman has bought out Pereira (Time, 8 Dic. 1958)

The Man with the Plan (Time, 6 Sep. 1963)  
The Denmark™ Organization : Bjarke Ingels Group (Architect, 2 Oct. 2007)  
Bjarke Ingels interview (0300tv, Oct. 2007)  
Can you be young and good-looking – and successful? Forum Aid (Elsa Westerstad, Feb. 2008)  
Bold, Beautiful, BIG. (Designbuild, 22 May. 2008)  
Bjarke Ingels of BIG. Dwell (Miyoko Ohtake , 28 Oct. 2005)  
WhATA Interviews Bjarke Ingels from BIG (WhATA, 20 Mar. 2009)  
Julien de Smedt. Interview (Designboom, 3 Jul. 2009)  
Bob, the lost dog building for shanghai 2010. Aurele (Designboom, 9 Ene. 2009)  
INABA: inaba rooftop (Designboom, 25 Jun. 2009)  
Too perfect, seven new Denmarks (Plot + Bruce Mau, 2004)  
This will kill that: architecture and the media (Terence Riley, 17 Mar. 2005)  
El futuro, la fusión del alma y la tecnología. Redes (Eduard Punset y Ray Kurzweil, 29 Jun. 2008)

## Capítulo 3

Vision+Voice, Design Excellence in Federal Architecture: Building a legacy. GSA (vv.aa, Dic. 2002)  
The intellectual in public life Daniel Patrick Moynihan. The Johns Hopkins University Press (Robert A. Katzmann, 2004)  
From a cause to a style. Princeton University Press (Nathan Glazer, 2007)  
Mediators. The Berlage Institute report nº 10. Hunch (vv.aa, 2006)  
Clausewitz's on War. Atlantic Monthly Press (Hew Strachan, 2007)  
Building Tate Modern. Tate Gallery Publishing (Moore and Ryan, 2000)  
New designs on diplomacy. Monocle issue 18 (Tyler Brûlé, Nov. 2008)

La fotografía del territorio. Gustavo Gili (Alex S. Maclean, 2003)

Enduring innocence -global architecture, and it's political masquerades-. Massachussets Institute of Technology (Keller Easterling, 2005)

The Endless city. Phaidon (Ricky Burdett, Urban Age, 2007)

### Capítulo 3 –Artículos

To Cherish Rather than Destroy (Time, 02 Ago. 1968)

Light in the Frightening Corners (Time, 28 Jul. 1967)

A fighting irishman at the U.N. (Time, 26 Jun. 1976)

New roads an urban chaos. The Reporter (Daniel P. Mohinihan, 14 Abr. 1960)

ISTEA (Intermodal Surface Transportation Act P.L. 102-204) Introduccion,8. (Daniel P. Mohinihan, 1991)

Daniel Patrick Moynihan (Wikipedia, Nov.2008)

In This Dream Station Future and Past Collide. NYTimes (Herbert Muschamp, 20 Jun. 1993)

The view from the Hill. Architecture (Mickey O'Connor, Jul. 2000)

Senator of Design. Metropolis (Benjamin Forgey, Dic. 2000)

Daniel Patrick Moynihan Interview. Playboy (Richard Meryman, Sep. 1998)

The Senator Who Paved the Way. The Washington Post (Benjamin Forgey, 27 Mar. 2003)

Tracing 9H. Arq (Ros Diamond, 2005)

Which Tate Modern Turbine Hall installation gets your vote? The Guardian (Dominique Gonzalez-Foerster, 13 Oct. 2008)

Let the games begin. Designbuild (Phin Foster, 1 Ago. 2007)

Brief encounter: Ricky Burdet. (Riba Journal v.112, Sep. 2005)

Mysteries of the organizer. Architect's Journal (Paul Finch, 3 Nov. 1994)

Olympian Task: Can Burdett turn a London Gump into Barcelona. Bloomberg (Farah Nayeri, 15 Jun. 2005)

Living for the modern city. Financial times (Edwin Heathcote, 21 Ago. 2006)

A Global Look at Urban Planning . NYTimes (William L. Hamilton, 12 Ene. 2006)

Mohammed bin Rashid al-Maktoum. Time (Scott Macleod, 30 Apr. 2006)

Sir Stuart Lipton (Guardian, 21 Dec. 2001)

Guggenheim, Bilbao and the 'hot banana'. Financial Times (Leslie Crawford, 2001)

Prescott challenged on high-density living. Financial Times (Roger Blitz, 11 Ene. 2001)

Power point. The Observer (Deyan Sudjic, 1 May. 2005)

Design is at the heart of what we are doing here (Amanda Baillieu, 1 Dic. 2006)

Ricky Burdett. Icon 29 (Marcus Fairs, Nov. 2005)

Sex and the City Part 1: Field Notes from the 10th Venice Architecture Biennale (Margaret Helfand, 12 Sep. 2006)

Urban Sprawl. Designbuild (Chris Kanal, 14 Jul. 2008)

### Capítulo 4

Ubiquitous China. Volume 8 (Ole Bouman, 2006)

China Boom. AV Monografias 109-110 (Luis Fernández-Galiano, 2004)

Commune by the great Wall. The Tianjin Academy of Social Sciences Press (Shi Jian, 2002)

Shangai Elite Propierties. Kesum (Xuhui Qingshuiwan, 2004)

AI Manakh. Volume 12 (Ole Bouman, Mitra Khoubrou, Rem Koolhaas, 2007)

### Capítulo 4 –Artículos

Qingyun Ma:The Idea Behind s.p.a.m. Archinect (Ali Jeevanjee, Dec 10, 2007)

El joven arquitecto de Xi'an. El Pais (Catalina Serra, 14 Jun. 2004)

William Levitt, Time (Richard Lacayo, Dec. 7, 1998)



The art of architecture. San Francisco Business Times (Lizette Wilson, Oct. 28, 2005)

Wild West Meets the Wild East. KCRW (Frances Anderton, 17 Jul. 2007)

The Architects - Show 147 - Critical Visions. (Simon Knott, 15. Abr. 2008)

Asian Designers Are Schooling American Architects--Here's How. Fastcompany (Carolina A. Miranda, 25 Nov. 2008)

Qingyun Ma. Fastcompany (Jason O'Dell, 25 Nov. 2008)

Ulrich Beck (Wikipedia, Sep.2007)

Qingyun Ma: Accommodating Resistance (Eric Keune, 2007)

Asian Designers Are Schooling American Architects--Here's How. Fastcompany (Carolina A. Miranda, 25 Nov. 2008)

The Chinese City in the East Asian Context. FUIUF Conference. Shanghai (Peter Rowe, November 2006)

Preparing for China's urban billion. McKinsey (Mgi, Mar. 2008)

Interview between Xintiandi architect Ben Wood and Ma Qingyun talk (Shanghai Art Chase, 12 Dic. 2006)

Shanghai Surprise. The radical quaintness of the Xintiandi district. The New Yorker (Paul Goldberger, 26 Dic. 2005)

Red China's economic planner Li Fu-Chun (Time, 1 Dic 1961)

Liang Sicheng (Wikipedia, 2008)

Global as a matter of course. Latimes (Don Lee, 28 Ene. 2007)

Dean's List. Dwell (Geoff Manaugh, Jun. 2008)

A City Built on Impermanence - And That's OK. Los Angeles Times (Gregory Rodriguez, 4 Ago. 2008)

Architect in China. Volume 8 (Bert de Muynck, 5 Apr. 2006)

The Great Mall of China. Time (Ed Leibowitz, 26 Apr. 2004)

## Capítulo 5

The architect as developer. McGraw-Hill Book Company (John Portman and Jonathan Barnett, 1976)

Unsolicited architecture. Volume 14 (Arjen Oosterman, 2007)

Manuel Ocaña Excepto18. Ediciones de arquitectura (vv.aa, 2008)

Megamalls. Loft Publications (Julio Fajardo, 2009)

Jerde Partnership, reinventing the communal experience. Process Architecture Co. Ltd. (vv.aa, 1992)

The Jerde Partnership International, visceral reality. L'Arca Edizioni spa. (Jon Adams Jerde, 1998)

Aprendiendo de las Vegas. Gustavo Gili (Robert Venturi, Denise Scott Brown, Steven Izenour, 1977)

## Capítulo 5 –Artículos

At home with: Jon Jerde; The Global Village Goes Pop Baroque. New York Times (Frances Anderton, 8 Oct. 1998)

Jon Jerde. Los Angeles Times (Allison Silver, 20. Dic. 1998)

James W. Rouse. Earth Movers and Shakers. (Time, 1 Oct. 1973)

Fantasies of a City High on a Hill. Los Angeles Times (Nicolai Ouroussoff, 9 Abr. 2000)

When good things come in mall packages. Financial Times (Edwin Heathcote, 20. Ago. 2001)

Who Should Define A City? NYTimes (Herbert Muschamp, 15 Ago. 1993)

White Gods and Cringing Natives. Time (Robert Hughes, 19 Oct. 1981)

Christopher Reeve. Playgirl (Henry Schipper, Dic. 1982)

Building Fantasies for Travelers (Time, 8 Mar. 1976)

Villages in the Sky (Time, 15 Mar. 1968)

Rockefeller Center West (Time, 24 Feb. 1967)

The Pasteboard Past. NYTimes (Witold Rybczynski, 6 Apr. 1997)

The beginning of now. Jetsetmodern (Sandy Mclendon, Apr. 2007)

The Thrill of Outer Space for Earthbound Lives. NYTimes (Herbert Muschamp, 20 Sep. 1992)

Jay Pritzker, Billionaire Who Founded the Hyatt Hotel Chain, Is Dead at 76. NYTimes (Anthony Ramirez, 24 Ene. 1999)

Tontine Crescent. The Boston Globe (Robert Campbell and Peter Vanderwarker, 22 Jul. 2001)

Charles Bulfinch. The Oxford Companion to United States History (Paul S. Boyer, 2001)

Charles Bulfinch. Encyclopedia of World Biography. (Thomson Gale, 2004)

The Discovery of the Asylum: Social Order and Disorder in the New Republic (David J. Rothman, 1971), p. 91

Regent's Park (Wikipedia, Nov.2008)

John Nash : a complete catalogue (Michael Mansbridge, 1991), p. 220-221.

Jay Pritzker, Billionaire Who Founded the Hyatt Hotel Chain. NYTimes (Anthony Ramirez, 24 Ene. 1999)

The life of letters of Charles Bulfinch architect (Ellen Susan Bulfinch, 1896), p. 134

George A. Fuller Co: Encyclopedia's Dictionary of Leading Chicago Businesses 1820-2000 (Mark R. Wilson, 2004)

GM Renaissance Center. Hines (John Cullen, 2006)

Gateway to greatness. (San Francisco Examiner and Chronicle, 11 May. 1969)

A 20th Anniversary Tribute To Horton Plaza And Ernest Hahn. San Diego Daily Transcript (Lynne Carrier, Ago. 2005)

A Festive Moment, Not an Epic. Time (Wolf Von Eckardt, 6 Ago. 1984)

A luxurious space that's out of place. Financial times (Edwin Heathcote, 15 Ene. 2004)

Walking The Walk In L.A. NYTimes (Aaron Latham, 11 Sep. 1994)

The Portman Formula in Miniature, NYTimes (Paul Goldberger, 10 Ene. 1988)

John Portman: Architecture Is Not a Building. Architecture (Bernhard Leitner, 1973)

## Capítulo 6

Frank Gehry, buildings and projects. Rizzoli (Peter Arnell and Ted Bickford, 1985)

Commodification and Spectacle in Architecture. Harvard Design Magazine Reader (William S.Saunders, 2005)

The executive architect. John Wiley and Sons, inc. (Harrigan and Neel, 1996)

Post-occupancy. Domus d'autore (Amo/Rem Koolhaas, 2006)

Rem Koolhaas, Projectes urbans 1985-1990. Gustavo Gili (vv.aa, 1990)

Referentie Oma. Nai Uitgevers (Bernard Colenbrader, 1995)

S,M,L,XL. Evergreen (OMA, Rem Koolhaas and Bruce Mau, 1995)

Projects for Prada Part 1. Fondazione Prada Edizioni (OMA/AMO, 2001)

The construction of Merveilles, Rem Koolhaas. Routledge (Roberto Gargiani, 2008)

Rem Koolhaas. L'Uomo Vogue 390 (Maria Grazia Meda, 2008)

What is OMA, considering Rem Koolhaas and the office for Metropolitan Architecture. Nai Publishers (vv.aa, 2003)

Great leap forward, Project on the city 1. Taschen (vv.aa, 2001)

Guide to shopping, Project on the city 2. Taschen (vv.aa, 2001)

Content. Taschen (Amo/Oma/Rem Koolhaas, 2004)

## Capítulo 6 –Artículos

What's in store for the future? (WWD, March 29, 2002)

Breaking out of the box (Success, November 1, 2008)

Apple has a list of 100 Potential Store Sites (ifoAppleStore, April 2004)

Target Practice (Linda Tischler, Dec. 19, 2007)

Age executive (Chain Store, 2001)

Apple a success at stores (Lohr, May 19, 2006)

Apple lesson for Sony's Stores: just connect (Stross, May 27, 2007).

The art of architecture. San Francisco Business Times (Lizette Wilson, Oct. 28, 2005)

Flying with Eagles. SMPS Marketer (C. Ronald Capps, Aug, 1999)

Leader of the pack. BD (Ruth Slavid, Jan., 2009)

The Architect of a Different Kind of Organization, Fast Company (Jena MCGregor, Dec. 19, 2007)

Exploring the unmaterial World, Wired (Gary Wolf, Jun. 2000).

Rem Koolhaas in conversation with Beatriz Colomina (El Croquis 134/135, 2007)

U. T. Oral History Project 76-5, General Services Administration National Archives and records service (Joe B. Frantz, Mar. 1970)

Rem Koolhaas, Index Magazine (Jennifer Sigler, 2000)

Architect Rem Koolhaas (Spiegel, Mar. 27, 2006)

Chairman Now, Artforum (Tom Vanderbilt, Sep. 2004)

## Conclusión

La buena vida. Gustavo Gili (Iñaki Abalos, 2000)

Multi-national city, Architectural Itineraries. Actar (Reinhold Martin, Kadambari Baxi, 2007)

El capitalismo funeral, la crisis o la tercera guerra mundial. Anagrama (Vicente Verdú, 2009)

Los próximos cien años. Destino (George Friedman, 2009)

Ultrabrutal, una novela tabloide. Glénat (Mike Ibáñez, 2009)

Ciudad de cuarzo, arqueología del futuro en los Ángeles. Lengua de trapo (Mike Davies 1990)

OPOP!, optimismo operativo en arquitectura. Actar (Manuel Gausa, 2005)

Hybrids II, híbridos horizontales. A+T 32 (Javier Mozas, 2008)

Architectural transformations via BIM. A+U (vv.aa, 2009)

Communication Power. Oxford University Press (Manuel Castells, 2009)

Architecture depends. The MIT Press (Jeremy Till, 2009)

Elevación, Elegancia y entusiasmo. Circulo de Lectores (Francisco Casavella, 2009)

La vida fácil. Mondadori. (Richard Price, 2009)

## Conclusión—Artículos

Can you say what your strategy is? Harvard Business Review (Collis-Rukstad, Apr. 2008)

How GE is disrupting itself. Harvard Business Review (Immelt-Govindarajan-Trimble, 21 Sep. 2009)

Advertisements for Myself. NYTimes (Pilar Viladas, 19 Sep. 2004)

Free. Wired (Chris Anderson, Aug. 2009)

Beyond Detroit: On the Road to Recovery, Let the Little Guys Drive. Wired (Charles C. Mann, May. 2009)

Preparing for China's urban billion. McKinsey (Mgi, Mar. 2008)

The Chinese City in the East Asian Context. FUIUF Conference. Shanghai (Peter Rowe, November 2006)

Alsop's 20-flavour housing. Building Design (Ellis Woodman ,8 Sep. 2007)

## Epílogo

The man with all the answers. Wired (David Rowan, Aug. 2009)



Apurando al máximo las estrategias...

FOTO: Whiskey Flavored Toothpaste. Life (Wallace Kirkland, 21 Ago. 1955)