



ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

EN LA ARQUITECTURA

EDUARD SANCHO POU



MARKETING, ICONO, POLÍTICA,
MASAS, «DEVELOPER», N.º 1

El presente texto es la traducción del prólogo y la introducción del libro que publicará Detail/EPFL Press en otoño de 2014. Tanto el original inglés como la versión en alemán, *Architekten zwischen Konzept und Strategie, Detail (2013)*, están basados en la tesis doctoral *Estrategias de comercialización en la arquitectura. Marketing, icono, política, masa*, «Developer», N.º 1 (2010).

.....

«Cuando soplan vientos de cambio, hay quien construye muros y hay quien construye molinos de viento».

PROVERBIO CHINO

Algunos arquitectos usan deliberadamente estrategias para obtener encargos, para vender proyectos y para construir edificios. Este libro describe estas estrategias. Si a veces parecen meras técnicas de mercado –algunas, de hecho, lo son-, es, en parte, porque las consideraciones económicas dirigen hoy cada fase de un proyecto, desde el diseño inicial hasta sus resultados.

Las estrategias de venta no se enseñan en las escuelas de arquitectura, porque siempre se ha considerado que un arquitecto no debe «venderse». Tampoco se debate sobre ellas entre los profesionales, pues nadie quiere revelar el secreto de su éxito. En consecuencia, se ha escrito poco sobre la materia, aun cuando siempre ha habido arquitectos que han sabido vender sus ideas con enorme habilidad.

Para esta investigación sobre estrategias de comercialización en la arquitectura se compilaron y analizaron artículos publicados en la prensa internacional cuyo punto de mira se fijaba en los aspectos económicos. Ordenados por temas, los ejemplos que recoge este libro se han tomado del periodo comprendido desde mediados del siglo pasado hasta nuestros días. No podía ser de otro modo: el auge en la aplicación de estas estrategias comienza con los inicios del *marketing* en Estados Unidos.

Hasta la Segunda Guerra Mundial, las empresas fabricaban en respuesta a los pedidos, así que apenas contaban con mercancías almacenadas. Sin embargo, 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, cuando el sistema se había optimizado para fabricar excedentes de producción y había que dar salida a esos productos que no tenían comprador.

El *marketing* comienza en los Estados Unidos de posguerra, cuando las empresas se ven forzadas a desarrollar estrategias para atraer consumidores. En este contexto, los expertos comienzan a aplicar sus conocimientos sobre economía en el ámbito de 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. Nació una forma de vincular la arquitectura con bienes intangibles, como la imagen, la marca, el poder o la experiencia del usuario.

Los ejemplos expuestos a lo largo de este libro responden a casos concretos: su selección está justificada por su éxito económico y político. La intención no es evaluar la arquitectura de un edificio en sí misma, sino la estrategia que ha permitido llevar a cabo su construcción. Cada episodio presenta casos reales con el fin de establecer un paralelismo entre la trayectoria de un determinado arquitecto del siglo XX y la de un profesional de nuestro tiempo. Se evidenciará así que las estrategias comerciales no son un fenómeno nuevo, sino que, adaptadas, siguen un patrón de uso.

Por otra parte, los datos biográficos de los arquitectos aportarán luz sobre la época en la que les tocó vivir y trabajar, las condiciones en las que empezaron y la manera en que alcanzaron el éxito o el fracaso. Lo que resulta interesante es observar el momento en el que arriesgaron sus carreras y apostaron por incluir la estrategia en su modo de trabajo, cuya adecuación solo puede ser refrendada por el mercado.

Es bastante sorprendente que tres elementos comunes aparezcan entre los perfiles de los arquitectos aquí tratados: prefieren construir a proyectar, son habilidosos oradores y están conectados de alguna manera con la Costa Oeste



PETER STACKPOLE. *RAYMOND LOEWY HOUSE, PALM SPRINGS* (1947)

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

En la fotografía, la casa de Raymond Loewy –el diseñador industrial famoso por sus logotipos y por ser el autor de la botella ergonómica de Coca-Cola– se muestra con una chica en primer plano, recurriendo a las técnicas del *marketing* de finales de los años cuarenta. Lo de menos es que la casa fuese diseño del arquitecto Albert Frey. De hecho, la casa pasa desapercibida para muchos porque la atención se desvía a si la chica lleva o no bikini.

Publicity vies for our attention in order to sell. It looks for the spectacular, the unique, the impossible, to create desire. It wants to make us dream.

In the photograph, Raymond Loewy's house - the industrial designer famous for his logotypes and for being the designer of the ergonomic Coca-Cola bottle - shown with a girl at the forefront, resorting to marketing techniques from the later end of the 1940's. What's least important is that the house was designed by architect Albert Frey. In fact, you hardly notice the house because attention is diverted towards the girl, to see if she's in a bikini or not.

de los Estados Unidos. Son Frank O. Gehry (vivió en Santa Mónica), Charles Luckman (en Los Ángeles), William Pereira (también en Los Ángeles), Art Gensler (vive en San Francisco), Quingyun Ma (es rector de la USC, de Los Ángeles), Jon Jerde (trabaja en Los Ángeles) y Rem Koolhaas (crea AMO, después de su estancia en Los Ángeles). Por extensión, esta lista de arquitectos de edificios se podría ampliar para incluir a arquitectos de *software*, como el fundador de Apple, Steve Jobs (trabajó en Cupertino), y los fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin (trabajan en Palo Alto). California es la tierra de las oportunidades, donde los resultados cuentan más que cualquier teoría. En California se vive trabajando en una estrategia para el éxito.

Hoy en día las empresas ya no buscan en la arquitectura solo un edificio que las represente, sino que aspiran a encontrar una estrategia que realce su marca, su eficiencia y sus ventas. Aportar esto ya forma parte del cometido del arquitecto.

Cuando entendamos cómo funciona el mercado, cuando sepamos a qué nos exponemos, entonces tal vez podamos «coger la ola y surfear», como el propio Rem Koolhaas sugirió. En otras palabras, conocer las reglas del juego es la base 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, y quizá debamos pasar de hablar en un lenguaje que solo entendemos nosotros –el discurso arquitectónico–, a un lenguaje que entienden mejor otros que nosotros: el discurso estratégico.

A día de hoy, esta es la tendencia que se va perfilando: los arquitectos proyectaremos menos edificios, y nos centraremos más en proyectar estrategias. Empecemos, pues, a estudiarlas, a descubrir cómo funcionan y hasta dónde nos pueden llevar. A buen seguro que las vamos a necesitar para convencer a la sociedad de que todavía podemos ser útiles.

¿DÓNDE ESTAMOS Y CÓMO HEMOS LLEGADO AQUÍ?

Estamos inmersos en una sociedad en la que, a diario, empresas y particulares intentan vendernos algo. Lo ubicuo de la publicidad evidencia este extremo. La escalada por cuotas de mercado, por la ampliación de audiencias, desborda a través de los medios de comunicación nuestro entorno cotidiano, del cual la arquitectura forma una parte importante.

Para ilustrar cómo ha evolucionado el contexto general en el que se mueve la arquitectura, y haciendo uso de métodos propios de la publicidad, tomaremos prestadas dos imágenes que nos servirán para representar a modo de ejemplos metafóricos el contexto pasado y el actual.

El primero corresponde a una instalación de Joseph Beuys –*Wirtschaftswerte* (Valores Económicos); SMAK, Museo de Arte Contemporáneo de Gante (1980)–, la cual representaría para nosotros la arquitectura de mediados del siglo xx. En esta exposición de mercancías, observamos que los productos no están compitiendo a pesar de su abundancia, el campo de actividad es amplio y la estantería es holgada. 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. Análogamente, los arquitectos del siglo XX dispusieron de suficiente espacio para desarrollar su actividad. Aquella generación de arquitectos empleaban las mismas herramientas para proyectar, en el intento de superar a la anterior con un nuevo tipo de arquitectura.

El segundo ejemplo, una fotografía de Andreas Gursky, *99 Cent II Diptychon* (2001) (imagen página 44), podría servir para representar la arquitectura de principios de este siglo. Observemos que ahora el ámbito se ha complejizado: hay más mercancía, más estantería y los productos expuestos buscan la manera de destacar. Para destacar en este contexto, para vender, existen técnicas basadas en utilizar colores chillones, diseños llamativos o grandes tamaños, desplazando la imagen del producto al envoltorio. Aún así, debido a la saturación dominante, existe un caos visual, ya que aunque todo se encuentre perfectamente ordenado, cuesta singularizar cualquier producto al existir infinidad de puntos de atención en el conjunto. Necesitamos, entonces, guiarnos por los letreros para encontrar ese champú acondicionador que, además, tiene limón, es anticaspas y huele a miel. Si desconocemos el orden del sistema, el producto no será identificado y, por tanto, no lo podremos vender.

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

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

ESTRATEGIAS DE VENTA: UNA DEFINICIÓN BASADA EN VARIOS CONCEPTOS

El Hotel Puerta América, de Madrid, fue 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, solo se debe la estructura y el «envoltorio». El diseño de cada planta de habitaciones estuvo a cargo de un arquitecto o diseñador diferente: Zaha Hadid, Norman Foster, John Pawson, David Chipperfield, Arata Isozaki, Mariscal, Victorio & Lucchino..., y la lista continúa hasta completar, con las firmas de famosos profesionales, las dieciocho plantas del edificio. Esa es la razón por la que se le llama el Hotel de las Estrellas. Algunos lo han criticado con vehemencia, desconcertados por el hecho de que colegas galardonados, que han construido excelentes edificios, puedan «rebajarse» a trabajar como decoradores. Sin embargo, es precisamente la presencia de los arquitectos estrella lo que confiere al proyecto su poder de atracción. La estrategia de venta determinó el proyecto del hotel.

Si nos fijamos en el alzado de este hotel, observamos que la disposición que plantea Nouvel es sencilla: bloque central de ascensores, dieciocho plantas idénticas y un envoltorio textil, con mensajes y lemas, que funciona de contenedor.

Volviendo a la fotografía de Gursky, podemos encontrar paralelismos con este edificio si practicamos un cambio de escala. Los productos sobre las estanterías deben diferenciarse unos de otros en su forma, color y sensaciones por transmitir, al mismo tiempo que representan a la empresa que los produce. Extendiendo la metáfora del supermercado al hotel, el trabajo del arquitecto se transforma aquí en un producto que ha de ocupar un lineal de una estantería, a saber, una planta de habitaciones. Cuanto más característico sea su diseño, más fácilmente podrá destacar en el ruido mediático.

Existen múltiples razones por las que un arquitecto participaría en un proyecto como este o le prestaría su nombre. Quizá a uno de ellos se le haya prometido construir un hotel en Londres para la misma cadena, quizá otro necesite aparecer en los medios locales para relanzar su perfil



.....
SEAN GALLUP. INSTALLATION *WIRTSCHAFTSWERTE*
(*ECONOMIC VALUES*), JOSEPH BEUYS.

SMAK Museo de Arte Contemporáneo
de Gante (1980). Fotografía (2008)
Municipal Museum of Contemporary Art of Ghent (1980).
Photograph (2008)

público y afianzar su participación en un concurso en Madrid, quizá el siguiente quiera volver a construir en España y así revivir glorias pasadas, otro que no es arquitecto desea que su nombre sea mencionado al lado de los anteriores. Incluso los rumores siempre llevan a que alguno ha podido pagar para entrar en la lista, algo bastante común, por otro lado, si tenemos en cuenta que siempre ha habido gente dispuesta a pagar por figurar en las listas de superventas, desde la editorial que compra stocks de sus propios libros para aumentar sus cifras de venta, hasta la productora de discos que utiliza a jóvenes como compradores para impulsar a un cantante que desea promocionar. ¿Es lícito? ¿Es admisible? Para muchos, para demasiados, estar en la lista es todo lo que cuenta.

El Hotel Puerta América 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 volver más operativo un negocio, en la actualidad esto es una evidencia. El promotor utiliza la arquitectura como una herramienta de comercialización, al igual que invierte en publicidad o realiza determinadas ofertas de lanzamiento. Sus balances registran la arquitectura en el apartado de promoción de su negocio.

Entonces, en función de estas leyes de mercado, ¿qué planta del Hotel de las Estrellas se le asigna a cada arquitecto? El promotor intuye que la demanda será mayor en las habitaciones realizadas por Zaha Hadid, de gran extravagancia formal, así que decidirá ubicarlas en la primera planta, precisamente porque, en un hotel desarrollado

en altura, esta suele quedarse vacía. Sabe que los clientes quieren vistas y que huyen del tráfico; sin embargo, siguiendo las leyes de los niveles de audiencia de televisión, apuesta por contraprogramar. Estratégicamente, coloca sus mejores bazas en las primeras plantas, esperando que el cliente esté dispuesto a todo, incluso a ocupar los primeros pisos, con tal de seguir a su estrella. Involuntariamente se revelan cuáles son las preferencias del 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 precisamente por razones de mercadotecnia.

Así pues, el edificio vende sensaciones: qué se siente al ocupar un espacio proyectado por un arquitecto estrella. Nos ofrece, por ejemplo, la posibilidad de arroparnos en sábanas diseñadas por Hadid, y que una de sus lámparas ilumine nuestra mesilla de noche. El pasillo que conduce al ascensor, definido por la misma Hadid, también es un atractivo que vende. En definitiva, lo que se aporta al cliente es una inmersión en el universo Zaha Hadid durante un tiempo determinado. Y si algún cliente se cansa de tantas curvas, solo una planta más arriba dará con un universo completamente diferente: el perfeccionismo inglés de Foster, o con el negro sugerente de Nouvel. Hay reclamo para todos los gustos.

Vemos, por tanto, que el arquitecto también forma parte de la oferta, así, quien desee usar las estrategias de comercialización necesita antes descubrir qué podría ofrecer para distinguirse y alcanzar el propio nicho de mercado que desee.

El Hotel Zouk también merece un análisis detallado. Proyectado por un arquitecto desconocido, y aun sin aparecer en revistas de arquitectura, su concepto no deja de ser interesante. El hotel pertenece a una cadena mexicana especialista en los llamados *hoteles discretos*, que alquilan habitaciones por horas a parejas. Al estar situado en una zona comercial entre naves industriales, hay pocas posibilidades de encontrarse con algún conocido en sus inmediaciones. Además de poder registrarse sin salir del coche, las reservas y los pagos se realizan por Internet. Los clientes que acuden al hotel se encuentran con un aparcamiento con plazas cerradas donde dejan sus coches, de manera que la máxima discreción está garantizada. Dentro del aparcamiento, todos los recorridos son de un solo sentido, así que es prácticamente imposible encontrarse con nadie. En realidad, la plaza de aparcamiento ejerce de vestíbulo, ya que desde esta se accede directamente a la habitación, ubicada justo encima, y unida por una escalera, sin pasillo alguno. Si bien es cierto que los hoteles siempre intentan que los pasillos sean cortos, en este son, además, inexistentes para los usuarios, solo hay largos y serpenteantes pasillos para empleados, lo que incide en la discreción. El precio de la habitación depende del tamaño y del equipamiento, que ofrece desde un yacusi a una piscina con cascada en un jardín privado. No hay habitaciones que den a la calle, no hay vistas, solo lucernarios; tampoco cuentan con arte decorativo ni diseño superfluo. Todas las habitaciones tienen su propia terraza en cubierta que deja pasar la luz y el aire, lo que crea un patio interior al que los clientes pueden entrar en compañía sin ser vistos. Aunque el edificio ocupa mucha superficie, solo tiene dos pisos: no necesita más.

Desde el punto de vista táctico, hay pocas diferencias entre el Hotel Puerta América y el Hotel Zouk. Ambos trabajan con el potencial del espacio interior, prescinden del entorno y buscan diferenciarse ofreciendo al cliente un catálogo para que escoja. Las decisiones no se basan en la funcionalidad, ni en la forma ni en el contexto, sino exclusivamente en un modelo de negocio. Ello nos da pie a formular una definición que justificaremos a lo largo de este libro:

«Un edificio se basa en estrategias de venta cuando el criterio principal de diseño es el comercial».

PROYECTO FRENTE A ESTRATEGIA DE VENTA

La cuestión, llegados a este punto, podría ser cómo discernir dónde terminan las decisiones exclusivamente de diseño y dónde comienza la estrategia de venta. Esta no es una cuestión fácil, pues muchos arquitectos tienden a utilizar un doble lenguaje según el interlocutor, y las justificaciones variarán según se dirijan a un compañero o a un promotor. Dependerá de si el interés reside en explicar las bondades del proyecto o en «vender».

El edificio Ámsterdam Silodam, de la oficina de arquitectura MVRDV, se podría considerar la antítesis conceptual del Hotel Puerta de América. Se trata de un inmenso bloque que diferencia cada zona y cada planta con una fachada diferente. El resultado parece un bloque gigante de Lego con bandas de muchos colores. Así, todos los habitantes pueden reconocer visualmente su vivienda, incluso sin contar el número de planta en que se halla. La singularidad del edificio lo hace destacar en su entorno, y su diseño llamativo está destinado a sorprender a los vecinos y a potenciales compradores, lo que justifica el coste extra de un diseño diferente en cada planta. No está claro, sin embargo, que exista una operatividad efectiva de negocio en esta estrategia, ya que, entonces, cada edificio proyectado con afán de singularidad representaría un ejemplo de producto orientado desde las estrategias de venta, y no siempre es el caso.

Como decíamos, no es fácil establecer cuándo unas decisiones responden a las leyes del proyecto y cuándo a estrategias al servicio de las ventas. Estamos en el ámbito de lo subjetivo, de la interpretación, donde no hay ni blanco ni negro. Es, más bien, un mundo hecho de grises, en el que determinadas decisiones, aunque ayuden a vender, pueden ser justificadas desde la singularidad del proyecto o desde el estilo.

De hecho, muchas veces se da como legítimo que un arquitecto quiera «vender» su estilo. Sin embargo, la percepción cambia inmediatamente cuando es el arquitecto el que adapta su estilo a los intereses del cliente. Es entonces cuando se le acusará de ser comercial.

CONTEXTOS

Cuando las reglas del mercado aún no se habían infiltrado en las áreas denominadas *artísticas* modificando las prácticas, los escritores no buscaban ganar premios literarios para promocionarse, ni los pintores concurrían a subastas con el fin de elevar el precio de su obra, ni los cocineros de éxito vendían salsas con su nombre en supermercados, ni las estrellas del pop cotizaban al alza después de su muerte... Pero eso era antes; cada vez somos menos reticentes a reconocer que buscamos el éxito comercial.

Si a los arquitectos, como profesionales, aún les queda algún reparo, el promotor se encargará de recordarles 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. Quizá los arquitectos aún no son del todo conscientes de que el fenómeno es imparable y de que transformará la escena arquitectónica.

La marca desplaza el valor real por un valor ficticio... el valor de un edificio ya no está intrínsecamente relacionado con el coste ni con la calidad real, sino con lo que el mercado esté dispuesto a pagar por él, ...

Fijémonos, por ejemplo, en lo sucedido en el sector de la joyería. Hace diez años, el dueño de una joyería de barrio podía considerar que tenía un buen negocio. Los ya afianzados por el paso de los años contaban con un aura de respetabilidad y los clientes depositaban en ellos su confianza al comprar una pieza especial. Adquirir una joya suponía invertir en un valor seguro, al tiempo que ahorrar y disfrutar de una posesión: un diamante, una perla, un colgante, un reloj...

En la actualidad, muchas joyerías de barrio cierran. Ya no se considera moda llevar una perla engarzada en un anillo, ni tampoco se aprecia el valor de una joya en sí misma, sino el valor asociado a una marca. Pero no de una marca cualquiera, sino de aquellas que con sus eficaces campañas de *marketing*, como Dolce & Gabbana o Tous, son capaces de seducir. Por el mismo precio, en lugar de una joya preferimos comprar una pulsera de cuero con muchos abalorios colgando. La marca desplaza el valor real (oro, plata, un diamante) por un valor ficticio (un osito de Tous). Consecuencia: las joyerías de bisutería acaparan el espacio de negocio, y las tradicionales tienden a desaparecer. Los joyeros profesionales, educados en el reconocimiento del valor real, son expulsados de su feudo por las leyes del mercado.

Así, en la arquitectura, se observa una tendencia similar. Los pequeños artesanos (arquitectos) desaparecerán si no son capaces de entender determinadas estrategias y asímilar que un concurso se gane con un *render*, un eslogan o por el nombre de un despacho extranjero. Por tanto, asumir este cambio y que quien encarga el trabajo busca otros valores será necesario.

Determinar el valor de un edificio ya no está intrínsecamente relacionado con el coste ni con la calidad real, sino con lo que el mercado esté dispuesto a pagar por él, y aquí es donde las estrategias de comercialización nos pueden servir como herramientas.

Vemos el caso, por ejemplo, de Herzog & De Meuron, que en su proyecto para la torre en el 56 de Leonard Street en Tribeca, Nueva York, incorporan una escultura de gran tamaño del artista inglés de origen indio Anish Kapoor. El dato puede parecer anecdótico, un atractivo más del edificio, si no se tratase de la obra de un escultor con una cotización altísima debida, entre otras cosas, a su instalación en la Sala de Turbinas de la Tate Modern de Londres. Su escultura, «Intervention», situada en la planta baja, supone un coste para el promotor superior al de los honorarios profesionales de estos famosísimos arquitectos suizos por diseñar un rascacielos de 145 viviendas. Si el promotor asume este coste, es porque sabe que lo puede descomponer en participaciones porcentuales y vincular una fracción a cada apartamento, con la explicación, a cada posible comprador, de que la adquisición garantiza la revalorización inmobiliaria y la inclusión en el mundo del coleccionismo de arte. Ese es el poder de las estrategias de venta.

ORÍGENES E HISTORIA

Aunque las estrategias de comercialización no aparecen como tal en Estados Unidos hasta la época de posguerra, con el nacimiento y desarrollo del *marketing* en los años cincuenta, podemos encontrar precedentes en la aplicación de estas estrategias en la arquitectura. ¿Cuáles fueron sus orígenes? ¿Dónde comenzó todo?

Chicago, 1893. La Exposición Universal coincidió con la conmemoración del 400 aniversario del Descubrimiento de América, y la efeméride se presentó como una oportunidad única para mostrarle al mundo que Chicago, tras el funesto incendio de 1871, había resurgido, como el ave fénix, de las cenizas. Permitiría a la ciudad librarse del estereotipo de inhóspita y aislada por el viento, o de apestar a sangre por la abundancia de mataderos.

Daniel Burnham fue el arquitecto encargado de dirigir y coordinar los trabajos de construcción de aquella Exposición Universal. Su misión a la hora de administrar los fondos le hizo asumir el papel de mediador entre proveedores de servicios y arquitectos, recurriendo así a renombrados profesionales como Frederick Law Olmsted, Charles Follen McKim y Louis Sullivan. Por entonces, Frederick Law Olmsted ya era famoso como paisajista, con proyectos como Central Park y la Casa Vanderbilt, en Nueva York. Charles Follen McKim había terminado alguno de sus edificios emblemáticos de estilo Beaux Arts en la Costa Este,

y la Exposición Universal aconteció poco antes de que se revelase como el arquitecto de la Biblioteca Avery, en la Universidad de Columbia, y de la Estación Penn, en Nueva York. Louis Sullivan se convertiría más tarde en el impulsor de los rascacielos y en el padre espiritual de Frank Lloyd Wright. Además, con un gesto para contentar a las sufragistas, Burnham incluyó también a una arquitecta, Sophia Hayden, para proyectar el Edificio de la Mujer.

Si Chicago pudo ganar la candidatura, fue porque ninguna de sus competidoras (Nueva York, Washington D. C. o St. Louis) se vio capaz de superar la magnificencia y el poder simbólico de progreso, tecnología y futuro que desprendía la Torre Eiffel.

Entre los pabellones, Burnham encomendó la construcción de canales fluviales por los que discurrirían silenciosamente barcos eléctricos. El blanco fue el color elegido para cubrirlo todo, con el fin de transmitir coherencia y uniformidad. No en vano estaba trabajando para presentar una ciudad singular y limpia. Su Chicago iba a relucir bajo la luz eléctrica de Edison por la noche, y sería devuelta a la vida por el espectáculo de Buffalo Bill, con indios reales, pero con balas de foguero. Todo se encaminaba a atraer a los turistas y visitantes y cambiar la percepción preconcebida de Chicago. Debían superar a París. La capital francesa era el referente por el éxito obtenido en la Exposición de 1889. De hecho, si Chicago pudo ganar la candidatura, fue porque ninguna de sus competidoras (Nueva York, Washington D. C. o St. Louis) se vio capaz de superar la magnificencia y el poder simbólico de progreso, tecnología y futuro que desprendía la Torre Eiffel.

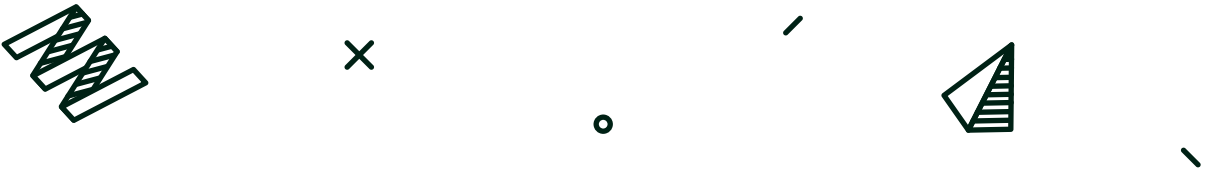
No dudó Burnham en pedir a todos los arquitectos de su país un icono que pudiese derrotar a la Torre Eiffel. Necesitaba superarla. De lo contrario, todo el esfuerzo sería en vano. Tras rechazar muchos proyectos por inverosímiles, irrealizables e impagables, llegó el proyecto que habría de ganar el pulso. 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.

Así pues, en Chicago se construyó la primera noria vertical con pasajeros de la historia, al encontrar Burnham en ella todos los requisitos que buscaba, de los cuales se derivan

muchas de las estrategias de venta que se desarrollan en los capítulos de este libro:

- se basa en un contexto económico real, se cobra entrada y, por lo tanto, genera beneficio;
- es un icono, se ha convertido en un símbolo de la ciudad, y, por lo tanto, puede ser exportable como idea y repetida;
- ha sido bien acogida por las masas: miles de personas la han disfrutado y atrae y fascina a los visitantes cada día;
- sirve a los fines políticos, que se benefician de su popularidad porque calma a la ciudadanía y los distrae brevemente de los problemas reales, como el crimen, los riesgos de la salud o la falta de infraestructuras;
- su meta principal es la venta: la venta de la Exposición Universal, de una ciudad y de un país.

Burnham buscaba un edificio que cumpliera con sus expectativas, pero no lo encontró. Quizá plantease la pregunta correcta, pero la arquitectura todavía no disponía de los medios para estar a la altura de sus pretensiones. De hecho, tuvieron que pasar más de cincuenta años hasta que apareció un edificio que se sirviera explícitamente de las estrategias de venta para su concepción. Un edificio donde el promotor vinculaba, de manera consciente, la cuantiosa inversión del edificio al incremento de valor de marca de un producto. Un edificio donde el promotor sabía que la amortización nunca llegaría a través del valor real del inmueble, sino a través del incremento de las ventas, o de la revalorización de la opinión de consumidores y clientes. Apoyándose en estas premisas, construyó el primer rascacielos de «estilo internacional»; el primero con muros cortina de Estados Unidos, que sería lo suficientemente singular como para despertar el interés de la prensa y la televisión de la época. Este edificio es la Lever House, construida en 1952 en Nueva York por Gordon Bunshaft, de Skidmore, Owings & Merrill, y promovido por el primer arquitecto experto en estrategias de comercialización: Charles Luckman. Y este libro comienza con esta historia. «El espectáculo está a punto de comenzar». ☒



ARCHI- TECTURAL STRATE- GIES



EDUARD SANCHO POU



MARKETING, ICON, POLITICS,
MASSES, DEVELOPER, THE N.º 1



The following text is the prologue and introduction to the book which will be published in autumn 2014 by Detail/EPFL Press. Both this and its German edition *Architekten zwischen Konzept und Strategie*, Detail (2013), are based on the doctoral thesis *Estrategias de Comercialización en la Arquitectura. Marketing, Icono, Política, Masa, "Developer"*, N° 1 (2010).

.....

"When the winds of change blow, Some people build walls, Others build windmills".

CHINESE PROVERB

Some architects deliberately use strategies to obtain commissions, to sell designs, to create buildings. This book describes their approaches in closer detail. If these seem at times to be purely marketing strategies – and some are – it is partly because economic considerations govern every phase of a project, from the initial designs through to the end result.

Some architects deliberately use strategies to obtain commissions, to sell designs, to create buildings. This book describes their approaches in closer detail. If these seem at times to be purely marketing strategies – and some are – it is partly because economic considerations govern every phase of a project, from the initial designs through to the end result.

Sales strategies are not taught in faculties of architecture, because the view has always been that an architect should not "sell himself". Nor are they discussed among colleagues, because nobody wants to reveal the secrets of his success. Consequently, there is very little concrete specialist literature on this topic, even though there have always been architects who have been able to sell their ideas with great skill.

For this investigation, articles published on architecture in the international press – with a focus on economic aspects – were analysed and classified. Ordered by topic, the examples covered in this book are taken from the period between the middle of the past century and now. How could it be otherwise? The analysis starts with the beginnings of marketing in America.

Up until the Second World War, companies oriented their production almost entirely towards demand. When the war started, however, producers had to increase their output

of certain goods to previously unimaginable levels. At the end of the war, it became clear that production surpluses had resulted.

Marketing began in post-war America, when companies were forced to develop strategies to attract consumers to their products. In this context, experts began to apply their understanding of economics to architecture. They started to demand buildings whose amortisation would not be based on usage, or sales or rental, but on the effect they would have on consumers of a certain brand. From then on, developing a building was seen as just another investment in advertising. Architecture came to be associated with intangible goods such as image, brand, power and experiences.

The examples presented here are drawn from practice; their selection can be justified by their economic and political success. The aim is not to evaluate the built architecture itself – not because the result is unimportant, but because the focus here is on the strategy that led to its creation.

Each chapter deals with real cases, drawing parallels between a specific 20th-century architect and a subject of the current architectural discourse. It will become clear that sales strategies are not a new phenomenon, but that they follow a pattern in their individually adapted form.

The architects' biographical details illuminate the times they lived and worked in, the conditions they started from and the ways in which they succeeded – or failed. What is interesting is the moment at which they risk their professional careers and bet on a strategy whose rightness can only subsequently be determined by the market.

Surprisingly enough, three common elements have emerged among the strategy-deploying architects profiled here: they prefer building to designing; they are skilled speakers; and they are connected in some way with the West Coast of the United States. They are Frank O. Gehry (who lives in Santa Monica), Art Gensler (who lives in San Francisco), Charles Luckman (who worked in Los Angeles), William Pereira (who is from Los Angeles), Quingyun Ma (who is a dean at USC Los Angeles), Jon Jerde (who works in Los Angeles) and Rem Koolhaas (who, inspired by his time in Los Angeles, launched AMO). California is a place of opportunity, where results count for more than theory. In California, everybody is working on a strategy for success. The list of the designers of real architecture can be expanded here to include designers of virtual and software architecture, such as Steve Jobs (who founded Apple and worked in Cupertino) and Larry Page and Sergei Brin (who founded Google, based in Palo Alto). This may seem surprising, but it is justified by the transformation architecture has undergone. Companies no longer simply commission a building designed to represent them. What they want is a strategy that will enhance their brand, their efficiency and their sales. Delivering all this is now part of the job of an architect.

When we understand how the market functions, when we know who or what we are being exposed to, then perhaps we can "get on a wave and surf it", as Rem Koolhaas suggests. In other words, knowing the rules of the game is the basis for getting ahead.

The challenge, especially in today's world, is a huge one, because crises have changed the professional profile of the architect. We can no longer afford to operate solely within an architectural discourse whose language only we understand; we have to speak the language everyone else understands: the language of strategic discourse.

Some architects are no longer simply designing buildings; they are concentrating on designing strategies. We need to start researching these to find out how they function and where they could lead us. We will doubtless need them if we are to convince society that we can still be of use to it.



WHERE ARE WE AND HOW DID WE GET HERE?



We live in a society in which companies and even individuals try to sell us something every day. This is most apparent in the ubiquity of advertising. The scramble for ratings, for a larger audience share, has spilled over from the mass media into our everyday environment and has even reached buildings. To understand this phenomenon, it is best to borrow from advertising's own methods and make use of images. An image is worth a thousand words in the attempt to convey the concept of strategies in the marketing of architecture. Two examples will serve to illustrate both the initial situation and the way things are today.

The first example is a Joseph Beuys installation from 1980 titled *Wirtschaftswerte* (Economic Values); SMAK, Municipal Museum of Contemporary Art - Ghent, (image in page 37), which can be taken to represent architecture in the mid-20th century. In the ample display of merchandise, the products are not in competition, despite their abundance. Similarly, every architect once had enough space to develop his project (his object) and place it in its surroundings (on a shelf). The objects, like their forms, are diverse, but convey a certain feeling of unity, distinguishing themselves from the gold-framed paintings behind the shelves. That generation of architects, then, all employed the same design tools in their attempts to outdo previous achievements with a new kind of architecture.

The second example, a photograph taken by Andreas Gursky in 2001 titled, *99 Cent II Diptychon*, (image in page 44), represents architecture at the beginning of this century. Its scope has been expanded; there is more merchandise on display. More architecture is being designed, and everyone is trying to stand out. Given the prevailing monotony of the goods, only those that offer the brightest yellow, the most stripes or the biggest box count. Manufacturing the packaging is of course expensive, as is seducing consumers, but if you want to sell, you have to attract attention. The result is visual chaos. Everything seems perfectly ordered, yet it is difficult to distinguish one package from another because so many things are vying for our attention that they all seem the same in the overall mass of objects. If we have to be guided by neon signs to find the right lemon-based hair conditioner that fights dandruff and smells of honey, and we don't understand the order of the system, we won't be able to identify the product and the product won't find a buyer.

Sales strategies can help one to grasp how to present oneself in such a fragmented commercial space and how one's own product – be it a toothbrush or a building – can achieve prominence.

In architecture, the desire to stand out and develop an individual design language is resulting in increasingly arbitrary and playful forms. There is a push to build buildings we



.....
BLOOMBERG. BIDS ARE MADE BY PHONE
 «99 CENT II DIPTYCHON», Andreas Gursky (2001).
 Fotografía (2006). Photography (2006)

don't need. Designs which don't even try to solve problems and which serve only to boost sales are in demand. Every effort is made to persuade customers and win over the public, but it is all done on a scale and at a price that in practice turns out to be excessive.

SALES STRATEGIES: A DEFINITION BASED ON VARIOUS CONCEPTS

Hotel Puerta América in Madrid opened in 2005 to huge media fanfare. The reason for all the press attention was the building's originator, Jean Nouvel, to whom it owes its structure and "packaging". A different architect or designer was commissioned to design each storey, so there is one floor designed by Zaha Hadid, one by Norman Foster, one by John Pawson, one by David Chipperfield, one by Arata Isozaki, one by Mariscal, one by Vittorio & Lucchino, and the list goes on to include other famous names from the 18 firms of architects involved, which is how many floors the hotel has. There is a reason it's called the *Hotel de las Estrellas* (Hotel of the Stars).

Some have vehemently criticised the hotel. They cannot understand how award-winning colleagues, who have built great buildings, could "lower themselves" to work as "interior designer". What the critics don't understand is that the involvement of the star architects is just what gives the project its power of attraction. The sales strategy determined the hotel's design.

If you look more closely at the Puerta América's elevation, Nouvel's simple division becomes clear: there is a central building core with lifts, 18 identical storeys, and textile shade elements printed with a message¹ that can completely cover the facade – it seems like a container.

Revisiting Gursky's photograph, you can find parallels. The products on the shelf must differ from each other in their form, choice of colours and especially in the feelings they evoke. At the same time, they should also represent their company.

Extending the supermarket metaphor to the hotel, the architect's work is transformed here into a product that has to fill a shelf, namely a floor of rooms. The more typical the design, the more easily it can distinguish itself from other advertising vehicles.

There are any number of reasons why architects would participate in this project or lend their names to it. Perhaps one of them has been promised that he could build a hotel in London for the same chain. Another joins in because his participation in a competition in Madrid is under threat and he wants to appear in the media to boost his public profile. The next might get involved because he hasn't built anything in Spain for a long time and believes that this hotel project might help him to relive past glories. Yet another participates because he is not actually an architect but wants his name to be mentioned in the same breath as the big names. And then there are the rumours that someone has paid to get on the list. Even if that is not relevant to our context, it should perhaps be noted that people have always been willing to pay to get on to bestseller lists: the publishing house that buys up entire stocks of its own books to enhance its sales figures, say, or the recording company that sends young people out to buy the music of a singer whose career they want to push. Is that permissible? Do we think this is a good thing? For many, for too many, being on the list is all that counts.

Hotel Puerta América in Madrid is a good example of a concept, a design serving one paramount goal: sales. Although architecture has been used to raise companies' profiles for decades, the situation has intensified recently. Clients are using architecture for marketing purposes, just as they invest in advertising or provide special offers to launch a product on the market. In the company's annual balance sheet, the costs of architecture are entered under marketing costs.

So which architect is on which floor in the "Hotel of the Stars"? The client expects that demand will be strongest for the rooms designed by Zaha Hadid, because of her extravagant shapes. So he puts them on the first floor, because these rooms usually remain unoccupied in a multi-storey hotel. He knows that guests want a nice view and don't want to hear or see traffic, so he works against their wishes. He strategically puts the drawcard rooms on the lower floors and hopes that guests will endure anything – even spending a night in a room on the first floor – to be close to their favourite star. Inadvertently, this reveals a kind of internal ranking by the client. The first floor is assigned to Zaha Hadid, the second to Norman Foster. Both have won the Pritzker Prize. The third floor was given to Chipperfield, eternal runner-up in the race for big prizes. So those three, of all choices, are right at the bottom here, solely for marketing reasons.

This building sells feelings: the feeling of spending a night in a room designed by a star architect. It sells an opportunity to wrap oneself in sheets designed by Zaha Hadid and illuminate one's bedside table with one of her designer lamps. Even the corridor, also by Hadid, suddenly arouses interest. After all, the hotel guests are buying immersion in the Hadid Universe for a certain period of time. Should they grow weary of the curves and miss right angles, they will find Foster's English perfectionism or Nouvel's stimulating black on the very next floor up. There is something for every taste.

So the architect has become part of the offer. If you want to use sales strategies for yourself, you first need to figure out what you could offer that would help you conquer your own market niche.

Hotel Zouk is also worth a closer look. It was designed by an unknown architect and has yet to be featured in any design magazine, but its concept is interesting. The hotel belongs to a Mexican chain specialising in so-called "discreet" hotels that rent rooms to couples by the hour. As it is situated in a commercial area among factories, you are unlikely to run into any acquaintances here, unless they're visiting the establishment themselves. You can check in without getting out of your car. Reservations and payments are made on the Internet. Guests arrive in a parking garage made up of enclosed parking spaces and leave their cars there.

All paths are one-way, so you never meet anybody, even when entering or leaving your parking space. From there, you get to your room directly via a staircase. At the top of the stairs you will find just the room, no corridor. Hotels always try to keep corridors as short as possible, and here there are none at all for guests, only long, winding ones for the staff, who never get a glimpse of the patrons. The price of a room depends on its size and amenities, which range from a whirlpool to a swimming pool in a secluded garden with a waterfall. There are no rooms facing the street, no views, only skylights.

You also won't find any decorative art or superfluous design. The building has just two storeys – it doesn't need any more. The parking spaces on the ground floor can be closed so that no one sees any telltale number plates. The rooms are directly above. The building takes up a great deal of room, but this is not a problem, as guests drive their cars right under their rooms. All the rooms have an internal roof terrace that lets in light and air. This creates an inner courtyard that guests can cross in company without being seen.

From a tactical point of view, there is little difference between Hotel Puerta de América and Hotel Zouk. Both position themselves by making use of the potential of their interior space, dispensing with the external environment and offering their customers a selection of facilities. Their concepts are based not on considerations of functionality or form or context, but solely on a business model. From all this we can derive the following definition, which will be tested over the course of this investigation:

"A building can be said to be based on a sales strategy when the main criteria for its design are economically motivated".

PROJECT VERSUS SALES STRATEGY

Since this is an initial definition, the issue now is how its scope and boundaries can be set, where decisions regarding just the design stop and where a sales strategy begins. These are not easy questions to answer, particularly as many architects tend to speak a different language with each conversation partner. Their line of argument depends on whether they are talking to a colleague or a client, whether they want to explain the quality of their design or "sell" it.

The Amsterdam Silodam project by MVRDV is the conceptual antithesis of Hotel Puerta de América: a huge block designed by a single firm of architects, in which each section and every storey has a different facade. The result looks like a giant Lego block with multi-coloured stripes. Every

resident can recognise his flat, even without counting the floors up to it. The building's uniqueness makes it stand out from its surroundings. Its striking design is doubtless intended to impress neighbours and potential buyers, justifying the extra costs of a different design for every floor; it is unclear, however, whether this business model will turn out to be effective. If Silodam is cited as a good example, then every striking building represents a sales strategy; yet this is not the case.

Here we are in the realm of the subjective, of interpretation, where there is no black or white. It is a world made up of shades of grey, in which decisions that serve the sale are intuitive. They are lauded either because of their architect or because of a special design.

It has thus far been regarded as positive and taken for granted that an architect would want to «sell» his style. This opinion changes immediately, however, when an architect adapts his style to his client's interests. Then he is accused of "selling out".

CONTEXTS

There was a time, before the rules of the market had wormed their way into art, when writers did not win literature awards simply for going on promotional tours, when painters did not fake auction results to push up the prices of their pictures. Back then, star chefs were not yet willing to sell sauces bearing their names in supermarkets. We are all increasingly prepared to acknowledge that we are looking for commercial success. And if we as a profession should ever have any scruples, the client will soon remind us who is paying for the building. Most buildings today are more or less designed to sell well. We are not yet aware that this development is unstoppable and that it is set to transform the entire architecture scene.

In this context, it is worth taking a look at the world of jewellery retailing. As recently as ten years ago, small, local jewellers could turn a good profit. Once you were established as a jeweller, you could make a solid living over the years. Customers came because they wanted a special gift for a family anniversary, and because jewellery was regarded as a safe place to put one's money. It was at once an investment and a kind of savings account, with the added pleasure of owning a diamond, a pearl, a pendant, a watch or the like.

Now, most small jewellery shops are closing. Wearing a ring set with a pearl has gone out of fashion. Now what counts is not the value of a piece of jewellery itself, but the value of a brand. Armbands from costume jewellery shops sell well if they are brand-name products. Instead of a real piece of jewellery, we would rather buy a leather armband covered with glass beads for the same price. But it can't be just any armband; it has to be from Dolce&Gabbana or Tous, who convince people of their products' value with incredible marketing campaigns. We no longer buy real values, such as gold, silver or diamonds; we buy fictive values.

So costume jewellery boutiques are multiplying in shopping malls, while small jewellers' shops in urban neighbourhoods are disappearing or barely getting by because

all they do nowadays is change watch batteries. This situation appals the incredulous jewellers, who feel they are the real experts and are in a position to tell what is valuable. And they're probably right, but marketing strategies are driving them from their traditional place.

Translating the situation of the jewellery business to architecture, we can identify similar tendencies. The small architects will give up, because they don't understand the concept of brand value. They don't understand that a design, a slogan or simply the name of a foreign firm of architects will win a competition. They are unaware that their profession has changed and that potential clients are now looking for new values.

Here, too, the problem lies in setting a price and in understanding that a building's value doesn't depend on what it costs or on the value we ascribe to it as experts. The price is determined by the market. This is the point where sales strategies come in – tools that make it possible to determine a building's future value.

We no longer buy real values, such as gold, silver or diamonds; we buy fictive values... Here, too, the problem lies in setting a price and in understanding that a building's value doesn't depend on what it costs or on the value we ascribe to it as experts. The price is determined by the market.

Let us consider the case of Herzog & de Meuron, who integrated a work of art into their skyscraper at 56 Leonard Street in Tribeca, New York. It may seem an aside, simply another eye-catcher on the building, but this is not the case. Anish Kapoor is a widely renowned English sculptor of Indian descent, famed for, among other things, his installation in the Turbine Hall of the Tate Modern in London. His sculpture «Intervention», now installed on the skyscraper's ground floor, cost the client more than the fee of the famous Swiss architects who designed the whole building with its 145 apartments.

The client paid for the sculpture, though, because he knows that he can assign a share of its value to every storey. He will be able to explain to every potential buyer that their new apartment, apart from its value as real estate, will be worth more thanks to its renown in the art world. Therein lies the power of the sales strategy.



.....
**LA NORIA FERRIS EN LA EXPOSICIÓN
UNIVERSAL DE CHICAGO DE 1893;
MUSEO DE HISTORIA DE CHICAGO.**
.....

La Ferris Wheel, primera noria instalada con motivo de la Exposición Universal de Chicago en 1893, constituye la primera construcción basada en estrategias de venta. Media ochenta metros de altura, contaba con treinta y seis cestas-vagones y disponía de una capacidad total para más de dos mil pasajeros.

.....
**THE 1893 CHICAGO WORLD
FAIR'S FERRIS WHEEL; CHICAGO
HISTORY MUSEUM.**
.....

The first ever Ferris Wheel was installed for the 1893 Chicago World's Fair, also becoming the first ever construction based on sales strategies. Eighty metres tall, it had thirty-six carriages and was able to hold a total of two-thousand passengers at one time.

ORIGINS AND HISTORY

The definition is formulated, the scope is demarcated, the applications of the sales strategies have been described – all we need now is an answer to the question of when they first emerged and what their origins were. Where did it all begin?

Chicago in 1893. The World's Fair coincided with the celebrations marking the 400th anniversary of the discovery of America, so it was a unique opportunity to show the world that Chicago, after its disastrous fire of 1871, had risen like a phoenix from the ashes. It would enable the state to free itself of the stereotypes that it was inhospitable and wind-parched, or that it reeked of blood because of the city's many slaughterhouses.

Daniel Burnham was appointed architect in charge of all construction works, with a focus more on his role as a leader than on any artistic activity. After all, his was the important task of investing the funding as profitably as possible. He took on the role of mediator and coordinated the work of service providers and architects, seeking out renowned architects such as Frederick Law Olmsted, Charles Follen McKim and Louis Sullivan. At that time, Frederick Law Olmsted was already a famous landscape architect, with projects such as Central Park and the Vanderbilt House in New York to his name. Charles Follen McKim had completed some show-piece buildings in his Beaux-Arts style on the East Coast. The Chicago World's Fair was held shortly before he made his breakthrough as an architect with the Avery Library at Columbia University and with Penn Station in New York. Louis Sullivan was later to be instrumental in the development of the skyscraper and become Frank Lloyd Wright's "spiritual father". In an attempt to pay tribute to women's rights activists, Burnham also hired the first female architect, Sophia Hayden, to design the Woman's Building.

If Chicago was able to win the bid, it was because no other city – not New York, Washington D.C. or St. Louis – would be able to surpass the World's Fair in France, neither its splendour nor the overstated assertiveness that the Eiffel Tower radiated as a symbol of progress, technology and the future.

As well as the pavilions, Burnham commissioned the building of canals along which electric boats would silently glide. He chose white as the colour in which everything would be painted, a move designed to convey coherence and consistency. Not for nothing was he working to present a clean and

unique city. His Chicago was to glitter in Edison's electric light at night, and be brought to life by the spectacle of Buffalo Bill, complete with Indians and blank cartridges. No effort was to be spared to attract tourists and visitors and dispel prejudices against Chicago. Another goal was to outdo Paris. The French capital's hosting of the World's Fair in 1889 was the reference project. If Chicago was able to win the bid, it was because no other city – not New York, Washington, D.C. or St. Louis – would be able to surpass the World's Fair in France, neither its splendour nor the overstated assertiveness that the Eiffel Tower radiated as a symbol of progress, technology and the future.

Burnham had no doubt that he would find American architects who would know how to steal the iconic Eiffel Tower's thunder.

After several projects were rejected as implausible, unfeasible and unaffordable, a solution was found that was entirely in tune with the times. It was, however, less a building than a structure, a work of engineering artistry. The engineer George Washington Gale Ferris, Jr., proposed building a "Ferris wheel", a huge wheel hung on an axle, on which people sat in cabins like train carriages that turned in a circle and from which the passengers would enjoy a panoramic view – an unforgettable experience.

So the world's first Ferris wheel was built in Chicago. It delivered everything Burnham demanded. It also united all the sales strategies that will be addressed in the chapters of this investigation:

- It stands in a real economic context and costs money to use, thus generating profit.
- It is a landmark, has become a symbol of the city, and can therefore be expanded and repeated.
- It has been embraced by the masses: thousands of people have enjoyed it and it attracts and fascinates visitors to this day.
- It serves political ends: politicians profit from its popularity because it placates the citizenry and briefly distracts them from real problems such as crime, health risks or lack of infrastructure.
- Its foremost goal is sales: the selling of a World's Fair, of a city and of a country.

Originally, Burnham wanted an unprecedented building. He posed the right questions, but he didn't have the means to answer them. More than 50 years would go by before the first building based on a sales strategy was built. It was an edifice whose client deliberately tied an excessive investment in a building to an increase in a product's brand value and who knew that the costs would be returned not through the value of the property itself, but through a boost in the company's sales figures and/or through a reappraisal by customers or consumers. Based on this analysis, he built the United States' first skyscraper with a curtain wall facade in the International Style. He wanted it to stand out so markedly that he would be featured in all the magazines and on the television news.

This building is Lever House, built in 1952 in New York by Gordon Bunshaft from Skidmore, Owings & Merrill and promoted by Charles Luckman, the first architect with an expertise in marketing strategies. This book starts with his story. "The show is about to begin". ☒