

Del espacio corporativo a la cultura *fintech*:

La evolución del ecosistema Mercado Libre (1999-2019)



Universidad Torcuato Di Tella

Escuela de Arquitectura y Estudios Urbanos
Maestría en Historia y Cultura de la Arquitectura y la Ciudad

Del espacio corporativo a la cultura *fintech*:
La evolución del ecosistema Mercado Libre (1999-2019)

Violeta Amuchástegui

Director: Julián Varas

Marzo de 2022

Universidad Torcuato Di Tella

Rector: Juan José Cruces

Vicerrector: Juan Gabriel Tokatlian

Escuela de Arquitectura y Estudios Urbanos

Decano: Marcelo Faiden

Carrera de Grado de Arquitectura

Director: Ricardo Fernández Rojas

Maestría en Historia y Cultura de la Arquitectura y la Ciudad

Director: Julián Varas

Programa en Arquitectura y Tecnología

Coordinador: Francisco Cadau

Programa en Arquitectura del Paisaje

Coordinador: Juan Pablo Porta

Programa en Preservación y Conservación del Patrimonio

Coordinador: Fabio Grementieri

Maestría en Economía Urbana (c/Escuela de Gobierno)

Directora: Cynthia Goytia

Centro de Estudios de Arquitectura Contemporánea

Coordinador: Javier Agustín Rojas

Abstract

La tesis investiga la organización espacial de la corporación contemporánea mediante el estudio de la evolución de la corporación argentina Mercado Libre, desde su fundación en 1999 hasta la actualidad. Combinando la historia de la arquitectura moderna y contemporánea con aportes de las ciencias sociales, se estudia la consolidación de la corporación en sus diferentes escalas y tiempos, y la creación de una cultura propia, destacando el rol que adquieren en ese proceso las infraestructuras físicas. El análisis se centra en el concurso para las principales sedes corporativas de Mercado Libre en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, MeLi Dot y MeLi Tesla. El tipo corporativo consiste en edificios genéricos, identidades anónimas y entornos herméticos. El espacio interior es jerárquico y fragmentario, y homogeniza formalmente las diferencias entre las sedes, restringiendo las conductas a patrones de encuentro y movimiento predecibles. La corporación y su arquitectura se relacionan bidireccionalmente con políticas públicas de interés nacional. La hipótesis es que esta arquitectura es parte constitutiva de procesos ecosistémicos –signados por el desarrollo de tecnologías financieras (*fintech*)– que promueven, condicionan y enmarcan el desarrollo de las ciudades, estableciendo con ellas una relación simbiótica.

Agradecimientos

La escritura de esta tesis dista de ser un proceso lineal. Si bien este trabajo es principalmente el resultado de mi experiencia académica como alumna de la Maestría en Historia y Cultura de la Arquitectura y la Ciudad, de la Escuela de Arquitectura y Estudios Urbanos de la Universidad Torcuato Di Tella, también se sustenta en experiencia profesional en el ámbito corporativo, como arquitecta y consultora especializada en innovación en los espacios de trabajo, gestión del cambio y planificación de espacios. En las diferentes fases de mi trayectoria, caracterizadas por enfoques diversos, la maestría promovió una visión crítica a partir de un marco de discusión académica y cultural, con visiones y formas de pensamiento innovadoras.

Como alumna de la Maestría, conocí distintos enfoques que procuro reflejar en este trabajo. Por este motivo, agradezco a los profesores Ana María Rigotti, Claudia Schmidt, Guillermo Ranea, Claudio Do Campo, Adriana Amante y Francisco Liernur. También agradezco a mis colegas Sonia Sasiain, Graciela Lemoine y Marina Rodríguez das Neves, por los diálogos, las lecturas y los intercambios de experiencias. Por último, a mi director Julián Varas, cuya opinión fue determinante para definir mi objeto de estudio, así como por sus observaciones y sugerencias durante la elaboración de esta tesis.

Fuera del ámbito académico, agradezco al Estudio Irastorza, posteriormente devenido Elía Irastorza, y, en particular, a Milagros Irastorza, quien me abrió las puertas al mundo corporativo y, en gran medida, de Mercado Libre. También fueron invaluable los aportes de Lucila Pintos, Camila Pringles Granel y Martín Arbeletche para la recopilación y configuración del caso de estudio, así como los de Andrea Yannuzzi, Pablo Ali y Julián Albinati. En este sentido, mi mayor gratitud a Mercado Libre, en especial, a Lucila Siboldi Bengolea, quien generosamente me permitió acceder al mundo y la cultura MeLi (sigla utilizada por la corporación para referirse a sí misma).

Extiendo el agradecimiento al estudio Pizarro Rosenbaum, decisivos en mi desarrollo profesional, así como a las diversas empresas con las que tuve la oportunidad de trabajar (IRSA, Google, Facebook, Despegar, Arcos Dorados, S&P, Ciena, Novartis, La Caja Seguro Generali), las cuales me otorgaron una visión pragmática sobre esta problemática y el acceso a información. Por último, quiero agradecer a mi familia y a mis amigos, por su apoyo invaluable durante este tiempo. Entre ellos quiero destacar a Silvia, mi más fiel y amorosa lectora, a José Antonio, Julieta, Geraldine, Inés, José Nicolás y, en especial, a mi hermano Pablo, quien supo ver de qué se trataba esta tesis mucho antes que yo. A todos ellos, mi más profunda gratitud.

Abreviaturas

AE15	Distrito de Arquitectura Especial 15
APVA	Archivo personal de Violeta Amuchástegui
BOCBA	Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires
CABA	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
COVID-19	acrónimo del inglés <i>coronavirus disease</i> , también denominado 2019-nCoV
DT	Distrito Tecnológico
E3	Distrito de Equipamiento Local 3
FOS	Factor de Ocupación Suelo
FOT	Factor de Ocupación Terreno
GCBA	Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Inc.	Compañía Incorporada (Incorporated Company)
MeLi	Mercado Libre
ONG	Organización no Gubernamental
RU	Distrito de Renovación Urbana
SA	Sociedad Anónima
SRL	Sociedad de Responsabilidad Limitada
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
UBA	Universidad de Buenos Aires

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO 1. DIMENSIONES PREARQUITECTÓNICAS DE LA PLATAFORMA CORPORATIVA <i>FINTECH</i>	11
Introducción	11
1.1. Ontología de la plataforma corporativa: los ecosistemas <i>fintech</i> y sus implicaciones materiales	12
1.1.1 Controversias del corpus teórico legal corporativo desde 1930	12
1.1.2 Evolución del modelo organizacional corporativo 1992-2019: orígenes del ecosistema <i>fintech</i>	14
1.1.3 Infraestructura de la economía global, espacios culturales y políticas desde la década de 1970	18
1.1.4 Creación de valor corporativo: la responsabilidad social empresaria y su impacto arquitectónico	24
1.1.5 Evolución del discurso corporativo: la alegoría del mercado (libre)	26
1.2 Planificación y construcción de la cultura corporativa: la singularidad MeLi	28
1.2.1 El proceso de construcción cultural de Mercado Libre (2014-2018): importancia de la cultura e identidad corporativa organizacional	28
1.2.2 Patrones organizativos y culturales MeLi: la institucionalización del modelo <i>startup</i> latinoamericana	32
1.2.3 Nativos digitales: ¿una sociabilización co-creada?	34
Conclusiones del capítulo	36
CAPÍTULO 2. MATERIALES ARQUITECTÓNICOS: ESPACIOS Y TIPOS CORPORATIVOS	37
Introducción	37
2.1 La producción del espacio corporativo	37
2.1.1 Topología corporativa: sistema de relaciones y continuidades	41
2.1.2 Prácticas coordinadas	43
2.1.3 Organización espacial corporativa	49
2.2 El edificio corporativo: una reseña histórica	52
2.2.1 Concepto tipológico triplemente capitalista	56
2.2.2 La evolución del tipo desde el siglo XIX	61

2.2.3 Complementos tipológicos: arquitecturas condicionadas de la era digital	74
Conclusiones del capítulo	75
CAPÍTULO 3. LAS SEDES CORPORATIVAS DE MERCADO LIBRE EN BUENOS AIRES	77
Introducción	77
3.1 Oportunidades urbanas	77
3.1.1 Estrategias de expansión	77
3.1.2 MeLi Dot y MeLi Tesla, últimas sedes inauguradas	79
3.1.3 Ejes de desarrollo inmobiliario	83
3.2 El proyecto para las sedes MeLi Dot y MeLi Tesla	87
3.2.1 Interiorismo	87
3.2.2 Programa genérico orientativo	91
3.2.3 Lineamientos de diseño conceptual	93
Conclusiones del capítulo	107
CAPÍTULO 4. ENTRE EL DISCURSO, LA PLANIFICACIÓN Y LAS LÓGICAS ESPACIALES: LA DESMATERIALIZACIÓN DE LA OFICINA CORPORATIVA	108
Introducción	108
4.1. Autoría en arquitectura corporativa y definición de jurisdicciones sobre la obra	108
4.2. Las acepciones del término “función”	110
4.3. Fantasías de la homogeneización: la democratización del espacio	114
4.4. Estandarización tipológica: modelo “planta tipo” y distribución de puestos modulares	117
4.5. La organización espacial: ordenación de la jerarquía	120
4.6. La interacción de los sistemas	124
Conclusiones del capítulo	130
CONCLUSIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	136

INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de esta tesis son las sedes corporativas de la compañía tecnológica Mercado Libre ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires, cuyo proyecto y construcción antecede a la pandemia de Covid 19, y a la migración forzosa de todas las organizaciones al modo de trabajo remoto. Sería imprudente predecir el impacto de esta crisis, que no es sólo sanitaria sino también económica, política y social. Del mismo modo, sería apresurado dar por válidas y perdurables las reacciones implementadas para paliar la situación; sin embargo, es innegable que tanto el comercio electrónico como la sede corporativa están resignificando su sentido.

Para contener la crisis sanitaria, distintos Estados decretaron el aislamiento social preventivo y el cierre de fronteras, trastrocando la vida cotidiana de gran parte de la población mundial. Frente a las restricciones al movimiento, la ralentización de la economía mundial, y la consecuente recesión, la tecnología digital devino indispensable para sostener funciones sociales básicas como el comercio, la política y la educación. La migración hacia modos de socialización y trabajo digitales implicó la intensificación de protocolos, estrategias y procesos de intercambio, muchos de los cuales se habían gestado hacia fines de la década de 1990.

Esta migración ha impactado en los modos de trabajo de las corporaciones, acentuando la incertidumbre sobre el sentido de la sede corporativa, a la que se entendía como espacio para la producción, y señalando su potencial desempeño futuro como un punto de encuentro e interacción. Mientras que Gensler, una de las mayores empresas de servicios arquitectónicos a nivel mundial, pregona la instauración de una nueva realidad híbrida, encuestas realizadas por la misma corporación indican que sus empleados desean retornar a la oficina al menos algunos días a la semana.¹ Paradigmáticamente, entre los medios especializados existe una coincidencia en que el modo de ocupación futuro de los espacios corporativos responderá a un esquema híbrido en el que se naturalizará el trabajo remoto en distintos formatos. Los pronósticos actuales parecen coincidir en que el *home office* cobrará cada vez más relevancia y que la vivienda actuará como una extensión de los espacios de trabajo, difuminando aún más los ya erosionados límites entre vida laboral y personal.² Resulta sintomático que esta modalidad haya empezado a denominarse *home work*, reemplazando la palabra “oficina” por “trabajo”.³

Esta política, que dista de ser innovadora, conlleva un cúmulo de variables según las cuales el foco pareciera ser otorgarle al empleado la posibilidad de elección, reconociendo la pertinencia de modos de trabajo asincrónico. El término *asincrónico*, utilizado comúnmente en la física o en las ciencias de

¹ Benedict Tranel, “The Future Workplace Will Embrace a Hybrid Reality”, en *Research and Insight*, Gensler, 6/2020.

² CBRE Inc., “Workforce Sentiment Survey. Insight Report”, 2020; Cushman & Wakefield, “REIMAGINE How and where the world will work post Covid-19,” 2020; Gensler, “U.S. Workplace Survey 2019”, 2019.

³ Estas investigaciones corresponden a junio de 2020. En el reporte anual de Gensler del 2020, la empresa afirma que el 44% de los encuestados quería volver a la oficina. A través de comunicados de sus CEOs, compañías como Goldman Sachs o Morgan Stanley instigaban la vuelta a la oficina para junio de 2021. Forbes, “Goldman Sachs Tells Employees to Return to The Office by July 14, As Wall Street Pushes Back on The Work-From-Home Trend”, 5/5/2021. Entrepreneur, “If they want to get a salary from New York they have to work there”, says Morgan Stanley bank director of the home office”, 15/6/2021.

la comunicación, se ha introducido recientemente en el lenguaje del *management* y en el desarrollo de *software* para indicar cambios que dejarían entrever una era *post-agile*.⁴

En un contexto de políticas de trabajo organizado por actividades, las tareas asincrónicas refieren a trabajos individuales, con un alto nivel de colaboración, interacción y flexibilidad. Todas las tendencias enunciadas son preexistentes a la pandemia. Sin embargo, las acciones destinadas a frenar la crisis sanitaria, y la recesión que éstas inevitablemente produjeron, hicieron que se volviera más urgente la necesidad de empresas y corporaciones de optimizar los recursos. Al repensar la validez de la sede corporativa, se pusieron en tela de juicio las ratios de ocupación por persona, las políticas de las empresas y los modos de trabajo, como parte del diseño de estrategias que eventualmente permitirían reducir la superficie de sus oficinas, incorporando la vivienda ya no como un derecho excepcional sino como un recurso naturalizado.⁵

En cualquier caso, la pandemia global ha intensificado los interrogantes sobre el futuro del trabajo, afectando disruptivamente los patrones de organización espacial y gerencial de las empresas. Para Mercado Libre, como para otras plataformas de *e-commerce*, el impacto de la pandemia no implicó, en una primera instancia, la reducción de la actividad económica, sino que, al contrario, significó una oportunidad de crecimiento sin precedentes. En un *spot* publicitario estrenado en el pico de la pandemia en Argentina,⁶ Mercado Libre presenta sus servicios como una alternativa para la reactivación económica.



Imagen 1: La ciudad desolada y cerrada.

Fuente: MercadoLibre, Inc. "Pongamos la economía en marcha", septiembre 2020.

El spot muestra a ciudadanos que, golpeados por la crisis, encuentran en esta compañía los medios necesarios para comerciar y "poner la economía en marcha"

La secuencia comienza con una voz en *off* anunciando una de las peores crisis económicas de la historia reciente. A continuación, una transacción virtual evidenciada con el sonido del clic de la computadora inicia la transformación de individuos aislados y deprimidos en un colectivo

⁴ Jilles van Gurp, "Post Agile: embracing asynchronous processes", en DEV Community, 2018.

⁵ La nueva ley de teletrabajo argentina estipula que las empresas deben proveer a sus empleados de equipamiento ergonómico y pagar la conexión a Internet. Sancionada el 30 de julio del 2020 y provisoriamente en suspenso por la emergencia sanitaria; opaca las predicciones sobre la evolución de los espacios de trabajo. Boletín Oficial, "Régimen Legal del Contrato de Trabajo. Ley 27555" (30/6/2020).

⁶ Mercado Libre, Gut, "Pymes", CABA, 9/2020.

entusiasmado. Mientras suena “Happy Together” (*The Turtles*, 1967), se puede ver a personas y objetos conectándose mediante una red subterránea, laberíntica, que contrapone la interacción y colaboración a la imagen inicial de la ciudad desolada. En el *underground* cibernético de Mercado Libre, los usuarios concretan transacciones. Este ecosistema, encarnado en la presencia del amarillo –su color institucional– en vestimenta, vehículos y etiquetas, facilita el retorno a la superficie y a la puerta de cada casa.



Imagen 2: La habilitación del intercambio.
Fuente: MercadoLibre, Inc. “Pongamos la economía en marcha”, septiembre 2020.

El intercambio de la publicidad es realizado por cada individuo gracias a la participación de terceros, mostrando a Mercado Libre como el mediador indispensable para el comercio.

La realidad física de la ciudad se expresa en el último plano mediante dos filas enfrentadas de puertas hogareñas sobre un camino que bordea un lago. En ese paisaje existe cierta pluralidad étnica de sus usuarios, en sintonía con un público imaginado como latinoamericano. Cabe preguntarse cómo es la ciudad que imagina Mercado Libre. La publicidad desmaterializa tanto la ciudad como la corporación, mostrando sólo parcialmente el alcance de su negocio.



Imagen 3: La ciudad desmaterializada.
Fuente: MercadoLibre, Inc. “Pongamos la economía en marcha.”, septiembre 2020.

La red subterránea se reconfigura en la superficie como una ruta abierta, que sostiene la vivienda privada y augura un futuro. En esta postal no hay comercios, ni industrias, ni corporaciones; sólo se ven líneas de puertas que funcionan como metáfora de la diversidad.

A pesar de la imagen de cercanía e intimidad que muestra el comercial, la comunidad de Mercado Libre salta fronteras, consolidándose interregionalmente. Este *spot* fue difundido en Argentina, México, Chile, Uruguay y Colombia, con una diferencia del tono de las voces en *off*.



Imagen 4: “Codo a codo hasta que llegue lo mejor”.
Fuente: MercadoLibre, Inc. “Pongamos la economía en marcha”, septiembre 2020.

Si bien la entrega es un acuerdo entre privados, una interacción comprador-vendedor, en ese camino aparecen elementos que facilitan el intercambio: pequeños vehículos (camioneta, autos) que circulan por la ruta, ya no por la calle.

Tanto a nivel discursivo como en las imágenes, la publicidad muestra cómo la ciudad y el Estado son velados por Mercado Libre. Esa acción es habilitada por redes de servicios e infraestructuras de mayor escala. La corporación se sirve de los recursos construidos y garantizados por los Estados nacionales, y los altera al transformarse en promotor y destino de las políticas públicas.

Esta tesis argumenta que la organización física de la corporación Mercado Libre y el desarrollo de su cultura organizacional se encuentran mutuamente condicionados, en el contexto de las transformaciones políticas, económicas y tecnológicas de las últimas décadas. Esas relaciones parecen opacadas en la imaginaria construida por la publicidad, en la cual no se perciben las sedes administrativas, las infraestructuras utilizadas, ni los sistemas regulatorios que permiten su emplazamiento y garantizan sus operaciones. La ciudad futura se reduce a un camino ondulante en el paisaje natural, bordeado por un largo alineamiento de puertas sin nada detrás. Esto tiene su correlato con la nueva cultura corporativa *fintech*.⁷

La publicidad analizada condensa la cultura de esta corporación. MercadoLibre Inc. surgió en 1999 como una *startup* argentina fundada por cuatro socios, entre ellos, Marcos Galperín y Hernán Kazah.⁸ En su primera etapa fue una “*startup* de garaje”, localizada en el barrio porteño de Parque Saavedra.⁹ El sitio se llamaba “MercadoLibre.com, subastas por Internet” y funcionaba según el modelo iniciado por la compañía norteamericana Ebay. En una foto tomada en las primeras oficinas de la empresa

⁷ Comunicación Fundación BBVA, “¿Qué es el fintech? Innovación en servicios financieros”, 2017.

⁸ IProUp, “¿Vos dejarías Mercado Libre siendo el cofundador?: él sí, para ir en busca de otro sueño (y le fue igual de bien)”, 24/7/2020. De los cuatro fundadores, sólo es pública la identidad de Galperín y Kazah.

⁹ Según cuenta la arquitecta Milagros Irastorza, la primera reunión que su socia de ese momento, Paula de Elia, tuvo con Marcos Galperín fue en las primeras oficinas de Mercado Libre, ubicadas en el garaje del Edificio Panamericana, construido por el padre de éste. Entrevista a Milagros Irastorza, responsable del estudio Elia Irastorza (10/2020) (APVA).

(ver Imagen 5), se observa la tecnología utilizada y el espíritu general con el cual la empresa construye la narrativa de sus orígenes: la idea de un grupo de amigos emprendedores que busca concretar su sueño.

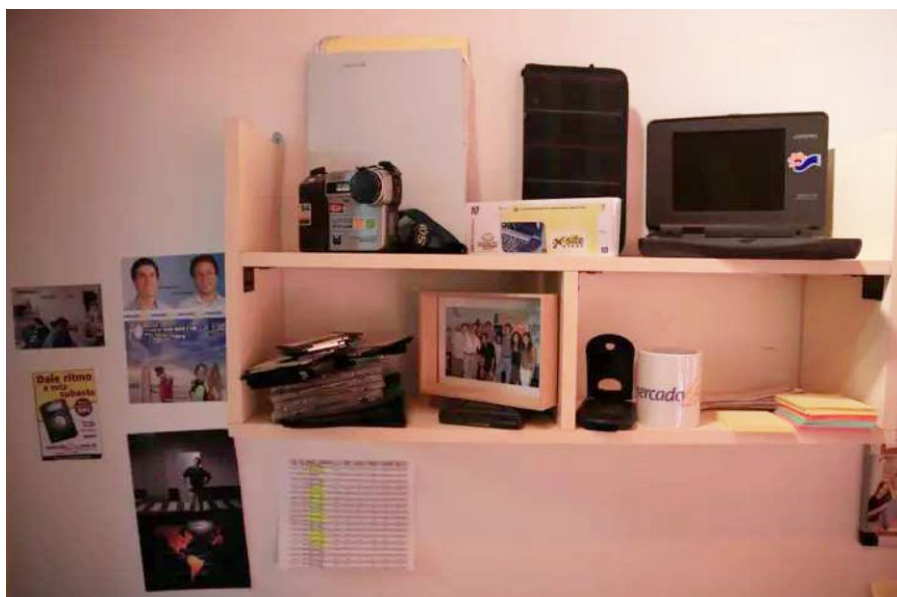


Imagen 5: MercadoLibre.com, subastas por Internet.

Fuente: *La Nación*, "Mercado Libre.

Así era el garaje donde nació la empresa más valiosa de la Argentina" (8/9/2019)

En el contexto del vigésimo aniversario de la empresa, se publicaron en distintos medios fotos de sus primeras oficinas. Aquí se observan elementos que remiten a sus orígenes: el portarretrato con los pioneros de este desarrollo, la foto de Galperín en la puerta de la oficina y las tecnologías de la época: cámara de video, laptop, cds, e incluso la carpeta en papel.

Ahora bien, ¿qué es exactamente una *startup*? Steve Blank usa el término *lean-startup* ("startup eficiente") para aludir a organizaciones temporarias diseñadas para encontrar modelos de negocio escalables y repetibles hasta lograr un cierto nivel de desarrollo.¹⁰ Las *startups* diseñan hipótesis de negocios que requieren la validación de los consumidores. Para esto prueban y corrigen productos en tiempos acotados, ahorrando recursos y reduciendo plazos. La idea de *startup* se encuentra ligada usualmente a empresas de tecnología, dado que éstas cuentan con mayores posibilidades de escalabilidad del negocio, al no necesitar una alta inversión inicial.¹¹

¹⁰ Steve Blank, "Why the Lean Start-Up Changes Everything", *Harvard Business Review*, mayo 2013.

¹¹ Marcelo Moreira Alves, *La influencia del Método Lean Startup en las startups de tecnología argentinas para crecer*, Tesis de maestría, Universidad Torcuato Di Tella, Escuela de Negocios, 2017.



Imagen 6: Marcos Galperín hace 20 años, en la primera oficina de su empresa.
Fuente: Infobae, “Mercado Libre cumple 20 años: el ídolo de Galperín, los ciervos cordobeses, la guerra con DeRemate y otras perlitas de la empresa más valiosa del país” (8/9/2019)

Marcos Galperín en la primera sede de Mercado Libre, ubicada en el acceso al estacionamiento de las altas gerencias del actual Edificio Panamericana Plaza (Torre Lloyd's), donde se ven las señalizaciones típicas de un estacionamiento (rayas en el piso y líneas amarillas). La diferencia sustancial con otras startups es que aquellas se originaron en los garajes de las viviendas suburbanas paternas de sus creadores.

Si bien Mercado Libre construye su historia como la de una *startup*, buscando un paralelismo con los orígenes de Google, Amazon o eBay, los fondos iniciales fueron gestionados por Marcos Galperín mientras cursaba sus estudios en la Universidad de Stanford. El proyecto recibió una inversión inicial de John Muse, cofundador de HM Capital Partners, y fondos de empresas como JP Morgan, Flatiron, Goldman Sachs, GE Capital y Banco Santander Central Hispano. En rigor, la empresa sólo podría ser asociada con una *startup* si se considerara el tipo de negocio que proponía y las condiciones del mercado al momento de su lanzamiento. En 1999 apenas el 3% de la población latinoamericana tenía acceso a Internet; una década después, el número aumentó al 37%, lo que equivale a 210 millones de personas. La proyección preveía un incremento de 100 millones de usuarios en cinco años.¹²

Desde sus inicios, la expansión de Mercado Libre se apoyó en la adquisición de operaciones o empresas. En febrero del 2016 sumaron a su cartera el 100% de las acciones del capital social de Monits S. A., empresa argentina de desarrollo de *software*, y en junio de ese año las de Axado, una compañía que desarrolla *software* logístico para la industria del comercio electrónico en Brasil. En diciembre del 2017 y octubre del 2018, compraron E-Commet Software Ltda. (brasileña), Kaitzen S. A. y Kinexo S. A. (argentinas). En septiembre del 2018 adquirieron Machinalis S. R. L., empresa argentina de desarrollo de herramientas de aprendizaje automático.¹³ Actualmente, Mercado Libre

¹² MercadoLibre Inc., “MercadoLibre Inc.”, Nasdaq, 2019.

¹³ *Ibid.*

conforma un “ecosistema” de cinco “soluciones” de comercio electrónico: MercadoLibre Marketplace, MercadoPago, MercadoLibre Publicidad, MercadoShops y MercadoLibre Envíos.



Imagen 7: “18 Países en la región”.
Fuente: Mercado Libre, “La Historia Recién Empieza”.

El mapa muestra que Mercado Libre posee operaciones en 18 países de la región. A esto se suma que también opera una plataforma de bienes raíces que cubre algunas áreas de Florida (EE. UU.) y Portugal.

Volviendo a la publicidad, el factor que motorizaría la puesta en marcha de la economía sería, justamente, el comercio electrónico a través del consumo. La migración hacia formas de interacción digitales es percibida como un cambio radical respecto de modelos anteriores. Tanto las calles desiertas como los comercios cerrados simbolizan la crisis y la idea de la ciudad actual. Sin embargo, los objetos ofrecidos a la venta –bicicletas, palos de golf, sillas, pelotas, lámparas, ropa– están asociados a una vida urbana y, en muchos casos, a la interacción social. Las puertas genéricas remiten a viviendas unifamiliares, diferenciándose sólo por el color, la presencia de picaporte, buzón o algún símbolo. Así, la corporación se presenta como una identidad inmaterial que amalgama el conjunto. El edificio corporativo está ausente, a pesar de que tiene una marcada impronta en la ciudad real y constituye uno de los símbolos del siglo XX, que dominan el perfil de las ciudades contemporáneas. Aunque Mercado Libre cuenta con sedes emplazadas en ciudades y lugares específicos, en la publicidad la corporación se asocia con un sustrato natural en el que se mimetizan usuarios y empleados, Estado y ciudad.

En lo que sigue, la investigación procura caracterizar y explicar los fenómenos materiales detrás de la apariencia inmaterial de la imagen creada por la publicidad. El objetivo general es analizar las formas de organización espacial de la corporación Mercado Libre como caso representativo de arquitectura corporativa *fintech*, en sus diversas escalas, conjugando elementos globales y locales, en el contexto de las oportunidades que ofrecen los mercados en los que opera, las políticas urbanas y los marcos regulatorios de las ciudades donde se establece. Los objetivos específicos son: a) analizar las sedes corporativas en tanto elementos organizacionales e identitarios; b) describir las formas de construcción de los sistemas sociales de Mercado Libre; c) indagar el sistema de responsabilidades

divididas entre el edificio de base y la obra de interiorismo; d) entender cómo la cultura corporativa impacta en las formas de trabajo, en el tipo edilicio corporativo y en su organización espacial interna; e) comprender de qué modo la corporación interactúa y se sirve de recursos e infraestructuras urbanas preexistentes.

La hipótesis es que la corporación se vale de una arquitectura que ha relegado su función determinante a partir de la generación de estructuras de responsabilidades divididas. Los edificios corporativos se entienden como infraestructuras y servicios, desestimando el valor artístico de la obra. Al estar arquitectónicamente homogeneizadas, las sedes se transforman en productos genéricos que habilitan a las corporaciones tomar identidades anónimas, emplazándose en enclaves urbanos que cuentan con infraestructuras, recursos y normativas que les permiten operar como nodos del ecosistema corporativo. Los espacios generados admiten múltiples funciones y adoptan atmósferas propias a través de medios “no arquitectónicos” como el arte, el mobiliario y la vegetación, y mediante conceptos intrínsecos a la corporación, como la responsabilidad social empresaria y la sustentabilidad. Tales espacios definen sus límites mediante cambios de solados, cielorrasos y formas de iluminación y otras formas sutiles de control que homogeneizan la cultura corporativa a partir de la supuesta homologación de las jerarquías, unificando sus requerimientos y tipologías para así transformar al espacio en un servicio.¹⁴ Sin embargo, el concepto de espacio como servicio circunscribe a éste a un problema físico, e invisibiliza la función de la sede corporativa como soporte del negocio y como elemento urbano. La comprensión del espacio como servicio desestima la capacidad de los edificios de absorber información social a través de su configuración.¹⁵

La tesis trabaja sobre un caso en desarrollo, sobre el cuál no existe aún una narrativa académica establecida. En ese contexto, la metodología de la investigación se basó en integrar información proveniente de entrevistas, relevamientos fotográficos, observaciones directas, análisis de documentos internos, publicidades corporativas y artículos de medios especializados y periodísticos. Otro condicionante de la investigación es que las empresas suelen ser cada vez más herméticas respecto a sus espacios y políticas de trabajo. Los arquitectos a cargo están obligados a firmar acuerdos de confidencialidad que les impiden la publicación de fotos o detalles de los proyectos realizados, restringiendo en buena medida los derechos de autoría sobre las obras. Aquí se analizan las bases del concurso privado denominadas “Llamado a Concurso de Ideas – Etapa 2 Para el Proyecto y Dirección de Obra de Interiores de Las Nuevas oficinas de Mercado Libre en los edificios POLO DOT y Tesla II. Anexo B”, facilitadas por el estudio que ganó la compulsa, cuya reproducción parcial fue autorizada por Mercado Libre. Las propuestas del resto de los concursantes quedaron protegidas por la confidencialidad, por lo que no fue posible realizar una comparación que podría haber arrojado luz sobre los valores del proyecto ganador. Se ha estudiado la documentación pública –financiera y no financiera– emitida por Mercado Libre, disponible en internet, así como artículos periodísticos sobre la corporación, y se realizó un relevamiento fotográfico de distintas sedes de la

¹⁴ Este concepto constituye una estrategia del *Real Estate* corporativo que implica un cambio que abarca desde la propiedad de los activos hasta la monetización del acceso y los servicios, e incluye el espacio físico. Su incorporación facilitaría mejoras en la productividad y experiencia dentro de la cartera de bienes raíces de una empresa. Dominic Iacobucci, “Space As A Service: It’s Time To Break The Norm”, *Work Design Magazin*, 25/4/2019.

¹⁵ Adrian Forty, *Words and Buildings: A Vocabulary of Modern Architecture*, London: Thames & Hudson, 2004, p. 256.

compañía en Buenos Aires. Por último, se ha entrevistado a actores relevantes: Lucila Siboldi Bengolea (Sr Manager of Real Estate Corp, Projects & Facilities de Mercado Libre, a cargo de los proyectos de referencia); Milagros Irastorza (responsable del Estudio Elía Irastorza); Lucila Pintos y Camila Pringles Granel (arquitectas Sr. a cargo de la sede MeLi Tesla y MeLi Polo Dot, respectivamente); Martín Arbeletche (PM por Cushman & Wakefield).

La tesis se estructura en cuatro capítulos. El primero, titulado “Dimensiones prearquitectónicas de la plataforma corporativa *fintech*”, explica la estructura que subyace a Mercado Libre, en tanto caso paradigmático de una empresa tecnológica regional. Luego de explorar los fenómenos históricos que a partir de la década de 1970 fueron determinantes para consolidar los modos de producción posfordistas de las industrias y tecnologías financieras, se identifican los rasgos singulares de Mercado Libre.

El segundo capítulo, titulado “Materiales arquitectónicos: espacios y tipos corporativos”, analiza la trayectoria de la sede corporativa como espacio arquitectónico colectivo en el cual se plasman valores e identidades. Se mapean patrones programáticos, físicos y tecnológicos, que condicionan las formas de organización corporativas a lo largo de su historia. Con este fin, se identifican los cambios del tipo corporativo por la influencia del comercio electrónico y de los entornos urbanos donde se emplazan, así como de los requerimientos representativos del *management*, que procuran la creación de valor por medio de la reconfiguración rápida de los negocios. El desplazamiento del foco de interés desde la arquitectura del edificio hacia la generación de experiencias de usuario y de resultados comerciales se expone como resultante de la flexibilidad y adaptabilidad de los activos para lograr su diferenciación a través de recursos no físicos, cambiando su conceptualización.

El tercer capítulo, titulado “Las sedes corporativas de Mercado Libre en Buenos Aires”, indaga el caso de estudio, identificando la influencia de la ciudad como habilitador y condicionante. Los conceptos previamente analizados se relevan en las bases del concurso para las sedes corporativas, en diálogo con la propuesta ganadora y otras sedes de Mercado Libre en Argentina. Se aborda el rol de la sede como punto de encuentro y sociabilización transnacional a escala urbana y regional.

En el cuarto capítulo, titulado “Entre el discurso, la planificación y las lógicas espaciales: La desmaterialización de la oficina corporativa”, se evidencian ciertas omisiones del concurso para identificar el modo en que la arquitectura es conceptualizada y limitada en su alcance al restringirla a una “escenografía”, acotando su trasfondo, así como su interés histórico y técnico.

CAPÍTULO 1. DIMENSIONES PREARQUITECTÓNICAS DE LA PLATAFORMA CORPORATIVA *FINTECH*

Introducción

La corporación contemporánea tiene su origen en la Segunda Posguerra, momento en el cual el núcleo del negocio evolucionó en el manejo, procesamiento y producción de información y conocimiento como mercancías, concentrándose los negocios en el sector de servicios. En paralelo al desarrollo de la globalización, la organización corporativa generó una red logística cuyo objetivo es habilitar intercambios de bienes, personas y servicios en tiempos y escalas simultáneas.¹⁶ La logística modula la eficiencia de los procesos productivos mediante la optimización de recursos espaciotemporales, abarcando categorías económicas, políticas, legales y técnicas. Su efecto en la arquitectura, la urbanización y el ambiente construido es tanto estructurador como transformador. Entendidas como sistemas sociotécnicos, las corporaciones requieren un medio urbano, donde los edificios funcionarán como sistemas logísticos en sí mismos.¹⁷ En su ensayo sobre el rol del diseño en IBM, John Harwood toma prestada una expresión de Karl Marx para definir a la corporación como “una relación entre personas mediada por cosas”.¹⁸ La corporación utiliza cada área que organiza el negocio y se adueña de infraestructuras propias o ajenas. En este sentido, la arquitectura, como sustento, genera sus propios recursos, pero también se sirve de otras estructuras, enmarcada en un esquema predefinido por el negocio financiero.

Partiendo de esas premisas, este capítulo se estructura en dos apartados. El primero está focalizado en definir las aristas de la plataforma corporativa y sus implicaciones materiales. Esta definición abarca las controversias planteadas desde el corpus legal desde 1930, la evolución del modelo organizacional desde 1992 hasta el 2019, y la evolución de la infraestructura de la corporación *fintech* desde 1987. Además de estos aspectos intrínsecos, existen dos factores complementarios: por un lado, la creación de valor corporativo –la responsabilidad social empresaria– y, por otro, la evolución del discurso corporativo. Tal como lo reconoce Harwood, la corporación como entidad es variable, adaptable y mutable, por lo que las definiciones son aproximativas, abordando tanto aspectos materiales como infraestructuras normativas, y revelando una relación bidireccional entre ésta y el territorio. En una segunda instancia, considerando a la cultura organizacional como un fenómeno socialmente construido, se analiza cómo se dio el proceso de consolidación cultural en Mercado Libre.

¹⁶ Sobre el concepto de “sistemas sociotecnológicos”, véase Wiebe E. Bijker, Thomas P. Hughes y Trevor Pinch (ed.), *The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology*, Cambridge, MA: The MIT Press, 1987. En torno a la noción de “logística”, Jesse Lecavalier, *The Rule of Logistics. Walmart and the Architecture of Fulfillment*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 2016, pp. 4-7.

¹⁷ Lecavalier, pp. 4-7.

¹⁸ John Harwood, *The Interface. IBM and the Transformation of Corporate Design. 1945 – 1976*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 2011, p. 7.

1.1. Ontología de la plataforma corporativa: los ecosistemas *fintech* y sus implicaciones materiales

1.1.1. Controversias del corpus teórico legal corporativo desde 1930

“... el derecho corporativo oscila entre una elección entre un corpus legal concerniente a las técnicas de maximización de la riqueza de los accionistas o, en cambio, un corpus legal que abarca y busca promover una gama más rica de aspectos sociales y valores políticos”.

David K. Millon, *Theories of the Corporation*

Desde el siglo XIX, la definición de la corporación como concepto ha estado sujeta a múltiples controversias, lo cual no le ha impedido convertirse en el modo de actividad comercial y productiva dominante en casi todos los sectores de la economía formal contemporánea. El corpus teórico legal de esta forma de organización se encuentra fragmentado en múltiples teorías, cada una de las cuales responde a “extensiones abstractas” que, según la época de su surgimiento, cobran significado en su relación con otros fenómenos.

Según el análisis sobre la ontología de la corporación desarrollado por el jurista estadounidense David K. Millon, estas visiones sobre su naturaleza se focalizan principalmente en tres dimensiones: su condición natural o artificial, su conformación como entidad o agregación, y la distinción de su carácter público o privado.¹⁹ La primera dimensión contrapone la idea de la corporación como un producto natural de la iniciativa privada con aquella que la entiende como una creación artificial de la ley estatal. La segunda la concibe como “entidad con una existencia real” —en términos jurídicos—, independiente de la de sus accionistas y otros participantes como la dirigencia (*managers*) o, incluso, los trabajadores. Su contracara sería una mera agregación de “individuos naturales sin existencia separada”. Por último, la distinción entre carácter público o privado estructura explícita e implícitamente el pensamiento sobre la naturaleza de la actividad corporativa. Esto alude a si la actividad se remite a maximizar la ganancia de intereses privados, o si tiene responsabilidad social y política con una clara función pública.²⁰

¹⁹ David K. Millon, “Theories of the Corporation”, *Duke Law Journal*, n° 2, 1990, pp. 201-204. Citado por John Harwood en *The Interface* (2011).

²⁰ *Ibid.*, pp. 206-211. La cuestión de la responsabilidad social será tratada en el apartado 1.1.4. Lo que Millon en 1990 denomina “la irrelevancia de los reclamos de la responsabilidad social”, luego de la crisis financiera de 2008, se transformó en un objetivo corporativo.

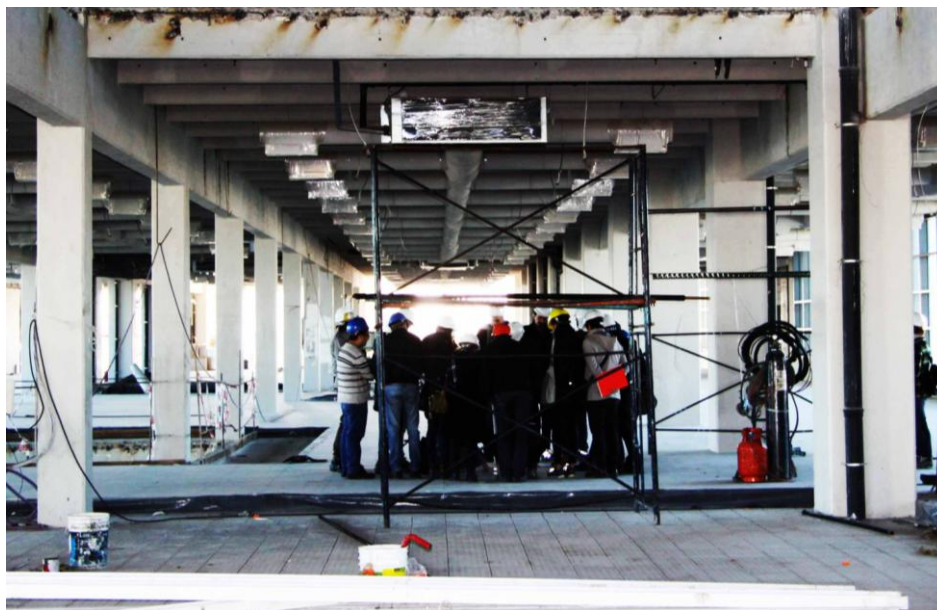


Imagen 1: Construyendo la corporación. Fotografía: Violeta Amuchástegui, Obra Mercado Libre, sede Dot, 2018

La foto corresponde a una visita como parte de la licitación de la obra de Mercado Libre, donde se observan los distintos actores del proceso. Esto se remarca por el color de los cascos, en el cual los blancos corresponden a la Dirección de Obra o Arquitectos Projectistas.

Desarrollando los conceptos expuestos, en el marco de esta tesis una corporación puede definirse como una “entidad jurídica formada por personas mediante la expedición de acciones, para explotar un negocio, una industria, etc.”²¹ que, encuadrada por el marco legal del país bajo el que determina su jurisprudencia, cuenta con una existencia legal separada de la de sus propietarios. Tal diferenciación fue impulsada principalmente por el derecho corporativo en Estados Unidos en la década de 1930,²² a partir del cual los derechos de propiedad están representados por acciones que pueden ser ofrecidas al público.

Mercado Libre pareciera estar signado por la idea de provocar una acción social, económica e incluso política a partir de la intención de otorgar oportunidades a todos los habitantes mediante la supuesta democratización del comercio. Sin embargo, este accionar está claramente orientado a sostener y garantizar su negocio. La idea del libre mercado, de la cual toma su nombre, se basa en el sustento de un Estado cuyo accionar debería contemplar los requerimientos de la actividad privada. Tal como lo expresaba Galperín en una entrevista reciente:

... para que los sistemas democráticos funcionen bien, está bueno que haya gente del mundo privado que participe en lo público y viceversa. Si tenés gente que está en la política que nunca estuvo en lo privado, y generan marcos regulatorios que después terminan impactando a todo el mundo privado, desde un lugar donde nunca estuvieron, no funciona la economía.²³

²¹ Agencia Argentina de Inversores y Comercio Internacional, “Marco Legal para iniciar un negocio en Argentina” (APVA).

²² Adolf Berle y Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Transaction Publishers, 1932.

²³ Diario Perfil, Entrevista a Marcos Galperin, CEO de Mercado Libre, “Capitalismo llevado al extremo es socialismo puro”, por Jorge Fontevecchia, 3/11/2019

1.1.2. Evolución del modelo organizacional corporativo 1992-2019: orígenes del ecosistema fintech

El término *fintech*, que en sus orígenes remite a industrias de tecnologías financieras asociadas a la idea de innovación, aquí es utilizado para definir los modos de producción que caracterizan y condicionan a las corporaciones de origen digital.



Imagen 2: La interacción en red. Fotografía: Violeta Amuchástegui, Mercado Libre sede Arias, 2018.

“Estas empresas de origen digital, cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología, constituyen un ecosistema que en su mayoría está integrado por compañías incipientes, nuevas e innovadoras, llamado a revolucionar la industria financiera”. BID, Cámara Argentina de Fintech.

La actual corporación *fintech* puede remontarse a procesos iniciados en la década de 1970. Como motores de la transformación acontecida, el geógrafo y teórico social británico David Harvey señala la incapacidad del fordismo y del keynesianismo para contener las contradicciones del capitalismo tras la caída del acuerdo de Bretton Woods y la consecuente devaluación del dólar -que muestra la pérdida de la hegemonía de Estados Unidos para regular el sistema financiero internacional-, la creación del mercado eurodólar, el desarrollo de políticas de sustitución de importaciones en países del así-llamado Tercer Mundo, así como también el hecho de que las empresas multinacionales desplacen el lugar de su producción hacia países con contratos sociales débiles o inexistentes.²⁴ Por su parte, el sociólogo español Manuel Castells atribuye los cambios a una serie de avances tecnológicos derivados del posfordismo, cuyo rasgo diferencial consiste en la aplicación del conocimiento y procesamiento de la información y comunicación en un contexto de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos.²⁵

²⁴ David Harvey, *The Condition of Postmodernity: An Inquiry into the Conditions of Cultural Change*, Blackwell: Oxford, 1989, pp. 141-145.

²⁵ Manuel Castells, *The information Age: Economy, Society, and Culture*, Vol. I: “The Rise of the Network Society”, Oxford-Malden, MA: Blackwell, 1996.



Imagen 3: ¿El uni-sistema? Fotografía: Violeta Amuchástegui, Mercado Libre sede Tesla, 2018

Mercado Libre otorga a sus empleados una serie de beneficios a partir de los productos que ellos mismos comercializan, como un modo de naturalizarlos. En la foto se observa, además, la presencia de bandejas para correspondencia física.

A partir de la evolución de las corporaciones *fintech*, se resignificó la noción de *ecosistema de negocios*, con el objetivo de otorgar una mayor ductilidad a la estructura, y así favorecer la innovación. La idea de *ecosistema de negocios* fue introducida por James F. Moore en el ámbito del *management* o gestión empresarial a mediados de los noventa. Si bien el concepto asumió diferentes significados con el paso del tiempo, en la actualidad es frecuente su uso por parte de empresas para describirse a sí mismas como un conglomerado de servicios. Partiendo de la noción biológica de ecosistema como un amplio espectro de sistemas en diferentes escalas, Moore rescata el concepto de las relaciones que se generan entre éstos, aplicándolo a los negocios y al mundo económico. Un ecosistema de negocios estaría conformado por una comunidad económica definida por organizaciones e individuos que interactúan y que no se podría entender fuera del sistema financiero internacional contemporáneo. En esta línea, una empresa no debiera ser considerada como una estructura relevante de un solo sector, sino una entidad perteneciente a un ecosistema.²⁶ Frente a esta aparente falta de arraigo territorial, la corporación se caracterizaría por su vinculación a un concepto de comunidad, así como por las relaciones que ésta habilita y de las que se nutre.

²⁶ James F. Moore, *The Death of Competition. Leadership & strategies in the Age of Business Ecosystems*, New York: Harper Business, 1997, pp. 14-26.

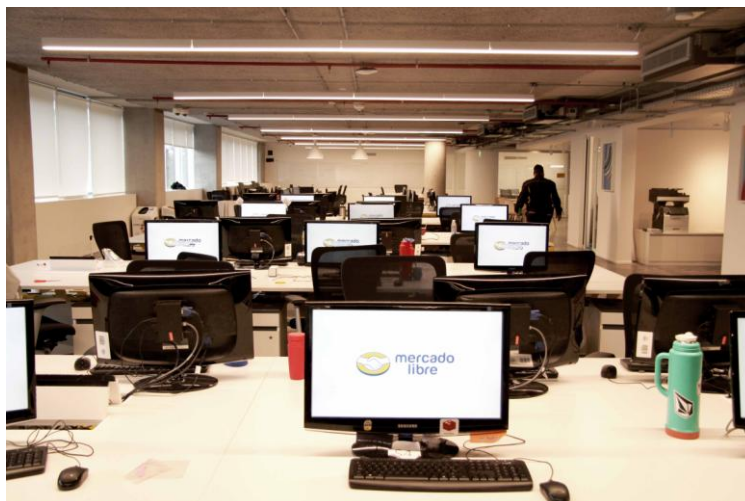


Imagen 4: Un “ecosistema *fintech*”. Fotografía: Violeta Amuchástegui, 2018

Los ecosistemas fintech son entendidos como campos operativos que se relacionan en un formato de redes transnacionales. Tal viraje concibe a las instituciones como un conjunto de componentes técnicos y geográficos: financieros y no financieros, diferentes tipos de jurisdicciones, infraestructuras técnicas, dominios públicos y privados.

Mercado Libre adopta el concepto popularizado por Moore, definiéndose como un “ecosistema de soluciones”, cuyo objetivo es facilitar actividades de intercambio comercial para compradores y vendedores, en un “ecosistema de negocios”,²⁷ en el que una red de empresas compete solidariamente: “La coopetición o coopetencia es la colaboración oportunista entre diferentes actores económicos que son además competidores. El término se conforma a partir de la fusión entre dos palabras, „competición” (concurrencia) y „cooperación”.”²⁸

²⁷ MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2015”, 2016.

²⁸ Moore, p. 13.

Historia de Mercado Libre

(DMA- Desempeño Económico, G4-13, G4-22)



Imagen 5: "Historia de Mercado Libre".
Fuente: Mercado Libre Inc. "Sustainability Report 2015", 2016

La historia de Mercado Libre muestra cómo su consolidación se basó a partir de la idea de "copetición" entre empresas, lo que le permitió a expandirse en diferentes territorios.

Una puesta en práctica de esa idea ecosistémica es la colaboración con eBay, que le otorgó a Mercado Libre el modelo y el respaldo necesario para su etapa inicial. Esta alianza, que comienza en 2001, fue la estrategia de eBay para insertarse en Latinoamérica hasta 2016, cuando vendió su paquete de acciones a Mercado Libre. Durante ese período, Mercado Libre funcionó como una subsidiaria con un alto grado de independencia, permitiéndole a eBay diferenciarse de competidores globales como Amazon o Alibaba, que no tenían representación en Latinoamérica. En marzo del 2019, se anunció un acuerdo con Paypal y una filial de Dragoneer Investment Group, por el cual estas empresas invertirían en la compañía argentina, permitiéndole a Mercado Libre impulsar la inversión en logística frente a la presión que ejercía la expansión de Amazon en Brasil, así como la inversión en tecnología financiera (*fintech*) y de pagos.²⁹

En definitiva, la corporación *fintech*, organizada en un ecosistema de negocios, realiza alianzas estratégicas con empresas competidoras, como es el caso de DeRemate.com o Lokau.com, así como

²⁹ En el perfil del Ceo de Mercado libre, Forbes lo presenta como el representante de eBay en la región. Forbes, "#1425 Marcos Galperin". Scott Schenkel, "eBay to Sell a Majority of its Stake in MercadoLibre, Inc" (12/10/2016). En una entrevista a Juan Martín de la Serna, en ese momento VP y actual Presidente de Mercado Libre Argentina, relató que desde el 2001 y hasta el 2006 tuvieron un acuerdo de no competencia en la región. A partir de entonces, Ebay, que era la principal accionista de Mercado Libre, podía operar libremente. Reduser, "Mercado Libre en Asociación con Ebay", 29/6/2011.

segmentos del mercado en el que buscan desarrollarse. Al igual que sus edificios, la innovación no radica en el producto en sí –la compra-venta–, sino en el medio y en los canales generados para permitir las transacciones.³⁰

1.1.3. Infraestructura de la economía global, espacios culturales y políticas desde la década de 1970

En *La Era de la Información*, Manuel Castells define a la tecnología como “el uso del conocimiento científico para especificar modos de hacer cosas de una manera reproducible”.³¹ El conjunto convergente de tecnologías de la información incluye a la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones. El proceso por él denominado “transformación tecnológica” se expande exponencialmente a partir de la década de 1970 por “... su capacidad de crear una interfaz entre los campos tecnológicos mediante un lenguaje digital común en el que la información se genera, se almacena, se recobra, se procesa y se transmite”.³² Debido a su capacidad de penetración en todos los ámbitos de la actividad humana, no sólo reconfiguró aceleradamente la base de la sociedad, sino que, además, definió una nueva forma de relación entre economía, Estado y sociedad a partir de la interdependencia de las economías a escala global, conformando sistemas de geometría variable.³³

³⁰ MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2015”, 2016 (APVA).

³¹ Castells, pp. 60-62.

³² *Ibid.*, p. 60.

³³ Uno de los aspectos que este autor indica es la transformación que sufrió el capitalismo, caracterizada por una mayor flexibilidad en la gestión, la descentralización y la interconexión, ya sea internamente como con otras las empresas. También remarca el aumento del poder del capital frente al trabajo, así como la individualización y diversificación creciente en las relaciones de trabajo, y la incorporación masiva de la mujer y la desregularización de los mercados llevada a cabo por el Estado. La competencia económica global se intensificó en un proceso de creciente diferenciación geográfica y cultural para la acumulación y gestión de capital. Los hechos que remarca son la integración global de los mercados financieros, así como el surgimiento del centro financiero Asia-pacífico, entre otros. Castells, pp. 31-32.



Imagen 6: Una llamada larga distancia no tiene que esperar a la entrega de las 14 h (1975).
Fuente: Bell System Advertisements - Human Desire to Communicate with Others (beatriceco.com)

Esta imagen simboliza los cambios tecnológicos analizados por Castells, traducidos en un sistema mediado por las tecnologías de la información. Bell System conformaba un sistema de compañías, liderado por Bell Telephone Company y, más tarde, por AT&T, que dominó la industria de servicios telefónicos en Estados Unidos durante más de cien años (1877-1983).

En contraposición, David Harvey caracteriza a la tecnología como un factor habilitante, pero no la única causa de las transformaciones socioeconómicas. Para este autor, la década de 1970 fue un período de reestructuración económica y de reajustes políticos y sociales que dieron origen a un nuevo régimen denominado “acumulación flexible”, junto con un sistema diferente de regulación política y social. Frente a la crisis del petróleo, seguida por la crisis fiscal, la rigidez que caracterizaba al fordismo llevó a una racionalización, reestructuración e intensificación del control laboral. Este proceso fue realizado mayoritariamente a partir de un cúmulo de estrategias corporativas, que abarcan cambios tecnológicos y organizacionales, entre los que se destaca la automatización, los nuevos desarrollos de productos y de nichos de mercado, así como su dispersión geográfica hacia zonas con regulaciones laborales más flexibles.³⁴ Estas visiones demuestran la falta de consenso en relación con el rol de la tecnología en los procesos de globalización económica y cultural.

Los cambios sociales producidos, que también abarcan a la familia, la sexualidad, el consumo y la personalidad, provocaron la búsqueda de identidad como fuente de significado social. Tal construcción, ya sea colectiva o individual, atribuida o construida, es el proceso por el cual “... un actor social se reconoce a sí mismo y construye el significado en virtud sobre todo de un atributo o conjunto de atributos culturales determinados, con la exclusión de una referencia más amplia a otras

³⁴ David Harvey, pp. 141-145.

estructuras sociales”.³⁵ La forma de conexión entre individuos, organizaciones, regiones o incluso países, que se realiza de modo selectivo, a partir de las redes globales de intercambio, es instrumental para cumplir “metas procesadas en la red”. En la actualidad las corporaciones también crean su identidad para operar, tanto en pos de generar cohesión interna, como con el objetivo de crear una imagen y una cultura identificable. Uno de los aspectos de este proceso está asociado al desarrollo del “conocimiento” (*knowledge*)³⁶ y la información. Si bien tales factores han sido fundamentales en todos los modos de producción, en este período la tecnología de la generación de conocimiento, el procesamiento de la información y la comunicación de símbolos han devenido fuentes de productividad. El rasgo característico de este paradigma es la acción del “conocimiento”.³⁷



Imagen 7: Un buen lugar para trabajar (circa 1950)

Fuente: Bell System Advertisements - Human Desire to Communicate with Others (beatriceco.com)

En el epígrafe se lee “Los empleados de la compañía de teléfono saben, a partir de su experiencia de muchos años, que la compañía de teléfono es un ,buen lugar para trabajar”.

A partir de la década de 1970, Harvey y Castells coinciden en que el capitalismo adquirió una mayor flexibilidad en la gestión, descentralización y interconexión de las empresas. En este proceso se incrementó el poder del capital frente al trabajo, así como la individualización y diversificación creciente en las relaciones laborales. A esto se suma la incorporación masiva de la mujer y la

³⁵ Esta “identidad” constituye una de las más importantes fuentes de significado en un período histórico cuya característica es “... la desestructuración de las organizaciones, deslegitimización de las instituciones, desaparición de los movimientos sociales y expresiones culturales efímeras”. Castells, pp. 33-52.

³⁶ *Knowledge*, término utilizado en la edición original del libro, fue traducido como “conocimiento”. Actualmente, en el ámbito de la gestión corporativa, es traducido como “talento”. Harvey describe al “talento” o “conocimiento” como mercancía clave. El acceso al *know-how*, tanto científico como técnico, se ha vuelto cada vez más relevante en la carrera de la competencia. David Harvey, p. 160.

³⁷ Castells, p. 47.

desregularización de los mercados llevada a cabo por el Estado. En el ámbito de las finanzas, cobran mayor relevancia las nuevas formas de autoridad privada, ya sea en corporaciones financieras o multinacionales, habilitadas por el decreciente poder de la rama ejecutiva del gobierno. La articulación entre gobierno y sistema financiero no puede ser simplificada como un mero “declive del Estado” o el dominio de las finanzas sobre aquél.

Al igual que Castells y Harvey, la socióloga neerlandesa Saskia Sassen remarca un cambio en el rol del Estado, a pesar de que permanezca como un actor fundamental en la organización económica. Para Sassen, la competencia económica global se intensificó en un proceso de diferenciación geográfica y cultural para la acumulación y gestión de capital. Sassen plantea que el sistema financiero tiene su correlato operativo en una amplia gama de instituciones estatales y supranacionales, y señala dos características que llevan a considerarlo como un espacio no incorporado en proceso de estructuración. Por un lado, las transacciones ocurren en “entornos familiares”, dentro de los que incluye al Estado, el sistema interestatal y el sector privado. Por otro, estas prácticas están construyendo un conjunto distinto de fragmentos de territorio, autoridad y derechos, que funcionan como un nuevo tipo de campo de operación, el cual excede el mundo institucional. Si bien las acciones globales de esos actores se rigen por la ley y la política nacional, desnacionalizan la política estatal.³⁸

El territorio no desaparece del sistema financiero global, es más bien reposicionado como una red de más de cien ciudades globales con importantes centros financieros. Y también lo son la autoridad y los derechos. La política neoliberal transfiere no sólo el poder, sino también la autoridad a los mercados financieros globales y lejos de los Estados nacionales, y desarrolla una gama de nuevos tipos de derechos para las empresas globales en países extranjeros.³⁹

Sassen enfatiza la importancia de los centros financieros globales como espacios estratégicos que han proliferado diversificando sus funciones.⁴⁰ Observa que ha ocurrido una dispersión masiva de recursos –infraestructura, capital humano, etc.– en un número limitado de lugares, y por ende una concentración extrema del “mundo consumista”, con servicios y productos de lujo que buscan diferenciarse. Afirma que el rol estratégico de las ciudades globales es consecuencia de la coordinación y administración de las operaciones de las empresas y de los mercados, al otorgar servicios a circuitos económicos complejos, especializados y vastos. Así, la economía global se puede acotar a los circuitos altamente especializados que la constituyen.⁴¹

³⁸ Saskia Sassen, “Global Finance and its Institutional Spaces”, en *The Oxford Handbook of the Sociology of Finance*, Editado por Karin Knorr Cetina and Alex Preda, Oxford: Oxford University Press, 2012, pp. 18-19.

³⁹ *Ibid.*, p. 16.

⁴⁰ *Ibid.*, p. 23.

⁴¹ Sassen, “Why Cities Matter?”. *Cities. Architecture and Society*, exhibition catalogue of the 10th Architecture Biennale Venice, Venice: Marsilio, 2006, pp. 27-29.

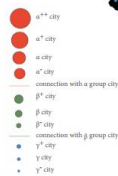
GLOBAL CITIES IN HARMONIOUS DEVELOPMENT

Global developments have had an increasing impact on contemporary cities, regions and territories from the social, economic and geographical points of view. Since 1998 the impact of world cities into globalization has been extensively studied by the Globalization and World Cities (GaWC) Research Network.

GaWC provides a geographic and economic-based overview of the world and its evolving configuration. Particularly relevant in this discourse is its categorization of world cities into α , β and γ tiers¹, based upon their international connectedness².

If the world is observed from the point of view of the connectivity of the world cities, a new image emerges, where each city is virtually oriented to other cities of the same level of inter-connectivity. National or continental maps give way to a new world configuration intended as an archipelago, where each city appears utterly separated from its geographical surrounding and closer to other cities of same level. The leading parameters for the new configuration are based on mutual connections, primarily in the global economic system.

The atlas shows the world cities according to the GaWC categorization of 2010. From this, a new configuration emerges, where expected national and local boundaries are presented in their real disposition based upon their international connectedness.



Shape of connectivity amongst world cities of same tier and Proportional Global Network Connectivity (GNC) Scores 2010, according to GaWC

Map of Global Cities 2010. The map clearly shows areas of the world rather dense and others almost irrelevant in terms of world city connectivity

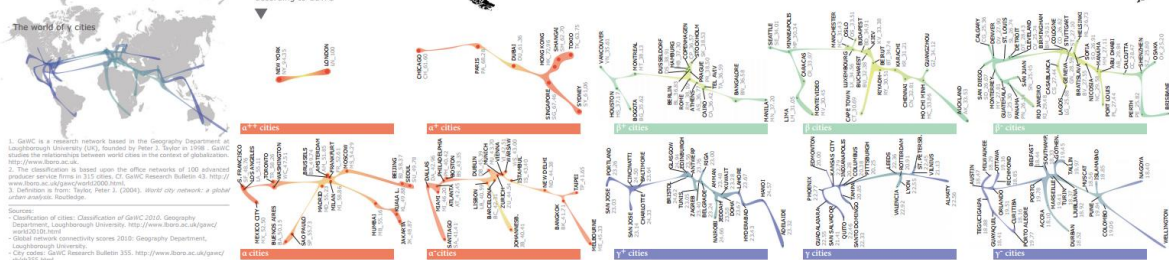


Imagen 8: Mapeo del nivel de integración de las ciudades en la red global del mundo - 2010. Fuente: GaWC, 2016

El atlas muestra las ciudades del mundo según la categorización del 2010 de Globalization and World Cities (GaWC). Según este esquema, la configuración emerge desentimando los límites locales y nacionales, y priorizando sus redes de conectividad internacional, en una catalogación que utiliza letras del alfabeto griego y el signo +.

Seguendo a Sassen, la economía global requiere de sistemas de infraestructuras globales homogeneizados y estandarizados necesarios para la operación, construidos tanto por la arquitectura como por la ingeniería civil. Sin embargo, en la medida que la economía global se expande e incluye una diversidad de economías nacionales, las ciudades buscan crear ventajas diferenciales a partir de la generación de ambientes e infraestructuras diferenciales relacionados al concepto de lujo. De este modo, la ciudad otorga soporte a los mercados financieros electrónicos mediante las infraestructuras ocultas.⁴²

Sassen sostiene que las ciudades cuentan con “una capa a menudo invisible”, constituida por el *software* incorporado para manejar sistemas masivos, como el transporte público y la vigilancia, guiados por lógicas desconocidas para la mayoría del cuerpo social. Si para Castells la tecnología es una manifestación de la capacidad de una sociedad para desarrollar el cambio mediante sus propias instituciones, la opinión de Sassen es que “... los artefactos técnicos se convierten gradualmente en actores en las redes a través de las cuales nos movemos”.⁴³ Castells considera que esto se

⁴² *Idem.*

⁴³ *Ibid.*, p. 29.

desarrolla en un contexto de interacción donde la tecnología plasma a la sociedad sin determinarla, mientras que la sociedad la utiliza sin condicionar la innovación tecnológica.⁴⁴

Por su parte, Rachel Harvey explica que los mercados financieros globalizados están embebidos en diferentes escalas.⁴⁵ A pesar de la representación de estos mercados, su operación y desarrollo se lleva a cabo en niveles nacionales y subnacionales.⁴⁶ En general, se encuentran asociados con una imagen de instantaneidad espacial y de la supuesta ruptura de las referencias horarias de los diferentes lugares del planeta. Incluso, que esto ocurra en el mundo electrónico, sin referencia espacial específica, hace que se los considere fuera del dominio de los Estados nacionales. Ya sea por la actividad comercial electrónica o financiera que la corporación desarrolla, Mercado Libre podría asociarse a esta imagen abstracta. En la construcción de su identidad se homogeniza la identidad de la compañía, más allá de que su producto o capacidad de venta sea a escala nacional de cada país; sin embargo, el Estado aún permanece como garante tanto para el capital nacional como para el extranjero.⁴⁷ De hecho, el propio Marcos Galperín ha reclamado acciones del gobierno local que favorezcan al negocio.⁴⁸

En el caso de Mercado Libre, su producción y ejecución se beneficia de entornos urbanos densos, porque la densidad física alberga un conjunto de actividades necesarias para la gestión, el servicio, el diseño, la implementación y la coordinación de las operaciones, que incluye desde el capital humano hasta las infraestructuras propias de cada ciudad. La empresa cuenta con operaciones en 18 países latinoamericanos, cuya identidad se unifica bajo la figura de Mercado Libre Inc. Esta entidad, que es meramente abstracta, radicada en Delaware (EE. UU.), condiciona el desarrollo del resto donde sí opera. En el esquema de una economía regional, las ciudades y países donde se asienta la operación deben garantizarle a la compañía un mínimo estándar de infraestructura regida por los requerimientos del negocio.

Las áreas metropolitanas suelen funcionar como centros productores de conocimiento, determinado por el grado de especialización de las empresas y de las personas que allí interactúan: estudiantes, consumidores, profesionales, entre otros. Los entornos urbanos facilitarían este conocimiento al proporcionar la conectividad social, gracias a la cual una empresa o mercado genera y obtiene los tipos de “conocimiento” o “talento” (*knowledge*) necesarios para operar. El talento, que puede ser tanto formal como informal, excede la suma de los actores del conocimiento reconocidos (profesionales y empresas) y le permite acceder a un tipo de información que depende de la calidad de estos recursos. Este tipo de capital humano inmaterial es fundamental para las corporaciones,⁴⁹ las cuales asientan sus sedes en determinadas urbes densas, al tiempo que construyen una cultura

⁴⁴ Castells, pp. 34-43.

⁴⁵ Rachel Harvey, “The Subnational Constitution of Global Financial Markets”, en Sassen, Saskia (ed.), *Deciphering the Global. Its Scales, Spaces and Subjects*. New York, Oxon: Routledge, 2007, pp. 201-218.

⁴⁶ Una entidad subnacional es un término genérico para designar las divisiones territoriales que poseen los Estados soberanos en cualquier nivel, habitualmente, con carácter político-administrativo, aunque también pueden tener efectos militares, eclesiásticos, judiciales u otros. EcuRed, “Entidad Subnacional”.

⁴⁷ Rachel Harvey, p. 214.

⁴⁸ Diario Perfil, Entrevista a Marcos Galperín.

⁴⁹ Sassen, “Cities in the Global Economy”, en *Handbook of Urban Studies*, R. Paddison (ed.), New York: Sage, 2001.

en sintonía con procesos globales que atraviesan diferentes esferas: la economía, el mundo de las finanzas, la tecnología y las culturales locales, entre otras.

1.1.4. Creación de valor corporativo: la responsabilidad social empresarial y su impacto arquitectónico

En 1987 la Comisión Mundial en Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas publicó el informe “Nuestro futuro común”, en el cual se establece la sostenibilidad como principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo, basada en tres pilares: el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.⁵⁰ El 27 de julio de 2012, la Asamblea General aprobó la resolución “El futuro que queremos”, mediante la cual promulgó la incorporación del desarrollo sostenible en todos los niveles a partir de la integración de aspectos económicos, sociales y ambientales, así como del reconocimiento de los vínculos que existen entre ellos.

... son esenciales para el desarrollo sostenible, incluido el crecimiento económico sostenido e inclusivo, el desarrollo social, la protección del medio ambiente y la erradicación de la pobreza y el hambre. Reafirmamos que para lograr nuestros objetivos de desarrollo sostenible necesitamos instituciones de todos los niveles que sean eficaces, transparentes, responsables y democráticas.⁵¹



Imagen 9: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Fuente: Programa para el desarrollo de Naciones Unidas, “Objetivos de desarrollo sostenible”

Los objetivos globales incluidos en la agenda de desarrollo sostenible, promulgada el 15/9/2015, fueron adoptados por los líderes mundiales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad.

En cuanto al concepto de responsabilidad social empresarial, Millon plantea una tensión histórica. Entre las décadas de 1950 y 1960 surgieron ciertos reclamos en torno a que el ejercicio del poder económico de las grandes corporaciones había dejado de ser un fenómeno privado, pues tiene un impacto directo en la vida social, económica y política de la nación. A partir de 1990, tales efectos

⁵⁰ Este informe define al desarrollo sostenible como la satisfacción de “las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. World Commission on Environment and Development, “Our Common Future”, Oxford: Oxford University Press, 1987, pp. 16-17.

⁵¹ Naciones Unidas, “Resolución aprobada por la Asamblea General el 27 de julio de 2012: 66/288. El futuro que queremos”, 30/1/2013, pp. 1-2.

fueron menospreciados al considerar que los límites de la corporación entre sus accionistas y directivos estaban bien definidos, al no haberse generado problemas sustanciales de legitimación entre la corporación y la sociedad.⁵²

Sin embargo, a partir de la crisis financiera del 2008 y frente al descrédito de las finanzas, en un escenario de auge de los reclamos medioambientales, numerosas corporaciones han incorporado estas políticas en los denominados informes de sostenibilidad (*Sustainability Reports*), así como en los de responsabilidad social empresarial (RSE). Estos reportes, que incluyen información sobre los impactos ambientales, sociales, económicos y de gobierno corporativo, funcionan como métodos para internalizar y mejorar el compromiso de una organización con el desarrollo responsable, tanto internamente como de cara a los accionistas.⁵³ Si bien son promovidos como buenas prácticas empresariales, su importancia radica en los compromisos asumidos, los cuales se traducen en su cultura organizacional.

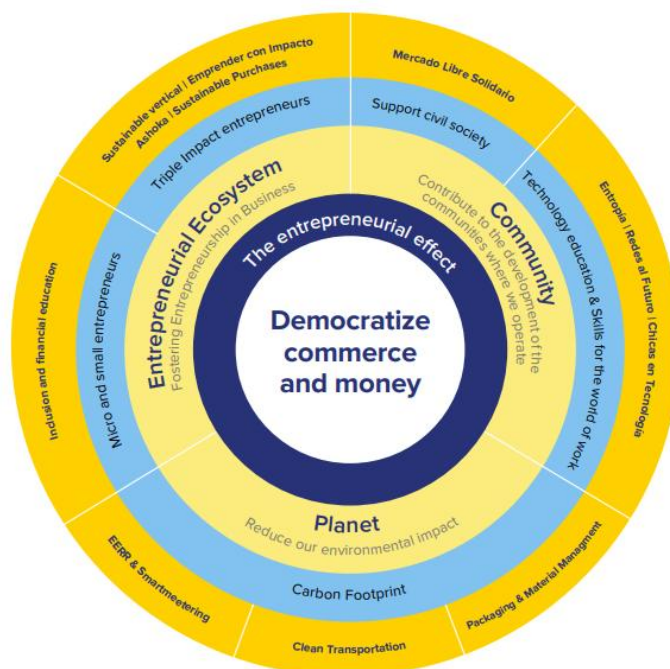


Imagen 10: “Estrategia para impulsar el desarrollo del ecosistema emprendedor en la región”.
Fuente: Mercado Libre Inc. “Sustainability Report 2020”

Los objetivos sostenibles prioritarios de Mercado Libre serían democratizar el comercio, el dinero y los pagos, así como igualar las oportunidades mediante la reducción de brechas geográficas y económicas.

Mercado Libre comenzó a emitir este tipo de informes normalizados a partir de 2016. En la actualidad, Estados Unidos no cuenta con regulación sobre este tema, a diferencia de la Unión Europea. Por este motivo se toman como las referencias más habituales los estándares como el GRI, utilizado por

⁵² Millon, pp. 225-229.

⁵³ U.S. Securities and Exchange Commission, “Request for rulemaking concerning Mandatory Sustainability Reporting and Disclosure: Petition for Rulemaking”.

Mercado Libre, o *UN Global Compact* o *UN Non-financial Reporting System*.⁵⁴ La importancia de analizar estos medios globales de creación de valor corporativo reside en explorar los aspectos, muchos de ellos tangibles, que definen discursivamente a la organización, algunos de los cuales buscan ser materializados en las formas organizacionales y, por ende, en las formas construidas.

Por ejemplo, los edificios de las últimas sedes de Mercado Libre cuentan con certificación LEED Green Building Rating System (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental). A nivel del proyecto de arquitectura, se planteó la incorporación de materiales alineados con esta certificación, como solados de Interface, equipos de climatización de bajo consumo y terminaciones que reduzcan el desperdicio. Al menos en términos discursivos, la arquitectura tiene como intención mitigar los problemas ambientales y mejorar la calidad de vida de las personas, ya sea por el uso de sistemas o espacios relacionados indirectamente con la reducción del impacto ambiental –terrazas, vegetación–, en sintonía con los Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU. Originalmente se evaluó la incorporación de fuentes de energía alternativas como molinos de viento, que posteriormente fueron descartados. Mercado Libre también promueve políticas de sustentabilidad ecológica, como la reducción de la huella de carbono y la sustentabilidad energética por medio de la inclusión de paneles solares, como ocurre sólo en MeLiCidade. A nivel arquitectónico, parece existir una banalización de las causas defendidas, pues son utilizadas discursivamente a modo de propaganda, como símbolos y ejemplos de un accionar modelo, que aún no logra materializarse.

1.1.5. Evolución del discurso corporativo: la alegoría del mercado (libre)

Alineado con los conceptos antes desarrollados, el objetivo de “democratizar el comercio en América Latina” planteado por Mercado Libre sería consumado a través del *e-commerce* o comercio electrónico. Aún en la actualidad, como modelo de negocios el mercado libre es vinculado a una optimización de los precios respecto de las formas tradicionales de comercio. Sin embargo, en este caso específico, existen distintas lecturas.

El comercio electrónico está sustentado, pero a la vez restringido y condicionado, por la expansión de Internet, que a nivel regional todavía se encuentra en fase de desarrollo, debido a restricciones culturales y tecnológicas. En Latinoamérica, con una población de aproximadamente 640 millones en 2019, quienes realizaban este tipo de transacciones no superaban los 155 millones.⁵⁵ Sin embargo, esto representa un fuerte incremento respecto del 2016, momento en el que esa cantidad llegaba a 126 millones.⁵⁶ En esta región todavía continúa habiendo grandes limitaciones en cuanto a la calidad de cobertura y alcance. De cualquier modo, cabe aclarar que Mercado Libre funciona con públicos mayormente urbanos, con acceso a infraestructura y conexión.

⁵⁴ Nasdaq promueve para sus clientes la utilización de un sistema propio, que es promovido como un sistema de buenas prácticas llamado ESG Reporting Guide. Nasdaq, “ESG Reporting Guide”.

⁵⁵ Según el informe de la Cepal, entre el 2006 y 2013 en América Latina y el Caribe con una tasa de crecimiento del 12%, la penetración de Internet tanto en el número de usuarios como en la proporción de la población pasó de 20,7% a 46,7%. Si embargo, este valor era muy inferior al 79% de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para el 2013. Cepal, “Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2015”, Naciones Unidas, 2015.

⁵⁶ Statista Research Department, “E-commerce in Latin America - Statistics & Facts”, 12/2/2019. (APVA)

A nivel mundial, la aún incipiente regulación de Internet y de este tipo de comercio sigue generando controversias, y termina materializándose frente a hechos consumados.⁵⁷ Por ello, continúan siendo formas de comercio parcialmente reconocidas en códigos o legislaciones locales. Las acotadas normativas nacionales restringen el poder de intervención del Estado. En tal sentido, puede ser considerada como una actividad desregulada, que dependería de la oferta y la demanda. Sin embargo, para el desarrollo del negocio, la compañía necesita que el Estado garantice la estabilidad del mercado, así como la factibilidad y el reconocimiento de un marco legal.

El Estado tiene que garantizar que haya libre mercado. Uno asocia al capitalismo con [la idea de que] el privado hace lo que quiere, y no es así para nada: el Estado cobra impuestos. El Estado es quien regula los sectores de la economía.⁵⁸

En lo referido al comercio y el acuerdo entre las partes, Mercado Libre deslinda su responsabilidad sobre tales transacciones. En sus términos y condiciones, figura como un mero habilitador,⁵⁹ tarea a la que se le suman un cúmulo de actividades financieras y de otras áreas –logística, financiamiento, publicidad y clasificados–, las cuales constituyen el núcleo de su negocio. Esta oferta no es fija, dado que la cartera de servicios varía según los países donde opera. Todos estos factores obligan a la empresa a contar con diversas unidades de negocios que no necesariamente utilizan los mismos recursos o están orientadas al mismo público.

En cuanto a su servicio, es interesante notar que, si bien Mercado Libre permite acceder a las plataformas de los diferentes países, restringe la acción de compra sólo al país correspondiente al registro del usuario, otorgándole un sesgo local, y divide organizacionalmente a la corporación por países o subregiones. Cada una está limitada por las regulaciones locales sobre transacciones comerciales. En la Argentina, conforma una sociedad de responsabilidad limitada (Mercado Libre SRL).⁶⁰

En definitiva, la alegoría del mercado (libre) alude a interacciones comerciales que aparentemente carecen de restricciones, si bien es claro que precisan de una serie de estructuras materiales e inmateriales para operar. La principal es Internet, un medio supuestamente neutro, aunque la concentración del desarrollo de las tecnologías y del poder económico han hecho caer esta hipótesis. Este tipo de corporaciones asientan sus sedes en urbes densas, al tiempo que construyen una cultura en sintonía con procesos globales que atraviesan diferentes esferas: la economía, el mundo de las finanzas, la tecnología y las culturales locales, entre otras.

⁵⁷ U.S. Securities and Exchange Commission, "MercadoLibre, Inc Form S-1 Registration Statement Under The Securities Act of 1933".

⁵⁸ Diario Perfil, Entrevista a Marcos Galperin.

⁵⁹ Marketline, "Company Profile: Mercado Libre Inc.", 2015, pp. 1-5.

⁶⁰ En el documento "Términos y condiciones de uso", Mercado Libre establece que está regido bajo la jurisprudencia y las leyes vigentes en la República Argentina: "Cualquier controversia derivada del presente acuerdo, su existencia, validez, interpretación, alcance o cumplimiento, será sometida ante la Justicia Nacional Ordinaria". Mercado Libre SRL, "Términos y condiciones de uso".



Imagen 11: Polo Dot. Fotografía: Violeta Amuchástegui, 2021

Polo Dot, desarrollo de Irsa CP, se ubica en uno de los nodos de acceso a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Aquí se observa el edificio Zetta, el shopping Polo Dot y el edificio Philips, recientemente adquirido. A la derecha y detrás de los árboles, se encuentra el Edificio Panamericana, donde se ubicaron las primeras oficinas de garaje de Mercado Libre.

1.2. Planificación y construcción de la cultura corporativa: la singularidad MeLi

1.2.1. El proceso de construcción cultural de Mercado Libre (2014-2018): importancia de la cultura e identidad corporativa organizacional

Los especialistas disienten sobre el significado de la cultura organizacional, su forma de cuantificarla y su relación con las teorías de psicología industrial y organizacional más tradicionales, así como acerca de su rol en las organizaciones. A esto se le suma el uso coloquial del término “cultura”, bajo el cual suelen incluirse desde patrones de comportamiento comunes hasta nuevos valores corporativos que la alta gerencia desea inculcar. La diversidad de enfoques se debe a que el rol de la cultura está compartido por ciencias sociales como la antropología, la sociología, la psicología social y el comportamiento organizacional. Basado en la antropología y la psicología social, Edgar H. Schein investiga la cultura organizacional, los procesos de consulta e investigación, así como la dinámica profesional, el aprendizaje y los cambios en las organizaciones.

La cultura de un grupo puede ser definida como un patrón de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, permiten ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.⁶¹

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de

⁶¹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, 2004, 3rd edition, p. 38.

variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.



Imagen 12: La materialización de la cultura en sus “artefactos observables”. Fotografía: Violeta Amuchástegui, Mercado Libre sede Tesla, 2018

Según Schein, con el crecimiento del management, se aplicó el concepto de “cultura de las organizaciones” para explicar tanto las variaciones en los patrones de comportamiento organizacional como los niveles de estabilidad en el comportamiento grupal.

En palabras de Schein, “La fuerza de una cultura depende de la longitud del tiempo de existencia, la estabilidad de los miembros del grupo y la intensidad emocional de las experiencias históricas actuales que han compartido”. Para un grupo específico, la existencia de una “cultura organizacional total” es habilitada por el hecho de contar con una historia y una serie de experiencias comunes. Sin embargo, al igual que en los sistemas, dentro de una misma cultura pueden existir diferentes subculturas, que interactúan en una misma organización, las cuales funcionan como un mecanismo de control.⁶²

Dentro de una estructura corporativa, se definen distintas capas y aspectos de organización, que se pueden catalogar como “artefactos observables”, “valores defendidos” y “supuestos básicos subyacentes”. De este modo, se generan una serie de significados compartidos propios. En particular, los “artefactos observables” incluyen la arquitectura, el lenguaje, la decoración, los esquemas de conductas, los hábitos de vestimenta, los rituales y las ceremonias.⁶³

⁶² *Ibid.*, pp. 10-18.

⁶³ *Ibid.*

Entre 2014 y 2018 Mercado Libre llevó a cabo un proceso de consolidación cultural articulado en cuatro etapas. Inicialmente, se procedió a definir y consolidar “los nuevos Principios Culturales”, reconocidos internamente bajo el eslogan de “ADN Emprendedor”.⁶⁴ El proceso de definición y consolidación de la cultura organizacional implicó la identificación de los valores de la organización como rasgos característicos de su cultura: “la creación de valor para nuestros usuarios”,⁶⁵ “Emprendemos tomando riesgos”,⁶⁶ “Ejecutamos con excelencia”,⁶⁷ “Estamos en beta continuo”,⁶⁸ “Competimos en equipo para ganar”,⁶⁹ “Damos el máximo y nos divertimos”.⁷⁰

La cultura corporativa que puede definirse como la “singularidad MeLi” se constituye de las creencias compartidas por los miembros de esta organización. Basada en el desarrollo de la comunicación interna, la transmisión de la cultura organizacional está relacionada con el sistema de gestión de las personas y se refleja en sus procesos para retener y captar talentos.⁷¹ Estas creencias se grafican en el siguiente esquema publicado por Mercado Libre en su Reporte de Sustentabilidad 2019, dirigido, en principio, a los inversionistas, pero que también puede considerarse parte de sus políticas de recursos humanos.

⁶⁴ Con el fin de lograrla hacia el 2018, la consolidación cultural se planificó para desarrollarse en cuatro etapas: en 2014 se realizó el diagnóstico de la Cultura Actual y la definición de la Cultura Deseada; en 2015 se diseñaron los principios culturales – proceso con C-level (jerarquía interna de la compañía)–; en el 2016 se implementó el plan de acción y entre 2017 y 2018 se llevó a cabo el cambio de elevar el estándar. MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2015”, 2016 (APVA).

⁶⁵ El primero de los principios se refiere a la intención de construir herramientas de impacto que democratizan el comercio, brindar una excelente experiencia, impulsar el ser emprendedor y el desarrollo digital. MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2015”, 2016, p. 34 (APVA).

⁶⁶ El segundo principio consiste en desarrollar un pensamiento en grande y a largo plazo, nunca darse por vencidos y buscar superar sus propios límites. MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2015”, 2016, p. 34 (APVA).

⁶⁷ El principio “Ejecutamos con excelencia” está asociada con “hacer cosas con calidad, manteniéndolas simples y honrando los compromisos.” MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2015”, 2016, p. 34 (APVA).

⁶⁸ Estar en “beta continuo” refiere a sistemas que permanecen en estado experimental o de prueba durante un largo tiempo. El estado “beta” está caracterizado y mediado por los usuarios, que se convierten en co-desarrolladores. El término alude a herramientas web que están en constante mejora, que probablemente son inestables, pero resultan útiles para las demostraciones o inspecciones previas al desarrollo. En el caso de Mercado Libre la transpolación de este concepto a su cultura se refiere a “Vivir cada cambio como oportunidad, probar y corregir hasta lograrlo y, por último, aprender de los errores”. MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2015”, 2016, p. 34 (APVA).

⁶⁹ El principio “Competimos en equipo para ganar” se refiere a la idea de que se “Colabora dentro de Mercado Libre y se compite hacia fuera, que se construyen los mejores equipos y se confía en sus decisiones, y, por último, que se promueve la meritocracia”. MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2015”, 2016, p. 35 (APVA).

⁷⁰ El último de los principios está conformado por la idea de “Damos el máximo y nos divertimos”. Por esto, la compañía se refiere al hecho de que “trabajan con mucha intensidad y dedicación, se reconocen sus logros y se fomenta un ambiente sano, alegre y divertido”. MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2015”, 2016, p. 35 (APVA)

⁷¹ La propia compañía expresa: “Queremos atraer, reclutar e incorporar el mejor talento para liderar la industria del comercio y los pagos en Latinoamérica. Para lograrlo, desarrollamos un modelo de adquisición de talento, que es de índole colaborativa y contempla cambios de planteo filosófico, de indagación de sentido, vinculado a nuestros principios culturales. Queremos que el candidato, además de poder desempeñar la función con idoneidad, comparta un sentido genuino con la cultura MELI y tenga el potencial de trascender a su posición”. Mercado Libre Inc. “Sustainability Report 2019”, 2020 (APVA).



Imagen 13: Mi experiencia MeLi.
Fuente: Mercado Libre Inc. "Sustainability Report 2019", 2020

Los "valores defendidos" y los "supuestos básicos subyacentes" de Mercado Libre parten de un individuo singular ("my experience") hacia otro, no explicitado en el lenguaje, que sería quien estrecha la mano –o choca el codo, tras la pandemia del COVID-19–, en una experiencia "fabulosa" que provocaría "adrenalina".

En el caso de estudio, los valores consignados en el esquema develan conceptos relacionados con la familia, el bienestar, la colaboración, el trabajo flexible y el aprendizaje, que precisan de un otro social. Es interesante notar la idea de circularidad, en contraposición a lo que podría ser un diagrama piramidal –con jerarquías y niveles delimitados–, que presentan no sólo los valores, sino el ecosistema de negocio de Mercado Libre. La forma de representación circular hace referencia a una totalidad cerrada en sí misma. Además, remite a la idea de igualdad y democratización –concepto aplicado como objetivo de la empresa–, que alude a la ausencia de jerarquías.

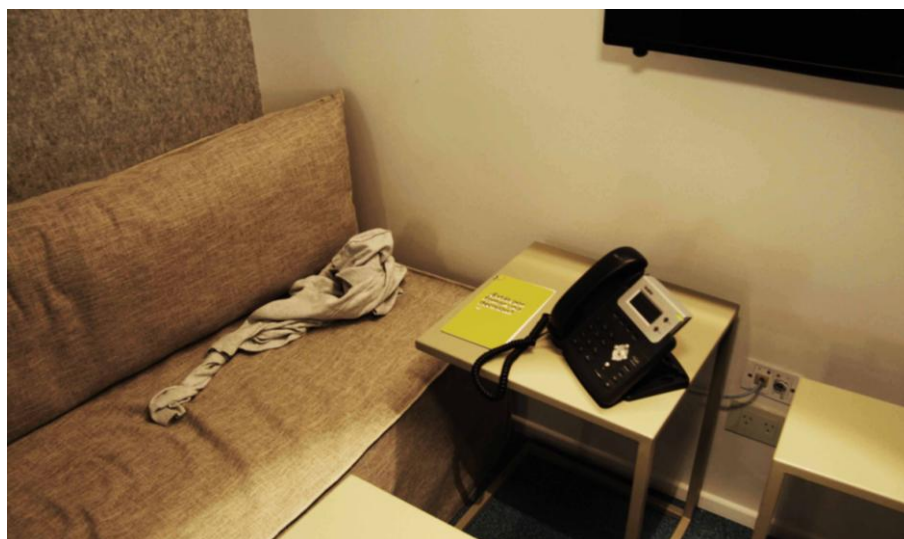


Imagen 14: Nuestra cultura y nuestros principios en la sede Tesla.
Fuente: Violeta Amuchástegui. 2018

Los principios culturales de Mercado Libre están naturalizados en los espacios y comunicaciones que realiza la compañía. Como se verá más adelante, en un edificio como el Larkin, de Wright, los principios culturales estaban escritos en los muros del espacio central.

1.2.2. Patrones organizativos y culturales MeLi: la institucionalización del modelo startup

Como se expuso en la introducción, Mercado Libre consolida su relato histórico a partir de la idea de una *startup* latinoamericana iniciada en un garaje. Sin embargo, distante de otras empresas de garaje, como Google o eBay, cuyos fundadores comenzaron el negocio en el garaje de una vivienda familiar suburbana, Mercado Libre tuvo sus primeras oficinas en el estacionamiento para la alta gerencia del Edificio Panamericana Plaza, propiedad destinada a la renta de oficinas, perteneciente a la familia de su fundador, Marcos Galperín.⁷²



Imagen 15: "Crecimos hoy, hace 21 años...".
Fuente: Marcos Galperín, 2020

Ante el vigésimo aniversario de la empresa, esta imagen fue publicada por la compañía y el propio Marcos Galperín, con el objetivo de remarcar no sólo su expansión sino también sus orígenes emprendedores.

La carátula del primer reporte de sustentabilidad estandarizado, emitido en 2016, bajo la identidad cultural MeLi parece dar continuidad al relato fundacional. La imagen que abre el reporte muestra a un niño parado en medio de un camino rural. Vestido con un traje azul de adulto y con un pie apoyado sobre una tabla de *skate*, su cabeza está protegida por un casco de aviador y de su espalda cuelga unas pequeñas alas. Como conjunto, la imagen condensa elementos asociados con la niñez/juventud y el ser emprendedor, aunque la innovación pareciera inviable, por el tipo de dispositivo creado. La ingenuidad del niño y sus herramientas contradicen la idea de seguridad que se intenta transmitir. Como metáfora de la historia de la compañía, la perspectiva del largo camino, tapada por el primer plano de la figura, se presentaría como un objetivo aún lejano.

⁷² Entrevista a Milagros Irastorza. *La Nación*, "Mercado Libre. Así era el garaje donde nació la empresa más valiosa de la Argentina", 8/9/2019 (APVA).



Imagen 16: "Crecimos mucho, pero todavía nos queda mucho por recorrer".
Fuente: Mercado Libre Inc. "Sustainability Report 2015", 2016

La figura ubicada en un primer plano, opacando el paisaje circundante, evidencia una concepción individualista que se contrapone a muchos de los principios que defiende esta empresa.

Sin embargo, considerando las circunstancias de su publicación, esta foto legitima la visión que la compañía tiene de sí misma: una empresa joven, emprendedora, que asume riesgos. La imagen combina lo lúdico con lo formal, asociándola a la idea de *startup*. En comparación con otras empresas de tecnología, para el 2016 Mercado Libre contaba ya con una consolidación, desarrollo, financiación y experiencia que le permitieron lograr el afianzamiento necesario.

Dentro de los factores que determinaron la construcción de la identidad de la compañía, se encuentra el hecho de ser una empresa de origen argentino que desarrolla principalmente su actividad en Sudamérica, lo que ya le otorga una idiosincrasia y un contexto cultural definido. Al estar su operación limitada a 18 países, se la puede considerar una empresa regional. Sin embargo, al contar con oferta pública en mercados internacionales, está forzada a adquirir y cumplimentar protocolos y rasgos propios de una corporación global. Las identidades locales de cada subsidiaria de Mercado Libre se encuentran en gran medida subsumidas a la conformación de la corporación bajo Mercado Libre Inc., cuya oferta pública en el Nasdaq se inició en el 2007. Esta fue incorporada bajo las reglamentaciones de Delaware, Estados Unidos.⁷³ De este modo, se establece un marco organizacional global a toda la estructura. Para cotizar en esta bolsa de valores, las corporaciones deben cumplir con requerimientos o lineamientos que condicionan su cultura.

⁷³ Legislative Council, General Assembly State of Delaware, "Title 8. Corporations" en <http://delcode.delaware.gov>.

1.2.3. Nativos digitales: ¿una sociabilización co-creada?

En la actualidad el conocimiento especializado deviene un rasgo identificatorio para cada corporación. En términos corporativos, la noción “conocimiento especializado” describe los recursos conformados por el capital humano con conocimientos adquiridos a través de la educación formal. Devino un rasgo de la economía, que ya no focalizada en la producción industrial sino en el sector de servicios e información, dependiente del capital intelectual y otros recursos intangibles.⁷⁴

El equipo que compone Mercado Libre se caracteriza por ser talento joven, identificado como “nativos digitales”. La consolidación de sus principios culturales sólo puede entenderse en el marco de una cultura joven y digital, más allá de los servicios y productos que ofrece. Si bien los porcentajes de relación pueden variar, en todas las sedes operativas el mayor rango etario de los empleados es menor de 30 años.

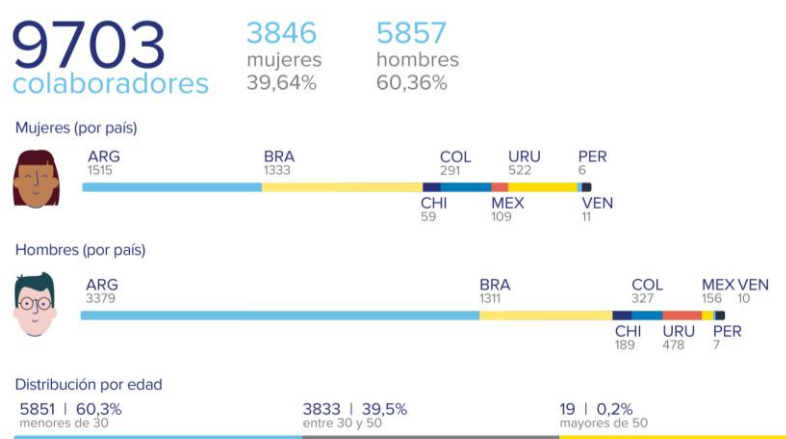


Imagen 17: Un equipo emprendedor.

Fuente: MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2019”, 2020

Aunque el gráfico muestra la distribución por edad como tercios iguales, no lo son. Además, de estos números, las altas gerencias están en el rango entre 30 y 50 años, o mayores de 50.

En las empresas tecnológicas de tipo *fintech*, la retención y atracción del talento deviene un desafío. Por esto, Mercado Libre desarrolla “una estrategia de marca empleadora, con el objetivo de comunicar de manera efectiva la propuesta [...] a los candidatos”. El proceso de selección incluye, por ejemplo, visitas guiadas a las oficinas. Así, los potenciales nuevos talentos observan la cultura y la empresa y los actuales empleados evalúan si éstos congenian con su cultura y los grupos de trabajo.⁷⁵

⁷⁴ Tal concepto fue popularizado por Peter Drucker en su libro de 1966 *The Effective Executive*, y posteriormente en 1969, en *The Age of Discontinuity*. Para este autor, el conocimiento es el recurso clave en la sociedad y los trabajadores del conocimiento son el grupo dominante en la fuerza laboral de una “economía del conocimiento” (*knowledge economy*). CFI (Corporate Finance Institute), “Knowledge Economy. An economy dependent on human capital and intangible assets, such as proprietary technology”, 2021. Drucker, Peter, *Management. Revised Edition*, New York, Harper, 2008.

⁷⁵ Las empresas tecnológicas como Mercado Libre se caracterizan por tener una alta rotación laboral. En muchos casos, este fenómeno está asociado a cuestiones generacionales, pero también se debe a la alta demanda que existe en el mercado por contar con talento especializado. Estudio Elia Irastorza, “Consultoría para Despegar” (2017). Más allá del contexto del talento, en 2019 la compañía contrató a 4.500 empleados. Mercado Libre Inc. “Sustainability Report 2018”, 2019, p. 37.

Como parte de esta estrategia, Mercado Libre implementó, desde el 2015, sistemas de flexibilización laboral como “Open Workplaces”, que permite a los usuarios trabajar desde cualquier lugar del mundo con conexión a Internet. El desempeño es medido a partir de un proceso de gestión llamado “Performance Management”, que funciona como un sistema de retroalimentación continua a partir de mediciones de performance, incentivos y beneficios en función del cumplimiento de responsabilidades de control interno, que buscan verificar tanto los objetivos como las conductas de acuerdo con los valores y estándares de la compañía. A los beneficios tradicionales, se suman políticas inclusivas para familias, y otras políticas de maternidad y adopción.⁷⁶

Como canales de comunicación interna, Mercado Libre implementó en el 2014 “Workplace MELI by Facebook”, que fomenta la comunicación y participación interactiva de sus empleados para resolver dudas o realizar quejas. A esto se le suma un sistema de *bots* automatizados como forma de respaldo de los procesos y programas; un sistema de chat y transmisiones en vivo con los líderes de proyectos más relevantes, el CEO u otros.⁷⁷



Imagen 18: Soluciones tecnológicas al servicio de la experiencia MeLi.
Fuente: Mercado Libre Inc. “Sustainability Report 2019”, 2020

En una cultura en la que la tecnología se encuentra naturalizada, la comunicación se basa en un sistema que fomenta la sociabilización, a la que internamente se la considera “co-creada”.

En un informe de “*Business Overview*” del 2014, emitido por Mercado Libre para sus inversores, se asocia la expansión de la empresa a cambios socioculturales tales como un incremento en la aceptación del comercio electrónico, la adopción de tecnologías móviles y “la expansión de su ecosistema”, que constituye el aumento de la oferta de servicios brindados.⁷⁸ Si bien el crecimiento de Mercado Libre siempre ha sido sostenido, se observa un salto exponencial desde el 2011, a causa de la adquisición de empresas o el desarrollo de alianzas estratégicas como, por ejemplo, con eBay.⁷⁹ Con anterioridad a la pandemia del COVID-19, este crecimiento fue la razón que promovió proyectar nuevas sedes corporativas.

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2019”, 2020.

⁷⁸ MercadoLibre, Inc. “Business Overview”, 2014.

⁷⁹ “Llevamos adelante una estrategia de contratación diversificada, que incluye la adquisición de compañías de desarrolladores, lo que nos permite acelerar la integración de profesional calificado y responder a nuestro crecimiento. Al cierre del 2015 nuestro equipo de IT y Desarrollo de Producto sumaba 848 empleados: 639 más que el año anterior. Con el mismo objetivo generamos polos de talentos en nuestros centros de desarrollos de Brasil, Chile, México y Uruguay. Además, desarrollamos programas de entrenamiento en universidades y escuelas de tecnología de la información en donde podemos detectar perfiles de jóvenes con potencial. De la misma manera, en 2015 impulsamos una alianza con la escuela de capacitación Digital House, de la que participaron varios empleados de Mercado Libre como docentes”. MercadoLibre, “Sustainability Report 2015”.

Conclusiones del capítulo

La corporación *fintech*, en tanto sistema que articula diversas infraestructuras, dista de tener una configuración estable, ya sea por el cúmulo de teorías que caracterizan a su ontología legal, como por las condiciones de un mercado competitivo, que fuerza constantemente a la innovación. Se presentan como conglomerados de servicios asociados a la noción de ecosistema. A pesar de que sus diferentes componentes trascienden un tiempo y lugar específico, en sintonía con los análisis indagados en este capítulo, estos sistemas conectados a partir de redes globales de intercambio se sustentan por marcos de políticas públicas de cada Estado, que les garantizan las estructuras necesarias para su funcionamiento, lo cual tensiona la idea de libre mercado.

Los límites de los territorios nacionales quedarían así difuminados dentro del sistema financiero internacional, que condiciona a los grandes poderes económicos. Allí las ciudades se resignifican como centros financieros constituyendo nodos de un sistema de infraestructura global al ofrecerle a la corporación las condiciones mínimas para operar (servicios, capital humano, infraestructuras, entre otros).

Cada corporación global se reconoce e identifica a través del diseño de identidades culturales características, que matiza diferencias políticas, sociales, económicas o ideológicas. La cultura corporativa les permite generar una identidad, así como una cultura organizacional total, que funciona como un mecanismo de control y segregación. En las urbes donde se establece, la relación con el entorno circundante es permeable a partir de la construcción y determinación de la organización social requerida. Esto se debe a la conformación de ámbitos diferenciados –las sedes y su entorno–, aunque codependientes, ya que se condicionan mutuamente, tal como se ha explicado en este capítulo.

Las corporaciones *fintech* se constituyen por componentes inmateriales –financieros y tecnológicos–, a su vez determinados por la misión social empresaria –no financiera–. En este sentido, la arquitectura serviría para la construcción de sistemas cuyos componentes son materializados mediante intervenciones en el espacio, tema que será abordado teóricamente en el siguiente capítulo, con el propósito de especificar nociones fundamentales para el análisis del caso.

CAPÍTULO 2. MATERIALES ARQUITECTÓNICOS: ESPACIOS Y TIPOS CORPORATIVOS

Introducción

El objetivo de este capítulo es entender los múltiples estratos que conforman el ecosistema corporativo, así como los factores condicionantes para su traducción en formas construidas. Se estructura en dos apartados.

En el primero se mapea la evolución del tipo corporativo desde mediados del siglo XX hasta la actualidad, tomando como base las perspectivas desarrolladas por Iñaki Ábalos y Juan Herreros, quienes analizan la influencia del desarrollo de la técnica sobre los edificios de oficinas modernos; Rainer Hascher, Simone Jeska y Birgit Klauck, quienes estudian una serie de casos significativos de oficinas desde el punto de vista tipológico, y Francis Duffy, quien se remite a la evolución organizacional de las corporaciones y su traducción a la forma construida.

En el segundo apartado se busca entender los fenómenos históricos que implicaron los modos de producción *fintech*. Tal como se desarrolla en el capítulo anterior (1.1.2), este proceso tuvo profundos impactos en las formas económicas, políticas, culturales y materiales de las áreas metropolitanas a nivel global. Este enfoque es utilizado para analizar los rasgos de Mercado Libre como caso de estudio. Luego se definen los patrones y elementos que condicionan y hacen singulares a las sedes corporativas analizadas. Éstos se estructuran sobre la consolidación y construcción de una identidad y cultura corporativa predefinida, cuya consecuencia directa es la organización espacial. En una primera instancia, se estudia la evolución conceptual del espacio corporativo y el modo en que la corporación naturaliza los discursos y requerimientos actuales. En una segunda instancia, se analiza la evolución tipológica de la sede corporativa. Se identifican los condicionantes históricos de la sede, no solamente relacionados con el negocio, sino como un sistema que se sirve de infraestructuras externas. Retomando los aportes del capítulo anterior, aquí se plantea que la corporación adquiere un carácter transespacial, cuyos patrones sustentan el desarrollo de una organización social característica.

2.1. La producción del espacio corporativo

La organización de los espacios de trabajo se ha alineado con el negocio y la función del *management*, que determina los requerimientos de la organización física y espacial, ya sea por el lugar o por los tipos de espacio de trabajo necesarios. Los esquemas de negocios determinan la conformación de los espacios y las formas en la que son ocupados. En su temática y arco temporal, los libros *Pastoral Capitalism*, de Louise A. Mazingo; *The Organizational Complex*, de Reinhold Martin y *The Interface*, de John Harwood, tratan los cambios de las corporaciones como consecuencia de las tendencias en el desarrollo de los negocios.

La estructura de la corporación es resultado de la adaptación de las organizaciones a los cambios tecnológicos iniciados en la década de 1990, tal como se describió en el capítulo anterior. Las

tecnologías *fintech*, además de ser factores habilitantes y soportes, desde su forma organizacional y espacial, ejercen un control intangible que estructura el sistema. El diseño organizacional está basado en procesos sociotecnológicos co-creados por diversos actores –la corporación, los empleados, los usuarios, las regulaciones legislativas– de modo que la tecnología, como función, se encuentra incorporada y mediada.⁸⁰

Desde fines de la década del 1990, los espacios de trabajo se sustentan sobre conceptos de autonomía e interacción de sus usuarios, quienes recientemente han adquirido la supuesta capacidad de elección del modo de trabajo, planteándolo casi como un derecho laboral. Al incrementar la movilidad, la oficina pierde su entidad estable en términos de lugar, así como también el marco temporal. En una misma corporación conviven distintos tiempos, lugares y culturas. La oficina muta a ser comprendida como espacio de encuentro colectivo, desplazando el foco del trabajo individual para facilitar la sociabilización, la comunicación y la colaboración. Así, cobra preponderancia el concepto de organización, que pasa a ser considerada como una forma para maximizar los recursos por medio de la interacción social e intelectual,⁸¹ como ocurre en Mercado Libre con la “singularidad MeLi” (cap. 1, ap. 1.2).

El término “espacio”, adoptado por la arquitectura moderna como una de sus categorías fundamentales, es un concepto ambiguo,⁸² que deriva de su confusión con la categoría filosófica general de “espacio”, motivo por el cual hace referencia a dos significados diferentes. Por un lado, representa propiedades físicas dimensionales o de extensión correspondientes al espacio vivido por el cuerpo. Por otro, remite a propiedades de la mente que conforman un aparato de percepción del mundo más allá de la práctica arquitectónica. Esta dicotomía, que caracterizaría al espacio arquitectónico, provocó que el término tuviera –y aún tenga– diversas acepciones.⁸³

Cada organización genera en su interior una forma característica de experiencia y de representación de su idiosincrasia. Desde el punto de vista espacial, no sólo del tipo físico de configuración, las formas de ordenamiento devienen una dimensión cultural que demarca los límites de la organización.⁸⁴ En los espacios de trabajo, como se denomina el espacio interior genérico de una sede corporativa, la fachada –“piel contenedora”– demarca los límites externos. Se diferencia, de este modo, un ambiente exterior de uno interior. Si bien ambos se retroalimentan, mantienen un grado de hermeticidad que los separa, permitiendo que el interior se desarrolle casi de forma autónoma al exterior, que sin embargo lo condiciona. Este paradigma se corresponde con el emplazamiento de las sedes de Mercado Libre. La siguiente imagen muestra el contraste entre el polo de oficinas, que incluye el Edificio Panamericana, y el barrio residencial de casas bajas donde se encuentra ubicado, en un punto neurálgico de acceso a la ciudad de Buenos Aires.

⁸⁰ Bijker, Huges y Pinch (ed.), p. 51.

⁸¹ Francis Duffy, *The new Office*, London: Conran Octopus Limited, 1997, p. 60; del mismo autor, *Work and the city*, London: Black dog Publisher, 2008, pp. 45-50.

⁸² Esta categoría se originó en Alemania, donde la palabra *Raum* significa un límite material y un concepto filosófico al mismo tiempo. Dicho concepto al ser traducido al inglés (*space*) o al francés (*espace*) pierde esta capacidad del original. Cfr. Adrian Forty, *Words and Buildings*.

⁸³ *Ibid.*, p. 256.

⁸⁴ Hillier y Hanson, p. 4.



Imagen 1. Vista del Edificio Panamericana en el barrio de Saavedra desde Polo Dot.
Fotografía: Violeta Amuchástegui, 2018

Contraste entre el espacio interior genérico de la sede corporativa de Mercado Libre en Polo Dot y el entorno urbano.

Ambos ambientes son fundamentales para las corporaciones: uno, por el negocio; el otro, por la captación y conservación del “talento”, estrechamente vinculado con la construcción de una organización social propia, tal como se analizó en el capítulo anterior. Esto genera una suerte de dicotomía entre el exterior (imagen corporativa o pública de la empresa) y el interior (cultura o identidad corporativa de una organización social determinada). El espacio interior admite múltiples funciones y cuenta con la flexibilidad de convertirse en una atmósfera específica a través de medios “no arquitectónicos”. Su escala y el volumen dividen entre el uso interior y la forma exterior, pero también lo transforman en una serie de “monumentos instantáneos” sin sentido, cuya agregación produce una ciudad de diversidad y densidad irreconciliable, aunque fluida.⁸⁵

⁸⁵ David Salomon, *One Thing or Another: The World Trade Center and the Implosion of Modernism*, California: University of California, 2004, p. 65.

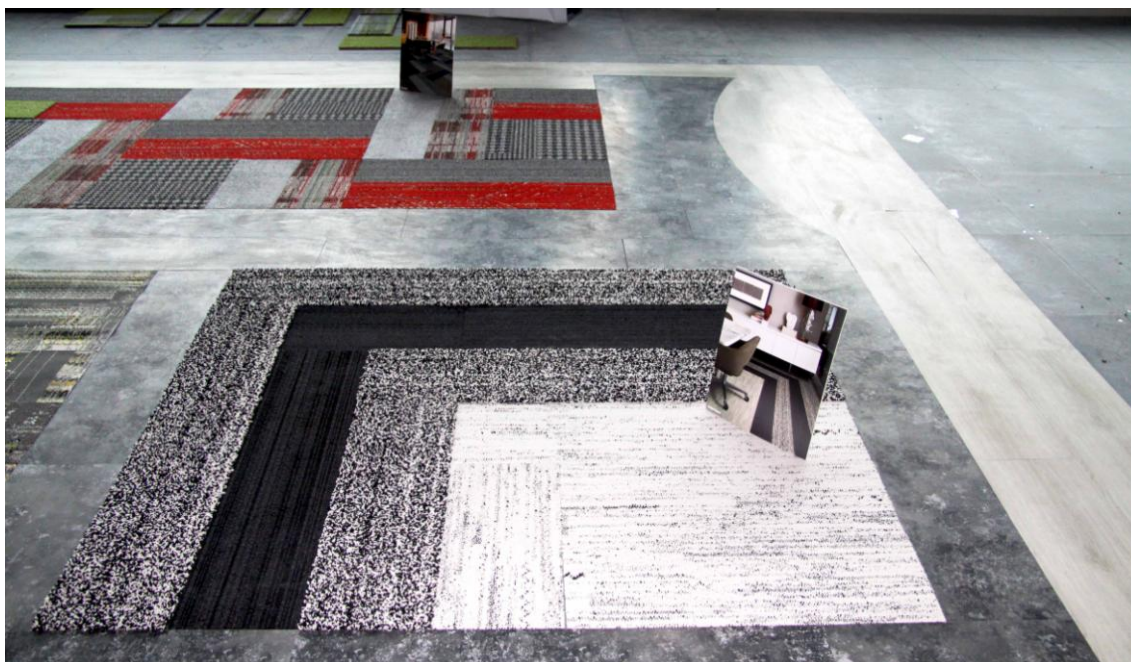


Imagen 2: Buscando la horizontalidad. Fotografía: Violeta Amuchástegui, 2019.

Muestras de alfombras y pisos vinílicos, exigidas como parte de la licitación de solados para los interiores. Esto suele usarse como forma de guiar al usuario durante su experiencia en el edificio, así como para jerarquizar y diferenciar los distintos espacios.

De acuerdo con Duffy, las nuevas dinámicas de los negocios, definidas por rápidos ciclos de innovación y nuevos alcances económicos, se tradujeron en modificaciones en los tipos edilicios, así como también en la reingeniería de las oficinas y los procesos de trabajo para lograr optimizar su rendimiento a partir de un aumento de la eficiencia y la eficacia. El aumento de la eficiencia remite a la reducción de las ratios de ocupación que implican costos: alquiler, impuestos, sistemas de calefacción y ventilación e iluminación, acondicionamiento, administración y seguridad. Por su parte, la idea de eficacia está relacionada con el uso del espacio.⁸⁶ Lo observado por Duffy para la evolución del tipo de oficina mantiene su vigencia tras casi un cuarto de siglo, debido a que las corporaciones *fintech* diseñan sus espacios de trabajo ofreciendo comodidades que van más allá de tareas específicas de escritorio (peluquería, jardines, gimnasios, sales de masaje, servicio de guardería, servicios de tintorería).

⁸⁶ Duffy, *The New Office*, p. 46.

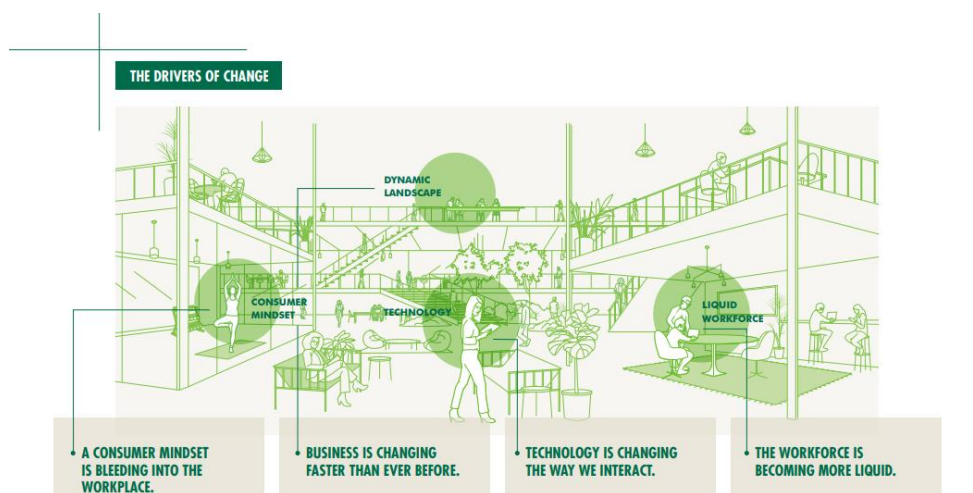


Imagen 3: Los agentes de cambio.
Fuente: CBRE, The agile Advantage, 2018.

La evolución del panorama laboral tiene impactos concretos en el sector inmobiliario. Así, se buscan nuevos modelos, basados en el concepto de agilidad, para ofrecer lugares de trabajo altamente efectivos, activos diferenciados y carteras optimizadas que generan más valor para las organizaciones y las personas a las que sirven.

Frente a esto, las corporaciones *fintech* priorizan “espacios de trabajo flexibles”, “servicios ágiles” y “tecnologías innovadoras” como un conjunto de soluciones adaptadas a sus clientes, ya sea tanto espacios de trabajo personalizados como puestos según demanda. Un ejemplo de esto pueden ser los espacios de *coworking*, cuyo referente es Wework Companies Inc., que ofrece ambientes de trabajo compartidos o exclusivos y adaptados a las necesidades de un cliente específico.⁸⁷ En la actualidad y desde la estrategia del *real estate* corporativo, se percibe al “espacio como servicio”. Este concepto implica un cambio que abarca desde la propiedad de los activos hasta la monetización del acceso y los servicios, e incluye el espacio físico.⁸⁸

2.1.1. Topología corporativa: sistema de relaciones y continuidades

Como punto de partida del concepto de “espacio corporativo”, se toman las ideas de Hillier en el marco de la teoría de Space Syntax, en particular los libros *The Social Logic of Space* (coescrito con Julienne Hanson), donde presenta una teoría general sobre cómo las personas se relacionan con el espacio en entornos construidos, y *Space is the Machine*, en el que informa sobre un cuerpo sustancial de investigación basado en esa teoría. En el primer libro, el orden espacial de una sociedad es definido como una dimensión intrínseca de su cultura e identidad. Éste es el rasgo que diferencia a las diversas organizaciones sociales entre sí. Las formas espaciales generan patrones de encuentro y conocimiento, condicionando la distribución de las personas y, a su vez, determinando el patrón definitivo que tomará el medio físico a través de la definición de sus límites. Su materialización permite que las sociedades humanas coexistan con patrones espaciales reconocibles.⁸⁹

⁸⁷ Wework, <https://www.wework.com>.

⁸⁸ Iacobucci, “Space As A Service: It’s Time To Break The Norm”, *Work Design Magazine*, April 25, 2019.

⁸⁹ Bill Hillier, *Space is the Machine. A Configurational Theory of Architecture*, Space Syntax: UCL, 1996, p. 27.

A partir del proceso de diseño de su identidad, el edificio corporativo cobra valor social al elaborar espacios como patrones, definiendo normas y formas de control. Sirve, además, para traducir los patrones culturalmente sancionados en una forma material. Para Hillier, la configuración espacial es un componente cultural que funciona “no discursivamente” y permite naturalizar lo artificial al ser sustentado por la identidad. Los edificios se desmaterializarían en una no-discursividad y, por lo tanto, en el sustrato cultural que forma el medio físico y espacial en el que se desarrollan.⁹⁰



Imagen 4: Melicidade, centro de MercadoLibre en Brasil.

Fuente: www.infotechnology.com, “La inversión „verde” de Galperin lejos de Argentina: cómo planea continuar su expansión en la región”

Esta sede de Mercado Libre en Brasil se emplazó en las afueras de San Pablo, en una zona antes degradada, sirviendo como motor de una renovación urbana.

Hillier evidencia dos realidades de los edificios como artefactos: una se relaciona con su uso práctico, donde los materiales y elementos deben ser ensamblados en una forma determinada; la otra, con su uso social, a partir del cual identidades culturales son conocidas y perpetuadas.⁹¹ Frente a la globalización de las corporaciones, que las independiza en parte de la idea de lugar físico, las tecnologías *fintech* sirven para sustentar la noción de transespacialidad. El despliegue transnacional que han adoptado crecientemente las estructuras corporativas conforma un sistema de redes interconectadas donde cada una de ellas actúa como nodo. Durante el transcurso de las últimas décadas, la expansión de las redes de comunicación digital transformó el concepto de distancia, uso y función, flexibilizando las relaciones espaciales. Estos desarrollos provocaron también una homogenización formal del edificio y una subjetivación de los procesos de conformación espacial.⁹²

⁹⁰ Hillier y Hanson, p. 16.

⁹¹ Hillier y Hanson, p. 1.

⁹² Según Ábalos y Herreros, el proceso de homogeneización y subjetivación imposibilitó la clasificación tipológica como metodología de análisis y de proyecto, y rompió con la idea de espacio tradicional urbano al no haber ya la posibilidad de un orden en términos geométricos o funcionales. Frente a la indiferenciación de tipo y programas, ante la ausencia del sujeto y relativizada la contigüidad, se destruye la idea de jerarquización urbana, que funcionaba como articulador y desarticulando la cohesión urbana que en la ciudad tradicional era llamado *continuum* y en la moderna, espacio público. El rascacielos está personificado como la expresión paradigmática de la topología contemporánea y en la que su sección deviene el elemento configurador, función realizada antes por la planta de la ciudad. Iñaki Ábalos y Juan Herreros, *Técnica y Arquitectura en la ciudad contemporánea 1950-2000*, Hondarribia: Nerea, 3ª ed., 2000, pp. 262-265.

El espacio público tradicional se estratifica para atender a los distintos niveles y usos, pero fundamentalmente queda interiorizado, engullido como una pieza más del mecanismo comercial y espacial de estructuras mixtas, sin otro cometido que el de servir como lugar de intercambio. Deja de ser asimilado al espacio exterior para formar parte de la mecánica de construcción formal del edificio...⁹³

Ábalos y Herreros, en una crítica al modelo de ciudad americana, generalizan al rascacielos como estructuras de usos mixtos y los caracterizan como edificios homogeneizados en los cuales el espacio público tradicional quedaría interiorizado, mientras que el exterior quedaría atomizado, relegado a ser un espacio vacío donde corren las infraestructuras públicas. A su vez, se rompe con la idea de centralidad urbana, tanto de la ciudad tradicional como de la ciudad moderna. De este modo, cada edificio quedaría caracterizado como una unidad estanca y autosuficiente en sí misma, desconociendo múltiples factores sociales, políticos y económicos, así como el funcionamiento de la ciudad en sí misma. La crítica a la ciudad pareciera estar realizada solamente desde la visión modernista. Si bien los avances técnicos son innegables, pareciera exagerado asociarlos únicamente al uso que le dio el capitalismo, así como asumir al rascacielos como único modelo posible.

Si bien el capitalismo provocó cambios en los modelos de desarrollo inmobiliario, Ábalos y Herreros no analizan la totalidad del proceso inmobiliario, ni la variabilidad de usos. Al constituir la sede de una corporación específica, se jerarquiza y fragmenta el espacio, que en el edificio de base se lo puede caracterizar como neutro y continuo, ajeno al programa interior, que le otorga flexibilidad a la planta. La movilidad, los cambios en los modelos de negocios y en la forma de trabajo concluyeron en la resignificación de las sedes corporativas como espacios de sociabilidad. Esto no significa que sea el único ámbito donde esto ocurre, aunque a nivel del funcionamiento se resignifica el valor de la sede corporativa.

2.1.2. Prácticas coordinadas

El carácter performativo del espacio corporativo actual está definido a partir de las transformaciones que ocurrieron desde 1945, englobadas, según Reinhold Martin, en el concepto de “percepción fisionómica”. En la “fisionomía de la oficina”, Martin condensa las ideas desarrolladas por Gyorgy Kepes, quien determina que cada rasgo del hombre se traduce en el ambiente con características fisionómicas propias y se convierte en objeto de comunicación. En esta dirección también se señala el trabajo de Heinz Werner sobre la idea de la fisionomía de la percepción, quien distingue dos conductas diferentes: la “técnica-geométrica” y la “fisionomía de la visión del arte”. Ambos autores intentan restaurar la dimensión de la fisionomía afectiva en la experiencia racional de posguerra como parte de un proyecto mayor a partir de la mediación de la ciencia con el arte, pero que abriría la posibilidad de la existencia de una realidad “científica” de la arquitectura corporativa.⁹⁴

⁹³ Ábalos y Herreros, p. 264.

⁹⁴ Martin, *The Organizational Complex. Architecture, Media and Corporate Space*, Cambridge: MIT Press, 2003, pp. 81-121.

Con la ruptura de los esquemas de producción tayloristas, en la Segunda Posguerra se inicia la “humanización de la oficina”, sobre la base de estudios que demostraban la relación directa en el aumento de la productividad, el bienestar de los usuarios y su identificación con la corporación. Estas transformaciones no sólo repercutieron hacia el cliente externo, sino que impactaron en el rol del diseño de oficinas y dieron lugar a la generación del cliente interno.⁹⁵

La oficina, ahuecada [...] en un caparazón flexible y rítmico, se ofrecía a los empleados y a los clientes como una forma de comunidad. Mientras tanto, los trabajadores [...] estaban siendo convertidos de máquinas tayloristas a “humanos”, en reconocimiento de su valor operativo en relación empática entre el gerente y el empleado, vestidos con la imagen de la modernidad. Todos estos cambios fueron accesibles a través de la “percepción fisonómica” ayudada por la arquitectura moderna. En el nombre de la corporación como un organismo productivo, las oficinas se transformaron en condensadores sociales.⁹⁶

Martin asocia el concepto de “relaciones humanas” con el intento de mejora de la productividad a través de la identificación de los empleados con un sistema social.⁹⁷ Al respecto, evoca diversos estudios de la época como los experimentos Hawthorne.⁹⁸ En ese momento se concebía a la corporación como una unidad social básica, similar a la familia.

⁹⁵ *Ibid.*, pp. 90-92.

⁹⁶ *Ibid.*, p. 91.

⁹⁷ En Harvard, entre 1932 y 1934, Lawrence J. Henderson dictó un seminario del que participaron personalidades como Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y Talcott Parsons, sobre los trabajos del sociólogo italiano Vilfredo Pareto. En las palabras de Martin, este seminario buscaba promulgar el pensamiento de Pareto como un modelo de integración social que pudiera contrarrestar los avances del marxismo en la sociología americana. Para esto Henderson comparaba el concepto de sistema social, que procuraba el equilibrio desarrollado por Pareto con la noción de sistema entendido como un todo funcional en equilibrio dinámico. Este último concepto se sustentaba en parte en los trabajos del físico Willard Gibbs y en la investigación sobre el equilibrio físico químico de Walter B. Cannon. Martin resalta a Gibbs como una fuente importante para el concepto de “cibernética” desarrollado por Wiener y Walter B. Cannon, referencia compartida por Wiener, Giedion y Kepes. *Idem*.

⁹⁸ *Idem*.



Imagen 5: Experimento Hawthorne: Sala de prueba de montajes de transmisores.
Fuente: Baker Library, "The Human Relation Movement: Harvard Business School and the Hawthorne Experiments" (1924-1933)

Los experimentos Hawthorne fueron unos estudios desarrollados entre 1927 y 1933 por la Facultad del Harvard Business School en la Western Electric Hawthorne, bajo la dirección de Elton Mayo. En éstos un grupo de trabajadores eran aislados en un cuarto de pruebas donde las condiciones ambientales eran modificados para testear la productividad de los trabajadores.

Martin afirma que, durante el período de posguerra, las lógicas espaciales de la "familia" corporativa se modificaron profundamente. Las relaciones entre el *management* y los trabajadores empezaron a cambiar como parte de una "revolución gerencial". En conjunto con las reformas tecnológicas, generaron un nuevo paisaje que Martin denomina "el complejo organizacional". El "complejo organizacional" describe la extensión tecnológica y estética de lo que fue conocido desde la década de 1960 como el complejo militar-industrial. Éste funciona como un sistema total. Allí la arquitectura opera como un conducto para el pasaje de patrones organizacionales a través de una red de comunicación que constituye la infraestructura del sistema.⁹⁹

Desde la década de 1950 las relaciones humanas se sustentaron en los sistemas y las lógicas de control cibernéticas. El término *cybernetics* es utilizado por Norbert Wiener en 1948 para caracterizar la ciencia "de control y comunicación en el animal y la máquina". Surgida como un modo de estudio de cualquier estructura organizada compleja, esta ciencia se apropiaba de conceptos de la ingeniería, el sistema nervioso y la mecánica estadística. Así, se desarrollaron nociones como "información", "mensaje", "*feedback*" y "control", que se generalizaron a través de la ciencia (especialmente la biología y la informática) y el lenguaje común.

⁹⁹ *Ibid.*, pp. 3-4.



Imagen 6: La tecnología de trabajo en IBM como modelo de corporación de posguerra.

Fotografía de un grupo de personal junto a la computadora IBM 7090.

Silicon Valley, 20 de septiembre de 1961.

Fuente: Cortesía de Internet Archive / NASA Ames (Foto de Smith Collection / Gado / Getty Images)

Bajo el término de “control”, Martin agrupa los nuevos principios sociales y tecnológicos que trataban de relacionar formas de conocimiento que abarcaban el ciclo de gestión a partir del surgimiento de la “Alta Gerencia”, responsable de la administración de las corporaciones.

John Harwood define al *management* como una práctica coordinada que sirve para controlar la conducta en el espacio a través de formas y estrategias, que no necesariamente son espaciales, y que se valen de la logística para articular cómo los objetos y productos se distribuyen en el espacio. El proceso de modernización posterior a la Segunda Guerra Mundial condujo a las corporaciones a integrarse como una totalidad orgánica.¹⁰⁰ En tal sentido, la corporación es descrita como una organización o sistema. Martin, por ejemplo, compara a la corporación de la posguerra con una “organización biológica”¹⁰¹ que se expande en su medioambiente. Ésta fue articulada a través de un modelo económico y político que homologaba la integración de la unidad con la del individuo en la sociedad. Por la relación de las partes con la totalidad, se habrían conformado totalidades orgánicas, que incluían la espacialización de los cuerpos sostenidos por una organización característica donde las partes estaban distribuidas y sus funciones individuales coordinadas.¹⁰²

Este modelo ha tenido sus efectos hasta la actualidad, tal como lo atestigua el hecho de que la corporación Mercado Libre se describa a sí misma como un “ecosistema de negocios”, en el sentido de la definición de Moore que se ha trabajado en el apartado 1.1.2. La idea de totalidad orgánica ha derivado hacia la noción de “comunidad”, en la cual la cultura corporativa toma un carácter relevante. Esta cultura corporativa trasciende fronteras y permite homogenizar territorios y poblaciones bajo un

¹⁰⁰ Harwood, pp. 9-13.

¹⁰¹ Como se describió en la introducción, por “organización biológica” Martin se refiere a un patrón de relaciones que une órganos e integra funciones individuales en una totalidad coordinada. Posteriormente, ésta se expande a su *milieu* o medio ambiente. Martin, *The Organizational Complex*, pp. 17-18.

¹⁰² *Ibid.*, pp.17-18.

elemento unificador, creado a medida para la corporación, adoctrinando conductas y patrones de comportamiento, sociabilización y trabajo. Las tecnologías de la información, ya naturalizadas como elemento intrínseco, devienen en mecanismos de control que reemplazan la categoría tradicional de los espacios cerrados.¹⁰³ Los tradicionales modelos jerárquicos fueron reemplazados por equipos de trabajo organizados por actividad, en lo que se conoce como “estrategias ágiles”. Además, se incrementan las fuerzas de trabajo independientes o recursos externos y al empleado se le otorga, en principio, la libertad de elegir el momento y el lugar de trabajo, lo que también implica una modificación en los sistemas de control.

A diferencia del modo en que se organiza la corporación de la década de 1960, ahora se resignifica el concepto de flexibilidad, haciendo que éste devenga un requisito imperante y que la estabilidad del negocio sea un tema central de preocupación.¹⁰⁴ Basados sobre controles tecnológicos, los ambientes de trabajo se generan bajo el criterio de la mentalidad de consumo. Allí, en la competencia por el talento se proporcionan servicios y programas diferenciales, cuyos pilares son las tecnologías de información y comunicación, el bienestar de los empleados y el trabajo flexible. Por estos motivos, el espacio físico interno suele ser considerado como un lienzo en blanco donde se pueden ofrecer “experiencias reales” a partir de la generación de espacios multipropósito, en los que se aplica el concepto del “espacio como una experiencia” (*space-as-an-experience*).¹⁰⁵

En este sentido, si se lo compara con los modelos anteriores (tanto el de posguerra como el de los noventa), se observa un incremento en cuanto a las expectativas sobre los ambientes de trabajo, donde los empleados esperan comodidades y servicios que les faciliten sus vidas. Este cambio de enfoque requiere una mayor demanda del recurso inmobiliario y combina efectivamente el servicio y el lugar de trabajo. La oferta de espacios flexibles es clave para la cartera del *real estate*. La oficina, al ya no estar centrada en el puesto de trabajo individual, propone catálogos de espacios, ya sean colaborativos o que favorezcan la sociabilidad e incluyan un número de funciones diversas.¹⁰⁶

Desde el punto de vista físico, muchas de las tendencias desarrolladas desde el *real estate* están relacionadas con la reducción de los metros cuadrados de superficie por empleado, con el objetivo de optimizar la eficiencia de ocupación. Duffy considera al edificio de oficinas como subocupado, sobre la base de que la franja horaria de ocupación está signada por el horario laboral –de ocho horas–, más allá del cual permanece mayormente vacío, y, además, observa que la máxima ocupación de los puestos es del 60% por períodos cortos. Este hecho es consecuencia del desarrollo de las tecnologías de la información, cuyas nuevas convenciones temporales y espaciales rompieron con la

¹⁰³ Gilles Deleuze, “Postscript on the Societies of Control”, *L'Autre Journal*, n° 1, mayo de 1990.

¹⁰⁴ CBRE, Inc. “The Agile Advantage”, 2018, p. 3.

¹⁰⁵ Maryna Razakhatskaya, “5 Ingredients for immersive storytelling with technology and space”, *Medium.com*. 29/04/2019.

¹⁰⁶ Como parte de este servicio y en vista del interés creciente en la salud, se focaliza en el bienestar físico y mental de los usuarios a partir de programas que aumenten la productividad, atraigan y sirvan a retener el talento, así como también favorezcan la reducción de las enfermedades y el ausentismo. Esto obliga a contar con una mayor colaboración y sinergia entre las áreas de *Facility Management* (FM), *Real Estate* (RE), Recursos Humanos (RR. HH.) e Infraestructura Tecnológica (IT) para ofrecer edificios y programas que cumplan con las expectativas. CBRE Inc., “Top trends in facilities management 2018 edition: How society, demographics and technology are changing the world of FM”, 2018.

forma de entender el trabajo como un hecho fijo. El trabajo ya no está asociado a un lugar o tiempo específico y la virtualidad parecería un complemento de la realidad física.¹⁰⁷

A principios de los dos mil, la inclusión de políticas como el *coworking* y el trabajo colaborativo redujo el espacio individual, que pasó a compensarse con áreas comunes y ambientes de trabajo alternativos. Aunque la tendencia es a disminuir la ratio de ocupación por persona, en muchos casos esto se relaciona más con un problema de disponibilidad que de costos. Según informes especializados, si bien los índices varían según las distintas localidades, existe una reducción real de la disponibilidad de superficie por empleado de un 8,3% desde el 2009. En combinación con la flexibilización laboral y el *coworking*, pasan a ser fundamentales las políticas como el teletrabajo o trabajo flexible. En general, se asume que de la planta de oficinas existe un 20 a 30% de vacancia sobre la nómina declarada.¹⁰⁸



Imagen 7: Planta subocupada de Mercado Libre, sede Arias. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

Esta imagen evidencia el modo de ocupación de las oficinas actuales, asociado con la movilidad interna o externa. A pesar de que se observan elementos de uso personal de los usuarios, los puestos permanecen vacíos gran parte de la jornada.

Al respecto, en torno a las oficinas de Polo Dot, el arquitecto Martín Arbeletche cuenta lo siguiente:

Un puesto por persona. Eso se mantuvo así. Estaba en el plan que arrancaban por uno por persona para después ir migrando a un esquema itinerante, que aún no lo tenían

¹⁰⁷ Duffy, *Work and the city*, pp. 45-49. Duffy cuestiona, a su vez, la validez del edificio de oficinas como único uso y destino, así como su concentración en áreas específicas de la ciudad como forma de planificación urbana.

¹⁰⁸ La densificación llevó a incorporar los denominados *amenities* en tanto modos de compensación, los cuales pueden ser físicos, servicios *in situ* u ofertas tecnológicas. Su fin es atraer talento, principalmente a la generación de “*Millennials*”, una de las mayores fuerzas de trabajo, cuya satisfacción laboral está menos asociada a los espacios personales que a las ofertas flexibles, los beneficios laborales y los *amenities*. Los *amenities* se dividen en diferentes categorías. En primer lugar, los *amenities in situ* hacen referencia a servicios de tintorería, conserjería, lavado de autos, cuidado diario. En segundo lugar, los *amenities* físicos incluyen espacios de conferencias, gimnasios, restaurantes, clubs, y otros diferenciales como *bowling*, mini golf. Por último, dentro de la oferta tecnológica se encuentra el servicio de telefonía celular, el sistema de reservas de salas de reunión, el mantenimiento de los sistemas y el servicio rápido de Internet (*wifi*). En Cushman & Wakefield, “Space Matters 2018. Key Office Trends & metrics for U.S. Occupiers”, 5/9/2018, pp. 5-11.

implementado. No era una realidad al momento del proyecto. Más allá de que estaba llena, la oficina nunca se notaba abarrotada de gente por las superficies. No se sentía que el espacio era poco y que todos estaban apretujados. Te dabas cuenta de que había gente cuando tenías que subir, ir a comer, o ir al sexto piso en hora pico.¹⁰⁹

Consecuente con esta tendencia internacional, el último Código de Edificación de la Ciudad de Buenos Aires admite para las oficinas factores de ocupación de seis metros cuadrados por persona, cuando el anterior otorgaba ocho.¹¹⁰ Aspectos como la densidad empiezan a dejar de ser determinantes y pasan a ser referencias que garantizan un cierto estándar de habitabilidad, debido a que las infraestructuras del edificio de base están dimensionadas a partir de una estimación de población.¹¹¹

2.1.3. Organización espacial corporativa

La estructura social de la corporación también puede vincularse con su organización espacial. Hillier y Hanson establecen relaciones entre la sociedad y su dimensión espacial, señalando que la ausencia de modelos de relación entre estas dos estructuras es consecuencia de la forma en que ha sido conceptualizado el problema. Su crítica apunta a la falta de articulación entre la realidad material de un espacio físico sin contenido social y la realidad abstracta de las relaciones sociales e institucionales sin una dimensión espacial.¹¹² Desde esta perspectiva, las sociedades representan sistemas discontinuos o discretos, compuestos por individuos móviles que conforman totalidades que trascienden el espacio.¹¹³ Estos sistemas, junto con el orden reproducible que conllevan, son catalogados como “configuraciones” (*arrangements*),¹¹⁴ que pueden ser reducidos a conductas individuales, cuya forma surge de la conjunción de las propiedades globales y locales. Además, requieren una personificación espacio-temporal y un proceso operativo que actúa en segundo plano. Los sistemas son planteados como externos a los individuos, pero dependientes de ellos para su composición.

Hillier y Hanson definen al espacio y a las relaciones sociales como lenguajes morfológicos (*Morphic Language*). Por un lado, cada sociedad determina su dominio étnico acomodando el espacio según

¹⁰⁹ Entrevista a Martín Arbeletche (10/8/2021) (APVA).

¹¹⁰ El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) define a la densidad a partir del llamado “coeficiente de Ocupación”. Según éste, “el número de ocupantes por superficie de piso es el número teórico de personas que pueda ser acomodado dentro de la „superficie de piso”, en la proporción de una (1) persona por cada „X” metro/s cuadrado/s. El valor de „X” se establece dependiendo del uso o destino del espacio”. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Código de Edificación. ANEXO - LEY N.º 6100, p. 98.

¹¹¹ En la Ciudad de Buenos Aires, la ocupación máxima de este tipo de oficinas está determinada por el factor de ocupación y por el dimensionamiento de los medios de escape. Esto es lo exigido por el Gobierno de la Ciudad para otorgar la habilitación comercial a la empresa.

¹¹² Hillier y Hanson, p. 26.

¹¹³ Para entender los vínculos entre un sistema disperso y sus relaciones espaciales, Hillier y Hanson plantean necesario reconocer el hecho de que existe información social que aparece programada en la estructura espacial. Esta información extra es social dado que refiere predominantemente sus estados y relaciones. Los autores definen a las relaciones transespaciales como aquellas que se realizan tanto en un sistema discreto local como en otros. *Ibid.*, pp. 33-51.

¹¹⁴ La “configuración” (*arrangement*) es esencialmente la extensión de la integración espacial en una realidad de integración transespacial. Con esto se refieren a la capacidad de aparentar complejos espacialmente integrados que mantienen su identidad como objetos individuales. *Ibid.*, pp. 50-51.

ciertos principios; por otro, los patrones de encuentro que establecen son aprendidos por cada sociedad y generan conductas acordes. Un lenguaje morfológico es definido como cualquier serie de entidades que son ordenadas en diferentes posiciones por una sintaxis para constituir un conocimiento social. Al abarcar la dimensión transespacial, remiten a la relación directa que tienen ciertos espacios con otros, así como a la aparición de relaciones que deben incluirse como normas o reglas. Si tales reglas son seguidas por un conjunto de individuos, esto implica que existe una entidad transespacial. Lo que hace esta cualidad es extender la estructura de un sistema discreto en una cierta dirección, de modo que restringe su aleatoriedad por medio de normas espaciales, transespaciales y la recuperación de descripciones globales. Tales características morfológicas definen la especificidad en las relaciones y el hecho de que no sean intercambiables. Dado que los vínculos entre sociedad y espacio conforman rasgos distintivos, un orden social requiere una formación espacial particular que lo sustente.¹¹⁵

Afirmar que las sociedades humanas son fenómenos espaciales implica reconocer su existencia a través de su realización en el espacio. En este sentido, no sólo importa la extensión de la superficie, sino también la interacción y la transmisión de información, recursos y encuentros. Una sociedad cuenta con un orden espacial que la caracteriza y que condiciona el modo en que se ejerce su vida y su existencia. Al ser una dimensión intrínseca de su cultura e identidad, el orden espacial genera, por un lado, patrones de movimiento y encuentro singulares y, por el otro, establece su propio patrón a través de límites, zonas, estructuras, que producen una definición del ambiente físico.¹¹⁶

En las corporaciones *fintech*, este proceso se concreta, de modo exacerbado, a través de sus sedes que generan un entramado que trasciende fronteras y nacionalidades, otorgándoles, más allá de estas diferencias, identidades comunes. En esta conversión, el mundo material se transforma en información e idea.¹¹⁷

... la estructura física del medioambiente domina los patrones de pensamiento de los individuos, y en una extensión considerable provee el modelo organizacional de conducta. [...] Sin embargo, cada modelo incluye un dialecto entre el modelo mental y la realidad espacio temporal.¹¹⁸

Henri Lefèbvre, en *La producción de L'espacio*, considera al espacio y al tiempo social como productos y no sólo como simples hechos de la cultura. El espacio social no puede ser entendido como un marco o contenedor neutro, ya que abarca un número de diferentes factores interrelacionados y superpuestos. Con el término "producto" alude al conjunto de relaciones, y no a un objeto o cosa en particular. Éste constituye el soporte de las relaciones económicas y sociales, que mantiene un doble carácter de producto y productor.¹¹⁹

¹¹⁵ *Ibid.*, pp. 27-51.

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 34.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 16.

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 34.

¹¹⁹ Lefèbvre los considera aspectos principales de la "naturaleza segunda" (*nature seconde*), "efecto de la acción de las sociedades sobre la "naturaleza primera" (*nature première*); sobre los datos sensibles, la materia y la energía. Esto lo

El concepto del espacio conecta lo mental, lo cultural, lo social y lo histórico. Reconstituyendo un proceso complejo: *descubrimiento* (de espacio nuevos, desconocidos, de los continentes o cosmos) – *producción* (de la organización espacial propia de cada sociedad) – *creación* (de obras: el paisaje, la ciudad con la monumentalidad y el decorado). Esto evolutivamente, genéticamente (con una génesis) pero con una lógica: la forma general de la *simultaneidad*; porque todo dispositivo espacial descansa sobre la yuxtaposición en la inteligencia y sobre el ensamblaje material de elementos de los cuales producimos la simultaneidad.¹²⁰

El espacio cumple la función de unir los diversos aspectos de la práctica coordinándolos, sin llegar a ser dominante en los modos de producción.¹²¹ Al igual que ciertas relaciones sociales, cada modo de producción organiza su propio espacio y tiempo, y proyecta tales relaciones sobre el terreno. Lefèbvre remarca que puede haber o no una correspondencia exacta entre las relaciones sociales y las espacio-temporales. Esto se debe a que no existe una relación lineal o literal entre el espacio y su modo de producción.¹²²

El espacio del capitalismo avanzado, según Lefèbvre, es el considerado como “moderno”, cuyas características son precisas: es homogéneo, fragmentado y jerarquizado. La homogenización está relacionada con la producción de elementos y materiales análogos entre los intervinientes, así como con los métodos de control, vigilancia y comunicación, que conforman falsos “conjuntos” aislados. Se trata de un espacio homogéneo que sin embargo se fragmenta en guetos, aislamientos o pseudoconjuntos, poco relacionados entre ellos y el centro. A su vez, estos fragmentos cuentan con una jerarquización estricta donde se diferencian según sus funciones: espacios para recreación, para trabajar o marginales, etc. Lefèbvre remarca la lógica de este tipo de espacio, asociada a la información que oculta las relaciones reales y los conflictos, y resalta la tendencia a crear un nuevo espacio a escala mundial donde se integra y desintegra lo nacional o lo local, signado por contradicciones del modo capitalista.¹²³

Harwood, a partir de los conceptos desarrollados por Lefèbvre, define el espacio corporativo como un espacio cuasi-ordenado modularmente, entendido como un medioambiente en la medida que se relaciona con una serie de sujetos-cuerpos (organismos). El módulo arquitectónico de mediados del siglo XX articula dimensionalmente una cierta cantidad de espacio para construir a partir de la

determina el carácter de globalidad, sin constituir una totalidad. Tal aspecto diferencia al espacio social de la aceptación ordinaria de los denominados “productos”, entendidos como mercancías, cosas y objetos. El término “producto” es utilizado “para designar un conjunto de relaciones”, hecho que, según este autor, obligaría a profundizar sobre las nociones de “producción de productos”. El espacio interviene, por ejemplo, en la producción de trabajo productivo, los flujos de materias primas, etc. De esta forma, dista de poder ser considerado como pasivo o estático. Lefèbvre, *La production de l'espace*. París: Anthropos, 1974, pp. XX-XXVIII.

¹²⁰ *Ibid.*, p. XXII.

¹²¹ Con esto Lefèbvre se refiere a la organización del trabajo, el transporte o los flujos de materiales y energías, como ejemplos. *Ibid.*, p. XX-XXII.

¹²² Lefèbvre da el ejemplo del modo de producción capitalista. En un principio el modo de producción nuevo utiliza el espacio existente: canales marítimos, rutas terrestres. Posteriormente le adiciona las vías férreas, rutas y aeropuertos. Sin embargo, en este desarrollo los medios de transporte como la bicicleta o la marcha a pie no fueron enteramente abandonados. Esto le sirve para explicar que el nuevo modo de producción se apropia y adapta a su fin el espacio preexistente, modelo anterior. De forma lenta llega a modificar una espacialidad consolidada, modificándola radicalmente. Así, la organización anterior se desintegra y sus modos de producción se integran a los resultados. *Ibid.*, p. XXVI.

¹²³ *Ibid.*, p. XXVI.

reproducción de entidades similares.¹²⁴ En la idea de módulo subyace la de organización espacial como forma de control. Retomando los conceptos de Martin, estos módulos sirven para ofrecer elementos intercambiables en formatos estandarizados como parte de un sistema integral con el que se conecta el usuario, entendido como consumidor, a partir de sus elecciones individuales.¹²⁵

2.2. El edificio corporativo: una reseña histórica

Como se ha visto en este capítulo, la historia de los edificios de oficinas suele considerar al rascacielos o al edificio en torre –ambos caracterizados por su verticalidad- como representativos de la corporación, desestimando otras tipologías. Jorge Liernur, en el *Diccionario de Arquitectura Argentina*, afirma que “Las dimensiones y características de los rascacielos son relativas a las condiciones del entorno y al imaginario del momento histórico en que se edifican”.¹²⁶ A pesar de ser frecuentemente confundida con la tipología de torre, su rasgo principal es la voluntad de ascensión. Mientras un rascacielos “... muestra su voluntad de ascenso, de señal urbana, en conjunto con características como la iconografía, la resolución de sus fachadas o la forma del remate”,¹²⁷ las torres son definidas como edificios de perímetro libre y constituyen “... respuestas desencantadas al máximo aprovechamiento del suelo, máxima eficiencia funcional y máxima ganancia, correspondiente al estadio maduro de las operaciones inmobiliarias modernas de tipo estándar”.¹²⁸

¹²⁴ Harwood, pp. 108-111.

¹²⁵ Martin, *The Organizational Complex*, pp. 3-10.

¹²⁶ Para Liernur, no todos los edificios altos pueden considerarse rascacielos, más allá de la popularización del término. En sus orígenes, eran definidos por su mayor altura relativa, la preocupación por liberar la planta de estructura portante, la búsqueda por tener aberturas de mayor tamaño, el empleo de circulaciones verticales mecánicas y su destino de empresas comerciales. Jorge Francisco Liernur, “Rascacielos”, en Jorge Francisco Liernur y Fernando Aliata (comps.), *Diccionario de Arquitectura en la Argentina, Estilos, Obras, Biografías, Instituciones, Ciudades*, Tomo O/R, Buenos Aires: Clarín Arquitectura, 2004, pp. 144-148.

¹²⁷ En este sentido, el rascacielos está considerado como tal al momento de su construcción con relación al contexto de origen o si ha superado ampliamente la altura de su entorno de inserción. Si bien el marco temporal que abarca este trabajo es diferente al de la presente tesis, se considera su enfoque para profundizar el análisis de estos edificios, muy asociados a las sedes corporativas. Virginia Bonicatto, *Escribir en el cielo: relatos sobre los primeros rascacielos en Buenos Aires (1907-1929)*, Tesis de Maestría. Maestría en Historia y Cultura de la Arquitectura y la Ciudad. Universidad Torcuato Di Tella Buenos Aires, 2011, pp. 14-16.

¹²⁸ Según Liernur, el ciclo de las torres en Buenos Aires se inició el 2 de mayo de 1957 con la sanción del decreto municipal 4110/57. Su origen lo relaciona con la idea urbanística modernista, la cual, según los criterios definidos en la Carta de Atenas, promovía una ciudad de plantas bajas libres sobre las que se levantarían construcciones de gran altura. Oficialmente esta tipología se denominaría como EIT o “Edificios de Iluminación total”. Liernur, “Rascacielos”, pp. 119-121.

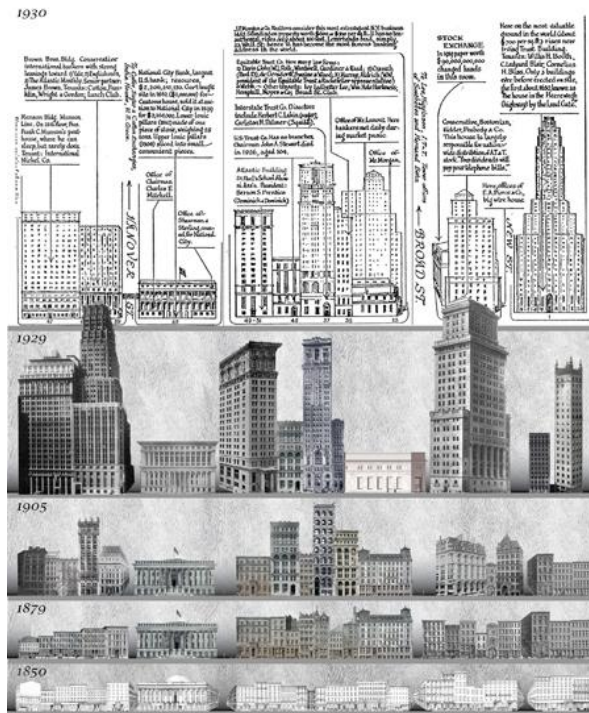


Imagen 8: “El ascenso de Wall Street”.
 Fuente: The skyscraper Museum, “The Rise of Wall Street” ,
 21/4/2010 al 2/1/2011.

El collage representa la evolución arquitectónica de los edificios de Wall Street. Está conformado por panoramas de época e imágenes que muestran cada edificio en el lado norte de Wall Street, desde Broadway en el lado izquierdo (oeste) hasta Pearl Street.

El rascacielos moderno surge en Chicago y New York como consecuencia de la explosión económica de las dos últimas décadas del siglo XIX. Ese crecimiento en altura, que estuvo propiciado por los desarrollos tecnológicos que incluyen el auge de la industria del hierro, de las fachadas vidriadas y del ascensor, también sería el producto de la especulación inmobiliaria que buscaba, al crecer en altura, maximizar las ganancias en función del costo de la tierra. En muchos casos, se los asocia a términos como “*Cathedral of Business*”,¹²⁹ haciendo referencia a la concentración de capitales, de la cual el rascacielos sería su expresión icónica. Como tipología edilicia de oficinas, es considerada uno de los mayores símbolos del siglo XX debido a su efecto transformativo sobre el horizonte de la ciudad y su imaginario.¹³⁰

¹²⁹ Manfredo Tafuri, “La Montaña Desencantada. El Rascacielos y la Ciudad”, en *La ciudad americana de la guerra civil al New Deal*, de Giorgio Ciucci, Francesco Dal Co y Manfredo Tafuri, Barcelona: Gustavo Gilli, 1975.

¹³⁰ Duffy, *The New Office*, pp. 16-17.

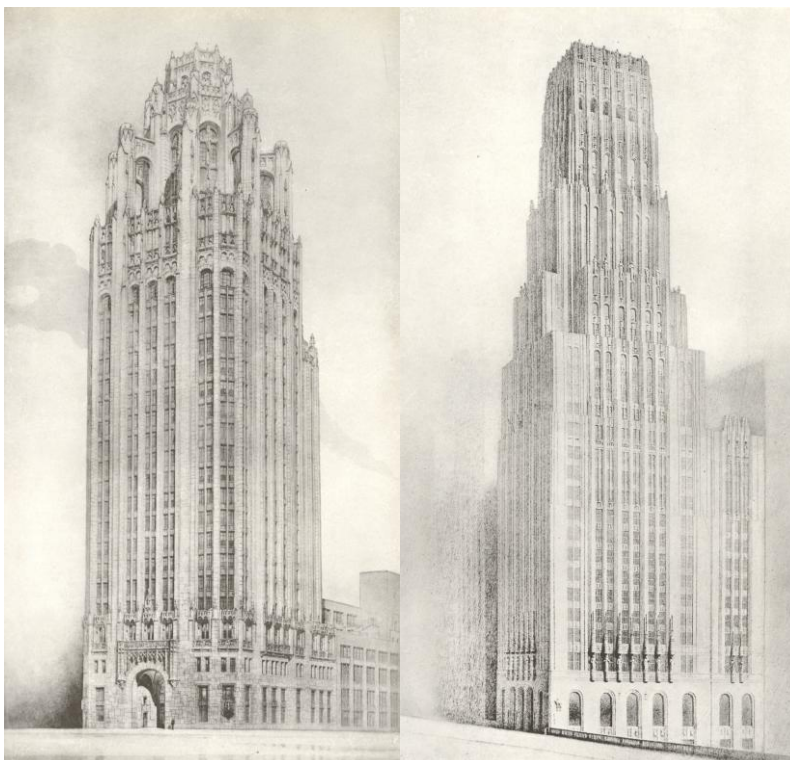


Imagen 9: Primer y segundo premio para el concurso del Concurso Internacional para un Nuevo Edificio Administrativo para el Chicago Tribune, 1922.

Fuente: Fleet Library en RISD Special Collections, Rhode Island School of Design en raymond-hood-exhibition.brown.edu.

Las imágenes muestran la propuesta neogótica ganadora de John M. Howells y Raymond M. Hood y el segundo premio, correspondiente al proyecto de Eiel Saarinen. Los objetivos de las bases definían que se pretendía “levantar el edificio más bello y representativo del mundo”.

Nikolaus Pevsner, en uno de los primeros intentos de dar una visión del tema, describe los edificios de oficinas junto con los grandes almacenes, diferenciándolos de los bancos o casas de cambio: “... los edificios de oficina fueron construidos para proveer locales para una empresa u organización o para un número de empresas no conocidas de antemano”.¹³¹ Pevsner asocia a los tipos de edificios de oficinas contemporáneos de aquel momento (1979) con los rascacielos, que “... se distinguen por contar con una cierta altura sobre los que los rodean para dar una sensación de que rascan el cielo”.¹³² Publicaciones posteriores como *Atlas de edificios de oficinas* y la revista *AV Monografías* 103 “Tipos de oficinas”,¹³³ entre otras, definen dos tradiciones: por un lado, la estadounidense y, por otro, la europea, cuyas diferencias están asociadas a aspectos principalmente normativos y económicos.

¹³¹ Nikolaus Pevsner, *A History of Building Types*, Princeton University Press: Princeton, 1979, p. 213.

¹³² *Ibid.*, p. 218.

¹³³ *AV Monografías* 103, “Tipos de oficinas”, Editorial Arquitectura Viva SL: Madrid, 2003.

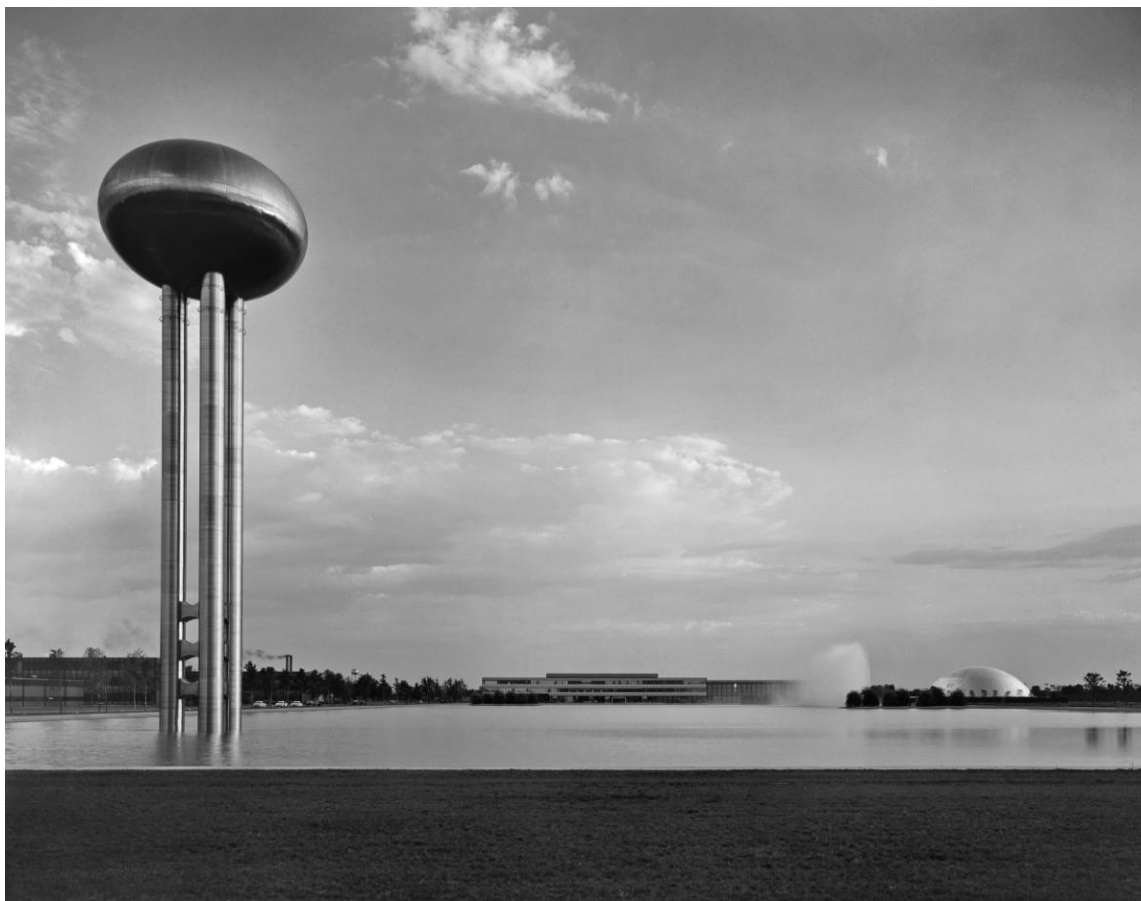


Imagen 10: “General Motors Technical Center” en Warren, Mi”.
Fuente: Ezra Stoller Photographer, “Corporate: General Motors Technical Center”, 1952

La imagen corresponde al proyecto del General Motors Technical Center a cargo de Eero Saarinen, como un ejemplo de arquitectura corporativa asociado con la idea presentada por L. A. Mozzingo bajo el concepto de “Pastoral Capitalism”.

En *Pastoral Capitalism*, Louise A. Mozzingo asocia este fenómeno a la adopción del nuevo *management* empresarial que caracterizó a las corporaciones americanas hacia fines de la década de 1940 y que, posteriormente, fue tomado como modelo a nivel internacional. La estructura de las corporaciones de la posguerra, la descentralización de las ciudades americanas y la búsqueda o elección por ambientes naturales llevaron al desarrollo de tres formas suburbanas: el *Corporate Campus* (campus corporativo), el *Corporate Estate* (estado corporativo) y el *Office Park* (parque de oficinas).¹³⁴ Por su parte, Luis Fernández Galeano formaliza categorías no reconocidas:

... el principal dilema de las corporaciones sigue formulándose entre el rascacielos urbano y el rascasuelos periférico. [...] que se contraponen al tejido fértil y flexible de las oficinas

¹³⁴ El *Corporate Campus* surgió en los 40 como un ámbito principal o idealmente destinado a la investigación para una gerencia media, que contenía oficinas y laboratorio rodeadas por espacios verdes, cercana a una autopista. Esta primera forma devino en el *Corporate Estate*, planteado por la autora como una alternativa para las altas gerencias al rascacielos urbano. Por último, el *Office Park* surgió a finales de 1950 para proveer una alternativa flexible a bajo costo a las dos primeras, ya que permitía alojar a diversas compañías o desarrollos. Louise A. Mozzingo, *Pastoral Capitalism. A History of Suburban Corporate Landscapes*, Massachusetts: Institute of Technology, 2011, pp. 2-13.

pequeñas y medianas que, mezcladas con comercios y viviendas, hacen de la ciudad un organismo vivo...¹³⁵

Partiendo de esta problemática, aquí se propone analizar el tipo corporativo y su evolución mediante su conceptualización histórica, identificando el desarrollo y la influencia de los negocios y de las ciudades donde se emplazan.

2.2.1. Concepto tipológico triplemente capitalista

La tipología corporativa es definida por David Salomon como un modelo triplemente capitalista, cuyas repercusiones representacionales y arquitectónicas se relacionan con las funciones simultáneas que debe cumplir: hospedar a diversas compañías, servir como vehículos para su promoción y facilitar la generación de ingresos mediante el alquiler de espacios disponibles a otros locatarios. Esto se traduce en edificios que simultáneamente ofrecen espacios genéricos capaces de atraer a terceros y envases que transmiten los valores corporativos de las empresas que los desarrollan. Caracterizado como un grupo que incluye todo tipo de instituciones públicas o privadas, este tipo de cliente desarrolla una “imagen corporativa” que debe ser contemplada por el edificio a través de medios como la arquitectura.¹³⁶

¹³⁵ Luis Fernández Galeano, “La vida es oficina”, prefacio de la revista *AV Monografías*, n° 103, 2003.

¹³⁶ Salomon, pp. 65-88.



Imagen 11: “Construcción de una de las torres gemelas en el World Trade Center en el bajo Manhattan, Ciudad de Nueva York, el 20 de octubre de 1970”.

Fuente: Jim Wells - AP Photo.

En la imagen se muestra una de las Torres Gemelas en construcción, con la antena del Empire State building de fondo. Las Torres Gemelas se planificaron como torres corporativas, oficinas de gobierno, un dispositivo de marketing para el bajo Manhattan y un símbolo de New York y de los Estados Unidos.

En tanto símbolos visuales, estos edificios le otorgan a la corporación una imagen abstracta, que vela lo que ocurre en su interior. Según el momento histórico en que se gestaron, fueron diseñados para encarnar valores, simbolizar responsabilidades, y promover reputaciones e identidades corporativas que fueran favorables a su público. Así, la fachada se transforma en un envoltorio, asociado al *packaging*.¹³⁷

La fachada funciona como el elemento diferenciador de la tipología corporativa, cuya identidad está asociada con estéticas definidas, relacionadas con el *curtain wall* o “muro cortina”. Según Martin, el surgimiento de esta tecnología en la década de 1950 le otorgó al edificio corporativo una fisonomía identificable, que sirvió para remitir, en principio, a los requerimientos de flexibilidad y estandarización imperantes de ese momento. La flexibilidad era concebida como un sistema tecnológico y estético organizado en el que se integrarían los componentes estandarizados como los tabiques divisorios, mobiliario y la iluminación. La masificación del “muro cortina”, popularizado entre las publicaciones

¹³⁷ *Ibid.*, pp. 65-88.

especializadas de la época como sinónimo de la organización interna de la entidad corporativa, ha llegado hasta nuestros días.¹³⁸



Imagen 12: "United Nations, Location: New York NY, 1948-1952".
Fuente: Erza Stoller.

Martin afirma que la sede de Naciones Unidas construida en New York entre 1948 y 1952 fue el primer edificio en utilizar, en toda su altura, el sistema tecnológico del curtain wall suspendido en dos de sus principales caras.

Martin afirma que, en la década de 1950, "la ciencia de la oficina" había estado conformada por la conjunción entre la especulación inmobiliaria, la estandarización edilicia y la automatización en los espacios de trabajo. La puesta en práctica de esa ciencia produjo una homogenización que anuló los rasgos distintivos de cada espacio de trabajo y provocó una "equivalencia general". Por tales motivos,

¹³⁸ Martin, *The Organizational Complex*, pp. 95-105.

edificios como el Seagram, cuya construcción finalizó en 1957,¹³⁹ perderían el estatus de obra de arte singular al generalizarse el uso del “muro cortina” como sistema tecnológico.¹⁴⁰



Imagen 13: “Seagram Building, New Work. 1958”
Fuente: Erza Stoller / Esto.com

El diseño del Seagram Building, de Mies Van de Rohe, pareciera más enfocado en las posibilidades formales que en responder a requerimientos organizacionales, priorizando la imagen (en este caso, la piel de vidrio) por sobre el uso del edificio.

La ausencia de requisitos funcionales fue interpretada por Manfredo Tafuri como la causa de búsqueda de soluciones escenográficas, en ocasión del concurso realizado para la nueva sede central del Chicago Tribune de 1922.¹⁴¹ En ese concurso se preveía dejar los pisos superiores libres para posibles locatarios externos al periódico, confirmando que ya en ese momento el concepto de “cáscara vacía” se adecuaba a un mercado volátil con un alto nivel de imprevisibilidad. La planta libre permitía la readecuación y modificación de los espacios según la evolución de las necesidades de los locatarios.¹⁴²

El modelo de los edificios de oficinas como inversión inmobiliaria, en la que se debe responder a clientes corporativos, ha dado origen a la expresión Core & Shell, de uso frecuente en la actualidad. El Core & Shell constituye un sistema de responsabilidades claramente divididas, con plazos de vida útil diferentes para cada componente. Mientras que la cáscara (*Shell*) —estructura, techo y fachada—

¹³⁹ Council on Tall Building and Urban Habitat, “The Skyscraper Center. The Global Tall Building Database of the CTBUH”, 2020.

¹⁴⁰ Martin, *The Organizational Complex*, p. 82.

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 87.

¹⁴² *Idem.*

tiene una duración de aproximadamente 50 años, las instalaciones cuentan con una expectativa de utilidad de alrededor de 15 años, debido a su naturaleza transitoria y a la rápida obsolescencia de los equipos. Todo lo referido al diseño interior, a cargo del locatario, se concibe con una expectativa de duración de muy corto plazo, pues está condicionado por los cambiantes requerimientos comerciales, cuya rotación se estima en un máximo de cinco años.¹⁴³

A lo largo de su desarrollo en la historia reciente, los edificios de oficinas, frente a los cambiantes requerimientos de las empresas o corporaciones, forzaron al negocio inmobiliario a adaptarse. Las “estrategias ágiles” permiten a las compañías la creación de valor a partir de la reconfiguración rápida de los negocios y funciones de apoyo.¹⁴⁴ Como se ha visto en este capítulo, estas estrategias buscan ofrecer espacios de trabajo adaptables y, por ende, eficaces, a partir de activos y carteras diferenciados, corriendo el foco de interés de las corporaciones desde el activo, el edificio o la planta, hacia la generación de experiencias al usuario y de resultados comerciales.

Según publica la firma norteamericana de servicios inmobiliarios e inversiones CBRE –una de las mayores del mundo en su rubro–, las estrategias ágiles aplicadas al negocio inmobiliario se establecen en un marco de arrendamientos a largo plazo, que se combinan con soluciones alternativas como forma de generar valor. Los activos ágiles incorporan *amenities* o servicios, en muchos casos respaldados por las tecnologías de la información y la comunicación, que agregan valor al locatario más allá de su ubicación. También incluyen diversos modelos de alquiler, que van desde contratos de largo plazo a soluciones “llave en mano” o espacios compartidos tipo *coworking*.¹⁴⁵ Sin embargo, la sede corporativa se complementa y extiende más allá de sus límites físicos. Incluye espacios de trabajo externos, que funcionan como “oficinas satélites”, desborda sobre la vivienda particular, mediante políticas de *homeoffice*, y contiene los *amenities*, que pueden implicar espacios de uso dedicados y servicios intangibles que exceden el ámbito corporativo, tanto espacial como conceptualmente.

El alcance del *real estate* se encuentra delimitado por las legislaciones locales. En la Ciudad de Buenos Aires, el marco legal mínimo para los edificios de oficinas está constituido por los requerimientos definidos en los Códigos de Planificación Urbana y los Códigos de Edificación. El primero regula la ocupación del suelo, la definición de la morfología del edificio y los usos que admite. El área de injerencia del Código de Edificación radica en los requerimientos mínimos que deben cumplir los edificios según su uso específico para ser habitados u ocupados, incluyendo la ocupación máxima, el dimensionamiento de los medios de salida y servicios sanitarios, así como aspectos ligados a la accesibilidad e integración de los usuarios.¹⁴⁶

¹⁴³ Duffy, *Work and the city*, pp. 38-45.

¹⁴⁴ CBRE, *The Agile Advantage* (APVA).

¹⁴⁵ *Ibid.*, p. 9.

¹⁴⁶ En diciembre del 2018, ambos códigos fueron actualizados. Para el marco de la tesis, se toman como referencia los códigos anteriores, dado que los proyectos fueron diseñados bajo aquella normativa.

2.2.2. La evolución del tipo desde el siglo XIX

La tipología de edificios de oficinas se asoció inicialmente con el concepto de plantas idénticas superpuestas con un núcleo central de servicios, y con el fenómeno de la especulación inmobiliaria, más que con un cliente específico. Si bien el edificio de oficinas constituye uno de los símbolos del siglo XX dominando el perfil de las ciudades contemporáneas, su estudio ha estado centrado en su carácter de objeto arquitectónico y no en la forma en que sirven a las corporaciones, ni en la perspectiva de la historia económica y social. Según Duffy, las oficinas son indicativas de la actividad económica, así como del progreso social, financiero y tecnológico, y también son un reflejo arquitectónico y urbanístico de determinada sociedad.¹⁴⁷

A lo largo de la historia, en múltiples épocas y culturas, se pueden encontrar edificios destinados a usos exclusivamente administrativos. Sin embargo, las bases de la arquitectura corporativa actual se remontan a la fundación de los bancos privados y las empresas de seguros en el siglo XVIII, favorecidos por la expansión del capitalismo, que trajo aparejada la generación de organizaciones formales y jerárquicas, consideradas precursoras del término inglés *office*. Estas formas del siglo XIX se manifiestan no sólo en las tipologías edilicias, sino también en la organización interna de los espacios de trabajo.¹⁴⁸

Con el crecimiento del comercio mundial durante la segunda mitad del siglo XIX, la especialización del trabajo implicó la formación de grupos profesionales con actividades ligadas al ámbito burocrático. La escisión entre los centros de producción y los centros de servicios se puede considerar una directa consecuencia del desarrollo de los medios de comunicación –teléfono, telégrafo, correo, luz eléctrica y máquina de escribir–, y de las redes de transporte. De este modo, se generaron enclaves de actividad terciaria y la diferenciación de la oficina como un tipo específico, con una fisonomía exterior parecida: dos o tres plantas a partir de tipologías básicas. Al depender de las condiciones atmosféricas para el desarrollo de su función, los despachos se organizaban a lo largo de un pasillo central, alrededor de un patio que garantizaba el acceso a la luz natural.

Algunos ejemplos pueden ser el edificio *The Sun Insurance office* (Londres, 1849) y el *Oriel Chambers* (Liverpool, 1864), de Peter Ellis. Este último caso estaba conformado por pequeños espacios de alquiler organizados modularmente, que le permitirían ser dúctil a las necesidades de pequeñas empresas. Cabe destacar que el edificio cuenta con un patio interno donde ventilan parte de los espacios de trabajo. Al respecto, Duffy señala que sus fachadas definieron un estilo característico para las oficinas venideras. Lo que Duffy resalta como innovador de este diseño es el hecho de que la fachada refleja la distribución en planta y crea un nuevo precedente estilístico para

¹⁴⁷ Duffy, *The New Office*, p. 8; del mismo autor, "Office buildings and organisational change", en *Buildings and Society, Essays on the Social Development of the Built Environment*, Anthony D. King (ed.), London: Routledge, 1980, pp. 254-257.

¹⁴⁸ Para hacer la reseña histórica de su evolución, se toman como referencia a Rainer Hascher, Simone Jeska, Birgit Klauk, (ed.), *Atlas de Oficinas*. Birkhäuser – Verlag für Architektur: Basilea, Berlín, Boston, 2002; Duffy, *The New Office*, y Ábalos y Herreros, *Técnica y arquitectura en la ciudad contemporánea. 1950-2000*.

los edificios de oficinas, al no replicar la idea de palacio o colegio, los estilos previamente utilizados para estos fines.¹⁴⁹

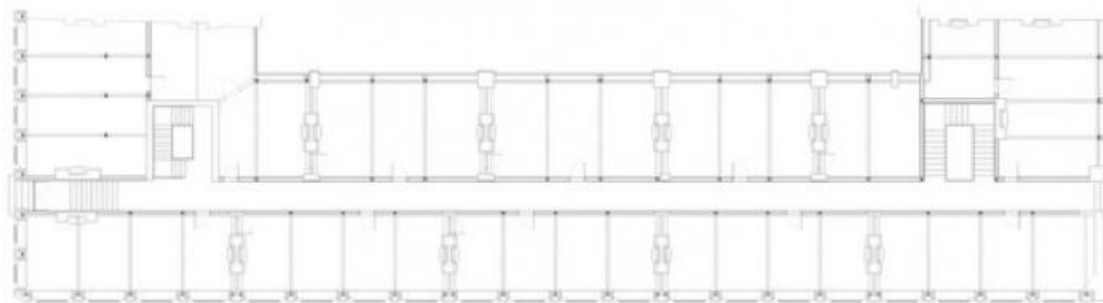


Imagen 14: Planta Oriel Chambers.
Fuente: Façades Confidential.blogspot.com.

En esta imagen correspondiente a la planta tipo original del Oriel Chambers, se observa que la planta está compuesta por una concatenación de pequeños espacios de trabajo; cada uno de los cuales contaba con su propia chimenea.

A partir de 1880, el desarrollo del ascensor y de la industria del acero permitieron incrementar la altura de los edificios. Sin embargo, como consecuencia de las variaciones del marco legislativo y las características culturales y sociales, los tipos de edificios de oficinas comenzaron a variar morfológicamente según los distintos países.¹⁵⁰ En Alemania, por ejemplo, donde la altura edilicia estaba limitada a cinco pisos, los despachos solían distribuirse a lo largo de pasillos, garantizando la iluminación y la ventilación natural. En Estados Unidos, específicamente en Chicago, ante la falta de legislaciones que limitaran la altura o la profundidad de la planta, fue la demanda la que acrecentó la especulación inmobiliaria. Si bien el incremento en altura era consecuencia de la incorporación de estructuras reticulares metálicas que posibilitaron nuevos logros espaciales, se los considera producto de las prácticas del *Real Estate*. Varios de los autores consultados afirman que las primeras limitantes del modelo de rascacielos estadounidense eran la rentabilidad, la estabilidad estructural y las condicionantes atmosféricas. El aumento de la longitud de la planta respecto al modelo europeo facilitó tener diferentes tipos de divisiones.¹⁵¹

Un modelo de los primeros rascacielos es el Guaranty Building, construido y diseñado por Dankmar Adler & Louis Sullivan en 1896 en la ciudad de Buffalo. A pesar de su altura, Duffy sostiene que no se trata de un edificio innovador, pues sigue el principio de mera agregación de espacios, en función de

¹⁴⁹ Francis Duffy, "Office buildings and organisational change", en *Buildings and Society, Essays on the Social Development of the Built Environment*, Ed. Anthony D. King, London: Routledge, 1980, pp. 254-280.

¹⁵⁰ Hascher, Jeska y Klauck (ed.), pp. 14-17.

¹⁵¹ Ábalos y Herreros, p. 174.

condicionantes atmosféricas (por ej., los patios sirven como espacios de ventilación e iluminación), comparándolo con la planta de un hotel.¹⁵²

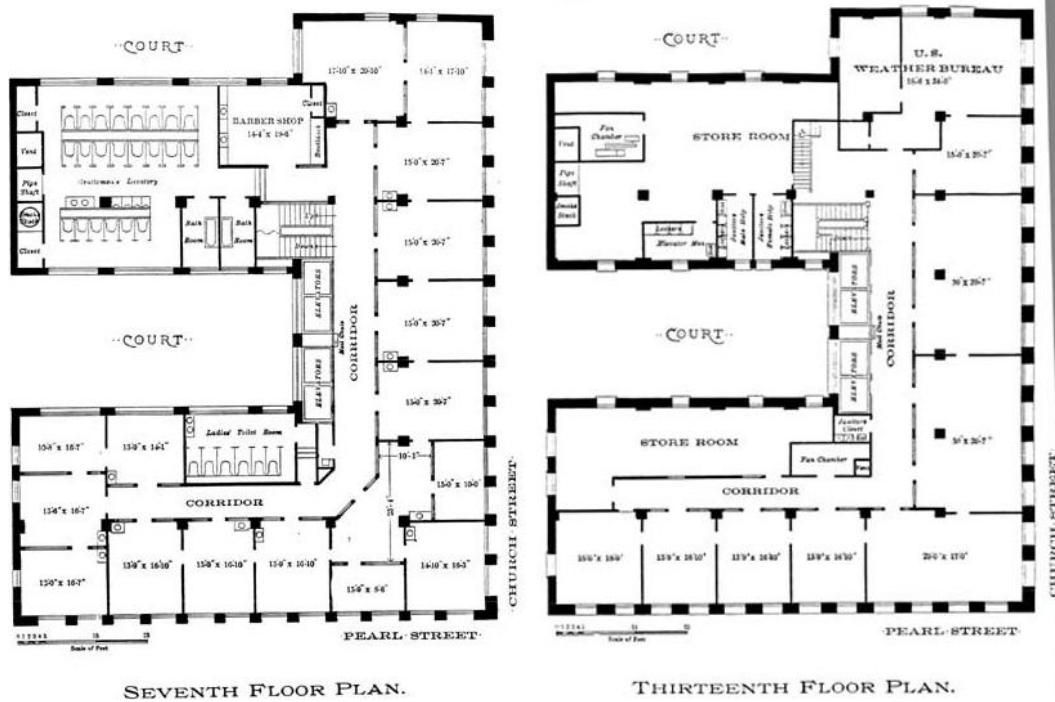


Imagen 15: Planta nivel 7° y 13° del Guaranty/Prudential Building, Buffalo, NY.
Fuente: Buffalo Architecture and History, "Guaranty / Prudential Building". <https://buffaloah.com/>

Estos dos niveles, cuyo uso principal estaba destinado a oficinas, siguen criterios de organización espacial similares a los del edificio Oriel Chambers. Además, incluyen funciones complementarias, como la barbería y depósito.

¹⁵² Duffy, *The New Office*.



Imagen 16: U. S. Weather Bureau office en el Edificio Guaranty Building.
Fuente: Buffalo Architecture and History, "Guaranty / Prudential Building". <https://buffaloah.com/>

Esta imagen muestra el interior del U. S. Weather Bureau office (1896-1913). Dado que tenía sistemas de monitoreo meteorológico en las terrazas, iban mudándose en cortos lapsos según el crecimiento en altura de los edificios circundantes. En la imagen se muestra la organización de un espacio de trabajo donde cada usuario cuenta con su mobiliario rudimentario, sin un patrón organizativo definido.

El edificio Larkin, de Frank Lloyd Wright, construido en 1903 y demolido en 1950, también en Buffalo, es tomado como un ejemplo innovador en cuanto al uso de oficina. En contraposición con los edificios anteriores, los ambientes se abren hacia un gran espacio central, con luz cenital y contados despachos privados. De este modo, en sus comienzos el trabajo se realizaba en espacios abiertos donde la mujer, ya integrada a la fuerza laboral, estaba separada del hombre. Tales configuraciones eran posibles gracias a la incorporación de un sistema de ventilación mecánica, y al mobiliario de diseño exclusivo.¹⁵³

¹⁵³ Hascher, Jeska y Klauck (ed.), pp. 14-20.



Imagen 17: Interior del edificio Larkin.
Fuente: <https://buffalonews.com/>

En esta imagen no sólo se aprecia el espacio central con la luz cenital, sino también los principios motivacionales de la compañía, escritos en las paredes. Esta organización espacial se basa en un estricto sistema de control y de segregación entre trabajadores.

Su tecnología era avanzada para la época. La invención de la máquina de escribir y la adaptación de la silla, así como la inclusión de archivadores y mesas conformaban el equipamiento básico del puesto de trabajo, que se ligaba a una actividad fija en espacio y tiempo, individual y casi autónoma, aunque dependiente del medio físico (electricidad, luz natural y climatización, entre otros factores). El desarrollo de la iluminación artificial redujo la necesidad del contacto con el medio exterior, transformando al techo en un elemento determinante para la flexibilidad de la oficina, en función de los requerimientos del negocio de inversión inmobiliaria.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Ábalos y Herreros, pp. 175-178; Duffy, "Office buildings and organisational change", pp. 266-271.



Imagen 18: La organización del espacio de trabajo del edificio Larkin.
Fuente: History of Art: Architecture and Sculpture (all-art.org)

La organización del espacio se basa en una concepción individual y autónoma del trabajo. Hasta ese momento el rendimiento continuaba asociado a las condiciones del medio físico, impactando en la concepción tipológica de la oficina. Tal dependencia se quebró con el desarrollo del clima artificial (luz incandescente, calefacción, renovación de aire).

Con el surgimiento del taylorismo en el siglo XX, la optimización de los procesos de trabajo pasó a ser prioritaria. Un símbolo de este período es la organización jerárquica en una estructura piramidal. Sus consecuencias fueron, por un lado, una división entre el *management* y la ejecución, y, por otro, una pérdida del estatus social para el oficinista, cuyo puesto de trabajo devino la unidad elemental para la organización de la planta libre.¹⁵⁵

La oficina taylorista continuó como modelo hasta la Segunda Posguerra. Esencialmente, conformaba un edificio compacto, organizado verticalmente alrededor de un núcleo interior, tal como se muestra en la fachada del RCA Building. El espacio, que no contaba con divisiones como consecuencia de la implementación de una retícula estructural, poseía puestos de trabajo equipados con sistemas mecánicos de ventilación, extracción de aire, luz artificial y mobiliario industrializado. Sin embargo, aún se encontraba condicionado por el acceso de luz natural, que acotaba el espacio útil de la planta.

¹⁵⁵ Ábalos y Herreros, p. 179.



Imagen 19: RCA Building.
Fuente: Laurence Miller Gallery. Foto: Wendell MacRae, 1940.

El edificio Rockefeller Center, del arquitecto Raymond Hood, representa la conjunción de la planta libre sin divisiones que condicionen los espacios de alquiler y con sistemas de climatización total. Para su construcción se utilizaron sistemas industrializados.

En contraposición a la concepción taylorista –según la cual el operario era una extensión de la máquina–, durante las décadas de 1930 y 1940 se desarrollaron en Estados Unidos una serie de teorías sobre las relaciones humanas y las motivaciones del personal. Así, empezó a gestarse un estilo empresarial menos jerárquico, de mayor fluidez y participación, con el fin de motivar al trabajador para estimular la calidad y la competitividad.

Uno de los aspectos novedosos de ese estilo fue la división entre los niveles directivos y el *staff*. Los nuevos modelos organizativos se basaban en el trabajo en equipos relativamente autónomos a cargo de tareas completas, lo cual implicaba una menor supervisión y un contacto más cercano entre los diferentes niveles. Así, se estableció como nueva unidad básica de producción el “sistema completo de trabajo”. La oficina adquirió una geometría ordenada, pero ya no necesariamente lineal. Los puestos agrupados estaban mezclados con otros cerrados y con salas de reunión. Se buscaba generar ambientes confortables y representativos que motivaran al empleado y reflejaran la imagen empresarial. La oficina abierta se transforma en el símbolo del modelo social y urbano, asociado al creciente sector terciario.



Imagen 20: La sala de trabajo principal, Sede administrativa Johnson Wax. 1939.
Fuente: Historic Architecture and Landscape Image Collection, c. 1865-1973, Ryerson and Burnham Archives, The Art Institute of Chicago. Digital File #20410.

El edificio Johnson Wax Building, de F. L. Wright, construido entre 1936 y 1939, es considerado un ejemplo de esta nueva concepción del trabajo, al romper con el esquema rígido planteado por este mismo arquitecto en el Larkin Building. Sus premisas son la calidad del espacio y las necesidades subjetivas de los empleados.

El modelo de oficina abierta exigía una estructura espacial variable y un medio artificial neutro. Para la flexibilidad espacial, fueron necesarios los desarrollos técnicos de la iluminación fluorescente y el cielorraso suspendido, que se transformó en un techo energético igualitario, al desplazar al cerramiento como pieza básica de conformación tipológica. Así, la flexibilidad se apartó de la idea de espacio útil y se incrementó la profundidad de la planta. También se generaron subsistemas que fragmentaron el espacio de modo ágil, rápido y limpio, como las tabiquerías modulares de montaje en seco. El módulo se impuso como la metodología de proyecto versátil, que daba autonomía al puesto y permitía la rápida reconfiguración de cualquier lugar de la oficina.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Ábalos y Herreros, pp. 194-197.



Imagen 21: Union Carbide. 1960.

Fuente: Historic Architecture and Landscape Image Collection, c. 1865-1973, Ryerson and Burnham Archives, The Art Institute of Chicago. Digital File #20410.

Según Ábalos y Herreros, el Union Carbide, proyectado por Gordon Bunshaft (SOM) y construido entre 1957 y 1960, sintetiza un sistema integral y refleja los avances tecnológicos de la época. La relación entre el proyecto, que incluye el mobiliario, obligó a un equipo de diseño multidisciplinario a trabajar coordinadamente.

A partir de 1960, la concepción modular fue puesta en duda al transferirse a Europa, donde la oficina estaba entendida como un centro de procesamiento de la información. La oficina paisaje o *Bürolandschaft*¹⁵⁷ se basaba en un modelo organizacional a partir de un espacio libre, continuo, profundo y climatizado, igualmente dotado de servicios en todos sus puntos. Su objetivo era optimizar los recorridos de la información según los grados de conectividad necesarios. Al eliminar toda subdivisión interior y dotar de movilidad al equipamiento, el puesto de trabajo se transformaba en un sistema acoplable en múltiples organizaciones geométricas, según el cual el despacho cerrado era entendido como un residuo jerárquico.

¹⁵⁷ Un ejemplo es el edificio de Osram en Múnich de 1962, diseñado por Walter Henn. *AV Monografías*, n° 103, pp. 8-14.



Imagen 22: Modelo de planificación de las instalaciones del Stadtwerke Karlsruhe, 1975-77.
Fuente: Quickborner Team

El Quickborner Team proponía concebir a la oficina como un centro de procesamiento de la información sobre la base de una retícula, aunque variando cada puesto "isla", mediante sillas, mesas, paneles, e incluso plantas. Esta concepción se sustenta en los sistemas técnicos y constructivos, en donde los puestos se redistribuyen según la necesidad de conectividad.

El esquema de cuño alemán requiere de la planta libre como paradigma, desvinculándose de la idea de sistema modular, a partir del cual los elementos constructivos se integran entre sí y la distribución del mobiliario sólo depende de necesidades de conectividad. El incremento de la profundidad de la planta, ahora entendida como espacio útil, se encuentra consustanciado por la optimización estructural y el desplazamiento de los núcleos y equipamientos mecánicos de su posición central. Al romperse la dependencia con el exterior, la oficina paisaje se liga a una condición subjetiva asociada a la sensación de confort. El edificio queda reducido progresivamente a climatizador y proveedor de energía.



Imagen 23: Osram Headquarters, Munich, 1965.
Fuente: Heinrich Heidersberger para Henn.

Sobre la base de grandes superficies de trabajo abiertas, la oficina alemana distribuye los puestos en un esquema de organización interna, mediante paneles y vegetación, que le otorga un mayor grado de flexibilidad, frente a la aparición de nuevos requerimientos a partir de 1970.

Siguiendo con la reseña de Ábalos y Herreros, durante la década de 1970 se inauguró un nuevo período de articulación espacial, debido a la integración de los sistemas informatizados en la oficina, y por el que se mecanizó el trabajo burocrático. Esta transformación colapsó el concepto de movilidad de la oficina paisaje, ya que el flujo de información, sustentado por las redes informáticas, ya no dependía de la cercanía física, y exigió nuevos programas al edificio de oficinas. La conexión entre los puestos pasó a depender de su incorporación a una red informática independiente del medio físico donde se desarrolla.¹⁵⁸

¹⁵⁸ Ábalos y Herreros, pp. 198-201.



Imagen 24: "Action Office", de Robert Probst, 1968.
Fuente: Herman Miller

Robert Probst inventó el "cubículo" con los "paneles divisores". Con su concepto "Action Office", Probst creó un espacio de trabajo conformado por un conjunto de componentes que podían combinarse y recombinarse para convertirse en lo que una oficina podría necesitar a lo largo del tiempo.

Con la progresiva desaparición de la necesidad de contigüidad espacial, el puesto de trabajo pasó a ser vez más un artefacto autónomo. El trabajo, como programa, y las relaciones espaciales involucradas en su práctica empezaron a tener un significado subjetivo y se independizaron de la idea de lugar. El piso técnico permitió resolver la organización a través de un trazado de redes. Este edificio automatizado es una construcción donde no existe una aparente vinculación con la función que aloja.¹⁵⁹

¹⁵⁹ *Ibid.*

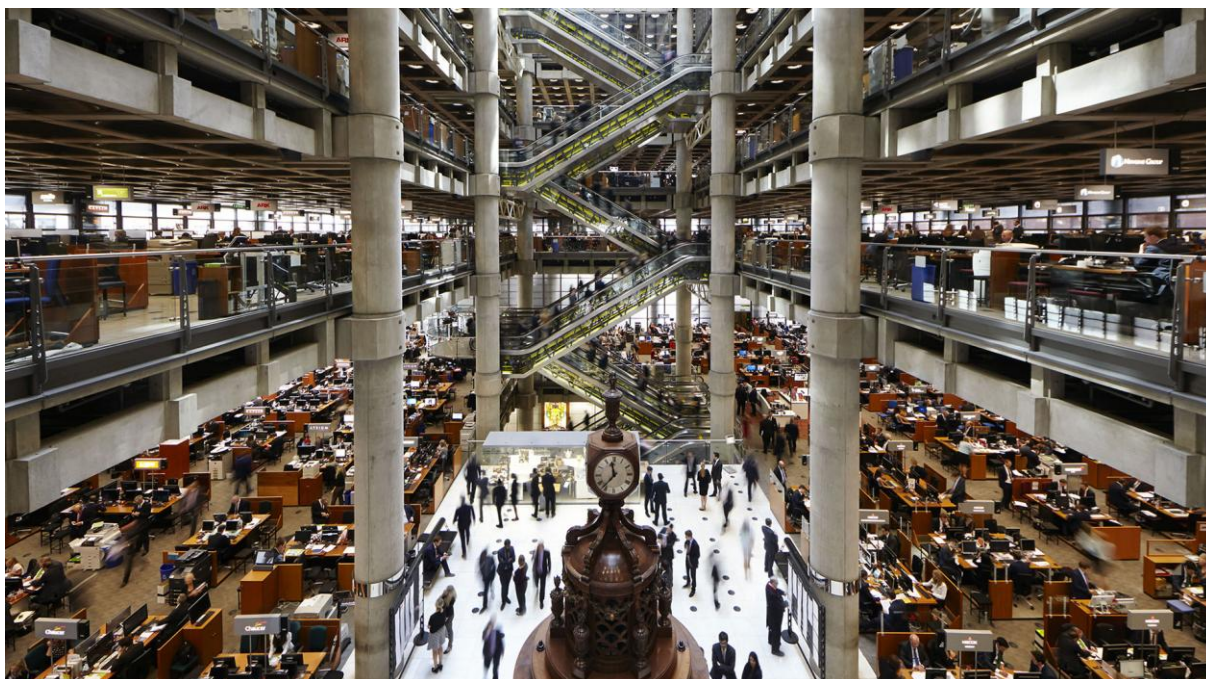


Imagen 25: Espacio central del edificio Lloyds, diseñado por el arquitecto británico Richard Rogers en Londres.
Fuente: David Levene/The Guardian

El Edificio Lloyds es considerado un ejemplo del tipo de edificio automatizado, caracterizado por la eficiencia energética, el puesto de trabajo independiente y su tecnología.

De acuerdo con Ábalos y Herreros, el edificio automatizado permitió su desvinculación de la ubicación geográfica central, lo que reformuló las relaciones entre trabajo y ciudad. Además, se incluyó la vivienda como un ámbito de trabajo, se relocizaron edificios comerciales en la periferia y, por último, se inició la construcción de rascacielos de usos múltiples. El modelo organizacional actual se basa en culturas empresariales abiertas, móviles y ágiles, con ausencia aparente de jerarquías. En ese sentido, las corporaciones *fintech* conforman estructuras en red, agrupadas en pequeñas unidades (equipos) con un cierto nivel de independencia, permitiendo la escisión de unidades obsoletas sin afectar al conjunto. La oficina se transforma en un facilitador de la comunicación a partir de ambientes colaborativos, con un alto grado de especialización.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Ábalos y Herreros, pp. 201-205. El caso de Mercado Libre en Polo Dot es representativo de estos fenómenos.

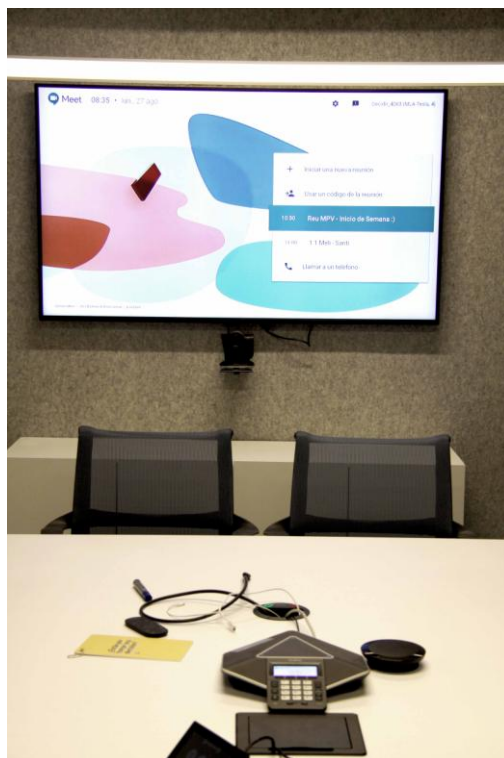


Imagen 26: Sistemas de tecnología. Sede Polo Dot de Mercado Libre, 2019. Fotografía Violeta Amuchástegui.

En la foto se observan los dispositivos de video conferencia con los que están provistas muchas de las salas de reuniones de Mercado Libre. La sede entendida como un uso flexible se sustenta en los requerimientos tecnológicos como parte idisociable del trabajo.

El análisis ofrecido por Ábalos y Herreros se puede considerar válido, pero está enfocado desde la óptica del desarrollo de las redes informáticas. Si bien la tecnología puede explicar y ser explicada por la historia, no se la puede considerar como la única causa de un proceso, aunque, una vez iniciado, sirva para acelerarlo.¹⁶¹ En este caso preciso, el éxodo del centro de la ciudad llevado a cabo por las empresas corporativas es un fenómeno que se observa desde la década de 1960. Aunque este desplazamiento se encuentra habilitado por el desarrollo de las telecomunicaciones, también responde a una multiplicidad de razones, desde especulaciones inmobiliarias hasta políticas de recursos humanos.¹⁶²

2.2.3. Complementos tipológicos: arquitecturas condicionadas de la era digital

Dentro del esquema organizacional, las áreas referidas a seguridad informática son neurálgicas para cualquier compañía. En el caso de Mercado Libre, y según el Informe de Sostenibilidad 2015, la capacidad de operación del negocio depende de la infraestructura tecnológica, particularmente de las instalaciones de *data centers* (centro de cómputos) y empresas de *software*. Los *data centers* sirven para recibir, almacenar y procesar grandes cantidades de información.¹⁶³ En 2015 Mercado Libre

¹⁶¹ Fernand Braudel, *Capitalism and Material Life. 1400 – 1800*, New York: Harper Colophon Edition, 1967, pp. 244-246.

¹⁶² Este proceso, que no fue lineal ni lo es en la actualidad, es tratado por Mozingo, en *Pastoral Capitalism*, y también por Martin, en *The Organizational Complex*.

¹⁶³ Google, "Centres de données", <https://www.google.com/intl/fr/about/datacenters/>

desarrolló un plan de contingencia basado en el alquiler de *data centers* a Google y Amazon. Al tercerizar los servicios de almacenamiento, ambas compañías se convierten en proveedores críticos e implican la previsión de contingencias.¹⁶⁴

Entendidos como estructuras automatizadas, los *data centers* suelen estar ubicados en zonas periféricas a las urbes, donde los costos de la tierra y los servicios son bajos. Su importancia radica en el valor de la información que contienen. Así, infraestructura, arquitectura e información se fusionan. En esta tipología de edificio, la función simbólica como tal se difumina en infraestructuras mayores.¹⁶⁵



Imagen 27: Data Center sostenibles con batería Incluidas.

Fuente: <https://blog.google/inside-google/infrastructure/cleaner-data-centers-batteries-included/>

Los data centers, como éste de Google en Bélgica, conforman arquitecturas anónimas, donde el valor está definido por su contenido. En los espacios de sus clientes, a quienes les brindan servicios, se generan ámbitos reducidos que actúan como receptores y retransmisores de la información, para que ésta sea salvaguardada en “contenedores” externos.

El solapamiento de infraestructuras propias y externas cuestiona los límites físicos reales de las corporaciones y les otorga flexibilidad en cuanto a sus posibilidades de emplazamiento. La sede corporativa central suele ser la forma arquitectónica más visible, pero no la única. A través de las infraestructuras y redes logísticas que las conectan, estas arquitecturas se superponen y, en cierta medida, se condicionan conformando, como se ha visto a lo largo de este capítulo, el ecosistema corporativo.

Conclusiones del capítulo

Este capítulo ha servido para determinar los materiales arquitectónicos característicos de la organización corporativa, los cuales definen su espacialidad en relación con una identidad cultural que los amalgama. Luego, entendiendo a la oficina como un espacio social de intercambio, se

¹⁶⁴ Dentro de estos servicios dados por terceros, se encuentra la detección y contención de ataques cibernéticos. MercadoLibre, “Sustainability Report 2015”, 2016.

¹⁶⁵ Lecavalier, pp. 90-96.

exploraron los requerimientos y patrones programáticos y físicos de las corporaciones, en una reseña histórica que muestra su evolución desde el siglo XIX.

La idea de la generación de paisajes interiores propios implica una separación de sus entornos. Esta aparente ruptura descansa sobre el desarrollo de una serie de infraestructuras y tecnologías, muchas veces invisibles, que crean un sistema de redes interconectadas superpuestas. Todos estos factores transforman el interior de un espacio de trabajo en una escenografía, que se agrega al edificio “de base”. El modelo de desarrollo inmobiliario actual exagera tal diferenciación al crear edificios de identidades genéricas que responden a la voluntad de las corporaciones de resguardar su identidad y las prácticas que ocurren en su interior. Por estos motivos, se buscan edificios con determinadas categorías o requerimientos específicos, más allá de la tipología edilicia específica.

El edificio corporativo ofrece dos ambientes claramente diferenciados: el exterior, necesario para el negocio (imagen corporativa o pública de la empresa) y el interior hermético, necesario para su funcionamiento por la captación de talento (cultura o identidad corporativa de una organización social determinada). Al elaborar espacios como patrones, definiendo normas y formas de control bajo el rótulo de cultura corporativa, la sede toma trascendencia y se resignifica. En su materialización en el espacio, la cultura corporativa *fintech* actúa como elemento unificador que permite generar identidades comunes, patrones de comportamiento, formas de sociabilización y trabajo, complementadas por las tecnologías de la información.

En el próximo capítulo se busca identificar los recursos utilizados por Mercado Libre para consolidar sus formas culturales, tal como éstas se manifiestan físicamente en los espacios y en las estructuras materiales, conformando una identidad que trasciende fronteras, tiempos y escalas. En este sentido, la arquitectura se configura como un sistema de comunicación que amalgama el discurso corporativo.

CAPÍTULO 3. LAS SEDES CORPORATIVAS DE MERCADO LIBRE EN BUENOS AIRES

Introducción

Aquí se analizan los procesos de construcción de las sedes corporativas de Mercado Libre en Buenos Aires desde dos perspectivas: por un lado, entendiéndolas como parte de un sistema global de nodos desterritorializados, pero con implicaciones en el territorio, la ciudad y la región; y, por el otro, explorando cómo se proyectan y construyen separadamente. Para ello, se estudian los requerimientos detallados en las bases del concurso, en diálogo con la propuesta ganadora, a cargo de los Estudios Elia Irastorza, BMA y Methanoia, y las imágenes recientes de cinco de las sedes más importantes de Mercado Libre en Buenos Aires.¹⁶⁶

Este capítulo se organiza en dos apartados. El primero analiza cómo la corporación *fintech* interactúa y se sirve de recursos e infraestructuras preexistentes, a los que a su vez condiciona y modifica al transformarse en promotor y destino de las políticas públicas, tomando como caso de estudio la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El segundo busca identificar los elementos representativos de la cultura MeLi desde las bases del concurso, considerando su implementación en dos sitios diferentes (MeLi Dot y Tesla II). El objetivo es analizar las variaciones en su implementación y resolución, según el proyecto ganador, para entender las diferencias entre ambas sedes, así como las causas y sus consecuencias.

3.1. Oportunidades urbanas

3.1.1. Estrategias de expansión

La expansión de Mercado Libre pareciera reflejar la idea de Sassen por la cual los espacios urbanos brindan recursos y actividades necesarios para el desarrollo y coordinación de las operaciones globales de las empresas y los mercados. De allí, la resignificación de las ciudades, enclaves fundamentales para las operaciones de una corporación *fintech*, que se refuncionalizan y modifican la idea de centralidad.¹⁶⁷ En el caso de Mercado Libre, la estrategia de expansión territorial pareciera estar relacionada principalmente con un volumen transaccional que justifique el emplazamiento de una sede o la necesidad de obtener recursos –tanto capital humano como infraestructuras– que faciliten su operación. Otro factor relacionado al establecimiento de una sede administrativa en una ciudad está vinculado con el desarrollo de centros de investigación. Un ejemplo de esta situación sería el supuesto centro de desarrollo que Mercado Libre abrió en 2011 en Silicon Valley, pero del que no hay registros en los informes de la compañía.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Al ser un concurso privado, por motivos de confidencialidad de la empresa, no se ha podido realizar un trabajo comparativo con las otras propuestas ni sus participantes, así como tampoco se ha accedido a las deliberaciones del jurado para elegir al ganador.

¹⁶⁷ Sassen, "Why Cities Matter?", pp. 26-51.

¹⁶⁸ *La Voz*, "MercadoLibre abre oficinas en Silicon Valley", 19/8/2011.

La actual sede principal de esta corporación, MeLiDot, fue inaugurada en abril del 2019 en el barrio de Saavedra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; ésta se complementa con diversas oficinas en la misma ciudad. Además, la compañía cuenta con sedes en Córdoba, Santa Fe, Mendoza y San Luis, asociadas a centros de desarrollo de *software*. La necesidad de unificar muchas de las funciones administrativas en MeLi Dot y MeLi Tesla parecería tener como objetivo centralizar las operaciones.

El incremento de metros cuadrados de oficinas de Mercado Libre en la Ciudad de Buenos Aires puede relacionarse con la expansión de su nómina en toda la región y con el hecho de que en esta ciudad funciona el *back office*.¹⁶⁹ Al momento de esta investigación, la empresa contaba con siete sedes administrativas complementarias: “Al Río”, “Vedia”, “Güemes”, “Arias”, Alem y Tucumán, “Tronador” y “Tesla”. Con excepción de las sedes de “Alem y Tucumán” y Tesla, las sedes administrativas de Mercado Libre se emplazan en las cercanías de la intersección de la Av. General Paz y Panamericana. Por este motivo, se considera que domina el mapa de “talento” de la Zona Norte de la Ciudad.¹⁷⁰

El *back office* de una corporación es la sección de una empresa responsable de las funciones relacionadas con su gestión –contabilidad, recursos humanos o logística–, cuyo *staff* está formado principalmente por personal de administración y soporte sin contacto con el cliente externo, pero que brindan servicios internos a la corporación. Por cuestiones de disponibilidad y costos, el *back office* puede estar separado del *front office*, esto es, los perfiles jerárquicos que suelen tener contacto con clientes. Esta separación explica el crecimiento que tuvo la compañía en Argentina, pues desde allí presta servicio al resto de las filiales. Por motivos de volumen transaccional, Mercado Libre Brasil es la única de las filiales con una escala cercana a lo que ocurre con Mercado Libre Buenos Aires.

La estructura operativa se complementa con sedes en las capitales de Brasil, Chile, Colombia, Perú, México, Uruguay y Venezuela. En el 2017 se inauguraron en San Pablo, Brasil, 33.000 m² de oficinas, conformando la nueva sede administrativa conocida como “MeLiCidade”.¹⁷¹ Ese mismo año, se inauguraron nuevas oficinas en Chile y Colombia, y se amplió la filial de Uruguay. Mercado Libre no suele ser propietaria de sus pisos de oficinas, salvo el caso de Arias y Tesla, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde compró los pisos de “pozo” a modo de inversión. En el caso de la sede de Chile, la forma utilizada fue un *leasing*.¹⁷²

¹⁶⁹ Estos datos se observan en la cronología de los Reportes de Sustentabilidad realizados por la Corporación para sus inversores. En el reporte de 2018, sobre un total de 7.239 empleados, 3.315 (45%) pertenecían a la nómina de Argentina y 2.213 (29%) a la de Brasil. Con respecto al reporte de sustentabilidad, estos valores se incrementaron levemente para Argentina, que creció un 4% y se mantuvo estable en proporción para la estructura brasilera. MercadoLibre, “Sustainability Report 2018” y “Sustainability Report 2015”.

¹⁷⁰ Hacia el último tercio del 2021, la sede Al Río fue desmontada y devuelta al propietario consecuencia del fuerte incremento de las tasas de inspección de seguridad e higiene del municipio de Vicente López, Provincia de Buenos Aires, consecuencia de la pandemia. Entrevista a Martín Arbeletche (10/8/2021) (APVA). *Clarín*, “Vicente López subió hasta un 50% las tasas para supermercados y bancos”, 24/6/2021 (APVA).

¹⁷¹ Mercado Libre, “Historia de Mercado Libre”, 2020 (APVA).

¹⁷² Entrevista a Lucila Siboldi Bengolea, Office Manager Supervisor de Mercado Libre, 2018.

3.1.2. MeLi Dot y MeLi Tesla, últimas sedes inauguradas

Para comprender los factores que condicionan la ubicación de una sede corporativa en un determinado lugar, territorio o país, es preciso tener en cuenta al menos dos cuestiones: por un lado, el negocio en sí mismo (el ecosistema del comercio electrónico en Latinoamérica y su volumen transaccional) y, por el otro, las infraestructuras legales, urbanas, materiales y humanas requeridas para este tipo de desarrollos, tal como se explicó en los capítulos anteriores. Estos factores se solapan y complementan en la mayoría de los casos. A su vez, si bien el centro de la ciudad ha dejado de ser una ubicación pretendida, es innegable que las sedes meramente administrativas requieren de entornos urbanos densos, que son también centros financieros. Esto explica que Mercado Libre se instale en las ciudades capitales de los países donde opera, cuyos nodos le brindan parte sustancial de la infraestructura necesaria.

Entre la corporación y la ciudad existe una relación de mutuo condicionamiento, lo cual plantea dos cuestiones centrales: la primera, lo que requiere la corporación *fintech* para su negocio, y la segunda, las respuestas que brindan el mercado inmobiliario y los gobiernos de las ciudades o Estados donde se emplazan. La presencia de las sedes corporativas genera un dinamismo socio-cultural en las ciudades en las que se asientan. Al ser socialmente significativos, los espacios corporativos no sólo evidencian patrones culturalmente aceptados, sino que también definen nuevos patrones sociales y de control. Según Mohsen Mostafavi, “La nueva oficina está destinada a ser un espacio productivo de intercambio que promueve tanto la acción individual como colectiva. En este sentido, tiene como objetivo redefinir los parámetros que configuran los límites programáticos y físicos de este tipo de edificio”.¹⁷³ En ese contexto debe analizarse la inauguración en abril de 2019 de la nueva casa central de Mercado Libre, MeLiDot, ubicada en el desarrollo de usos mixtos “Polo DOT”, un parque de oficinas proyectado por el estudio Machado-Silvetti en reservas de tierras propiedad de IRSA CP, linderas al Shopping Dot Baires, en uno de los accesos principales a la Ciudad de Buenos Aires.

¹⁷³ Mohsen Mostafavi, “The enormous file”, en *Corporate Fields. New Office Environments by the AA DRL*, Brett Steele (ed.), London: Architectural Association, 2005, p. 73, trad. propia.



Imagen 1: Edificio Zetta, Polo Dot desde Sede Arias. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018.

En esta foto tomada desde la sede de la empresa Arias, se observa el edificio Polo Dot, aún en construcción, y el centro comercial Dot Baires.

Por su parte, la sede Tesla fue inaugurada en agosto de 2018, para prestar el servicio de *back office* de las oficinas de Buenos Aires. El edificio Tesla II fue proyectado por el estudio Neuman Kohn y construido por NS Desarrollos. Si bien ambos edificios –Dot y Tesla– responderían a la categoría de oficinas AAA y la compañía no diferenciaría entre las sedes, tanto por su ubicación geográfica como por la importancia de la trayectoria y el perfil público del estudio proyectista, existe una relevancia de la sede MeLi Dot sobre MeLi Tesla. En la entrevista, Lucila Bengolea expresa que temían que existiera resistencia de los empleados y directores para ocupar la segunda sede, por su ubicación en Zona Sur.¹⁷⁴

¹⁷⁴ El mercado de oficinas se clasifica según siguientes variantes: clase, ubicación, tamaño, uso y tipo de propiedad, terminación y *amenities*. Esto las divide en tres categorías: A, B y C. La A, constituida por los edificios que lideran el mercado, atrae a clientes de gran nivel económico; suelen ser edificios nuevos para renta y cuentan con una excelente localización, alto nivel de diseño y *amenities*. Los edificios tipo B tienen una buena ubicación, *management* y buen nivel constructivo, pero su estructura funcional se encuentra obsoleta o deteriorada; en general, se trata de edificios de generaciones pasadas en buen estado de conservación. Por último, los edificios tipo C son más antiguos que las otras dos categorías y no fueron modernizados. Reporte Inmobiliario, "Clasificación de Oficinas". CABA, 2011. Entrevista a Lucila Siboldi Bengolea.

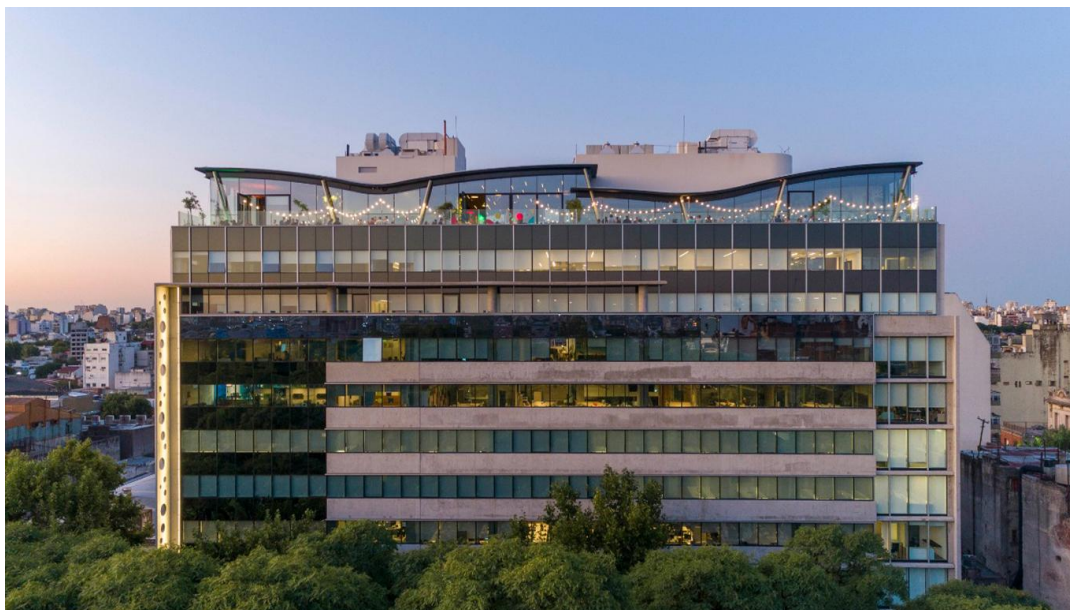


Imagen 2: El primer edificio corporativo AAA del Distrito Tecnológico de CABA.
Fuente: NS Desarrollos, 2016

Este edificio está ubicado en Parque Patricios, sobre la calle Caseros, en el Distrito Tecnológico de la Ciudad. Mercado Libre adquirió tres niveles, ocupando una superficie de 5332 m² cubiertos y 192 m² descubiertos. En la actualidad están ampliando esa superficie a tres niveles suplementarios, que completan una superficie cubierta de 5873 m².

Como se observa, ninguno de estos desarrollos está emplazado en zonas céntricas o tradicionales de la ciudad, asociadas con el distrito financiero o de los negocios. Según Liernur, este patrón de localización surge en la década de 1990 como consecuencia de la expansión de los centros terciarios. En Buenos Aires, tal expansión se orientó hacia la periferia y Este de la ciudad, a causa de los avances tecnológicos y la ampliación de la red de accesos, así como el aumento de precios y la limitación de predios.¹⁷⁵ Esto se evidencia en la expansión del mercado inmobiliario de oficinas hacia el Norte, con el fortalecimiento del eje Avenida del Libertador.

En el caso de la sede administrativa de Mercado Libre en Brasil, los bajos costos de la renta, así como los beneficios promulgados por el gobierno del municipio de Osaco, que buscaba promocionar y recuperar el área, fueron los factores que determinaron el establecimiento de sus oficinas fuera del área central de la ciudad de San Pablo.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Liernur nombra otras causas como la inseguridad o la degradación de las zonas céntricas. Si bien tales causas pueden tener un grado de validez, la ausencia de vacancia de disponibilidad de oficinas es uno de los motivos que condujeron a la búsqueda de localizaciones alternativas. Liernur, "Torre", pp. 119-121. Según Mazingo, éste fue un fenómeno que se consolidó durante la década de 1950 en los Estados Unidos. No lo relaciona meramente con temas de degradación urbana, sino con la posibilidad de obtener mayores superficies a menores costos y prestaciones diferentes, así como con el propósito de lograr nuevas formas de configuraciones urbanas, como por ejemplo las oficinas de General Motors a cargo del estudio de Eero Saarinen.

¹⁷⁶ Entrevista a Milagros Irastorza.



Imagen 3: MeLi Cidade.
Fuente: Mercado Libre, 2016

Esta sede, ubicada a 16 km del centro de la Ciudad de San Pablo, se desarrolló sobre una estructura fabril abandonada y cuenta con grandes extensiones de planta libre. MeLiCidade se transformó en una referencia para las futuras sedes corporativas de Mercado Libre, sobre la que en gran medida se basaron las oficinas de Uruguay, Colombia y Buenos Aires.

En la actualidad, otro factor que condiciona la ubicación de una sede corporativa es la posibilidad de acceder al “talento” o “conocimiento especializado”.¹⁷⁷ Desde una óptica de recursos humanos, la ciudad se representa mediante “mapas de talento”, en los que se indican las áreas de influencia de una determinada corporación y la posibilidad de acceder a éste. Por tales motivos, suele priorizarse la cercanía a universidades, como en la sede de San Luis, ubicada en el Parque Informático La Punta (PILP), donde se encuentra la Universidad homónima.¹⁷⁸

Desde la óptica de los inversionistas, las reservas de tierra con mayor potencialidad inmobiliaria están localizadas en sitios no céntricos, donde la disponibilidad de terrenos es acotada debido a la consolidación urbana.¹⁷⁹ Las áreas periféricas, o de nueva centralidad, se ven favorecidas por rentas menores a las de áreas céntricas. Para edificios que ofrecen prestaciones similares, esos valores dependen de la distancia al centro de la ciudad, pero también de factores tales como la proximidad a zonas degradadas o que carecen de la infraestructura necesaria. En el desarrollo de IRSA en el barrio de Saavedra, el lote es lindero a un barrio carenciado llamado “Villa Mitre”.

Las limitaciones que enfrenta una corporación para definir el emplazamiento de sus sedes no sólo remiten a ausencia de terrenos libres, sino también a la falta de superficies disponibles de oficina para alquilar. En este sentido, las plantas extensas del edificio Zetta de Polo Dot ofrecen grandes

¹⁷⁷ En esta sección la utilización del término “talento” describe los recursos conformados por el capital humano con conocimientos adquiridos a través de la educación formal.

¹⁷⁸ ANSL Agencia de Noticias San Luis, “MercadoLibre reinauguró sus oficinas en el PILP”, 15/8/2013.

¹⁷⁹ Excepciones pueden ser las últimas licitaciones de terrenos del Estado, con el cambio de zonificación realizada con la obra de infraestructura del Paseo del Bajo o el concurso en el Tiro Federal.

superficies consecutivas en un solo sitio. El diseño de este edificio refuncionaliza y rehabilita la estructura de la antigua fábrica de lámparas de Philips, construida en 1930. Cuenta con once pisos, de los cuales cuatro fueron adicionados a la estructura preexistente, con una superficie total de 32.500 m².¹⁸⁰

Antes de la pandemia, frente a la falta de disponibilidad en la Ciudad de Buenos Aires, se transformó en una práctica frecuente el alquiler de este tipo de propiedad aun durante el proceso de construcción antes de su ingreso real al mercado. Esa tendencia parecía indicar que la vacancia continuaría estable, aunque la incorporación de nuevos edificios incrementaría la superficie disponible en cartera.¹⁸¹

3.1.3. Ejes de desarrollo inmobiliario

El informe “Mercado Inmobiliario de la Ciudad de Buenos Aires”, realizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) en junio del 2017, describe la evolución del mercado inmobiliario a partir del precio de las oficinas en venta y alquiler. Sobre la base de variables como la influencia de las tipologías y la ubicación geográfica, el reporte realiza una evolución de los precios.¹⁸² Allí se observa que la mayor concentración de superficie de oficinas ofrecidas se ubicaba en el Centro, Norte y barrios de la Zona Oeste, concretamente en San Nicolás, Puerto Madero, Monserrat y Parque Patricios.¹⁸³

El surgimiento del Nodo Corredor Libertador corresponde a un submercado con grandes desarrollos en proceso.¹⁸⁴ Según el informe consultado, esta transformación urbana podría definirse como una extensión de las oficinas de la Zona Centro hacia los barrios de Zona Norte a partir del desarrollo de este tipo de emprendimientos en arterias principales como Av. Santa Fe, Av. Cabildo o Av. Del Libertador.¹⁸⁵ A su manera, Tesla II y Polo Dot son ejemplos de descentralización y de la extensión de los ejes de desarrollo inmobiliario.

¹⁸⁰ Comunidad Real Estate, “IRSA entrega las primeras oficinas en Office Park Polo Dot”, 2019 (APVA).

¹⁸¹ Ejemplos de esta situación son el Edificio Empresarial Libertador (CEL), recientemente inaugurado, que ofrece plantas de hasta 2.900 metros cuadrados de superficie rentable, ubicado en Av. Del Libertador 7200 (CABA); el edificio DOT (2010), o el propio edificio Zetta (2019), ambos de IRSA Corp.; o los edificios Hotel de Industrias Tecnológicas (HIT) desarrollados por AG3 en Parque Patricios. Cushman & Wakefield. “MarketBeat | Global Market Reports”, Buenos Aires - Oficina Q3 2019,10/2019.

¹⁸² El barrio de San Nicolás era el que contenía la mayor participación de m² ofrecidos, con un 37% del total. Los barrios de Puerto Madero, Monserrat y Parque Patricios le seguían en importancia con un 12,8%, 6,1% y 3,7%, respectivamente. Estos barrios representaban el 70% del mercado de alquiler. Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte Subsecretaría de Planeamiento, “Mercado Inmobiliario de la Ciudad de Buenos Aires: Precio de oferta de oficinas en venta y alquiler”, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2017.

¹⁸³ *Ibid.*, pp. 14-18.

¹⁸⁴ Si bien la superficie del mercado de oficinas está liderada por Catalinas Norte, el Nodo Corredor Libertador representa un 20,8% del total. Cushman & Wakefield. “MarketBeat | Global Market Reports”.

¹⁸⁵ Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte.



Imagen 4: BA City – La consolidación.
Fuente: IRSA CP, Presentación Institucional IQ FY 2020.

En parte del informe institucional desarrollado por IRSA para sus inversores en el 2020, se observa la tendencia de emplazamiento de oficinas en el Norte de la ciudad, de la cual Mercado Libre no está exenta.

En el caso de Polo Dot, el *masterplan* contempla la construcción de tres edificios de oficinas con la idea de incluir usos hoteleros y la ampliación del shopping Dot Baires¹⁸⁶ en aproximadamente 15.000 m² de ABL (impuesto inmobiliario de alumbrado, barrido y limpieza) en, al menos, dos fases.¹⁸⁷

En este desarrollo, IRSA contrató a Machado-Silvetti –un estudio de reconocimiento internacional con oficinas en Buenos Aires– para el desarrollo del *masterplan* y el primer edificio construido: Edificio Zetta. Polo Dot refleja el vínculo bidireccional entre el éxito del desarrollador y el auge de un arquitecto de renombre, en sintonía con los planteos de Martin sobre la relación entre ciudad, estética y política. Tal vínculo no sólo se observa en el sentido de que uno le garantiza al otro el acceso al capital o prestigio, sino a una “religiosidad que la arquitectura y el dinero aún comparten”.¹⁸⁸ La especulación inmobiliaria no estaría únicamente relacionada con la optimización de la ocupación de la tierra, sino también con la figura de autoría y los requerimientos del mercado. Sin embargo, existe

¹⁸⁶ IRSA CP Centros Comerciales, “Dot Baires”, IRSA CP.

¹⁸⁷ Machado-Silvetti.

¹⁸⁸ El resto de los edificios fueron adjudicados a diferentes estudios de renombre local, pero sin experiencia en la realización de este tipo de edificio. A pesar de que el edificio puede haber perdido su estatus de obra de arte, el valor de la autoría pareciera seguir siendo un factor importante para el desarrollador. Reinhold Martin, *Mediators, Aesthetics, Politics and the City*, Minneapolis: MIT Press, 2015, p. 21.

una variación respecto a la forma en que se entiende a la ciudad, por la cual se la analiza a partir de sus beneficios cuantitativos o económicos (ratio, cálculos, números).¹⁸⁹

En marzo del 2019 se concluyó el edificio Zetta, el primero de los tres previstos originalmente. En una segunda etapa se realizarán los otros dos edificios de oficinas y hotel, que agregarán 38.400 m².¹⁹⁰ A fines del 2017, el grupo había adquirido el edificio que ocupaba la administración de Philips sobre la calle Vedia. Éste constará de 33.000 m² y constituirá el frente del desarrollo.



Imagen 5: Polo Dot Office Park.
Fuente: IRSA CP, Presentación Institucional IQ FY 2020. 2020

El masterplan del denominado Polo Dot Office Park incluye un mayor número de edificios que el previsto originalmente, además de absorber el centro comercial y el edificio de oficinas.

El desarrollo inmobiliario Polo Dot tomó el nombre de “parque de oficinas” u “Office Park”. Como se explicó en el capítulo anterior, ese modelo surgido en la década de 1950 proveía espacios o lotes para edificios de oficinas en zonas suburbanas para múltiples inquilinos. Estos emprendimientos de bajo costo eran buscados para albergar el *back office*, empresas de servicios o *startups*. Estos emprendimientos podían ser construidos *Build-to-suit*¹⁹¹ para un inquilino específico, pero siempre la propiedad era conservada por el desarrollador. Replicaban, en cierta medida, símbolos sociales y estéticos de los suburbios residenciales.¹⁹²

Con un cierto paralelismo con el *office park* de la década de 1950, Polo Dot está ubicado en un área periférica de la Ciudad en un barrio de baja densidad urbana. Sin embargo, cuenta con un valor simbólico más similar al de un campus corporativo, como puede ser la sede de General Motors. Estos

¹⁸⁹ *Ibid.*, p. 29.

¹⁹⁰ Machado-Silvetti.

¹⁹¹ El término *Build-to-suit* es una forma de arrendamiento en la cual el desarrollador construye según las especificaciones del inquilino. El propietario paga la construcción según las especificaciones del inquilino, y luego el arrendatario alquila la tierra y el edificio al propietario, quien retiene la propiedad. *Build-to-suit* es utilizado frecuentemente por inquilinos que desean ocupar un edificio de cierto tipo, pero no desean ser dueños del edificio. Investor World. “Build-to-suit”.

¹⁹² Mozingo, pp. 11-17; 154-160.

conglomerados representan el poder de la organización que permite impresionar a sus inversores y funcionan como aliciente para la retención del talento, además de otorgarle valor de mercado a los altos mandos.¹⁹³

Otra similitud con el *office park* es la inclusión de espacio verde público como elemento organizador del proyecto, además de incluir un estacionamiento que, en este caso, sólo está orientado a cubrir las necesidades de las altas gerencias. En Polo Dot, la apertura de una nueva calle –boulevard Posta–, para generar una vía que conectara con la autopista General Paz, corresponde a políticas similares a las utilizadas por los desarrolladores de la década de 1950. La nueva calle fue un requerimiento del GCBA y serviría “para mejorar la accesibilidad desde la región metropolitana al parque de oficinas, el centro comercial DOT Shopping afiliado y el vecindario circundante”,¹⁹⁴ transformándose en un corredor central que otorgue una nueva identidad al área.¹⁹⁵

Dados los beneficios que suelen redituarse para las ciudades, los tipos de desarrollos previamente descritos se encuentran asociados a la idea de recuperación urbana y son promovidos por los gobiernos mediante políticas públicas. En el caso de las tierras de Polo Dot, fueron compradas por la empresa IRSA en 1991. En 1998, a través del Decreto 2866, el GCBA promulgó la Ley 106 mediante la cual modificó la zonificación asignada a las parcelas donde hoy está ubicado el centro comercial, desafectándola del Distrito de Renovación urbana RU y asignándole el Distrito E3 Equipamiento Local y Arquitectura Especial AE15, para “parcelas frentistas a la Avenida General Paz” según el Código de Planeamiento Urbano vigente. Dicha ley establecía que los propietarios de la parcela “deberán ceder a la Ciudad una superficie no menor al treinta por ciento [...] para destinarla a usos públicos; al menos el cincuenta y cinco por ciento [...] de esa superficie deberá destinarse a la generación de espacios verdes parqueizados”.¹⁹⁶

La construcción del centro comercial se inició recién en el 2007 en base a un proyecto que preveía una ampliación en una segunda etapa, que hubiera implicado la demolición de la fábrica en desuso. Por motivos relacionados con la dinámica del mercado de *retail* y los vaivenes de la economía local, dicho proyecto nunca se concretó.¹⁹⁷ Diez años después, en el 2017 IRSA inició la construcción de Polo Dot, reduciendo la superficie del centro comercial y proyectando tres torres de usos mixtos. Cabe aclarar que el edificio Zetta no llegó a alcanzar la máxima ocupación del predio, dado que en la actualidad los desarrollos corporativos buscan plantas de gran extensión, con espacios que permitan una fluida conexión interna, rompiendo con el concepto de plantas idénticas repetidas asociadas con la tipología de torre.

Si bien ambos desarrollos –Polo Dot y Tesla– son de inversores privados, representan casos diferentes en torno a las políticas urbanas desarrolladas por el GCBA. Tesla está ubicado en Parque

¹⁹³ *Ibid.*, 154-160.

¹⁹⁴ Machado-Silvetti.

¹⁹⁵ *Ibid.*

¹⁹⁶ Ley GCBA 106/1998, BOCBA 597 del 22/12/1998.

¹⁹⁷ En un trabajo del Estudio Irastorza del 2008 para IRSA-APSA-CRESUD, evaluando la posibilidad de relocalización sus oficinas, se preveía que la ampliación del shopping fuera mayor a lo finalmente ocupado e implicaba la demolición de la fábrica en desuso. Estudio Irastorza, Consultoría para IRSA-APSA-CRESUD, 2008.

Patricios, en coincidencia con un acceso a la nueva línea de subte H en el denominado Distrito Tecnológico (DT). Según la normativa vigente, éste es uno de los Distritos Económicos que forman parte de la estrategia del GCBA para fomentar la revitalización, renovación e integración de determinadas zonas o áreas de la ciudad a través del otorgamiento de beneficios impositivos para fomentar la radicación de empresas o sectores productivos específicos.¹⁹⁸ En este tipo de iniciativas, como las define el gobierno, intervienen el ámbito privado, instituciones educativas y organizaciones no gubernamentales (ONG), con el objetivo de fomentar “el desarrollo económico bajo el nuevo paradigma de la sociedad de la información, la inclusión social de ciertos sectores de la población y la revitalización urbana”.¹⁹⁹

Creado en diciembre de 2008 a través de la Ley 2972, como parte del plan para revitalizar la Zona Sur, el Distrito Tecnológico de Parque Patricios abarca 328 hectáreas que se extienden hasta los barrios de Boedo, al norte, y Nueva Pompeya, al sur. La Ley 2972 define a dicho sector como un centro de promoción, desarrollo, innovación y conocimiento a través de la radicación de empresas de tecnologías de la información y comunicación (“TIC”), *software* y profesionales.

En Polo Dot el inversor estuvo a cargo de la apertura de una calle, el resto de la infraestructura era preexistente y el Estado fue responsable por el cambio de zonificación del predio. En cambio, en el caso del Distrito Tecnológico, implicó la realización de grandes obras de ingeniería, como la apertura de una línea de subte a cargo del Estado. Con distinto de nivel de injerencia, ambos proyectos requirieron del desarrollo de acuerdos y políticas de gobierno a largo plazo. Este fenómeno genera que el Estado suela transformarse en promotor de los desarrollos y ofrezca beneficios a sus clientes, en sintonía con lo analizado en torno a los conceptos críticos de Sassen y al planteo de Rachel Harvey acerca del rol de garante de los Estados nacionales. Desde una perspectiva más descriptiva, según Mozingo, estas relaciones entre el desarrollador y la jurisdicción pública servirían para mitigar los riesgos asociados con las grandes inversiones especulativas que conllevan.²⁰⁰

3.2. El proyecto para las sedes MeLi Dot y MeLi Tesla

3.2.1. Interiorismo

El objetivo de este pasaje de la tesis es comprender el alcance y los requerimientos del concurso de interiorismo para las sedes MeLi Dot y MeLi Tesla, así como las diferencias entre ambas. ¿Cuáles son los recursos y las resoluciones previstas por el concurso para lograr un lenguaje arquitectónico común?

En noviembre de 2016 se abrió el concurso bajo el título de “Propuesta de Ideas, Estimación de Costo de Construcción y Precio de Honorarios para el Proyecto y Dirección de la Obra de Interiores

¹⁹⁸ En la actualidad hay cinco diferentes Distritos Económicos: Distrito Tecnológico, ubicado en Parque Patricios y Nueva Pompeya; el Distrito Audiovisual, que afecta zonas de Villa Ortúzar, Palermo, Colegiales, Paternal y Chacarita; el Distrito de las Artes, ubicado en la Boca, San Telmo y Barracas; el Distrito del Deporte, que incluye áreas de Villa Lugano, Villa Soldati y Villa Riachuelo y, finalmente, el Distrito del Diseño, en Barracas. GCBA, “Distrito Económico”.

¹⁹⁹ *Idem.*

²⁰⁰ Mozingo, pp. 180-223.

de las Nuevas oficinas de Mercado Libre en los edificios Polo Dot y Tesla II”.²⁰¹ El concurso estaba orientado a seleccionar el estudio de arquitectura que estaría a cargo del diseño y de la dirección de las obras de interiorismo para las sedes MeLi Dot y MeLi Tesla, ambas ubicadas en edificios en proceso de construcción. La propuesta de los estudios intervinientes debía incluir, para ambos sitios, un diseño conceptual, honorarios profesionales para Proyecto y Dirección de Obra (de interiorismo) y una estimación preliminar de los costos de construcción y equipamiento. El jurado del concurso estaba compuesto por Marcos Galperín, CEO y presidente en aquel momento de Mercado Libre Argentina; Pedro Arnt, CFO de Mercado Libre; el equipo de Cushman & Wakefield, encabezado por Valeria Hecht; Timoteo Lacroze, curador de la propuesta de arte; y los responsables del equipo de compras y Facility Management de Mercado Libre.²⁰²

El área de intervención total inicialmente planteada era de 21.000 m². Estaba conformada por seis pisos de alquiler en un edificio refuncionalizado, propiedad de IRSA (Polo Dot), para albergar el *front office*, entre otras áreas, y tres pisos propios de un edificio que, al momento del inicio del proyecto, se encontraba aún en construcción, ubicado en el barrio de Parque Patricios (Tesla II), para una parte del *back office*.²⁰³

El programa propuesto debía desarrollarse para el edificio Polo Dot, mientras que para Tesla se solicitaba la aplicación de las ideas principales a una de sus plantas, “para lograr que ambos edificios tengan un lenguaje arquitectónico común. Las propuestas debían pensar el proyecto de forma integral a pesar de que, en una primera instancia, las obras se realizarían en etapas”.²⁰⁴ Dentro de las responsabilidades del estudio ganador, estaría la consolidación del programa definitivo, el *blocking y stacking plan* –esquemas que refieren a la ocupación de pisos y espacio–.²⁰⁵

Parece interesante notar el hecho de que las bases del concurso priorizan lograr un carácter visual o un “lenguaje arquitectónico común”. Si bien para Hillier y Hanson la forma de organización espacial puede describirse sin hacer referencia al espacio construido, el edificio es relevante ya que permite la consolidación cultural de una organización. Es indudable que la calidad de los entornos de trabajo está condicionada por las estructuras físicas y los interiores edilicios. Sin embargo, existen otros

²⁰¹ MercadoLibre S.R.L, Cushman & Wakefield Argentina S.A., “Llamado a Concurso de Ideas – Etapa 2 Para el Proyecto y Dirección de Obra de Interiores de Las Nuevas oficinas de Mercado Libre en los edificios POLO DOT y Tesla II”, noviembre de 2016, p. 2 (APVA).

²⁰² *Ibid.*, p. 3.

²⁰³ El concurso establece que “Mercado Libre ha alquilado seis pisos (del 3 al 8), ocupando aproximadamente el 50% del edificio” en Polo DOT. Finalmente dicha cantidad se amplió en tres plantas adicionales (9°, 10° y 11° piso), lo que abarca el 80 % de la superficie total, que correspondía aproximadamente a 16.000 m². En cuanto a Tesla II, originalmente contaba con tres pisos (2, 3 y 4) y ocupaba una superficie de 5100 m². Sin embargo, en el transcurso del 2020, en dicho edificio se inauguraron tres niveles suplementarios. *Idem*.

²⁰⁴ *Idem*.

²⁰⁵ La intervención en Polo Dot se planteaba en tres etapas consecutivas: del piso 5° al 8° tenían fecha de entrega en diciembre del 2017, el piso 4° en diciembre del 2019 y la fecha de terminación del 3° estaba prevista para diciembre del 2021. En Tesla los trabajos se estructuraban en dos etapas: las unidades 2, 3 y 4 A se debían terminar para septiembre del 2017 y las 2, 3 y 4 b para septiembre del 2018. Finalmente, se decidió avanzar con las obras en una sola etapa para cada edificio. Tesla se entregó en agosto del 2017. En el caso de Polo Dot, al sumarse tres pisos adicionales, la obra se desdobló en dos etapas porque IRSA, desarrolladora del proyecto, entregaba la obra en dos etapas. Finalmente, la de pisos bajos (3, 4, 5, 6, y 7° piso) se entregó en abril del 2018, mientras que la de pisos altos (8, 9, 10 y 11° piso) se llevó a cabo en junio de ese mismo año. Entrevista a Arq. Camila Pringles Granel. Arquitecta Sr del Estudio Elia Irastorza, junio 2020. MercadoLibre S.R.L, Cushman & Wakefield Argentina S. A., p. 3.

aspectos que intervienen en el entorno de trabajo, como las políticas de recursos humanos o los dispositivos tecnológicos.²⁰⁶

El diseño del edificio Zetta es descrito como “una intervención /ampliación de una estructura existente, ubicada detrás de la ex fábrica Philips, [...] y forma parte de un *Master Plan* más extenso que se complementa con otros edificios y se conecta con el Shopping Dot”.²⁰⁷ La cercanía al centro comercial fue aprovechada al no incluir una cocina para la preparación de alimentos, pero sí espacios de comedor y cafetería.²⁰⁸



Imagen 6: Edificio Zetta, Polo Dot.

Fuente: Gerencia de Arquitectura y Diseño de Irsa, “Brochure de presentación”, 2016

Este proyecto le adiciona a la antigua fábrica cinco niveles de menor altura y extensión, generando dos volúmenes diferentes tanto en su estética exterior como en las características espaciales interiores.

Del primero al sexto piso, las plantas tipo cuentan con una “superficie de alfombra”²⁰⁹ de 3252 m² y una altura de 4,60 m, mientras que del octavo al undécimo la altura libre es de 3,60 m y la superficie de 1800 m². Este dato indica el cambio de la calidad del espacio entre la estructura nueva y la original, lo cual marca una diferencia espacial en una misma sede, que condiciona la propuesta arquitectónica de interiorismo. El 5° piso fue tomado como prototipo del proyecto, determinando la intervención en el resto de los pisos y también en el edificio Tesla. El séptimo piso es de transición entre ambos volúmenes, con una superficie cubierta de 582 m² aproximadamente, además de 805 m² semicubiertos y 796 m² descubiertos.²¹⁰ En este nivel se ubicaron las áreas comunes, como los

²⁰⁶ Hillier y Hanson, p. 1; Duffy, *The new Office*, p. 10.

²⁰⁷ MercadoLibre S.R.L, Cushman & Wakefield Argentina S.A., p. 2.

²⁰⁸ Entrevista a Milagros Irastorza.

²⁰⁹ Las formas de medir la superficie de alquiler de una planta de oficinas varían. La superficie interior bruta no corresponde a la superficie rentable de una planta. La superficie de alfombra constituye la superficie horizontal disponible de forma exclusiva para un usuario, excluyendo las zonas comunes estándar y de circulación del edificio. International Property Measurement Standards Coalition, “Normas Internacionales de Medición Inmobiliaria (NIMI). Edificios de oficinas, “Nimi 3”, 2014, p. 20.

²¹⁰ MercadoLibre S.R.L, Cushman & Wakefield Argentina S.A., Anexo C”.

sectores de comedor, aprovechando la superficie de terrazas y el vacío sobre el 6° piso. Ambos niveles se conectan por la escalera social, a modo de gradas que funcionan como un espacio flexible, donde se congrega toda la oficina y se realizan los eventos públicos.

Por su parte, Tesla II, diseñado por Neuman Kohn, corresponde a NS Desarrollos. Allí, en Parque Patricios, Mercado Libre adquirió tres pisos, con una superficie de 5873 m². El segundo y el tercero cuentan con una superficie de alfombra de 682 m², mientras que el cuarto es de 621 m². A esto se le suma una terraza de 197 m² en el quinto piso, que serviría como expansión y para ubicar las unidades condensadoras de aire acondicionado.²¹¹ Estos números muestran que la sede MeLi Tesla es más pequeña que Polo Dot, tanto en sus características espaciales como en sus superficies. A pesar de los esfuerzos para no generar diferencias, ya sea a partir de la aplicación de estándares de terminaciones, mobiliario, arte y operaciones en corte, las dos sedes son arquitectónicamente diferentes.



Imagen 7: Edificio Tesla Patricios

Fuente: NS Desarrollos, "Brochure de presentación", 2016

A diferencia de las características del edificio Zetta, en el caso de Tesla los pisos de "altura mínima" condicionan la altura del piso técnico, tal como se analizará en el siguiente capítulo. Este hecho reduce la flexibilidad espacial, dado que anula al piso técnico como elemento modular.

El concepto de piso técnico sumado al desarrollo de la infraestructura tecnológica otorga la posibilidad de reconfigurar el interior con gran rapidez. Más allá de la flexibilidad que le otorga a este tipo de desarrollo, funciona como un elemento unificador al ofrecer a todos los usuarios las mismas prestaciones. Sobre éste, se sustentan los discursos corporativos de flexibilidad laboral, al darle la posibilidad de elegir el lugar o espacio donde trabajar. En el caso de Tesla II, que el piso técnico no

²¹¹ *Ibid.*, "Anexo D".

cuenta con la altura suficiente representa una gran limitante, al punto de cuestionar si es válida su instalación.²¹²

3.2.2. Programa genérico orientativo

Las bases del concurso, focalizadas en el edificio de Polo Dot, pedían a los participantes “un conjunto de propuestas creativas, originales e innovadoras que reflejen los valores, la imagen, las necesidades y los requerimientos de la compañía”, aunque no brindaban información específica sobre estos requerimientos. El resultado debía ser un “nuevo ambiente de trabajo integrador y luminoso, con distintas calidades espaciales que contribuyan a la interacción entre áreas y la colaboración entre las personas”.²¹³

Los requerimientos sí eran concretos al establecer el nivel de acceso a las oficinas de Mercado Libre en Polo Dot –recepción principal y entrada de externos–, el cual debía estar ubicado en el piso 6, y, por lo tanto, ser suplementario al acceso general del edificio.²¹⁴ Al tener que funcionar como transición entre las dos estructuras que conforman la volumetría –la antigua y la nueva–, ese piso debía poseer la característica distintiva de contar con una doble altura, para comunicar directamente con el piso 7, donde se planificaba el emplazamiento del comedor y el acceso a las terrazas, previstas como las áreas verdes y de expansión de uso exclusivo de la empresa.²¹⁵ Desde las bases del concurso, el piso 6 se denomina “Central”; allí la empresa nuclea la recepción y demás programas que responden a la interacción entre personal y visitantes, así como salas de reunión, de diversos tamaños, y otros espacios de reunión informal y para itinerantes. El resto de las plantas, salvo el nivel del comedor, denominadas “plantas tipo”, se planificaron organizadas en torno a “vecindades”.

Siguiendo los planteos de Duffy, la sectorización tendría como beneficio que el usuario pueda reconocer fácilmente la diferenciación de usos y lo que se requiere de él.²¹⁶ Desde la década del noventa del siglo pasado, la vecindad ha sido promovida como un recurso para otorgar espacios definidos a cada unidad laboral, que podrían tanto facilitar la sinergia, motivando el trabajo en conjunto, como marcar su sectorización, prescindiendo de límites materiales. Esto traería aparejado que actúen como hito al otorgar un sentido de pertenencia al usuario, no sólo espacial sino como grupo humano, asociado a una unidad de negocios específica.²¹⁷ Tal identificación no sólo se relaciona con las dimensiones físicas, en planta o altura, sino también con la aplicación de una cierta materialidad vinculada a niveles de privacidad, ya sea visual o acústica, así como a las prestaciones

²¹² Pintos, Lucila, entrevista de Violeta Amuchástegui. Arquitecta Junior a cargo de la supervisión del proyecto de Tesla para el estudio Elía Irastoza (junio 2020).

²¹³ *Ibid.*, “Anexo B”, p. 2.

²¹⁴ En este tipo de edificio, existen una serie de controles que evitan el acceso de externos a los diferentes pisos. El primero está dado por los accesos generales a los edificios de oficinas a cargo del propietario del desarrollo, tanto vehicular como peatonal.

²¹⁵ MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, “Anexo B”.

²¹⁶ Para aludir a estas unidades sectorizadas, Duffy utiliza el término “colmena” (*hives*). Duffy, *The New Office*, pp. 49-67.

²¹⁷ En la actualidad, en especial en corporaciones como Mercado Libre, que utilizan tecnología móvil, el usuario puede perder su referencia, y por eso son necesarios elementos como la vecindad.

que ofrece cada tipología, entre las que se incluyen dispositivos de conectividad –wifi o tensión normal, videoconferencia y tipo de mobiliario–.

Para ambas sedes se preveía un programa genérico orientativo, que incluía como referencia diversas tipologías ya utilizadas en otras oficinas de la compañía. El desarrollado para Polo Dot, más extenso que el de Tesla, planteaba otros espacios complementarios: un *Boardroom*, que es una sala de directorio para 30 personas; seis a ocho salas de capacitación de idiomas de cuatro a seis personas; una sala con capacidad aproximada de 120 a 150 personas, divisible en tres o cuatro salas; barras de asistencia tecnológica; un *data center*; doce salas de reunión medianas para cuatro a seis personas; tres de reunión grandes de hasta quince personas; y seis a ocho *phonebooths*, que conforman pequeños cuartos de entrevistas para dos personas.

Además, se preveía la inclusión de áreas de *wellness* (peluquería, masajes, lactario, consultorio médico y espacios de descanso). Muchos de estos requerimientos considerados *amenities* responden a las políticas de la compañía para atraer y retener “talento”, tal como se ha visto en esta tesis. En la actualidad, se suele ofrecer dos tipos de servicios: por un lado, los llamados “servicios en el lugar”, que pueden abarcar conserjería, limpieza en seco, lavado de autos, peluquería o guardería; por otro, los “servicios físicos”, que incluyen gimnasios, instalaciones para conferencias, restaurantes (dentro o alrededor del edificio), entre otros, en sintonía con el concepto de “espacio como servicio”.²¹⁸

La forma de organización y la sectorización espacial son recursos utilizados para resolver las problemáticas presentadas en las denominadas “plantas profundas”. Con estos requerimientos, cada vez más habituales entre los clientes corporativos, buscan ocupar una cantidad mínima de niveles, garantizando una proximidad y cercanía espacial que, en la cotidianidad del trabajo, ayudaría a ganar eficiencia, así como a consolidar y unificar los equipos de trabajo. Generar diferentes calidades espaciales e incluir tipologías que se diferencian por ofrecer distintos tipos de mobiliario, soportes tecnológicos y calidades espaciales permite crear zonas internas de menor extensión y otorgar ritmos de ocupación espacial.²¹⁹

A pesar de no ser aún el caso de Mercado Libre, las corporaciones suelen desarrollar manuales de lineamientos corporativos para el diseño de oficinas, donde se incluyen los preceptos o requerimientos mínimos. Basados en experiencias previas, sus manuales definen la dimensión y prestaciones que cada espacio debe ofrecer para garantizar su correcto funcionamiento. Frente a esta falta, las bases del concurso remitían a las sedes de Santiago de Chile y San Pablo e invitaban a visitar las oficinas de Mercado Libre en Buenos Aires. Si nos remitimos a la sede Arias, inaugurada en 2011,²²⁰ las tipologías de agrupamiento de puestos de trabajo y situaciones de trabajo colectivo propuestas muestran ciertos patrones en sintonía con los requerimientos espaciales. Los cambios del tipo de mobiliario permiten identificar las tareas, ya sea individual, grupal, de focalización o

²¹⁸ Cushman & Wakefield, “Space Matters 2018”, pp. 5-11.

²¹⁹ Entrevista a Milagros Irastorza.

²²⁰ Inaugurada en 2011, sede Arias, se ubica en el edificio Intercons en la calle Vedia 3751, CABA. Esta sede fue renovada en 2021 y fue recientemente reinaugurada. Mercado Libre es propietaria de estos pisos y constituyó la primera sede central diseñada específicamente para la compañía.

colaboración, y se enfatizan a partir de cambios en el diseño de iluminación y solados.²²¹ Estos elementos evidencian la sectorización en planta y facilitan la orientación de los usuarios.

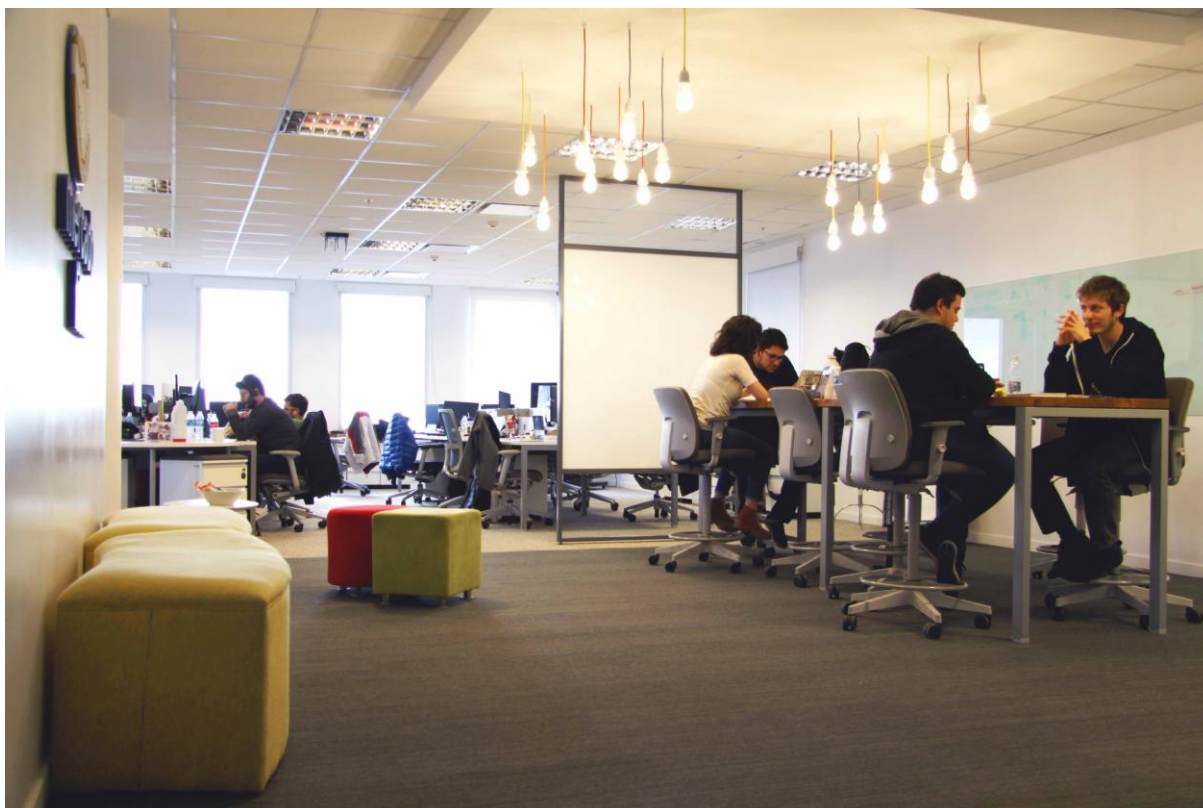


Imagen 8: Espacio colaborativo en la sede Arias de Mercado Libre. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

En esta foto se ve cómo se organiza el espacio en la sede de Arias, donde la división entre la circulación y los puestos de trabajo se da con cambios de solados, iluminación y mobiliario, generando cierta continuidad fluida.

3.2.3. Lineamientos de diseño conceptual

La compulsa buscaba generar ideas para “que ambos edificios tengan un lenguaje arquitectónico común”, imponiendo como requisito obligatorio visitas a las oficinas preexistentes de Mercado Libre a fin de “visualizar y comprender la forma y espacios de trabajo del Comitente”.²²² Según los “lineamientos de diseño conceptual”, establecidos en el pliego, los espacios interiores debían contar con los siguientes elementos:

... identidad propia que se diferencien y destaquen de otros espacios corporativos, acorde a la imagen actual de los espacios de MeLi y cuyo resultado deberá ser un nuevo ambiente de trabajo integrador y luminoso, con distintas calidades espaciales que contribuyan a la interacción entre áreas y la colaboración entre las personas.²²³

²²¹ Como se observa en la foto, el área de trabajo está sectorizada por el color de la alfombra modular, diseño que se complementa por la iluminación. Mientras que la iluminación general se conforma por artefactos modulares acordes a la reglamentación vigente, en los sectores para reuniones informales o trabajo colaborativo se previeron artefactos colgantes con efectos decorativos de iluminación puntual.

²²² MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, p. 4.

²²³ *Ibid.*, “Anexo B”, p. 2.

La propuesta seleccionada presentó fichas tipológicas de cada uno de los puestos o espacios de trabajo, que detallaban funcionalidad, prestaciones y ubicación.

Tipo	Privacidad			Permanencia		Política de uso		
Individual		Privacidad no requerida - Abierto		Alta		Espontáneo		
Grupal		Privacidad acústica y visual requerida - Cerrado		Media		Con reserva		
Individual compartido		Privacidad acústica y visual intermedia - Semicerrado		Baja				
Nombre	Ubicación	Tipo de trabajo	Permanencia	Política de uso	Capacidad	Descripción tareas	Consideraciones de diseño	Equipamiento / Tecnología
Mesa de trabajo	Barrio				1. Mesas compartidas 6-10	Puesto de trabajo individual, en mesa compartida. Tareas de rutina, análisis. Con comunicación informal con el equipo. Asignado por persona o por barrio.	Cercanía a perímetros con luz natural. Cercanía con áreas de soporte y espacios comunes. Colores neutros, calmados. Accesorios de absorción acústica, guardado, etc.	Mobiliario ergonómico, sillas, mesas de trabajo. Conexiones de tensión, voz y datos. Control individual de la iluminación.
Puesto de concentración	Barrio				1	Puesto de trabajo con mayor privacidad visual y acústica, para tareas de gran concentración. Puestos asignados a personas o áreas.	Cercanía a perímetros con luz natural. Cercanía con áreas de soporte y espacios comunes. Colores neutros, calmados. Accesorios de absorción acústica, guardado, etc.	Mobiliario ergonómico, sillas, mesas de trabajo. Conexiones de tensión, voz y datos. Control individual de la iluminación.
Foco / Phoneboot - Abierto	Plaza				1-2	Trabajo individual, de corto tiempo, llamadas telefónicas o video conferencias.	Cerrados o semicerrados, con absorción acústica y privacidad visual. Iluminación incorporada.	Pantalla, conexión voz y datos. Video conferencia. Paneles acústicos, mobiliario ergonómico.
Meeting Box	Plaza				2-4	Reuniones cortas hasta 4 personas, informales. Corta duración. Presentaciones, video conferencias.	Semicerrados con panelería de gran absorción acústica, iluminación incorporada. Sillones compartidos.	Conectividad, pantallas, videoconferencia.
Estación Individual	Plaza				1	Barra de apoyo para conexión rápida, trabajos puntuales, al paso. Para itinerantes externos o móviles internos.	Ubicadas en áreas comunes, cerca de accesos y cafés. Banquetas altas.	Conectividad
Estación Grupal	Plaza				6-8	Mesas de trabajo compartido o en grupo, en áreas comunes, trabajo informal, al paso.	En áreas comunes, cerca de espacios de apoyo, con posibilidad de cerramientos móviles (cortinas, biombos) y accesorios.	Conectividad, pizarrones, pantallas, videoconferencia.
Café	Plazas					Punto de encuentro, social, de descanso y de trabajo informal.	Espacio distendido, con servicios y apoyo. Opciones de snacks naturales y bebidas. Equipamiento cómodo, informal.	Wi Fi, conectividad.
Taller	Barrios				4-8	Espacios de trabajo experimental o de pruebas, en equipo. Nuevos proyectos o nuevos desarrollos.	Debe responder a todos los requisitos de un trabajo a mediano plazo: mobiliario ergonómico de trabajo, mesas amplias, espacio de guardado, pizarrones, área de descanso, y de reunión.	Conectividad, pantallas interconectadas entre los diferentes talleres. Video conferencias.
Salas de idioma Sala board Sala de 16 Sala de 10 Sala de 6 Sala de 4 Salas de Capacitación	Barrios 6º Piso				Según Sala	Salas de reuniones programadas. Formales. Recepción de externos.	Divisiones acústicas, doble placa de roca de yeso con aislación. Elementos de absorción (entelados, cortinas). Mesas de trabajo y sillas ergonómicas, operativas. Pizarrones, espacio de guardado. Presencia de arte y señalética. Posibilidad de asilación visual según sala.	Conectividad, Wi fi, pantallas.

Imagen 9: Ficha Tipológica Propuesta.

Fuente: Estudio Elia Irastorza, BMA Arquitectos y Methanoia, “Concurso para el proyecto de Mercado Libre Buenos Aires Polo Dot”, 2017.

En esta ficha se aprecian las tipologías asociadas a cada función, cuyos nombres se relacionan con el concepto de vecindad.

Según lo especificado, “la identidad de Mercado Libre está constituida en torno a una serie de elementos y conceptos característicos, que forman parte de sus espacios de trabajo, integrándose de modo indisoluble”.²²⁴ Estos elementos, compuestos por la “escalera social”, “el arte”, “las energías renovables”, “el verde”, “la iluminación natural”, “la espacialidad plural y flexible”, debían ser incorporados a las propuestas de interiorismo.

²²⁴ *Ibid.*, p. 5.



Imagen 10: La escalera social.
Fuente: MercadoLibre, Inc. "Sustainability Report 2019", 2020

La imagen "Lo mejor está por venir" es un claro ejemplo de la propuesta ganadora para la "escalera social", que es caracterizada como un artefacto con "fuerte presencia y capacidad de comunicación, tanto hacia los empleados de la compañía como para los visitantes externos".²²⁵

La interacción entre los distintos elementos requeridos por las bases del concurso y el modo específico en que éstos se articularon en el proyecto se puede verificar en la imagen del evento para toda la compañía encabezado por Marcos Galperín, actual CEO global, realizado poco después de la inauguración de la obra. Tal como se observa en la imagen, el elemento de circulación se transforma en gradas de un auditorio, ubicado entre los pisos donde cambia la tipología de la planta de base. La indumentaria de los organizadores refuerza el sentido de pertenencia, de cohesión y de liderazgo detrás de la figura central.

²²⁵ *Ibid.*, p. 6.



Imagen 11: Escalera Social Sede Al Río.
Fuente: contractworkplaces, 2015.

En la escalera social de Al Río se conjugan el principio de sustentabilidad y la presencia de vegetación, los medios de escape y circulación interna. Para cumplir con las regulaciones de medios de escape exigidas, está rodeada por un cerramiento de vidrio armado ignifugo, que genera una caja de escaleras.

A diferencia de lo que ocurría en las sedes Al Río o Arias, lo novedoso en MeLi Dot y en Tesla es la ductilidad de usos que se le otorgó y la articulación de las áreas sociales. Sin embargo, al no conformar ninguno de los medios de escape reglamentarios, su desarrollo se debía prever desde el nivel de recepción.²²⁶ Al respecto, el proyecto ganador planteó como propuesta un “sistema de links conexión democratizada”.²²⁷ Este sistema surge a partir de fragmentar la circulación “social” en nodos que interconectan todas las áreas. Conforman hitos en planta que buscan equipararse con el rol del arte pero que, a su vez, lo incluyen, y se materializan en “links funcionales” de dos tipos, abiertos y cerrados, que nuclean una serie de funciones que exceden la mera circulación. Originalmente, dichos espacios incluían muros verdes y el uso de energías renovables.²²⁸

²²⁶ Entrevista a Arq. Camila Pringles Granel.

²²⁷ Estudio Elia Irastorza, BMA, Methanoia, “Concurso de Ideas Etapa de Definición 10-04-2017. Propuesta Para Proyecto & Dirección de Obra Nuevas Oficinas Mercado Libre Polo Dot y Tesla II” (10/4/2017), pp. 5-7.

²²⁸ *Ibid.*, pp. 5-7.

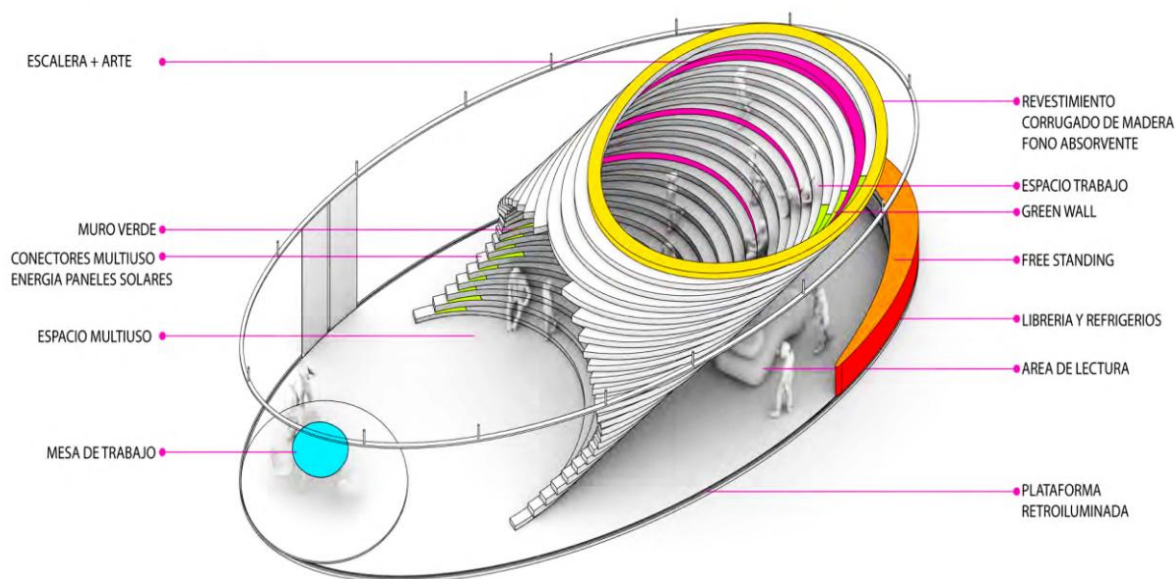


Imagen 12: Sistema de links abierto.

Fuente: Estudio Elia Irastorza, BMA Arquitectos y Methanoia, "Concurso para el proyecto de Mercado Libre Buenos Aires Polo Dot", 2017

La existencia de este tipo de elementos de circulación interna de una oficina entre diversos pisos es cada vez más usual. Su importancia radica no sólo en optimizar recursos y plazos, sino en transformar el tipo de edificios de oficinas en altura, cuyo rasgo característico consiste en la repetición de plantas idénticas superpuestas.

Este sistema de links se adoptó para ambas sedes. Mientras en las primeras versiones conformaban espacios de café tipo *Starbucks* o lugares de reunión flexible, la versión finalmente ejecutada es más acotada al funcionar solamente como elementos de circulación y, eventualmente, como gradas. Cuentan con una materialidad diferenciada y una forma escultórica, distinguiéndola del resto de la intervención.²²⁹ La escalera social, llamada por el concurso "sistema de links democratizados", buscaba generar áreas de influencia, donde cada link se asocia con funciones que hacen a la sociabilización. En la siguiente imagen, se aprecia que términos como "puntos de conexión", "espacio homologado" y "plataforma multiuso" insinúan el carácter de hito de las gradas como espacio singular.

²²⁹ Entrevista a Arq. Camila Pringles Granel.

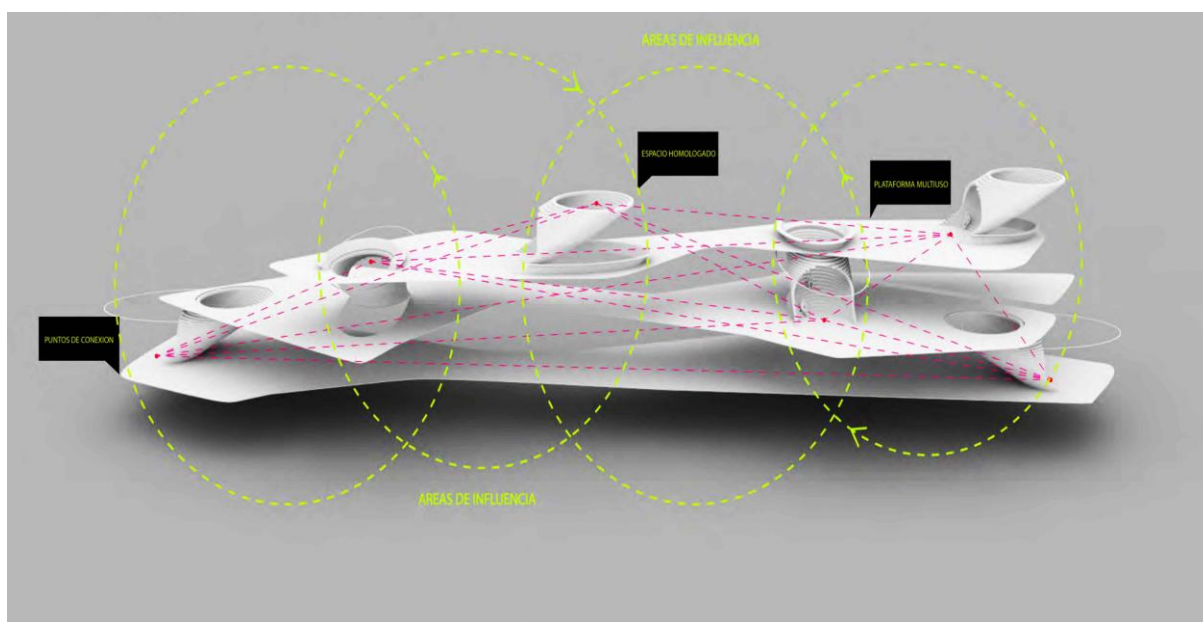


Imagen 13: Sistema de links de conexión democratizada.

Fuente: Estudio Elia Irastorza, BMA Arquitectos y Methanoia, "Concurso para el proyecto de Mercado Libre Buenos Aires Polo Dot", 2017

Aquí los espacios se presentan diferenciados y condicionados por la cercanía a los puntos de circulación, lo cual, lejos de plantear una conexión integradora, produce una segregación en planta signada por áreas de influencia.

El proyecto para MeLi Dot especifica distintas calidades espaciales a partir de la modificación de las superficies útiles de la planta tipo, en contraposición de la optimización de dichas superficies.



Imagen 14: Corte A-A.

Fuente: Estudio Elia Irastorza, BMA Arquitectos y Methanoia, "Documentación Ejecutiva para el proyecto de pisos bajos de Polo Dot", 2017

La intervención sobre el corte y la transformación de la idea de plantas superpuestas en un volumen contenedor resulta funcional a la forma de trabajo y la consecuente organización espacial de la empresa.

En ambas sedes, el requerimiento de la escalera social fue incluido en el proyecto del edificio de base y en la documentación municipal correspondiente. En Tesla, cuyo proyecto estuvo a cargo del estudio de arquitectura Hampton-Rivoira, la empresa incorporó esta escalera antes de la realización del concurso.²³⁰ Como originalmente Mercado Libre iba a alquilar menos pisos en la sede Dot, la habilitación de incendio se realizó por paquetes: del 3° al 7° y del 8° al 11°. Al sumarse

²³⁰ MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, "Anexo D", p. 2.

posteriormente tres pisos al proyecto, no pudieron conectarse internamente el octavo y noveno, forzándolos a utilizar los medios de circulación comunes del edificio.²³¹ Si bien los pisos siguen, en principio, el mismo estándar, tal diferenciación posteriormente se traduce en su uso en una forma de jerarquía organizada por niveles, dependiendo de la ubicación de la alta gerencia asociada con la necesidad de recibir inversores o clientes.

Links

Detalles Constructivos

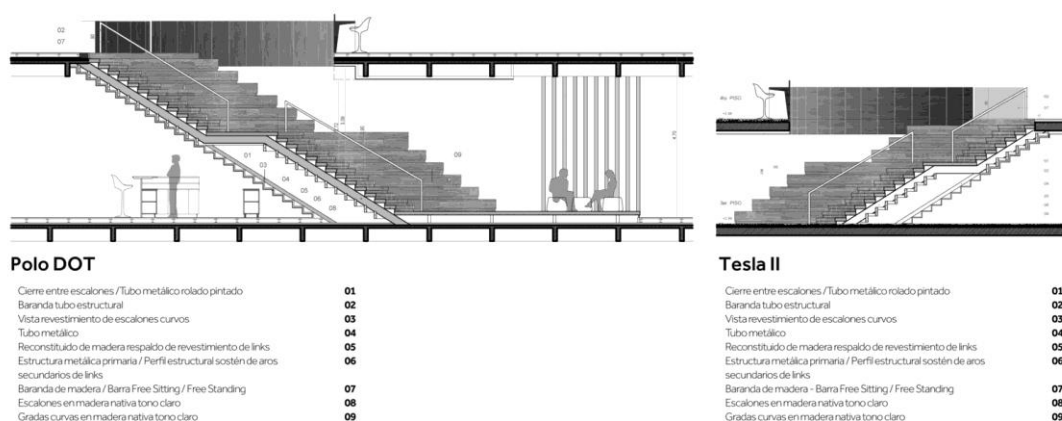


Imagen 15: Links Detalles Constructivos.
Fuente: Archdaily, <https://www.archdaily.com/>

En la publicación del proyecto en Archdaily, se aprecian la diferencias arquitectónicas entre ambas sedes y el impacto que eso produce en la escalera social. Es notoria la estandarización de la solución propuesta por el estudio.

En la sección del pliego titulada “Espacialidad Plural y Flexible”, Mercado Libre insinúa la forma de organización pretendida, que en ambos edificios correspondía a un esquema de planta libre de uso flexible con un sistema de jerarquías horizontal, sin aparente diferenciación por pisos o puestos de trabajo. Esto respondía a la necesidad de dotar de ductilidad a la estructura al reemplazar los modelos tradicionales jerárquicos por equipos de trabajo organizados por actividad. La importancia del capital humano impacta tanto en el sector inmobiliario como en los espacios de trabajo, que necesitan ser altamente efectivos, en la búsqueda de contar con activos diferenciados y carteras optimizadas “con el fin de generar más valor para las organizaciones y las personas a las que sirven”.²³²

El concepto de “planta libre” aludido en las bases no se refiere al esquema norteamericano de principios del siglo XX de organización modular y monótona, sino que está más vinculado con la

²³¹ Este cambio implicaba realizar la habilitación de incendio nuevamente de todo el edificio, comprometiendo los plazos de la intervención. Entrevista a Arq. Camila Pringles Granel.

²³² A medida que las organizaciones evolucionan, los equipos basados en proyectos están reemplazando los modelos jerárquicos; de hecho, las proyecciones para el 2027 indican que las fuerzas laborales serán independientes. CBRE, “The Agile Advantage”.

oficina como paisaje (*Bürolandschaft*), surgida en Europa en 1960.²³³ Si bien estas nociones no se encuentran diferenciadas en las bases, se corresponden con los conceptos vigentes de organización espacial requerida por las corporaciones.²³⁴ En la actualidad, no son ya las jerarquías las que determinan los espacios o puestos, sino los perfiles según su índice de movilidad, ya sea interna o externa, acorde al tipo de tarea.

La movilidad espacial, definida por el tiempo que un ocupante pasa fuera de su puesto, se mide a partir de dos criterios: la movilidad externa alude al tiempo que pasa fuera del edificio, mientras que la interna refiere al tiempo que pasa en el edificio, aunque fuera de su puesto. Ambos criterios sirven para definir diferentes perfiles de ocupación: “nómades o itinerantes externos”, “nómades o itinerantes internos”, y “estáticos o sedentarios”.²³⁵ Las ratios de movilidad, vinculadas con las políticas de asignación de espacios, están determinadas por la relación entre el número de posiciones de trabajo disponibles respecto a la cantidad de usuarios. En general, la itinerancia externa está asociada con una alta flexibilidad; la interna, con una media, y la nómade, con una baja.²³⁶ Cabe destacar que la forma de trabajo también puede responder a aspectos generacionales.²³⁷

La definición de perfiles nómades, con la implementación de políticas de no asignación de puestos fijos, permite reducir las ratios optimizando la superficie de ocupación, pero incrementando el número de sillas colaborativas.²³⁸ En general, se manejan índices de superposición del 20 al 30%.²³⁹ Si bien las bases del concurso de Mercado Libre no lo definían, posteriormente se determinó un esquema de puestos no asignados, con una ratio de ocupación de un puesto por empleado. Tales políticas incluyen criterios de orden, de reserva y uso de salas y de guardado personal, a lo que se suma una variedad de espacios disponibles para colaboración, concentración, cooperación y reunión, con diferentes niveles de comunicación y privacidad.²⁴⁰

Este fenómeno desestima la densidad espacial como un problema, limitándola a garantizar la máxima ocupación y seguridad física de los espacios. La ocupación espacial ya no responde a la cantidad de usuarios, sino a su organización espaciotemporal. A esto se suma la tendencia mundial a una densificación de los espacios, al reducir la asignación de superficie por empleado. Entre los diversos modos para calcularla, se toma la relación entre superficie de alfombra (superficie libre de trabajo) y la cantidad de puestos fijos, lo cual se complementa con un incremento de los espacios comunes y un mayor énfasis en la flexibilidad. Tanto la movilidad como la densificación tienen como propósito optimizar el espacio y reducir costos operacionales.

²³³ Este concepto fue desarrollado por el equipo Quickborner, especializado en la asesoría de empresas, dirigido por los hermanos Schnelle. Hascher, Jeska y Klauck (ed.), p. 19.

²³⁴ *Ibid*, pp. 19-21.

²³⁵ Cláudia Andrade, *O Escritório No Século XXI*, Sao Pablo: Editora C4, 2013, p. 42.

²³⁶ Generali, “Smart Workspaces Guidebook”, 2019 (APVA).

²³⁷ Citi, “Place. Citi Works Implementation Guide V1.3” (APVA).

²³⁸ Se denomina “silla colaborativa” a aquella que corresponde a los espacios de reunión, social o alternativos cuya función prioritaria no es la de un puesto de trabajo, aunque en ocasiones admite ser usada con ese fin.

²³⁹ Andrade, p. 40.

²⁴⁰ Generali.

En lo referido a los puestos de trabajo, la jerarquía se asocia con la cercanía a la luz natural y las visuales, considerando el efecto psicológico sobre las personas, uno de los elementos resaltados por las bases del concurso. Al contar ambos edificios con su perímetro vidriado, se garantiza uniformemente el acceso a estos “recursos” y se refuerza el esquema de jerarquías. Contemplando el acceso a la luz natural como un elemento determinante, los espacios de trabajo dentro de cada edificio se organizarían en “vecindades”. En este caso, se solicitaba que los puestos se distribuyeran en islas de seis a ocho posiciones por mesa. Además, el programa desarrollado por la empresa proponía una variedad de tipologías que abarcaban niveles de comunicación y colaboración: zonas de *free seating*, una sala de reunión para diez personas, un *meeting box* cada veinte personas, un *phonebooth* cada veinticinco, un *huddle room* cada cuarenta, sectores de impresión, zonas de living y *coffee spots* compartidas cada dos vecindades, y sectores de guardado personal.²⁴¹

Como se observa en la siguiente imagen, el esquema “vecindades” es la forma en que este requerimiento fue ejemplificado en el pliego. Allí se refleja vagamente la forma de organización antes sugerida con el fin de promover el trabajo en equipo y la sinergia entre áreas.

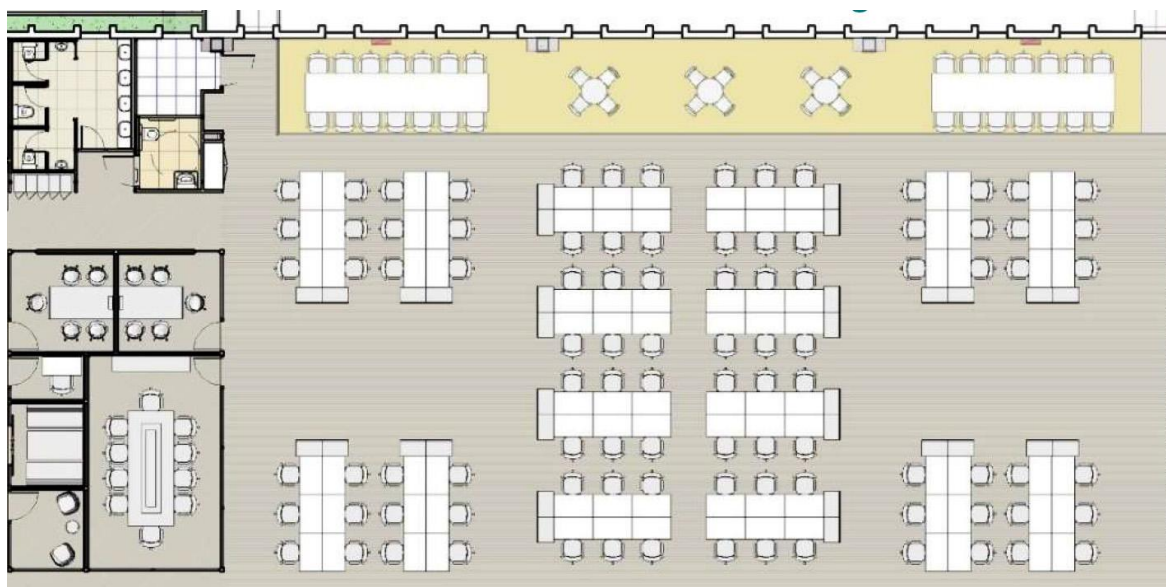


Imagen 16: El concepto de vecindades según las bases del concurso.

Fuente: MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, “Llamado a Concurso de Ideas. Anexo B”, noviembre de 2016

En el esquema de vecindades, según las bases del concurso, los espacios de trabajo individuales están acotados a puestos específicos como parte del catálogo de espacios comunes.

Estos requerimientos fueron interpretados por la propuesta ganadora tal como se observa en el Esquema funcional 5° y 6° piso. La imagen superior corresponde al 5° piso, planta tipo desarrollada, en la que se evidencian la distribución de los puestos de trabajo organizados en islas, ubicados en el perímetro del edificio, priorizando su acceso a la luz natural y a las visuales. Entre los vecindarios, se propone lo que se denomina “Estaciones Opcionales Cerradas” y de conferencia como espacios compartidos. Estas tipologías, junto con las circulaciones primarias, definen el espacio destinado a

²⁴¹ MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, “Anexo B”, p. 3.

cada barrio. La estandarización no sólo abarca el puesto individual y su repetición en serie, sino la conformación de paquetes funcionales, cuya repetición define la organización espacial y sectoriza la planta. En este caso, hacia el centro de la planta se ubican las áreas comunes o de sociabilización. Frente a la batería de ascensores se disponen dispositivos de control en forma de molinetes o lectores de tarjetas.

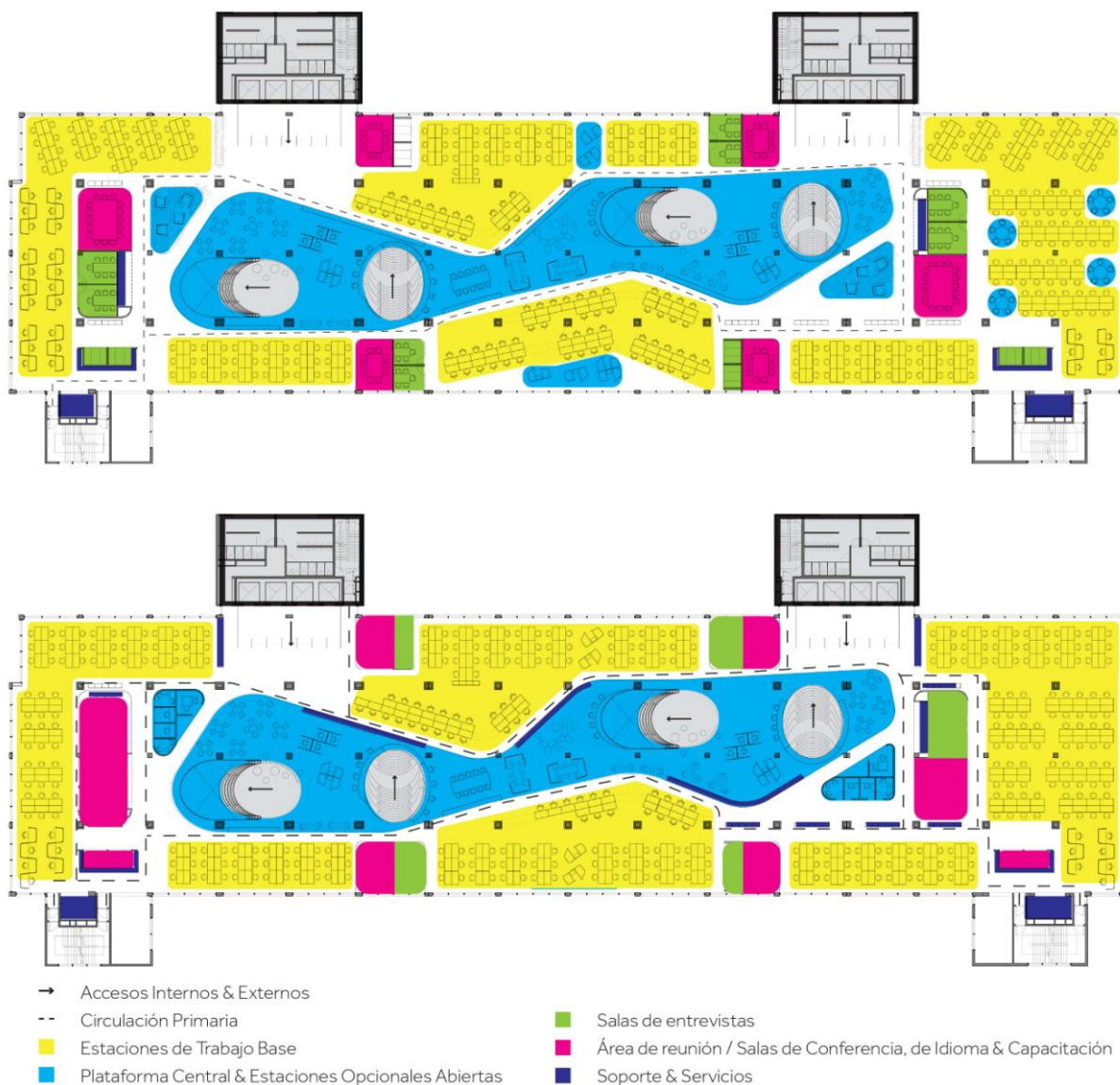


Imagen 17: Esquema funcional 5° y 6° piso.

Fuente: Concurso para el proyecto de Mercado Libre Buenos Aires Polo Dot – 2017 – Estudio Elia Irastorza, BMA Arquitectos y Methanoia

Si bien no está evidenciado en la propuesta, la organización espacial se estructuraba a partir de una intervención modular de la superficie. El desarrollo de tipologías implica la creación de un esquema de modulación, cuyo elemento organizador es el puesto individual como módulo base.

La planta inferior de la imagen corresponde al 6° piso, destinado a la recepción de externos y reuniones. En este nivel se ubica el *boardroom*, espacio de reunión de mayor jerarquía y dimensión. El criterio de organización es similar a la planta tipo: las salas de reunión están cercanas al perímetro y el centro de la planta está destinado a las funciones más informales o a la sociabilización. En esta

instancia, el auditorio se articula a partir de un *link* que comunica con el 7° piso. Ese espacio, al ser usado para conferencias, cuenta con requerimientos especiales en cuanto a iluminación artificial. La flexibilidad del sistema de *links* propuesto implica un tipo de mobiliario y de soporte tecnológico que no esté fijo en el espacio.

De todas las políticas y causas a las que adhiere Mercado Libre, la sostenibilidad emerge como una de las más significativas. Los pliegos licitatorios definían que el proyecto de interiorismo debía promoverla desde su concepción a través de la inclusión de energías renovables y “verdes”, hecho que se contrapone en cierta medida con lo previamente analizado, ya que la sostenibilidad pareciera entenderse sólo desde la referencia a aspectos ambientales y de economía energética. En la práctica, las políticas de sustentabilidad remiten a la reducción, reutilización y reciclado de residuos, así como de ahorro energético y reducción de la huella de carbono.²⁴²

En lo que respecta al *Core and Shell*, los edificios debían obtener certificación Leed. El comitente preveía lo mismo para la obra de interiorismo.²⁴³ Leed es un sistema de certificación utilizado mayormente en Estados Unidos, que fue creado por United States Green Building Council (USGBC) a principios de la década de 1990. Se trata de un programa voluntario que permite “medir y definir el significado de edificios verdes” y “proporcionar una guía de ruta para el desarrollo de edificios sostenibles”. Su mayor interés radica en la definición del grado de sostenibilidad edilicia a partir de áreas clave como el impacto en el sitio y la ubicación, la eficiencia energética y el consumo de agua, la selección de materiales y la calidad del ambiente interior.²⁴⁴

Las premisas de “diseño sustentable” son consideradas positivas pues incrementarían la empatía del empleado para con la empresa, además de reflejar la responsabilidad social empresaria. En este caso, se preveía la inclusión de jardines verticales, espacios verdes de uso exclusivo y vegetación. También se fomentaba la generación de espacios con la mínima cantidad de barreras físicas para facilitar la comunicación entre los ocupantes y favorecer el acceso a la vista, a la luz natural y al entorno circundante.²⁴⁵

Cabe destacar que detrás de los objetivos de sostenibilidad se suelen esconder intereses económicos. Aun así, la sustentabilidad es utilizada como herramienta de publicidad y *marketing*, tanto desde los desarrolladores como desde la corporación por los principios éticos con los que se la asocia. Si bien estos principios remiten a los objetivos promulgados por Naciones Unidas, su aplicación real tiende, principalmente, a optimizar los recursos naturales, es decir, sólo un aspecto de ellos. Aunque en el largo plazo implican beneficios económicos al usuario, la validez y aplicación real de estas certificaciones son cuestionadas por no generar impactos en la sostenibilidad de la

²⁴² Tales acciones están enmarcadas con certificaciones de referencia como las normas Leed o BREEAM, para edificios y espacios nuevos o existentes; la EDGE, utilizada mayormente en economías en desarrollo; la TRUE, que remite a la gestión de residuos; o la ReLi, que facilita la preparación ante el cambio climático.

²⁴³ Si bien se mantuvieron ciertos requisitos, nunca se llevó adelante el procedimiento de certificación y lo que ello implica para una obra. Hasta el momento el último edificio de Mercado Libre certificado es MeLi Cidade en San Pablo, Brasil.

²⁴⁴ U.S. Green Building Council, “Our Values”. Green Building Council, “Green building & the Sustainable Development Goals”.

²⁴⁵ MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, “Anexo B”, p. 8.

construcción.²⁴⁶ Incluso, técnicamente, son observados por la baja factibilidad de su implementación en economías como las locales y por el hecho de promulgar políticas o el uso de materiales que no responden a la realidad y capacidad económica local, lo cual encarece los costos de construcción y hace que su aplicación sea impracticable.

Otro aspecto importante del concurso es el arte. Según los autores del proyecto, el arte "... no sólo presenta una oportunidad para la comunicación de los valores de la compañía, sino también para la creación de un entorno de trabajo agradable que fomente el desarrollo de los procesos de pensamiento reflexivos y de innovación, mejorando la calidad de vida de todos los ocupantes".²⁴⁷ El arte se plantea como un elemento unificador para integrar las diferentes realidades culturales de Mercado Libre y generar una conexión de pertenencia a través de la estimulación de la percepción. La selección de obras y artistas estaría a cargo de Estudio 1+1, bajo la figura de Timoteo Lacroze, curador de las oficinas de Mercado Libre Sao Paulo y Uruguay y jurado del concurso de arquitectura.²⁴⁸ El arte y los espacios verdes están relacionados con la idea de "biofilia" (*Biophilia*) y "bienestar" (*Wellness*).

El término biofilia fue utilizado por Erich Fromm en contraposición al concepto de necrofilia, asociado con la pulsión de muerte en Sigmund Freud. Fromm la describe como una capacidad biológica del ser humano definida por "el amor apasionado por la vida y por todo lo que está vivo; es el deseo de un mayor crecimiento, ya sea una persona, una planta, una idea o un grupo social".²⁴⁹ En 1984, biofilia fue usado por Edward Wilson para referir a la necesidad innata de los seres humanos de afiliarse a otras formas de vida del mundo natural, presentadas como patrones repetitivos en la mayoría de las sociedades.²⁵⁰ Stephen R. Kellert promueve este concepto como una forma para mejorar, en el entorno construido, la salud y el bienestar mediante la creación de conexiones entre las personas y la naturaleza.²⁵¹

²⁴⁶ Alejandro Zaera Polo, "Ecotectonics?", en *Perspecta 47: Money*, Andrachuk, James, Bolos, Christos C., Forman, Avi and Hooks, Marcus A. (ed.), New Haven, Conn., Yale School of Architecture; Cambridge, Mass.: MIT Press, 2014, p. 130.

²⁴⁷ Estudio Elia Irastorza, BMA, Methanoia, pp. 7.

²⁴⁸ MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, "Anexo B", p. 7.

²⁴⁹ Erich Fromm, *The Anatomy of human Destructiveness*, New York, Chicago, San Francisco: Holt, Rinehart and Winston, 1973, pp. 365-366.

²⁵⁰ Edward Wilson, *Biophilia*, Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press, 1984, p. 85.

²⁵¹ Stephen R. Kellert, "What is and is not Biophilical Design", *Metropolis*, (26/10/2015).



Imagen 18: Mirador 6° piso

Fuente: Estudio Elia Irastorza, BMA Arquitectos y Methanoia. “Concurso para el proyecto de Mercado Libre Buenos Aires Polo Dot”, 2017

El término “bienestar” remite a la intención de las empresas de generar ambientes y espacios saludables mediante terrazas con buenas vistas y vegetación.

En la actualidad, la noción de biofilia es utilizada por corporaciones como Google o Facebook para crear espacios que respalden estilos de vida seguros y saludables. Según las directrices de diseño global de Google, conlleva beneficios para los indicadores de rendimiento humano: productividad, bienestar emocional y aprendizaje, y redundante en ahorros de costos asociados con las mejoras en la productividad y el ausentismo, la reducción de la atención médica y los seguros.²⁵²

Existen tres categorías de pilares tomados como principios de diseño biofílico que tienen como fin generar respuestas cognitivas y psicofisiológicas positivas. En primer término, la naturaleza *del* espacio se refiere a la forma en que los humanos responden psicológica y fisiológicamente a diferentes configuraciones. En segundo lugar, la naturaleza *en* el espacio se refiere a la incorporación de vegetación, agua y animales en el entorno construido como forma de mitigación del impacto negativo del estrés personal u ocupacional. Por último, los *análogos naturales* están constituidos por objetos, materiales y patrones que evocan a la naturaleza y se caracterizan por cuatro tipos generales: obras de arte representativas, ornamentación, formas biomórficas y el uso de materiales naturales.²⁵³

²⁵² Google Real Estate and Workplaces Services, “Global Design Guide” (APVA).

²⁵³ *Idem.*



Imagen 19: La naturalización de la movilidad en la sede Tesla
Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

Al comparar las últimas dos imágenes, se puede apreciar que estos conceptos abstractos, pensados con una propuesta más ambiciosa, quedaron reducidos a algunas macetas con plantas de interiores.

Alineado con los estándares globales de este tipo de compañía, el bienestar está deviniendo un núcleo central del negocio. En la actualidad existen una serie de certificaciones como la Well o Fitwell, que apuntan a mejorar la calidad de vida de las personas y las comunidades.²⁵⁴ La certificación Well evalúa la optimización de la salud cognitiva y emocional, la actividad física, la calidad del aire y del agua, pautas de iluminación y confort (térmico, acústico, ergonómico y olfativo).²⁵⁵ La certificación Fitwell focaliza en la reducción de enfermedades y el ausentismo laboral, fomenta la igualdad social para poblaciones vulnerables, procura el confort y el bienestar, y promueve la seguridad, la alimentación y el movimiento del ocupante.

Recogiendo el conjunto de condicionamientos y parámetros recién analizados, el diseño ganador del concurso para la sede Dot de Mercado Libre incorporaba propuestas de materialidad y terminación, iluminación, paisaje, señalética, así como de sostenibilidad y Certificación Leed. Además, preveía la incorporación de sistemas de automatización domótica.²⁵⁶ Los materiales incluían madera, piedra, fieltro, cuero, pisos modulares vinílicos, alfombras modulares y carpetas que cumplen los requerimientos de la Certificación Leed como estándar. En palabras de los autores del proyecto, “la

²⁵⁴ International Well Building Institute (APVA).

²⁵⁵ Center for Active Design, “Fitwel”, <http://fitwel.org>.

²⁵⁶ Estudio Elia Irastorza, BMA, Methanoia, pp. 43-50.

oficina permite un recorrido donde el usuario va descubriendo y resignificando las alternativas de trabajo”.²⁵⁷ Esta voluntad remite más a una intención que a una realidad concreta.

Desde una visión crítica, Félix Guattari advierte que es imposible dar “respuesta real a la crisis ecológica, excepto a escala planetaria y con la condición de que se produzca una auténtica revolución política, social y cultural, reorientando los objetivos de producción de bienes tangibles e intangibles”.²⁵⁸ Su postura resulta interesante para analizar de qué modo las corporaciones contemporáneas parecen apropiarse de estas causas más por un criterio discursivo que por acciones de conciencia ecológica concretas, ya sea desde los productos que comercializan como desde sus sedes corporativas. En el siguiente capítulo, se verá hasta qué punto muchas de estas intenciones quedaron parcialmente cumplidas, mientras que otras no llegaron a materializarse.

Conclusiones del capítulo

En este capítulo se analizaron los requerimientos corporativos determinantes para la materialización de las sedes corporativas de Mercado Libre en Buenos Aires, de acuerdo con las bases del concurso y la propuesta ganadora. En este sentido, se puede observar que los criterios que determinan la forma de la organización espacial de Mercado Libre responden a factores tanto internos, asociados con la cultura de cada organización, como externos, comunes al mundo globalizado. Por un lado, la ciudad establecería vínculos mutuamente condicionantes con las propias corporaciones. En palabras de Easterling, la ciudad brinda una infraestructura que excede el mero edificio, al incluir formas de relaciones que no dependen sólo del poder o la capacidad del Estado, sino también de organizaciones gubernamentales o no gubernamentales.²⁵⁹ Tales infraestructuras, de las cuales la ciudad es parte, son críticas para el emplazamiento de una sede, en tanto decisión condicionada por factores económicos, políticos, edilicios, logísticos, e incluso de disponibilidad de recursos y medios. En la actualidad, la expansión de las ciudades se encuentra fuertemente vinculada a estos factores. En el caso de estudio, se evidencia un tipo de emplazamiento dominante en la Zona Norte de la Ciudad, según lo analizado, y un aprovechamiento de beneficios urbanos en la Zona Sur debido a las políticas del GCBA.

Los modelos de tipo de edificio y los requerimientos de sus locatarios van variando en función del negocio. Estos aspectos buscan ser validados y ratificados por la arquitectura, al generar y consolidar patrones y conductas a través de la naturalización de una cultura organizacional propia, que trasciende los límites del mero edificio o de la vida profesional de las personas. La tipología por excelencia de la escalera social condensa esa búsqueda de homologación, que conlleva una estandarización arquitectónica forzada.

En el siguiente capítulo, a partir de las obras construidas, se busca identificar las diferencias entre lo visto hasta aquí y su materialización arquitectónica. El objetivo es comprender el rol de la arquitectura corporativa y la organización espacial, así como también sus implicancias en la ciudad y el territorio.

²⁵⁷ *Ibid.*, p. 45.

²⁵⁸ Felix Guattari, “Les trois écologies”, Paris: Éditions Galilée, 1989, p. 14.

²⁵⁹ Keller Easterling, *Extrastatecraft: The Power of Infraestructura Space*, UK: Verso, 2014.

CAPÍTULO 4. ENTRE EL DISCURSO, LA PLANIFICACIÓN Y LAS LÓGICAS ESPACIALES: LA DESMATERIALIZACIÓN DE LA OFICINA CORPORATIVA

Introducción

Este capítulo se propone identificar las diferencias entre el discurso corporativo y su materialización a partir del relevamiento fotográfico y análisis de las sedes MeLi Dot y Tesla. Se pretende indagar contrastes, omisiones y matices para entender el rol de la arquitectura en tanto conformadora de una transespacialidad²⁶⁰ que caracteriza al ecosistema corporativo. En el primer apartado se analiza el rol de los diversos actores que intervienen en el proceso de construcción, evidenciando sus implicancias e injerencias en el proceso.

En el segundo apartado se estudia el término “función” y su vinculación con la organización, al comparar sus implicaciones en la etapa de proyecto con las que emergen en su traslación al espacio construido. Se busca entender cómo fueron materializadas las ideas de “función” y de “cultura corporativa” de Mercado Libre en las sedes relevadas, para desentrañar los patrones y las constantes de esta organización, hacia una idea de la oficina del futuro.

En el tercero se trabaja sobre el problema de la homogeneización espacial, sinónimo, para las corporaciones *fintech*, de optimización de los recursos y activos físicos. En este sentido, se muestra la forma en que la estructura de organización jerárquica se aplica en el espacio corporativo.

En el cuarto apartado se ahonda sobre el concepto de flexibilidad espacial, modo en que Mercado Libre vela por un tipo de organización jerárquica mediante la estandarización tipológica. Por esto, en el quinto apartado se identifican sus recursos de organización espacial a partir de los puestos individuales, entendidos como módulos de base para estructurar el espacio.

Por último, en el sexto apartado se detectan las instalaciones e infraestructuras que condicionan la organización y distribución espacial, así como las condiciones de habitabilidad en todas las escalas que hacen a la operatividad de las oficinas. En el contexto de la pandemia, estos recursos han devenido imperantes para la continuidad del negocio.

4.1. Autoría en arquitectura corporativa y definición de jurisdicciones sobre la obra

Francis Duffy describe al edificio corporativo como un desarrollo en tres niveles. El primero es el modo de financiamiento, que está relacionado con la concepción del edificio de oficinas. El segundo refiere al diseño, a la construcción y a la entrega del edificio. El último corresponde a la forma en que éste es adquirido por los negocios inmobiliarios y es administrado para el beneficio de sus

²⁶⁰ Como se ha analizado en el capítulo 2, con el desarrollo de la globalización, las corporaciones se independizan en parte de la idea de lugar físico. El despliegue transnacional que han adoptado crecientemente las estructuras corporativas conforma un sistema de redes interconectadas donde cada una de ellas actúa como nodos sustentados en infraestructuras propias y ajenas. Bajo el tamiz de los ecosistemas de negocios se recrea la noción de “espacio corporativo” de un modo transespacial, motivo por el cual también toma preponderancia otro concepto: el del espacio como construcción social.

ocupantes.²⁶¹ Este desarrollo en tres niveles pone en cuestión el valor otorgado a la autoría de arquitectura para el *Real Estate*, al tratarse de un edificio de responsabilidades divididas, según el modelo de *Core and Shell*.

En los pliegos del concurso se observa una primera omisión, que es la de la autoría del *masterplan* y del diseño del edificio de base de Polo Dot –el estudio Machado & Silvetti–. De hecho, en Tesla la figura principal en la descripción es la empresa inversionista, mientras que se omite la mención del estudio de arquitectura. El segundo nivel –en términos de Duffy– queda subsumido a los otros dos, pues en este tipo de desarrollo la arquitectura está supeditada a un estándar de servicios e infraestructuras que se ofrecen a los clientes. Los edificios valen por sus características técnicas para sus inquilinos.

El modelo de desarrollo inmobiliario plantea una dicotomía según la cual el edificio base funciona como un contenedor cuyas prestaciones técnicas se reafirman discursivamente como servicios a sus locatarios, mientras que la idea de función, como contenido, pasa a ser variable. Los edificios contarían con la ductilidad de adaptarse a usos casi intercambiables, según lo dictado por el mercado –hotel, oficina, comercio o vivienda, todos catalogados como “usos mixtos”–. Si es que aún quedaba algún residuo de razonamiento programáticamente específico en el proceso de proyecto, esa preocupación se desestima. Sin embargo, en la escala y trascendencia de Polo Dot, para el que se contrató a un estudio internacional, es interesante notar cómo la referencia de autoría resultaba un valor comercialmente importante para legitimar y dar trascendencia a la inversión; aquí ese factor desaparece al no ser incluido como un dato relevante, por ejemplo, en la descripción que IRSA realiza de su cartera inmobiliaria.²⁶²

Aun así, la obra de interiorismo se sirve y está condicionada por la obra de arquitectura de base y sus infraestructuras. Sin embargo, su proceso de gestación y diseño están totalmente disociados del edificio que funcionaría, en apariencia, como un mero contenedor. En los acuerdos contractuales, los estudios ceden y limitan sus derechos de autoría, llegando incluso a no poder realizar publicaciones sobre la obra terminada. La obra en sí misma, conformada por el espacio de trabajo, está relacionada a temas considerados confidenciales por las corporaciones. Por estos motivos, las publicaciones quedan a discreción del cliente. En el caso de las oficinas de Mercado Libre, se promocionó en publicaciones de medios especializados al equipo ganador, representado por las arquitectas Milagros Irastorza y Paula de Elía.²⁶³ En línea con el pensamiento de Duffy, al considerarse esta obra como una escenografía de corta longevidad,²⁶⁴ se tiende a desacreditar su importancia. Como ejemplo del carácter efímero de los edificios, cabe recordar el desmonte de la sede Al Río, la principal de

²⁶¹ Duffy, *The New Office*, p. 26.

²⁶² Como ya se comentó, Martín remarca el valor de la autoría como un aspecto que genera un diferencial para el producto construido y, por ende, el inversor o desarrollador. Martín, “Financiar Imaginerías”, p. 21.

²⁶³ Ver, entre otras, Clarín Arquitectura, “Diseño interior: las oficinas hiperconectadas de Mercado Libre”, 30/7/2019, Mercado Libre Ideas, Mercado Libre inaugura su nuevo Centro de Desarrollo en Polo Dot.

²⁶⁴ Duffy establece duraciones de largo, mediano y corto plazo según elemento. La cáscara dura 50 años, mientras que la infraestructura, 15 y la “escenografía” conformada por la obra de interiorismo tiene una longevidad de cinco años. Duffy, *Work and the City*, pp. 38-44.

Mercado Libre entre 2014 y 2019, la cual fue devuelta al propietario como consecuencia del fuerte incremento de las tasas de inspección de seguridad e higiene del municipio de Vicente López.²⁶⁵



Imagen 1: “Un tour virtual por las nuevas oficinas de Mercado Libre de la mano de las arquitectas que le dieron vida a un espacio único”. Fuente: *Infobae*, 11/7/2019

Las arquitectas Milagros Irastorza y Paula de Elía en uno de los “links” emblemáticos del nuevo edificio de Mercado Libre en el barrio porteño de Saavedra.

4.2. Las acepciones del término “función”

Hillier y Hanson entienden a los edificios no sólo como objetos, sino como un sistema de relaciones espaciales.²⁶⁶ En la sede corporativa la función se traduce en determinante y organizador de tales relaciones espaciales, materializadas en un fraccionamiento del espacio según distintos usos: trabajar, aprender, colaborar, socializar, etc. Éstas, a su vez, son consecuencia y reflejo de una cierta idiosincrasia y cultura corporativa.

No obstante, desde la obra de interiorismo, la función pareciera ser un dato difuso. Esto se observa en la ausencia de una descripción de la empresa y su cultura en las bases del concurso.²⁶⁷ También se manifiesta en el uso del término “oficina”, que, si bien está relacionado a la idea de trabajo burocrático, no explicita su significado. Tal como se desarrolló en el capítulo 2, resulta llamativo que estos conceptos no estén definidos, teniendo en cuenta que el rol de la cultura corporativa impacta en los modos de trabajo y su organización. Estas ausencias han promovido diversas soluciones por parte del diseño de interiorismo, tal como se verá más adelante.

²⁶⁵ Entrevista a Martín Arbeletche (10/8/2021) (APVA).

²⁶⁶ Hillier y Hanson, p. 2.

²⁶⁷ La propuesta ganadora del concurso de interiorismo, del estudio encabezado por el par Elía e Irastorza, ya había realizado múltiples proyectos que incluían MeLiCidade, donde fueron responsables del diseño conceptual y la supervisión de obra: MeLi Uruguay, MeLi Colombia y MeLi Perú. Todos estos proyectos fueron entregados entre 2016 y 2017. Paula de Elía ya había participado de los Proyectos de MeLi Arias (2011) y MeLi Al Río (2014), ambos en Buenos Aires. En el contexto de la licitación, esto le otorgaba un conocimiento del cliente que el resto de los estudios no tenía. Entrevista a Milagros Irastorza.

Más allá de tratarse de una empresa de alto reconocimiento, las bases del concurso omiten definir al comitente de la obra, Mercado Libre, en términos legales y organizativos.²⁶⁸ En el llamado a concurso se insinúa una igualación entre imagen corporativa externa e identidad interna, negando el concepto de cultura corporativa. En el anexo B del pliego, puede leerse: “A efectos de posibilitar a los participantes del presente concurso [...] el conocimiento de la cultura de trabajo de Mercado Libre y del espíritu, clima o atmósfera de trabajo en la cual se trabaja actualmente, incluimos a continuación...”.²⁶⁹ Las referencias brindadas se encuentran acotadas a cinco elementos: “la escalera social”, “el arte”, “las energías renovables”, “el verde”, “la iluminación natural” y “la espacialidad plural y flexible”, analizados en el capítulo anterior. Lo que puede apreciarse es un intento de traducción de la cultura corporativa *fintech* en una serie de tipologías.

Esta omisión resulta llamativa teniendo en cuenta que el período de consolidación cultural de Mercado Libre entre el 2014 y el 2018, del cual surgieron los cinco principios culturales englobados en el lema “ADN Emprendedor” –ver ap. 1.2.1–, no son explicitados por el pliego. Tales procesos de consolidación, que suelen ser lentos y cuidadosamente planificados, van acompañados por protocolos y estandarizaciones, entre las cuales se cuentan los espacios de trabajo. No entender la cultura y los modos de trabajo de la corporación puede llevar a que el diseño de los espacios de trabajo resulte inadecuado.

Las bases remiten a dos videos, uno sobre MeLiCidade en San Pablo, Brasil, y el otro sobre MeLi en Santiago de Chile, “a efectos de posibilitar a los participantes del presente concurso el conocimiento de la cultura de trabajo de Mercado Libre y del espíritu, clima o atmósfera de trabajo”.²⁷⁰ Resulta llamativo que no se perciba en los videos la totalidad de los elementos sugeridos, como ser la escalera social o el arte, entre las ausencias más llamativas.²⁷¹ Sí existe una referencia a la obra casi como una co-creación común, que implica un cambio cultural.²⁷² En MeLiCidade, su transcendencia reside en ser el modelo para la sostenibilidad y el arte.

²⁶⁸ La única aclaración incluida es que las dos operaciones inmobiliarias fueron realizadas con “el objeto de consolidar y expandir sus actuales oficinas”. MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, p. 2.

²⁶⁹ “Anexo B”, p. 4.

²⁷⁰ *Ibid.*, p. 4.

²⁷¹ En MeLiCidade, por ser una oficina que se desarrolla principalmente en una sola planta, no hay una escalera social. En el video de las oficinas de Chile no existe una coincidencia respecto al pliego, ni en lo referido a los puestos de trabajo ni a los espacios comunes de la sede, que son acotados. *Ibid.*

²⁷² Entrevista a Lucila Siboldi Bengolea.



Imagen 2: "Corte 7 FINAL, Sede Santiago de Chile" (captura de pantalla). Fuente: CVA, Agencia Audiovisual, 13/3/2016 (APVA)

En un video de dos minutos y medio, con un montaje rápido de imágenes, apenas se aprecian algunos procesos de la obra de interiorismo, como colocación de escritorios, alfombras, elementos decorativos y señalética. El corto termina con una imagen panorámica que sale de la terraza del edificio, ocupada por supuestos clientes internos que saludan, hacia una vista de área de la urbe.



Imagen 3: Ameba Social. Sede Tesla. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

Las oficinas están diseñadas para un público joven e informal, evidenciado en las posiciones de las personas recostadas en los sillones de la "ameba social" de la sede Tesla. Sin embargo, la ausencia de respaldos en el mobiliario, relacionada a una forma de limitar su tiempo de uso, muestra mecanismos de disciplinamiento.



Imagen 4: Ameba Social. Sede Tesla. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

La foto refleja cómo la diversidad de usuarios de la sede se enfatiza mediante códigos específicos. Los consultores y auditores externos, por ejemplo, junto a servicios brindados por terceros (limpieza, seguridad, cafetería, reposición de máquinas de vending), conforman las poblaciones de Mercado Libre –más allá de que puedan no ser permanentes–, que no han sido considerados para los diseños de las sedes, salvo por el hecho de tener que vestir uniformes.

En definitiva, la “función”, imbricada indisolublemente con la idiosincrasia y la cultura de la corporación, se aleja de la noción funcionalista de la arquitectura moderna. Los efectos que este desplazamiento conceptual producen dos derivas interesantes en el espacio. Por un lado, se intensifican las nociones de flexibilidad de uso y de co-creación, ambas arraigadas en la cultura de Mercado Libre –ver principio de “Estamos en beta continuo” (ver ap. 1.2.1)–. A partir de la sociabilización co-creada la tecnología, traducida como dispositivo de comunicación, y la elección del mobiliario, se le brinda al usuario una capacidad participativa, así como la posibilidad de alterar la configuración funcional de la oficina mediante sus prácticas, aunque no cualquier usuario está habilitado a cualquier práctica (por ej., el sillón de la “ameba social” es sólo para los usuarios de Mercado Libre, no para el personal de mantenimiento). Así lo expresa lo expresa Paula de Elía:

Es por eso que hablamos de democratizar el espacio, algo que es de alguna manera la esencia de la empresa. Además, se generan circulaciones impredecibles: cada uno navega el edificio de la manera que quiere y quizá sube por un link y baja por otro.²⁷³

Por otro lado, la identidad de la corporación queda desplazada en sus elementos constitutivos, en apariencia genéricos y abstractos, como si la multiplicidad de funciones requiriera una ductilidad que trasciende los espacios. Para retomar lo desarrollado en el capítulo 2, este tipo de organización espacial continúa difuminando los límites entre vida privada y vida laboral, albergando una función distinta, que ya no puede ser clasificada meramente bajo el rótulo “trabajo de oficina”.

²⁷³ Infobae, “Un tour virtual por las nuevas oficinas de Mercado Libre...”.

4.3. Fantasías de la homogeneización: la democratización del espacio

Hillier remarca que, a pesar de que los edificios son objetos materiales y las organizaciones son abstractas, los edificios responden a abstracciones sociales, mientras que las organizaciones sociales parecieran contener ideas de edificios.²⁷⁴ En este sentido, es importante determinar el modo en que tales conceptos abstractos se materializan a partir de las ideas de estandarización funcional en el espacio, vedando un sistema de homologación jerárquica espacial.



Imagen 5: Formas de trabajo. Sede Tesla. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

En esta imagen tomada en la hora del almuerzo se ve un uso específico, quizás no buscado, de la mesa como asiento o mero elemento nuclear de reunión (no es usada para apoyar carpetas ni computadoras). También es sintomático ver que, de siete personas, al menos tres están mirando sus teléfonos móviles.

Uno de los objetivos del concurso está especificado en las bases como la búsqueda de “un nuevo ambiente de trabajo integrador y luminoso, con distintas calidades espaciales que contribuyan a la interacción entre áreas y la colaboración entre las personas”.²⁷⁵ Para ello, se incluía como programa genérico orientativo tipologías –abiertas, cerradas o semicerradas; individuales y grupales–, en relación proporcional a la población total proyectada para la oficina y el tiempo de permanencia en cada una –alta, media o baja– (ver imagen 9 en ap. 3.2.3).²⁷⁶

De acuerdo con el Código de Edificación, la planta de oficinas tal como fue concebida desde el edificio de base está diseñada para una determinada población a partir de dos variables: el dimensionamiento de los medios de evacuación y la densidad de ocupación.²⁷⁷ En la actualidad, a la denominada “densidad” también se le aplica un coeficiente de simultaneidad, asociado con políticas

²⁷⁴ Hillier, p. 289.

²⁷⁵ MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, “Anexo B”, p. 2.

²⁷⁶ MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, “Anexo B”, p. 3.

²⁷⁷ Los medios de evacuación están relacionados a la seguridad física de las personas y se dimensionan basadas en una determinada población máxima de ocupación. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Código de Edificación.

de trabajo de cada empresa. El factor de simultaneidad, determinado en función de la utilización real de los puestos de trabajo disponibles, desestima en gran medida la importancia de la densidad como factor crítico.

Resulta llamativo que esa información no figure en las bases del concurso, ya que podría modificar sustancialmente el diseño. Las tareas y los modos de trabajo de las distintas unidades que conforman el negocio conllevan una diferenciación en las tipologías y los espacios necesarios. Si bien se estipulaba que el estudio ganador sería el responsable por la consolidación del programa definitivo, esto fue determinado por Mercado Libre.²⁷⁸ Originalmente se solicitaba el desarrollo de *blocking* y *stacking plans*. Aunque en ningún caso se explican tales términos, estas etapas, que suelen ser previas a la de las ideas preliminares, incluyen la definición de cantidad de espacios, adyacencias de áreas y proyecciones de crecimiento.



Imagen 6: Esquemas funcionales. Sede Tesla. Fuente: Estudio Elia Irastorza, BMA Arquitectos y Methanoia. "Concurso para el proyecto de Mercado Libre Buenos Aires Polo Dot", 2017

El blocking es un esquema preliminar de la planta, mientras que el stacking plan trata de mostrar a grandes rasgos cómo se van a distribuir las gerencias o áreas en los espacios y las adyacencias que generan. Estos esquemas se utilizan para definir el layout.

Tal como lo solicitaba el concurso, en ambos proyectos –Tesla y Polo Dot– fue utilizado un mismo modelo de organización espacial o planta tipo (en particular, el piso 5° de Polo Dot), sobre la base de un programa genérico. En la obra de interiorismo se desestimaron, como ya se observó, diferencias en cuanto a las funciones. Además, en pos de la homogeneización espacial, se igualaron las espacialidades de ambas sedes y también las diferencias de espacialidad interior de Polo Dot.

El pliego solicitaba la aplicación de las ideas principales del proyecto Polo Dot a una de sus plantas, "para lograr que ambos edificios tengan un lenguaje arquitectónico común".²⁷⁹ Si bien tal requerimiento desestima las características específicas de cada sede, sirve para definir criterios transversales. El ejemplo más notorio es la escalera social pensada como un hecho escultórico, que

²⁷⁸ Entrevista a Lucila Siboldi Bengolea.

²⁷⁹ MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, "Anexo B", p. 3.

en las oficinas de Dot tiene una presencia significativa, pero no logra el mismo efecto en Tesla, donde la altura libre es mínima.



Imagen 7: Escalera Social: el link de conexión que une los niveles 2 y 3 en la Sede Tesla.
Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

Los dispositivos artísticos y espaciales están forzados a recrear ambientes similares en todas las sedes. Debido a las limitaciones en altura, los links de conexión acotan su función a una zona de circulación. El recurso del móvil, conformado por piezas de policarbonato de colores, había sido ya utilizado en MeLiCidade y, posteriormente, fue instalado en Dot.



Imagen 8: Nivel Social. Sede Dot. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

En MeLi Dot los sistemas de circulación cumplen diversas funciones por su tamaño y localización: funcionan como gradas y también sirven para segmentar el espacio.

El proceso de homogeneización generó soluciones similares a pesar de que los edificios de base fueran disímiles. Esto se observa en el corte de la propuesta ganadora tanto para MeLi Dot entre los

niveles superiores y los pisos inferiores, como también para el edificio Tesla II, que responde a un modelo de repetición de planta superpuestas con un máximo aprovechamiento del FOS y FOT.



Imagen 9: Corte transversal. Sede Dot. Fuente: Estudio Elia Irastorza, BMA Arquitectos y Methanoia. "Concurso para el proyecto de Mercado Libre Buenos Aires Polo Dot", 2017

Incluido como parte de la propuesta, el corte muestra las diferencias espaciales de los niveles superiores e inferiores. El proyecto definitivo propuso soluciones homologas, desestimando las diferencias espaciales entre los distintos niveles.

El diseño de interiores para ambas sedes intenta recrear sistemas homólogos a partir de la estandarización de recursos para generar una identidad común. Esto se contradice en gran medida con lo que implica el concepto de flexibilidad espacial, que trata de contemplar las variaciones previamente enunciadas.

4.4. Estandarización tipológica: modelo "planta tipo" y distribución de puestos modulares

Cada corporación genera entornos de trabajo característicos que funcionan, parafraseando a Gilles Deleuze, como ambientes cerrados con sus propias leyes.²⁸⁰ Éstos están regidos por culturas corporativas diseñadas con normas y códigos implícitos, que se sirven de mecanismos de comunicación materializados espacialmente.

Desde el proyecto, la estrategia de flexibilidad espacial explicitaría la desjerarquización del espacio. Este hecho se contradice con la estructura corporativa de Mercado Libre, que cuenta con una organización jerárquica piramidal. Su base, que incluye a la amplia mayoría de los empleados, corresponde un grupo etario de hasta 30 años, que se suele considerar con un recambio poblacional mensual del 20% al 30%. El siguiente grupo incluye a los *managers* y alta gerencia, que paradigmáticamente suelen estar en la empresa, en la mayoría de los casos, desde sus orígenes.²⁸¹ Cada perfil cuenta con necesidades y tiempos de permanencia determinados; por ejemplo, la alta gerencia no suele desarrollar su trabajo en un lugar fijo, ya sea en el interior o fuera de la sede, reduciendo su tiempo de permanencia en ella.

²⁸⁰ Deleuze.

²⁸¹ MercadoLibre, Inc. "Sustainability Report 2019", 2020.

La jerarquía ya no se manifiesta en el puesto de trabajo individual, que es reemplazado por otras tipologías como el club o salas de reuniones de usos exclusivos. La alta gerencia, cuyas tareas se desarrollan principalmente bajo el formato de reunión, rara vez utiliza estaciones de trabajo fijas. Más allá de la intención y del discurso de Mercado Libre, la “pluralidad” de espacios establece diferenciaciones entre los perfiles de usuarios por medio de la creación de espacios de uso exclusivos. Un ejemplo de este tipo de espacios es el Club, destinado a la alta gerencia en Polo Dot. El mobiliario está asociado a un espacio con tres sectores diferenciados: uno de trabajo individual compuesto por una mesa alta, un sector tipo living y un espacio de reunión. Su perímetro vidriado cuenta con un sistema de oscurecimiento por el cual toma un color blanco, impidiendo que se vea hacia el interior. Este espacio, cuyo acceso está restringido por un sistema de control, incorpora terminaciones de madera, tanto en el piso como en las paredes, y una alta calidad de equipamiento y revestimientos (cuero, tapetes de pelo cortado, almohadones, mesas de madera con tapa de mármol).



Imagen 10: El Club de la alta gerencia. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

Polo Dot, en el piso 6° cuenta con un espacio de uso exclusivo para la alta gerencia llamado Club. Éste se diferencia por el tipo de equipamiento y de terminaciones.

La jerarquía, además, está relacionada a la ubicación geográfica de cada sede. Lo que signó la ubicación de Tesla, emplazada al sur de la ciudad, fueron los beneficios impositivos y económicos. Como la definición del distrito tecnológico busca la recuperación de zonas degradadas, Mercado Libre relocizó, en principio, a una empresa que habían comprado recientemente, utilizándola como caso piloto, para actividades de *back office*.²⁸² Más allá del discurso oficial, la división entre *front* y *back office* expresa una jerarquización. En general, el *front office* está asociado con la producción directa de ganancias y es la cara visible para el inversor, mientras que el *back office* brinda un servicio interno a la corporación.

²⁸² Entrevista a Lucila Siboldi Bengolea.

Aunque ambas sedes fueron concebidas de modo similar, la escala de Dot, así como el equipamiento y la terminación de ciertos espacios como el *boardroom* la resaltan significativamente (la mesa hecha a medida es para 16 a 20 personas).



Imagen 11: Boardroom. Sede Dot. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

En el Boardroom de Dot, la mesa es de madera, material que suele ser usado como un indicador de jerarquía. El cielorraso es acústico, con partes de madera, y su iluminación es diferente a la del resto de los espacios. Las instalaciones están ocultas y cuenta con cortinas como dispositivos de oscurecimiento automatizados.



Imagen 12: Boardroom. Sede Tesla. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

En la sede de Tesla, esta tipología de sala también es la más importante, pero no tiene cielorraso, las instalaciones son vistas, las cortinas son manuales y no permiten un oscurecimiento total.

4.5. La organización espacial: ordenación de la jerarquía

¿Cuáles son los parámetros o protocolos de la organización social de Mercado Libre y de qué modos formatean el espacio de las sedes corporativas? Estos parámetros parecen estar orientados a legalizar y vedar la fragmentación y *guetificación* de su organización social corporativa.

El concepto de distribución espacial de las sedes de Mercado Libre está definido en el pliego mediante dos ideas. La primera es la de una planta central, donde se ubica la recepción, y a partir de la cual se determinan los sectores públicos y privados de la oficina. Se genera así una división que, diferencia, entre usuarios internos y externos –invitados, proveedores, ajenos a la compañía -, que también sirve para estructurar la organización espacial interna sin evidenciar estratos jerárquicos. En este sentido, la intervención sobre el corte –conectividad, áreas de vacío, etc.– es fundamental ya que habilita la sociabilidad y sirve para diferenciar jerárquicamente los niveles. En la sede Polo Dot, las funciones gerenciales no interactúan con el resto de la estructura, salvo en eventos o circunstancias especiales en esos espacios denominados comunes, como por ejemplo en la “escalera social”.

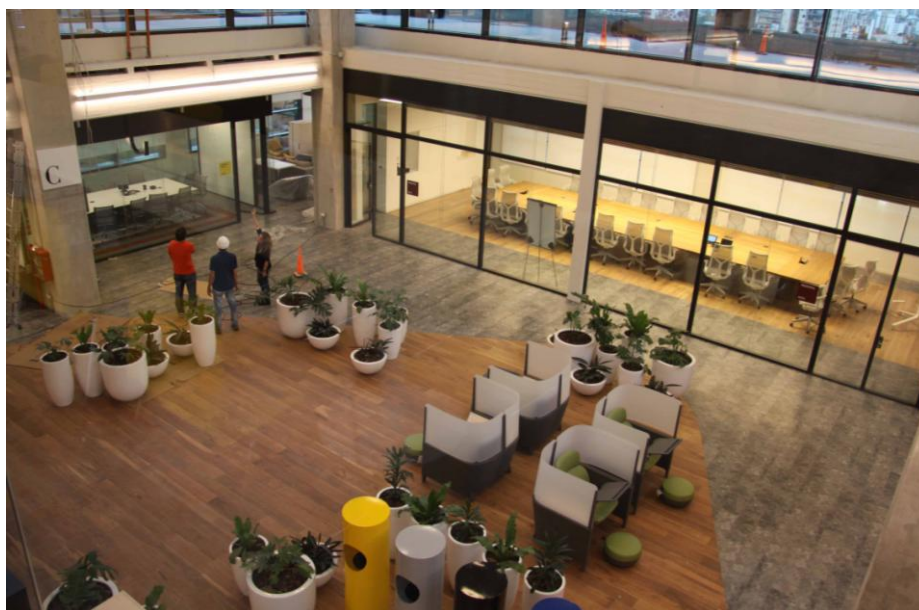


Imagen 13: Alta Gerencia. Sede Dot. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

El resto de las salas tienen un uso para tareas de todos los días y suelen ser denominadas “operativas”. Las diferencias entre ambos espacios se observan en las dimensiones y en los materiales. Las salas están cercanas al perímetro y generan un espacio central donde aparecen otras tipologías abiertas, que se mezclan con la vegetación. Mientras que en el resto de las salas las mesas suelen ser de melamina, la del directorio es de lapacho.

El segundo criterio organizativo promovido en las bases es la idea de vecindad. Habiendo establecido que la planta sería libre, es necesario el agrupamiento de puestos de trabajo fijo en espacios reducidos, entre los cuales se incluyen tipologías alternativas –por ej., salas de reunión– o de soporte –por ej., cafetería–. El puesto de trabajo continúa siendo el módulo organizativo principal. Como prototipo del modelo a instalar, se conformó una isla de cuatro posiciones, que tiene una estructura inferior para el tendido del cableado. Este modelo significó un cambio en las políticas de trabajo por no tener separadores de privacidad entre cada uno de los puestos.



Imagen 14: Puesto operativo. Sede Dot. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

La imagen corresponde a un prototipo de la estación de trabajo y al diseño de alfombras desarrollado como parte del proceso licitatorio de ambos rubros.

Tal como se desarrolló en el apartado 3.2.2, la idea de vecindad determina la sectorización de la planta a partir de cuatro dinámicas de trabajo: colaboración, focalización, sociabilización y capacitación.²⁸³ La vecindad es una pluralidad espacial que refiere a tipologías de diversas calidades, tamaños y funciones, definiendo áreas claramente diferenciadas que se repiten como patrones en proporción a la población total. Así se observan al menos cuatro tipologías principales: puestos de trabajo individual distribuidos en islas, espacios de trabajo alternativo o reunión, espacios de aprendizaje y espacios de sociabilización.

²⁸³ Duffy, *The New Office*, pp. 49-67.

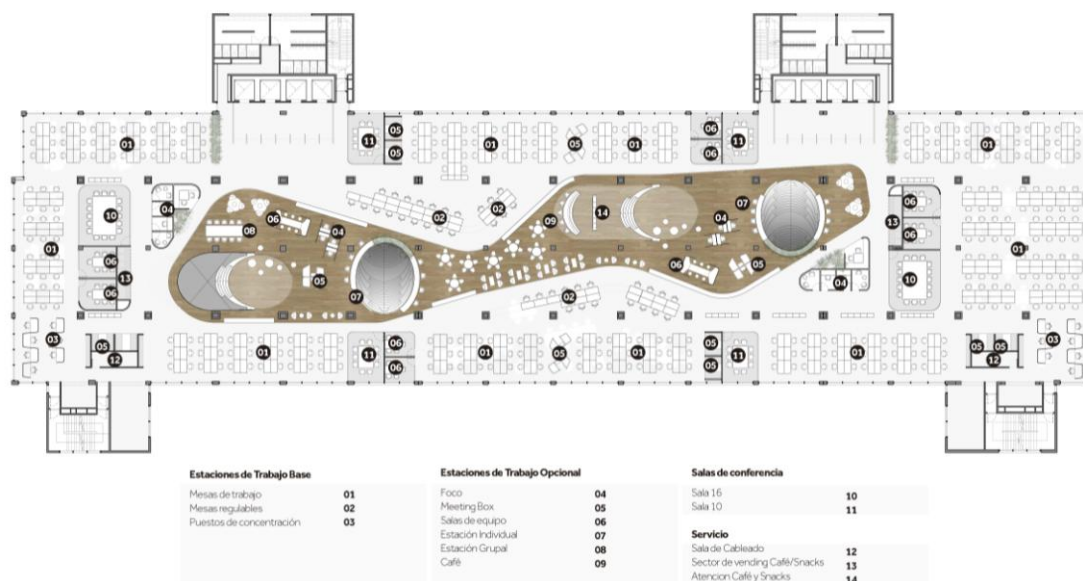


Imagen 15: Propuesta de Layout para 5° piso Polo Dot. Fuente: Estudio Elia Irastorza, BMA Arquitectos y Methanoia. "Concurso para el proyecto de Mercado Libre Buenos Aires Polo Dot", 2017

La vecindad se remarca mediante el diseño de los solados, rodeada por las tipologías alternativas y de soporte, que desde el proyecto fueron denominadas "ameba social" y que funcionan como intersticios entre las diversas vecindades. Además, se muestra una tipología llamada "salas macetas", espacios de reunión abiertos redondos cuyos tabiques de terminación tienen muros verdes, la cual se adecuó a una tipología creada en MeLiCidade (San Pablo).

Las denominadas Meeting Box son salas informales para estancias cortas donde se le garantiza conectividad al usuario; esto implica acceso a la red de wifi y tensión normal. En la siguiente foto, debajo de la pantalla se observan dos tipos de tomas: uno de baja tensión, rj45, para acceder a la red de datos, y otra de tensión normal. Un toma rj45 permite la instalación de teléfonos, pero este requerimiento está cambiando por dos motivos: por un lado, el desarrollo de nuevas tecnologías como la IP; por otro, se está desestimando la instalación de teléfonos fijos, con el desarrollo de la tecnología móvil y de los llamados *soft phones*. Como se ha observado en el relevamiento, tanto en MeLi Dot como en Tesla, no se instalaron estos dispositivos, despersonalizando aún más el puesto de trabajo.



Imagen 16: Formas de trabajo: Meeting Box, una sala de reunión abierta en Sede Tesla.
Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

Estas salas, que permiten recibir videos llamadas telefónicas, están equipadas con mobiliario del tipo hogareño tal como el sillón, complementado con mesas de apoyo de uso individual.

La sala de capacitación de Tesla puede ser reconfigurada fácilmente al contar con tabique, muebles y sillas móviles. Contiene un elemento diseñado exclusivamente para la compañía: un cilindro de chapa para la carga de dispositivos. Esto responde a que las corporaciones tratan de minimizar factores que puedan poner en riesgo a las personas, entre ellos, el contacto directo con la red eléctrica.



Imagen 17: Formas de trabajo: La sala de capacitación de Tesla. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

La sala de capacitación es un espacio que puede ser reconfigurado al contar con tabique y equipamiento móvil.

Por último, tal sectorización busca colaborar con la orientación de los usuarios, sumamente importante en plantas profundas y de cierta extensión, insertando señalética y cartelera. Es posible argumentar que también sirven a este fin el arte y la escalera social, en tanto elementos que ayudan a personalizar y diferenciar los espacios, así como el diseño de los solados, la iluminación y la

definición de las terminaciones. Más allá de esto, el proyecto incluye elementos de señalización y *wayfinding* desarrollados, en su mayoría, por diseñadores gráficos.

Imagen 18: *Wayfinding*. Sede Dot. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

Para MeLi Dot y Tesla se generó un sistema alfanumérico apoyado en colores. En la foto se observa a dos obreros colocando uno de los carteles, que corresponde al piso 4 y al sector B, identificado con el blanco.

Más allá de las omisiones que pueden encontrarse en el pliego, resulta significativo que en las obras construidas se haya configurado una organización espacial signada por los últimos cambios en la arquitectura corporativa, los cuales se remontan a la década de los noventa. La organización espacial de las sedes de Mercado Libre pareciera ofrecer una sumatoria de tipologías que, discursivamente, responden a una cultura “democrática”. Sin embargo, tales patrones, que buscan traslucir y responder a las necesidades del negocio, siguen respondiendo a esquemas jerárquicos y a requerimientos de optimización y efectividad.

4.6. La interacción de los sistemas

Las infraestructuras técnicas, también omitidas como elemento funcional en las bases del concurso, son fundamentales para el funcionamiento de la sede corporativa, a la que transforman en un nodo de un sistema de redes interconectadas. La falta de información disponible de parte del comitente implicó que los arquitectos debieran definir el alcance de las modificaciones a introducir en las instalaciones del edificio en relación con los *layouts* –plantas o esquemas genéricos por nivel– propuestos en conjunto con los asesores técnicos (instalación termomecánica y eléctrica, control de acceso, circuito cerrado de televisión, Building Management System, y su respectiva interacción al

edificio, de cableado estructurado de voz y datos, de detección, de extinción de incendio, el diseño del *datacenter* y de los sistemas de videoconferencia).²⁸⁴

Para las instalaciones provistas por el edificio de base, el alcance del proyecto pareciera en una primera instancia más acotado; sin embargo, estas instalaciones suelen ser diseñadas para esquemas de “plantas libres”, que al fraccionar el espacio deben ser modificadas.²⁸⁵ Para el resto de las instalaciones, muchas en relación con requerimientos del cliente como *datacenter*, sistema de seguridad o audio-video, las bases omitían todo tipo de lineamiento. Más allá de esta distinción, todos son aspectos fundamentales para la habitabilidad del espacio y seguridad física del edificio, condicionando y determinando la arquitectura, por ejemplo, cuando se instalan generadores, cocinas industriales para abastecer comedores u otros requerimientos que complejizan el diseño.

Imagen 19: Terraza del 5° piso. Sede Tesla. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

Terraza del quinto piso, espacio previsto para el emplazamiento de todas las unidades exteriores de la instalación de aire acondicionado de la sede de Tesla II. El espacio ocupado no es menor, como tampoco lo es su infraestructura, pero en cierta medida no es reconocido como parte integral de la sede.

En una oficina corporativa contemporánea, tanto el piso como el cielorraso contienen redes de infraestructura que se desarrollan en distintos niveles. En las sedes de Mercado Libre, se diseñaron elementos y dispositivos especiales para garantizar su correcto funcionamiento, que abarcan desde los puestos de trabajo estándar hasta el edificio de base.

²⁸⁴ Dentro de las bases del concurso se incluyeron los planos de proyecto de los edificios en construcción. MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, “Anexo B”, p. 6, y “Anexo A”, p. 4.

²⁸⁵ Este aspecto es relativo. En general, el edificio de base, debido a que condiciona su propia habilitación, entrega la instalación de incendio completa. El resto de las instalaciones, que pueden incluir electricidad y termo-mecánica e incluso iluminación, dependen de cada desarrolladora.



Imagen 20: ¿Cielorraso? Sede Tesla. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

La foto muestra la resolución de las instalaciones en la Sede Tesla. En este caso, las instalaciones son vistas y conforman diferentes capas de infraestructuras.



Imagen 21: Infraestructuras de base. Sede Dot. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

Infraestructuras provistas por el edificio de base en Polo Dot, cuyos diseños deben ser integrados al proyecto de interiorismo.



Imagen 22: La negación de los requerimientos. Sede Dot. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

La falta de previsión determina el mal funcionamiento y la incomodidad de los usuarios, como ocurre en la escala menor de una sala de reunión abierta, lo que demuestra la falta de previsión de su conexión a la red eléctrica y, posiblemente, de datos.

Es interesante notar que una empresa *fintech* no cuente con referencias precisas respecto a la definición de aspectos técnicos del proyecto tales como el almacenamiento de datos. Esta omisión no deja de ser significativa, más allá de que en la actualidad Mercado Libre y otras empresas *fintech* hayan tercerizado tales servicios a *datacenters* ubicados en Estados Unidos.²⁸⁶ Tal como se desarrolló en el capítulo 2, los *datacenters* constituyen sistemas que en sus diversas escalas y complejidades suelen estar celosamente resguardados, y cuentan con requerimientos propios de climatización, extinción de incendio y control de acceso. Los *datacenters* están vinculados con alegorías biológicas (lagos o nubes) y arquitectónicas (almacenes o *datas warehouse*, presentados discursivamente como espacios inmateriales, sin aparente forma física). Uno de los cambios introducidos por los *data lakes* consiste específicamente en este último aspecto. Recordando la publicidad del mundo subterráneo analizada en la introducción de la tesis, los paquetes se distribuyen por una ruta llena de puertas, al borde de un lago de datos.

²⁸⁶ En la actualidad, Mercado Libre se refiere a “MeLilagos” (*MeLilake*) para aludir a este tipo de servicio de centro de cómputos. Antes eran llamados “servicios en la nube”. El lago de datos de Mercado Libre está construido sobre Amazon Simple Storage Services (Amazon S3), interfaz a través de la que se proporciona almacenamiento de objetos y que se puede almacenar cualquier tipo de objeto, lo que permite usos como almacenamiento para aplicaciones de Internet, su respaldo y su recuperación, archivos de datos, lagos de datos para análisis y almacenamiento en la nube híbrida. Un lago de datos es un repositorio centralizado que le permite almacenar todos sus datos estructurados y no estructurados a cualquier escala y ejecutar diferentes tipos de análisis, desde paneles y visualizaciones hasta procesamiento de *big data*, análisis en tiempo real y aprendizaje automático para guiar mejores decisiones. Dependiendo de los requisitos, una organización típica requerirá tanto un almacén de datos como un lago de datos, ya que satisfacen diferentes necesidades y casos de uso. Amazon, “AWS”, amazon.com, 2020.

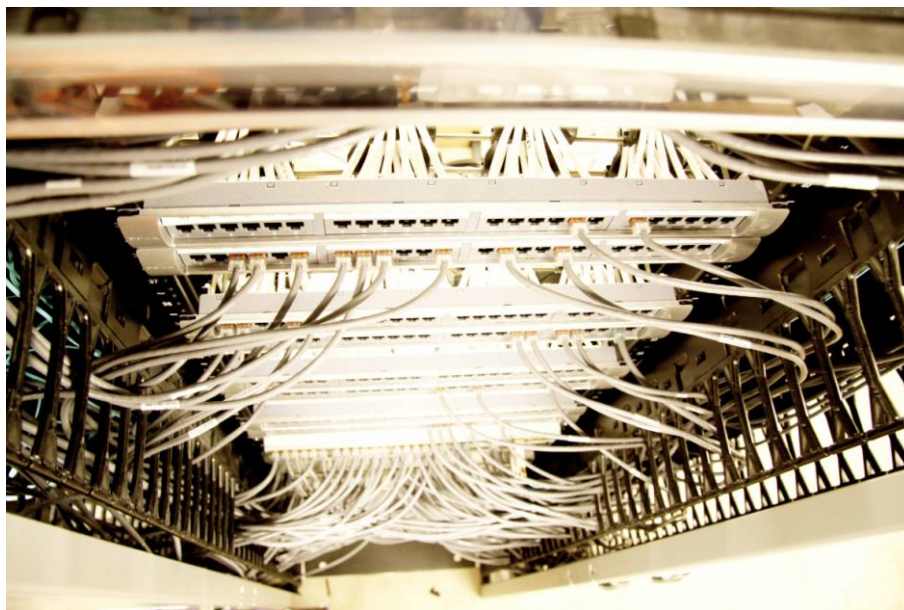


Imagen 23: Patchera. Sede Tesla. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

Las tecnologías de la información y la comunicación juegan un rol fundamental para la corporación fintech, pues son el soporte y habilitador del negocio, así como de las formas de trabajo y comunicación.

En las bases del concurso, tales requerimientos estuvieron ausentes, aunque existan responsables precisos para cada una de esas infraestructuras. En cambio, las bases resaltan la importancia de la certificación Leed, que restringe el tipo de instalación y materiales. A pesar de que esto no se llegó a concretar, Mercado Libre contrató la figura de *Commissioning Agent*, persona a cargo de la supervisión y del control del proyecto en los aspectos que tienen impacto en el cumplimiento de tal certificación.²⁸⁷ Esta intención, que fue incluida como un objetivo en el reporte de sustentabilidad del 2016, se terminó reduciendo a la aplicación de iluminación led –actualmente obligatoria– y a controles de sensores de presencia.²⁸⁸

²⁸⁷ Entrevista a Lucila Bengolea.

²⁸⁸ MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2015”, 2016, p. 44 (APVA). En los reportes del 2018 puede leerse: “Elegimos instalar nuestras oficinas en edificios que cuentan con la certificación LEED, que evalúa la selección de materiales, la incorporación de aspectos de eficiencia energética, el uso de energías alternativas, la mejora de la calidad ambiental interior, la eficiencia del consumo de agua y el desarrollo sostenible de los espacios libres”. MercadoLibre, Inc. “Sustainability Report 2017”, 2018, p. 63 (APVA).

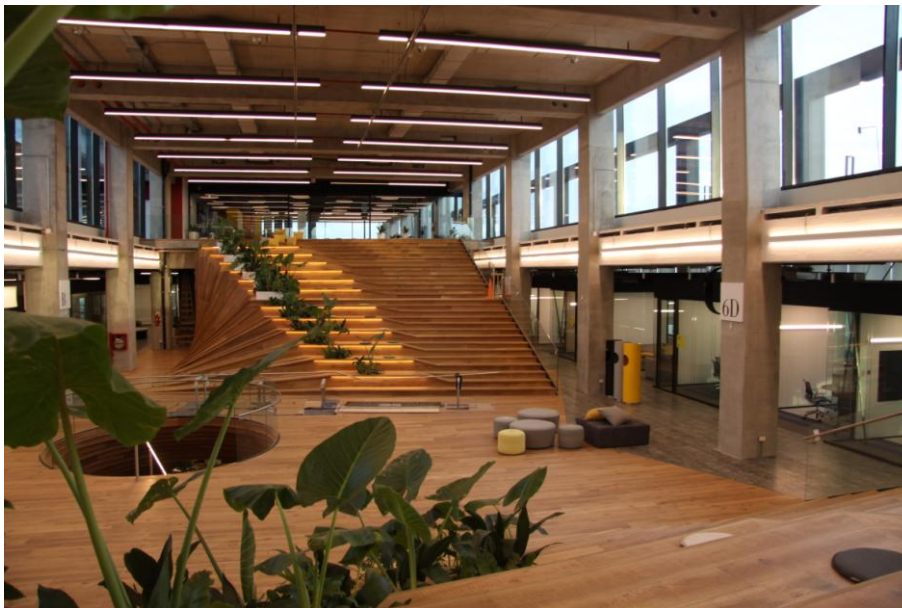


Imagen 24: Paisaje interior. Sede Dot. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2018

La sostenibilidad del proyecto, tal como se muestra en la foto, se reduce a la presencia de verde o de la separación de residuos, hecho que condice con lo expresado en el pliego.

Algo similar ocurre con el concepto de “bienestar”, un término usado en la concepción holística de los espacios de trabajo que impacta en la salud física y psíquica de sus ocupantes; sin embargo, el pliego lo utiliza de un modo genérico y asociándolo a la idea de confort y de *amenities*.²⁸⁹



Imagen 25: Servicios de peluquería sede Arias. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

En el pliego, el bienestar queda reducido a una serie de espacios complementarios: peluquería, sala de masajes, lactario, consultorio médico, descanso, entre otros.

²⁸⁹ MercadoLibre SRL, Cushman & Wakefield Argentina SA, “Anexo B”, p. 11.

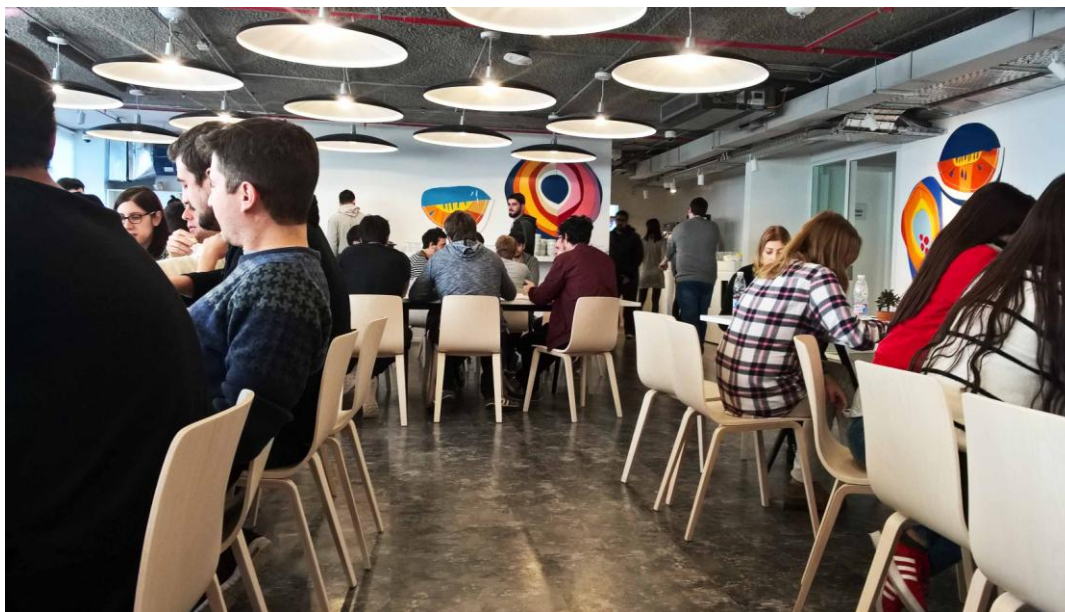


Imagen 26: Comedor. Sede Tesla. Fotografía: Violeta Amuchástegui. 2017

El comedor, así como los servicios de alimentación, es parte de los beneficios otorgados por la compañía y englobados bajo el término “bienestar”. Este espacio tiene la ductibilidad de adaptarse a diversas funciones: comedor, espacio de trabajo, espacio de reuniones.

Conclusiones del capítulo

En el ejercicio de unir las semánticas de ecosistema, lago, montaña, suburbios, vecindad, colmena, ameba social, nube y fluidez, la arquitectura materializa principios culturales abstractos mediante metáforas naturales. Así, se conforma un ecosistema en supuesto equilibrio, que, a diferencia de los sistemas sociales, pareciera amalgamar y neutralizar los conflictos. La homeostasis se persigue ofreciendo un paisaje interno que condice con una cultura específica a la cual sus usuarios adhieren.

En este camino, la arquitectura se transforma a sí misma en una metáfora que determina un protocolo y lógicas espaciales actuando como conductor y conformador de los mensajes corporativos. El espacio corporativo de la cultura *fintech* integra tales discursos como propios, desestimando su valor como arquitectura. En ese devenir los agentes que participan de estos procesos transforman tipologías ya existentes, sean o no del ámbito corporativo, para homogeneizar y estandarizar elementos característicos de la cultura *fintech*. Con el concepto de “democratización” del espacio, disimulan lógicas las jerárquicas de las formas organizativas para transmitir un discurso diseñado a medida del producto: un mercado sin aparentes sujeciones ni controles. Muchos de estos procesos se exacerbaban durante la pandemia, en la que la proximidad física se ha visto restringida, difuminando aún más los límites corporativos y la vida privada.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta tesis se ha analizado la evolución del espacio corporativo hacia una cultura que aquí se denomina *fintech*, de la cual Mercado Libre constituye un caso representativo. La validez de la investigación reside en aportar un enfoque que permita interrelacionar las prácticas corporativas, la arquitectura, la historia y la ciudad. Partiendo de la hipótesis de que la corporación se vale de una arquitectura que ha relegado su función determinante a partir de la generación de estructuras de responsabilidades divididas, se ha buscado demostrar su traducción en las formas construidas a partir de las sedes de Mercado Libre en Buenos Aires (MeLi Tesla y MeLi Dot).

El capítulo 1 ha definido a la práctica corporativa signada por fuertes controversias legales desde el corpus teórico que la indaga, otorgándole una configuración inestable. Al estar este corpus fragmentado en diversas teorías, la entidad de la corporación engloba todas las infraestructuras que la conforman y están definidas a través de un cúmulo de acciones que invisibilizan sus componentes y mecanismos –financieros y no financieros, dentro los que se incluye a los tecnológicos–, creando identidades singulares con las que se diferencian, y a través de las cuales pueden ofrecer discursos alineados a principios globalmente establecidos. Sin embargo, requieren de las políticas públicas de cada Estado como garante de las estructuras necesarias para su funcionamiento. Este hecho se manifiesta en los dichos públicos de Marcos Galperín, como se ha detallado en el apartado que trata sobre las controversias del corpus teórico legal corporativo (1.1.1).

A partir de los cambios en la década de 1970, según lo visto en el apartado 1.1.3, se ha puesto en jaque a la figura de la corporación, que enfrenta a constantes ciclos de innovación como requerimiento del negocio. Los avances tecnológicos la desarraigaron de un tiempo y un espacio específico, difuminando los límites de los territorios nacionales. En este esquema, las ciudades entendidas como nodos del sistema de infraestructura global brindan a la corporación *fintech* recursos para operar: servicios, infraestructuras y capital humano. Este punto es clave para entender el modo en que la corporación interactúa y se sirve de recursos preexistentes a los que condiciona y modifica, al transformarse en promotor y destino de las políticas públicas. En el caso de Mercado Libre, este fenómeno ha sido demostrado en la injerencia de las sedes sobre el territorio, como se analiza en el capítulo 3.

La industria tecnológico-financiera –*fintech*–, asociada discursivamente a la figura de “ecosistema de negocios”, resignifica a la corporación y le otorga flexibilidad a su estructura. Tal discurso apunta a permitir la rápida reconfiguración de la organización en búsqueda del equilibrio del sistema, en analogía a lo que puede ocurrir en la naturaleza, donde la supervivencia está signada por la adaptación al medio. Además, fortalecería la idea de comunidad interna en interacción con el ambiente circundante, que se rige por condiciones singulares.

Objeto de estudio de esta tesis, el ecosistema de Mercado Libre representa actualmente una de las corporaciones argentinas *fintech* de mayor relevancia, cuyas características locales se asocian con requerimientos globales, combinando criterios que, en menor escala y acotado a los llamados *mercados emergentes*, permiten compararla con empresas tecnológicas internacionales de mayor

escala y trayectoria. Su historia y desarrollo encarnan tanto la evolución de los negocios como los cambios a los cuales las corporaciones debieron adecuarse, en cortos períodos de tiempo, para generar modelos sostenibles.

Al indagar el sistema de responsabilidades divididas entre el edificio de base y la obra de interiorismo, se observó que las sedes –como mercancías del *real estate*– ya no representan por sí mismas la imagen corporativa propia, sino que para ello se valen de otros discursos, tal como se analiza en el apartado que aborda el concepto tipológico triplemente capitalista (2.2.1). Más allá de actuar como objetos singulares en la trama urbana, los edificios brindan un anonimato a la corporación por su carácter genérico, que disimula la identidad de la empresa que alberga. El edificio corporativo actual, asociado en un principio al concepto *Cathedral of Business*, de Manfredo Tafuri, inviste a la corporación de identidades genéricas, ya no por la masificación de tecnologías constructivas como la piel de vidrio, sino por la voluntad de resguardar su identidad y las prácticas que se desarrollan en su interior. En general, las corporaciones como Mercado Libre no suelen manifestar la localización de sus sedes, que deben albergar a las funciones y, de ser necesario, recibir a inversores o proveedores externos. Esta tesis confirma los argumentos ya planteados por Reinhold Martin y David Salomon en torno a que el edificio corporativo *fintech* ha perdido su valor como obra de arte o hito urbano, en contraposición a lo que ocurre con los campus que albergan las sedes globales de corporaciones como Google, facebook o Apple en California, Estados Unidos.

Tal como se analizó en el la reseña histórica desarrollada en el apartado 2.2, la literatura continúa asociando a la torre o rascacielos casi exclusivamente al tipo de oficina, velando una multiplicidad de opciones con reminiscencias variables, que en muchos casos sirven a la construcción de su historia, pero que están especialmente relacionadas con la evolución y las opciones del negocio, como el caso de MeLi Cidade, donde se han refuncionalizado galpones en desuso de una sola planta.

Analizando las diferentes sedes de Mercado Libre, que raramente se ubican en zonas céntricas, se puede observar que no se las identifica con un único tipo, sino con categorías edilicias que garantizan ciertas prestaciones. La sede principal ocupa una fábrica refuncionalizada en Polo Dot, transformada en un edificio de oficinas de alquiler de máxima categoría inmobiliaria que fue *customizada* a medida de la empresa. MeLi Tesla, en cambio, corresponde a un desarrollo tradicional conformado por la repetición de plantas libres superpuestas. Esta sede es necesaria para Mercado Libre por los beneficios impositivos y económicos que ofrece el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para aquellas empresas tecnológicas que se asienten en la zona. Más allá de los edificios, se puede observar una tendencia a generar espacios *customizados*, como un elemento de diferenciación, tal como se detalla en el capítulo 3.

Mediante la idea de “cáscara”, el edificio corporativo genera una disociación entre el interior y el exterior, que lo transforma en un espacio privado, restringido al público externo. Si bien la piel exterior puede transmitir un “concepto tipológico triplemente capitalista” (ap. 2.2.1), no representa la cultura corporativa. Tal rol es ahora desarrollado por el interior, con lo cual la obra de interiorismo toma relevancia por sobre la obra arquitectónica del edificio. Aunque este fenómeno era intuido antes de desarrollar la tesis, la investigación ha confirmado hasta qué punto esta disociación se evidencia en la

práctica arquitectónica, en la concepción de los espacios y el edificio, así como también en el mercado inmobiliario, al plantear los emprendimientos como desarrollos de responsabilidades divididas.

El recorrido propuesto ha permitido satisfacer el objetivo general: la corporación se vale de un tipo de arquitectura que ha relegado su función determinante, al menos en lo que concierne al exterior. Estas sedes arquitectónicamente homogéneas se emplazan en lugares con recursos e infraestructuras funcionales. Tales factores son parte de un complejo proceso que es determinante para las ciudades. La arquitectura es utilizada como factor de inversión y desarrollo, de modo que se reemplaza parcialmente la figura del Estado por promotores privados. Este proceso opera en dos sentidos: por un lado, la corporación se sirve de los beneficios e infraestructuras de las ciudades; por otro, las ciudades la utilizan como medio para promocionar, renovar y revitalizar sus espacios.

Como se ha analizado en el capítulo 3, a nivel de la organización interna, la sede es el elemento aglutinante que encuadra y naturaliza una determinada cultura corporativa, salvando las diferencias, incluso con relación a los territorios donde se asienta. Este encuadre define la forma de control e interacción entre los usuarios, al otorgarle un marco de pertenencia y conducta mediante la generación de ambientes singulares, donde cada uno pierde su propia identidad para matizarse y homogeneizarse en culturas construidas de modo transespacial, en los términos que plantean Bill Hillier y Julienne Hanson (ap. 2.1.1).

Tal homogeneización y diversificación edilicia se sustenta en la humanización de la corporación y sus espacios singulares a través de la alegoría de la comunidad y de la asociación con la vivienda, tanto en la forma como en los modos de trabajo. Así, incluso en las sedes corporativas, se incluyen equipamientos característicos de ambientes hogareños, asociados a la idea de confort, bienestar y otros conceptos como sustentabilidad, arte o *biophilia*. Todas estas nociones se evidencian en los espacios interiores en un contexto de informalización, que representa la supuesta desestructuración corporativa, y se alinea con la responsabilidad social empresaria. Sin embargo, al ser tan amplios y genéricos, admiten que queden librados a la interpretación de cada organización, lo cual se traduce en materializaciones diversas y en algunos casos controversiales, tal como se ha mostrado en el capítulo 4

Para comprender la forma en que estos conceptos se evidencian en las sedes de Mercado Libre, la presente tesis analiza las lógicas espaciales que fueron definidas como identitarias por la compañía. En primer lugar, cabe advertir la sectorización de las plantas. La forma de organización espacial promovida por la compañía está plagada de símbolos; actúa como referencia para la orientación del usuario y la habilitación de espacios alternativos que buscan cierto rescate de la identidad singular, matizada dentro de una identidad global. Estos usos alternativos no necesariamente están asociados con tipologías de origen corporativo, sino que fueron tomados de otros contextos y trasplantados a la corporación, por ejemplo, el living, la cabina telefónica, la cafetería, el club con su mobiliario confortable, las barras altas de estilo hogareño, los *amenities* como gimnasio, peluquerías, sala de masajes, entre otros.

En segundo lugar, la tipología de la escalera social simboliza la necesidad de comunicación interna, que permite la transformación de la sede corporativa en un volumen contenedor único, ya no entendida a partir de la distribución como repetición de niveles superpuestos. La escalera social también ha devenido en una tipología que alberga a la polis de Mercado Libre, retomando la idea antigua de grada o anfiteatro. La escalera, con sus distintas formas –el *link*, en los términos de Mercado Libre–, opera como aglutinante social que comunica, organiza la planta y define la sectorización.

Por último, el arte aparece representado en cuadros, esculturas y móviles que cuelgan de los techos. Su función es singularizar los diversos sectores y, en términos simbólicos, brindar una idea de confort o bienestar psicológico que también refuerza la identidad local de cada sede, pues generalmente los responsables son artistas locales. En este punto, el arte distingue a las sedes entre sí. Aquí también opera la materialización de la *biophilia* y la incorporación del verde, representada en terrazas y materiales naturales –cuero, madera–. La naturaleza está resignificada y reapropiada a partir de las salas-macetas, utilizadas como patrón decorativo, y de la sectorización, distante de la idea de sustentabilidad.

La presente tesis ha demostrado cómo la corporación *fintech* continúa siendo una estructura verticalista, donde las diferencias jerárquicas se intentan matizar espacialmente. En el caso de Mercado Libre, las jerarquías no sólo continúan existiendo, sino que pueden reflejarse en el tipo de edificio, emplazamientos, destinos, usos y sedes, así como en la subdivisión a partir de su función en *back* y *front office*, y en la generación de espacios gerenciales de uso exclusivo, como el club.

Presentado como un hecho casi natural, la identificación del usuario interno con la cultura de la corporación *fintech* es una construcción que se inicia en el proceso de selección, en el cual se escogen determinados perfiles, que son ratificados por el resto de la población en una evaluación y un control constante. La sede corporativa sirve para generar y confirmar la comunidad interna, que comparte códigos y modos particulares de sociabilización, conformando una sociedad autorregulada, en las que las tecnologías de la información y la comunicación juegan un doble rol de habilitadoras y de sistema de control, naturalizado por los rasgos generacionales de sus usuarios. El control se ejerce, por ejemplo, mediante la instalación de sistemas de acceso y cámaras de seguridad, la reserva de salas, la comunicación interna, la utilización de tecnologías portátiles y la conexión a una red de “datos” para el desarrollo del trabajo. En este sentido, la sede corporativa sirve para matizar identidades, guetificando a una población específica.

En definitiva, el espacio corporativo amalgama y otorga un marco de pertenencia común al usuario y a la corporación misma: es homogéneo, fragmentado y jerárquico (ap. 2.1.3). La corporación se encuentra organizada en unidades, que deben ser fácilmente reconfigurables, donde la identidad de conjunto prevalece frente a la individual. En un sentido similar, la identidad nacional se integra con la local en una realidad propia. La homogeneización está relacionada con la producción de elementos análogos, que en el marco de la cultura se traducen en lógicas espaciales determinadas por una estética, formas de trabajo y programas similares, enmarcados por sistemas de comunicación y control.

Tales lógicas construyen un espacio cuasi-ordenado modularmente, tal como fue definido por John Harwood, que se traduce en un medioambiente fácilmente replicable. El módulo se reivindica como una estrategia de organización y control, estandarizado en los manuales corporativos. La ausencia de lineamientos corporativos de Mercado Libre se suplió, en términos arquitectónicos, con el desarrollo de un catálogo de tipologías de usos.

Entre los desafíos de la investigación se destaca la escasa distancia respecto al objeto de estudio, cuya definición cultural y espacial continuará evolucionando al ritmo de los cambios económicos y tecnológicos que inevitablemente sobrevendrán, con el riesgo de que algunas observaciones aquí realizadas sean relativizadas en el futuro. Otro aspecto limitante ha sido la dificultad para relevar el funcionamiento reciente de las sedes de Mercado Libre ya que la eclosión de la pandemia de Covid-19 trastocó todas las rutinas previamente establecidas, planteando un escenario de uso de las oficinas distinto del previsto y del cual no se conocen precedentes.

Con el avance del trabajo, se ha pasado de una mirada algo más integrada al fenómeno corporativo –debido a la experiencia profesional de la tesista–, hacia otra más crítica del fenómeno. Esto fue posible gracias a la confrontación entre los fenómenos observados en la experiencia concreta de Mercado Libre, y lecturas interdisciplinarias de arquitectura, derecho, sociología, *management*, y cultura organizacional.

Se espera que esta tesis sea un insumo para futuras investigaciones sobre la cultura *fintech* –cuyo carácter es incipiente y sumamente cambiante–, como por ejemplo aquellas que aborden los alcances de la guetificación corporativa, así como también otras que profundicen en la relación entre la corporación, la arquitectura, la ciudad y el territorio, y finalmente aquellas que profundicen el análisis de los métodos de diseño propios de este tipo de proyectos. También queda abierto como futura ampliación de este trabajo el análisis comparativo de la experiencia MeLi con otras corporaciones representativas, tales como Facebook o Google, a fin de evaluar las diferencias que cada una de ellas involucra como respuesta a la pregunta sobre los modos de articulación espacial de las corporaciones tecnológicas contemporáneas en función del medio cultural en que cada una de ellas se inserta.

En el contexto actual, en el que parecieran ser cuestionados el futuro de los espacios de trabajo e incluso los principios y la función de la producción arquitectónica que se aboca a ellos, se pone en duda la importancia de la sede corporativa. Ante esta coyuntura, cabe recordar la publicidad analizada en la introducción de esta tesis, en la cual los edificios y las ciudades se encuentran velados, aunque estén simbolizados en las puertas ubicadas en las rutas y en los paisajes circundantes, que remiten a la idea de un lago. Más allá de estos discursos, la función de la sede sigue enfatizándose como un punto de encuentro social y se exacerban los modos de trabajo itinerantes. En una primera instancia, esta situación atípica cataliza los cambios que empezaron a gestarse en los albores de los 2000 y que se acentuaron con el desarrollo de “la era digital”.

BIBLIOGRAFÍA

- Ábalos, Iñaki y Herreros, Juan, *Técnica y Arquitectura en la ciudad contemporánea 1950-2000*, Hondarribia: Nerea, 3ª ed., 2000.
- Agencia Argentina de Inversores y Comercio Internacional, “Marco Legal para iniciar un negocio en Argentina” (APVA).
- Amazon, “AWS”, amazon.com, 2020.
- Andrade, Cláudia, *O Escritório No Século XXI*, Sao Pablo: Editora C4, 2013.
- ANSL Agencia de Noticias San Luis, “MercadoLibre reinauguró sus oficinas en el PILP”, 15/8/2013.
- Arbeletche, Martín, Entrevista de Violeta Amuchástegui (10/8/2021) (APVA).
- AV Monografías 103, “Tipos de oficinas”, Editorial Arquitectura Viva SL: Madrid, 2003.
- Berle, Adolf y Means, Gardiner, *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Transaction Publishers, 1932.
- Bijker, Wiebe E.; Hughes, Thomas P. y Pinch, Trevor (ed.), *The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology*, Cambridge, MA: The MIT Press, 1987.
- Blank, Steve, “Why the Lean Start-Up Changes Everything”, *Harvard Business Review*, 05/2013.
- Boletín Oficial, “Régimen Legal del Contrato de Trabajo. Ley 27555,” (30/06/2020).
- Bonicatto, Virginia, *Escribir en el cielo: relatos sobre los primeros rascacielos en Buenos Aires (1907-1929)*, Tesis de Maestría. Maestría en Historia y Cultura de la Arquitectura y la Ciudad. Universidad Torcuato Di Tella Buenos Aires, 2011.
- Braudel, Fernand, *Capitalism and Material Life. 1400 – 1800*, New York: Harper Colophon Edition, 1967.
- Buffalo Architecture and History, “Guaranty / Prudential Building”. <https://buffaloah.com/>
- Castells, Manuel, *The information Age: Economy, Society, and Culture*, Vol I: “The Rise of the Network Society”, Oxford-Malden, MA: Blackwell, 1996.
- CBRE, Inc. “The Agile Advantage”, 2018.
- “Top trends in facilities management 2018 edition: How society, demographics and technology are changing the world of FM”, 2018.
 - “Workforce Sentiment Survey. Insight Report”, 2020.
- Center for Active Design, “Fitwel”, <http://fitwel.org>
- CEPAL, “Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2015”, 2015. (APVA)
- CFI (Corporate Finance Institute), “Knowledge Economy. An economy dependent on human capital and intangible assets, such as proprietary technology”, 2021.
- Citi, “Place. Citi Works Implementation Guide V1.3”
- Clarín, “Vicente López subió hasta un 50% las tasas para supermercados y bancos”, 24/6/2021 (APVA).
- Clarín Arquitectura, “Diseño interior: las oficinas hiperconectadas de Mercado Libre”, 30/7/2019.
- Comunicación Fundación BBVA, “¿Qué es el fintech? Innovación en servicios financieros”, 2017.
- Comunidad Real Estate, “IRSA entrega las primeras oficinas en Office Park Polo Dot”, 2019.
- Council on Tall Building and Urban Habitat, “The Skyscraper Center. The Global Tall Building Database of the CTBUH”, 2020.
- Cushman & Wakefield, “Space Matters 2018. Key Office Trends & metrics for U.S. Occupiers.”
- “MarketBeat | Global Market Reports”, Buenos Aires - Oficina Q3 2019, 10/2019.
 - “REIMAGINE How and where the world will work post Covid-19,” 2020.

- Deleuze, Gilles, "Postscript on the Societies of Control", *October (Winter)* 59 (1992): 3-7.
- Diario Perfil, Entrevista a Marcos Galperin, CEO de Mercado Libre, "Capitalismo llevado al extremo es socialismo puro", por Jorge Fontevecchia, 3/11/2019.
- Drucker, Peter, *Management. Revised Edition*, New York, Harper, 2008.
- Duffy, Francis, "Office buildings and organisational change", en *Buildings and Society. Essays on the Social Development of the Built Environment*, Anthony D. King (ed.), London: Routledge, 1980.
- *The New Office*, London: Conran Octopus Limited, 1997.
 - *Work and the city*, London: Black dog Publisher, 2008.
- Easterling, Keller, *Extrastatecraft: The Power of Infraestructura Space*, UK: Verso, 2014.
- EcuRed, "Entidad Subnacional". https://www.ecured.cu/Entidad_subnacional
- Entrepreneur, "If they want to get a salary from New York they have to work there", says Morgan Stanley bank director of the home office", 15/6/2021.
- Estudio Elia Irastorza. Consultoría para Despegar, 2017. (APVA)
- Estudio Elia Irastorza, BMA, Methanoia, "Concurso de Ideas Etapa de Definición 10-04-2017. Propuesta Para Proyecto & Dirección De Obra Nuevas Oficinas Mercado Libre Polo Dot y Tesla II", (10/04/2017). (APVA)
- Estudio Irastorza. Consultoría para IRSA-APSA-CRESUD, 2008. (APVA)
- Fernández Galeano, Luis, "La vida es oficina", prefacio de la revista *AV Monografías*, 103, 2003.
- Forty, Adrian, *Words and Buildings: A Vocabulary of Modern Architecture*, London: Thames & Hudson, 2004.
- Forbes, "#1425 Marcos Galperin". <https://www.forbes.com/profile/marcos-galperin>
- "Goldman Sachs Tells Employees to Return to The Office by July 14, As Wall Street Pushes Back on The Work-From-Home Trend", 5/5/2021.
- Fromm, Erich, *The Anatomy of human Destructiveness*, New York, Chicago, San Francisco: Holt, Rinehart and Winston, 1973.
- Generali, "Smart Workspaces Guidebook", 2019. (APVA)
- Gensler, "U.S. Workplace Survey 2019", 2019.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. "Código de Edificación", ANEXO - LEY N.º 6100. 27 de diciembre de 2018.
- Código de Planeamiento Urbano de la Ciudad de Buenos Aires, 2003.
 - "Distrito Económico", <https://www.buenosaires.gob.ar>
 - "Distrito Tecnológico". <https://www.buenosaires.gob.ar>
- Google Argentina SRL, "Contrato base para la adjudicación de servicios de arquitectura", Buenos Aires, 2018. (APVA)
- Google Real Estate and Workplaces Services, "Global Design Guide". (APVA)
- Google, "Centres de données". <https://www.google.com/intl/fr/about/datacenters/>
- Guattari, Felix, *Les trois écologies*, Paris: Éditions Galilée, 1989.
- Harwood, John, *The Interface. IBM and the Transformation of Corporate Design. 1945–1976*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 2011.
- Harvey, David, *The Condition of Postmodernity: An Inquiry into the Conditions of Cultural Change*, Oxford: Blackwell, 1989.
- Harvey, Rachel, "The Subnational Constitution of Global Financial Markets", en *Deciphering the Global. Its Scales, Spaces and Subjects*, S. Sassen (ed.), New York, Oxon: Routledge, 2007. pp. 201-218.

- Hascher, Rainer, Jeska, Simone, Klauck, Birgit, ed. *Atlas de Oficinas*. Birkhäuser – Verlag für Architektur: Basilea, Berlín, Boston, 2002.
- Hillier, Bill y Hanson, Julienne, *The Social Logic of Space*, London: Cambridge University Press, 1984.
- Hillier, Bill, *Space is the Machine. A Configurational Theory of Architecture*, Space Syntax: UCL, 1996.
- Lacobucci, Dominic. “Space As A Service: It’s Time To Break The Norm”, 19/04/2019.
- Infobae, “Un tour virtual por las nuevas oficinas de Mercado Libre de la mano de las arquitectas que le dieron vida a un espacio único” (11/7/2019). (APVA).
- International Well Building Institute, “Well Certificate”, en <https://www.wellcertified.com/>
- International Property Measurement Standards Coalition, “Normas Internacionales de Medición Inmobiliaria (NIMI). Edificios de oficinas, “Nimi 3”, 2014
- IProUp, “¿Vos dejarías Mercado Libre siendo el cofundador?: él sí, para ir en busca de otro sueño (y le fue igual de bien)”, 24/7/2020. (APVA)
- IRSA CP Centros Comerciales, “Dot Baires”, IRSA. <https://www.irsa.com.ar>
- Irastorza, Milagros, entrevista de Violeta Amuchástegui. *Responsable del estudio Elia Irastorza* (10/2020) (APVA)
- Kellert, Stephen R., “What is and is not Biophilical Design”, *Metropolis* (26/10/2015).
- La Nación, “Mercado Libre. Así era el garaje donde nació la empresa más valiosa de la Argentina”, 8/9/2019 (APVA)
- La Voz, “MercadoLibre abre oficinas en Silicon Valley”, 19/8/2011.
- Lecavalier, Jesse, *The Rule of Logistics. Walmart and the Architecture of Fulfillment*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 2016.
- Lefèbvre, Henri, *La production de l’espace*. París: Anthropos, 1974.
- Legislative Council, General Assembly State of Delaware, “Title 8. Corporations” en <http://delcode.delaware.gov>.
- Ley GCBA 106/1998, BOCBA 597 del 22/12/1998.
- Liernur, Jorge Francisco; Aliata, Fernando (comp.), *Diccionario de la Arquitectura en la Argentina. Estilos, Obras, Biografías, Instituciones, Ciudades*, Berto González Montaner (ed.), Buenos Aires: Diario de Arquitectura, Clarín Arquitectura, 2004.
- Machado-Silvetti, “POLO DOT Office Park”, Portfolio Machado – Silvetti, 2016. En http://www.machado-silvetti.com/PORTFOLIO/polo_dot/index.php
- Marketline, “Company Profile: Mercado Libre Inc.”, 2015. (APVA)
- Martin, Reinhold, *The Organizational Complex. Architecture, Media and Corporate Space*, Cambridge: MIT Press, 2003.
- *Mediators, Aesthetics, Politics and the City*, Minneapolis: MIT Press, 2015.
- Mercado Libre, Gut, “Pymes”, CABA, 9/2020.
- MercadoLibre Inc., “MercadoLibre Inc.”, Nasdaq, 2019.
- “Historia de Mercado Libre”, 2020 (APVA).
 - “Reports Third Quarter 2019 Financial Results”, 31/10/2019.
 - “Sustainability Report 2015”, 2016. (APVA)
 - “Sustainability Report 2016”, 2017. (APVA)
 - “Sustainability Report 2017”, 2018. (APVA)
 - “Sustainability Report 2018”, 2019. (APVA)
 - “Sustainability Report 2019”, 2020. (APVA)
 - “Business Overview”, 2014, (APVA)

- Mercado Libre Ideas, "Mercado Libre inaugura su nuevo Centro de Desarrollo en Polo Dot", 10/06/2021. (APVA)
- "Mercado Libre: La Historia Recién Empieza", 2020. (APVA)
- Mercado Libre SRL, "Términos y condiciones de uso". (APVA)
- MercadoLibre Srl, Cushman & Wakefield, "Llamado a Concurso de Ideas – Etapa 2 Para el Proyecto y Dirección de Obra de Interiores de Las Nuevas oficinas de Mercado Libre en los edificios POLO DOT y Tesla II", Noviembre 2016. (APVA)
- Millon, David K., "Theories of the Corporation", *Duke Law Journal*, n° 2, 1990, pp. 201-262.
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte Subsecretaría de Planeamiento, "Mercado Inmobiliario de la Ciudad de Buenos Aires: Precio de oferta de oficinas en venta y alquiler", 2017.
- Moore, James F., *The Death of Competition. Leadership & strategies in the Age of Business Ecosystems*, New York: Harper Business, 1997.
- Moreira Alves, Marcelo, *La influencia del Método Lean Startup en las startups de tecnologías argentinas para crecer*, Tesis de maestría, Universidad Torcuato Di Tella, Escuela de Negocios, 2017.
- Mostafavi, Mohsen , "The enormous file", en *Corporate Fields. New Office Environments by the AA DRL*, Brett Steele (ed.), London: Architectural Association, 2005.
- Mozingo, Louise A., *Pastoral Capitalism. A History of Suburban Corporate Landscapes*, Massachusetts: Institute of Technology, 2011.
- Naciones Unidas, "Resolución aprobada por la Asamblea General el 27 de julio de 2012: 66/288. El futuro que queremos", 30/1/2013.
- Nasdaq, "ESG Reporting Guide". <https://www.nasdaq.com/solutions/sustainability-reporting>
- Pevsner, Nikolaus, *A History of Building Types*, Princeton University Press: Princeton, 1979.
- Pintos, Lucila, entrevista de Violeta Amuchástegui. *Arquitecta Junior a cargo de la supervisión del proyecto de Tesla para el estudio Elia Irastoza* (junio 2020).
- Pringles Granel, Camila, entrevista de Violeta Amuchástegui. *Arquitecta Junior a cargo de la supervisión del proyecto de MeLi Dot para el estudio Elia Irastoza*, (junio 2020).
- Programa para el desarrollo de Naciones Unidas, "Objetivos de desarrollo sostenible". <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Razakhatskaya, Maryna, "5 Ingredients for immersive storytelling with technology and space", *Medium.com*, 29/04/2019
- Reduser, "Mercado Libre en Asociación con Ebay", 29/6/2011. (APVA)
- Reporte Inmobiliario, "Clasificación de Oficinas". CABA, 2011, (APVA)
- Salomon, David, *One Thing or Another: The World Trade Center and the Implosion of Modernism*, California: University of California, 2004.
- Sassen, Saskia, "Cities in the Global Economy", en *Handbook of Urban Studies*, ed. Ronan Paddison, New York: Sage, 2001.
- "Global Finance and its Institutional Spaces", en *The Oxford Handbook of the Sociology of Finance*, ed. Karin Knorr Cetina and Alex Preda, Oxford: Oxford University Press, noviembre 2012.
- "Why Cities Matter? *Cities. Architecture and Society*", *exhibition catalogue of the 10. Architecture Biennale Venice*, Venice: Marsilio, 2006, pp. 26-51.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, Inc, San Francisco, 2004, 3rd edition.
- Schenkel, Scott. "eBay to Sell a Majority of its Stake in MercadoLibre, Inc." 12/10/2016.
- Siboldi Bengolea, Lucila, entrevista de Violeta Amuchástegui. *Office Manager Supervisor* (Febrero de 2018). (APVA)

- Statista Research Department, "E-commerce in Latin America - Statistics & Facts", 12/2/2019.
- Tafari, Manfredo, "La montaña desencantada. El Rascacielo y la Ciudad", en *La ciudad americana de la guerra civil al New Deal*, de Giorgio Ciucci, Francesco Dal Co y Manfredo Tafari, Barcelona: Gustavo Gili, 1975.
- The skyscraper Museum, en <https://old.skyscraper.org>
- Tranel, Benedict, "The Future Workplace Will Embrace a Hybrid Reality", en Research and Insight, Gensler, 6/2020.
- U.S. Green Building Council, "Our Values". <https://www.worldgbc.org/>
- U.S. Securities and Exchange Commission, "MercadoLibre, Inc Form S-1 Registration Statement under the Securities Act of 1933".
- "Request for rulemaking concerning Mandatory Sustainability Reporting and Disclosure: Petition for Rulemaking".
- van Gurp, Jilles, "Post Agile: embracing asynchronous processes", en DEV Community, 2018.
- Wework, <https://www.wework.com>.
- Wilson, Edward, *Biophilia*, Cambridge, Massachusetts, and London, England: Harvard University Press, 1984.
- World Commission on Environment and Development, "Our Common Future", Oxford: Oxford University Press, 1987.
- World Green Building Council, "Green building & the Sustainable Development Goals".
- Zaera Polo, Alejandro, "Ecotectonics?", en *Perspecta 47: Money*, Andrachuk, James, Bolos, Christos C., Forman, Avi and Hooks, Marcus A. (ed.), New Haven, Conn., Yale School of Architecture; Cambridge, Mass.: MIT Press, 2014.