

Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

Paisajes para vender

Presentado por:

Irene Sanz Fernández

Tutelado por:

Cayo Sastre García

Valladolid, 16 de octubre de 2017

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN
2. ¿QUÉ ES EL PAISAJE?
 - 2.1. INTERPRETACIONES DEL PAISAJE
3. PAISAJES CREADOS PARA VENDER
 - 3.1 GRANDES ALMACENES
 - 3.2 CENTROS COMERCIALES
 - 3.3 FLAGSHIP
 - 3.4 MERCADOS DE ABASTOS
 - 3.5 BIDs
4. TÉCNICAS DE MARKETING EXPERIENCIAL
 - 4.1 AMBIENT MARKETING
 - 4.2 AMBUSH MARKETING
 - 4.3 EVENT MARKETING
5. CONCLUSIONES
6. BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN

Según el diccionario de la Real Academia Española, un paisaje es la parte de un territorio que puede ser observado desde un determinado lugar o bien, un espacio natural admirable por su aspecto artístico.

Aplicando este término al ámbito del consumo y a la atmósfera que se crea alrededor de los grandes núcleos de venta hablaremos de: paisajes para vender. El paisaje, no se constituye como algo prototipado, sino que se va a ver influido por la comunidad que lo rodee, sus gustos, costumbres y su cultura, por lo que para unas necesidades similares de consumo, en distintas regiones-culturas, serán empleados distintos paisajes, de modo que éstos sean capaces de generar las circunstancias más idóneas para cada tipo de consumidor, y así provocar en él una mayor necesidad de consumo.

El objeto de estudio de este trabajo se centrará en desarrollar cómo nacen y cómo funcionan los tradicionales escenarios de consumo para posteriormente analizar cómo se han visto obligados a reinventarse a lo largo de la historia por el vertiginoso crecimiento del soporte electrónico y otros nuevos formatos de ventas, para dar lugar a nuevos e influyentes paisajes de consumo y cómo estos entornos han adaptado a al cambio en los patrones y los hábitos de consumo de la población.

Palabras clave: paisaje para vender, formatos de consumo, experiencias marketing experiencial.

ABSTRACT

According to the dictionary of the Royal Spanish Academy, a landscape is a part of a territory that can be observed from a certain place or, a natural space admirable for its artistic aspect.

Applying this term to the scope of consumption and to the atmosphere that is created around the great nuclei of sale we will speak of: landscapes to sell. The landscape is not constituted as something prototyped, but will be influenced by the community that surrounded it, its tastes, customs and culture, so that for similar needs of consumption, in different regions-cultures, will be employed different landscapes, so that they are capable of generating the most suitable circumstances for each type of consumer, and thus provoke in him a greater need of consumption.

The object of study of this work will focus on how the traditional consumption scenarios are born and how they work and then analyze how they have been forced to reinvent themselves throughout history by the rapid growth of electronic support and other new formats of sales , to bring about a new and influential consumer landscapes and how these environments have adapted to the changing patterns and consumption habits of the population.

Keywords: landscapes to sell, consumption formats, experiences, experiential marketing.

1. INTRODUCCIÓN

Según el diccionario de la Real Academia Española, un paisaje es la parte de un territorio que puede ser observado desde un determinado lugar o bien, un espacio natural admirable por su aspecto artístico. Si aplicamos este concepto genérico a los tipos de paisajes-entornos que son empleados para el consumo, es decir, los entornos que nos rodean cuando salimos a hacer la compra de la semana, a cenar en algún restaurante, a visitar una ciudad, a realizar una actividad con amigos, comprar ropa...¿Existen diferentes tipos de paisajes para vender?, ¿En cuáles se produce un mayor número de intercambios?, ¿Ejercen influencia sobre nuestros actos?, ¿Están cambiando o

se mantienen inmutables a lo largo del tiempo?

Siguiendo el término de entorno para vender, podemos observar que el paisaje, no se constituye como algo prototipado, sino que se va a ver influido por la comunidad que lo rodea, sus gustos, costumbres y su cultura, por lo que para unas necesidades similares de consumo, en distintas regiones-culturas, serán empleados distintos paisajes, de modo que estos sean capaces de generar las circunstancias más idóneas para cada tipo de consumidor, y así provocar en él una mayor necesidad de consumo.

¿Es importante para las empresas crear paisajes en los que los potenciales consumidores se sientan animados a comprar bienes y servicios?, ¿Y experiencias? En la actualidad, muchas empresas no buscan tanto competir en precios bajos, sino que buscan alcanzar diferenciación, ser capaces de crear capital de marca que pueda atraer a nuevos consumidores y fidelizar a los actuales. Tratar de llegar al consumidor de una forma innovadora. Sirviéndose de las experiencias, sentimientos y sensaciones. Es el propósito de las empresas que se consolidan como líderes en sus sectores.

El objeto de estudio de este trabajo se centrará en desarrollar cómo funcionan y cómo nacen los tradicionales escenarios de consumo para posteriormente analizar cómo se han visto obligados a reinventarse a lo largo de la historia por el vertiginoso crecimiento del soporte electrónico y de otros nuevos formatos de ventas, para dar lugar a nuevos e influyentes paisajes de consumo, y cómo estos entornos se han adaptado al cambio en los patrones y los hábitos de consumo de la población. Trataremos de comprender los métodos que usan las empresas para llamar la atención y diferenciarse de sus competidores generando experiencias que agreguen un valor añadido a la compra, es decir, cómo las empresas consiguen crear nuevos paisajes que estimulen el deseo de compra entre los consumidores. En la mayoría de casos hablaremos de entornos o de paisajes de venta tradicionales que se han encontrado presentes en nuestra vida desde hace muchos años como pueden ser los grandes almacenes o mercados de abastos, pero también daremos cabida por un lado, a nuevos escenarios de consumo que nacen para ser vendedores de

experiencias y que buscan diferenciarse de sus competidores ofreciendo un producto único, creativo y que aporte un valor añadido a la compra como es el caso de las flagships. Y por otro lado, se dará lugar a escenarios de consumo que funcionan como áreas de revitalización, dinamización y regeneración del comercio tradicional en el casco histórico de las ciudades como es el caso de los BIDs.

El trabajo está estructurado en tres grandes bloques. Un primer bloque en el que se enmarcará el concepto de paisaje desde todos sus ámbitos: material, cultural y emotivo. Además de las interpretaciones que la sociedad puede tener acerca de los paisajes desde el punto de vista emotivo y económico.

Dentro del segundo bloque se dará cabida a cinco grandes paisajes: grandes almacenes, centros comerciales, flagships, mercados de abastos y BIDs, que por sus características han sido los más representativos, los más novedosos o en algunos casos los más revolucionarios desde el siglo XIX hasta la actualidad. En este bloque explicaremos el contexto de su creación, su evolución a lo largo del tiempo y su adaptación frente a la amenaza que representan nuevos formatos de venta como el comercio online de empresas como: Amazon, Ali express o Ebay.

En el tercer bloque se desarrollarán tres técnicas de marketing experiencial basadas en el marketing de guerrilla: ambient marketing, ambush marketing y event marketing, elegidas por su participación en la creación de paisajes que por sus características modifican el entorno y que por sí solas crean paisajes o entornos para vender.

El trabajo culminará con el desarrollo de una serie de conclusiones que completen y aclaren el trabajo desarrollado.

Metodológicamente, se ha realizado una investigación documental basada en la revisión bibliográfica de la literatura existente y de la información disponible

en Internet sobre los orígenes, desarrollo y evolución de paisajes para vender que se desarrollarán a lo largo de este trabajo.

2. ¿QUÉ ES EL PAISAJE?

Tal y como nos muestra Echevarren (2009:4): “Entendemos el paisaje como un constructo ecológico-psicológico-social, que incluye no solo una serie de características físicas sino también los modos en que es percibido por el ser humano”. Se puede decir entonces que los paisajes son reflejo de la cotidianidad de los seres humanos, o mejor dicho, los seres humanos se han adaptado al entorno que les ha tocado vivir, conformándose de alguna manera parte del paisaje, transformando éste también.

El concepto de paisaje puede resultar simple a primera vista, sin embargo para conocer de forma apropiada el fenómeno a estudiar, el paisaje puede clasificarse en tres dimensiones (Echevarren, 2009):

Una dimensión material, más allá de la imagen y las representaciones culturales, entendida como la huella histórica de la actividad humana. Las prácticas sociales fruto de la interacción entre lo social y lo natural. Es el caso de las ruinas de Machu Picchu una antigua ciudad inca.

Una dimensión cultural, que viene a definir las prácticas culturales de una determinada zona, es decir no solo es reflejo de la actividad humana, sino que también es reflejo de la percepción de los habitantes de un área han percibido su entorno como resultado de unos factores genéticos, psicológicos, biográficos y sociales.

Y por último una dimensión emotiva, es decir un factor emocional formado por las experiencias vividas en un determinado lugar y las sensaciones que provocan en las personas. Las emociones que desprenden ciertos entornos configuran la vida social de las personas.

2.1. Interpretaciones del paisaje

Cuando observamos un paisaje, estamos contemplando la sociedad. Miramos a través de un prisma social y hacemos interpretaciones que varían según estándares sociales. La sociología no se centra exclusivamente en el paisaje sino en las relaciones sociales que se involucran en ese paisaje. El paisaje implica entonces una interacción social entre el entorno que nos rodea y las interpretaciones que cada uno percibe de lo que observa.

En este sentido, manifiesta Echevarren (2009:4-5): “Cuando una persona contempla un paisaje, establece un diálogo entre la percepción y las interpretaciones culturales aprendidas sobre cómo percibirlo y cómo entenderlo (...) la propia percepción del paisaje implica la creación de un todo coherente a partir de elementos materiales diversos, de manera que el observador recoge las irregularidades, las singularidades, las características del entorno y las ordena enfatizando unas sobre otras, creando un nuevo todo. El ser humano necesita dar un significado coherente a los objetos sociales”

El paisaje para algunas culturas está ligado directamente a la comunidad social, en muchos casos las malas cosechas, desastres naturales, como lluvias torrenciales, terremotos o volcanes por ejemplo, se interpretan como la consecuencia de faltas morales por parte de la comunidad humana. En definitiva el paisaje debe entenderse como un todo, formado por unas ideas, valores, historia, y ecosistemas. Los paisajes constituyen sistemas dinámicos donde sus componentes tanto naturales como sociales varían con el tiempo, Velasco (2010:470) afirma que: “actualmente los procesos de globalización (...) han generado profundos cambios en el espacio urbano y en la sociedad dando lugar una situación paradójica: el deterioro de conjuntos paisajísticos valiosos, la pérdida de tramas construidas del pasado y su sustitución por configuraciones repetidas y banales, sin integración en el espacio heredado.”

Los nuevos paisajes son, sin duda, reflejo de nuestra sociedad como pudieran ser los mercados de medievales en la Edad Media o los centros comerciales en

el siglo XIX, y son respuesta a las necesidades de la población actual.

3. PAISAJES CREADOS PARA VENDER

Hoy en día las nuevas formas de vida y tendencias de consumo, se dirigen no solo a satisfacer necesidades básicas como la alimentación sino también a complacer necesidades de ocio y entretenimiento. Las empresas han advertido este cambio de tendencia y trabajan por influir y captar al consumidor mediante el entorno que les rodea, ofreciendo a través de su compra un valor añadido consistente en acciones que transforman una actividad cotidiana de compra en una experiencia inolvidable.

Como señala Zamora (2008:43-44), el teórico de los medios de comunicación Norbert Bolz, en su libro *El manifiesto consumista*, se distinguen tres estadios en la cultura del consumo. “En el primero el cliente busca el producto. Lo que cuenta es la necesidad y su satisfacción. En el segundo el producto busca al cliente, domina pues la sobreabundancia y el estímulo del deseo. En el tercero el consumidor mismo se convierte en producto. Lo que importa es el sentido y la identidad (...) En el momento en que para la mayoría de la población en las sociedades capitalistas desarrolladas las necesidades fundamentales estaban cubiertas, el mercado empezó a convertirse en un lugar de seducción. Las empresas saben que su éxito depende de su capacidad para crear una ‘corporate religion’, resultado de la unión de una visión empresarial con una religión de marca, unión que da cobijo al cliente y busca fidelizarlo de modo continuado. Esto ocurre sobre todo a través de los valores inmateriales y emocionales de las marcas y no tanto por medio de las características materiales de las mercancías”.

Para Ritzer los medios de consumo hacen referencia a “los escenarios o estructuras que permiten consumir todo tipo de cosas” (2000:17), y su importancia no radica tanto en que sean nuevos sino en que “nos incitan a un consumo constante”. Para este autor los nuevos medios de consumo pueden

llegar a considerarse “catedrales del consumo”, en la medida que para muchas personas tienen un “encantado carácter religioso”, al ofrecer “unos escenarios cada vez más mágicos, fantásticos y divertidos”. Pero, “el encanto y la racionalización ayudan a llevar a un gran número de consumidores a estos escenarios, pero su atractivo para dichos consumidores se ve constantemente amenazado por la perspectiva del desencanto...” (2000:67). Y entonces, “las catedrales de consumo se deben reencantar si pretenden mantener su capacidad de atraer a un número suficiente de consumidores (2000:114). La tesis de Ritzer supone que experimentamos un continuo proceso de encantamiento y desencantamiento respecto a las catedrales de consumo, por lo que constantemente están renovándose, rediseñándose, añadiendo cada vez más artilugios, haciéndose más espectaculares, exhibiendo nuevos y atractivos productos que prometen al consumidor cumplir sus fantasías.

Nos encontramos ante una transición desde el llamado Homo Economicus denominado así por la escuela Neoclásica, que define un modelo de conducta del ser humano racional, maximizador del beneficio con el mínimo coste y cuyo comportamiento de compra queda reducido al objeto de consumo, hacia el llamado Homo Socialis, un modelo que define una conducta consumista del ser humano “que tiende a la humanización de la demanda y la oferta (...) donde la capacidad de creación y de entusiasmo contarán más que la jerarquía y creación del producto” (Rivera, 2013:203). Este nuevo Homo Socialis tiene en cuenta tanto las características físicas del producto (comportamiento racional del Homo Economicus) como también una serie de particularidades que no se pueden ver a simple vista pero que van a remover una serie de sensaciones o sentimientos en el consumidor que busca no solo vivir una experiencia de consumo sino involucrarse en ella en cuatro dimensiones: estética, cultural, absorbente y de ocio (Pine y Gilmore, 1998).

En la actualidad, es la economía de la experiencia o marketing experimental la que se centra en brindar al público objetivo una experiencia única al adquirir un producto o servicio, esta nueva economía agrega a la compra del consumidor un valor añadido, en última instancia lo que se pretende es que el consumidor se acuerde de la marca no porque la empresa haya hecho la campaña

publicitaria más repetitiva sino porque les hayan hecho vivir una experiencia inolvidable. “El marketing experiencial es una disciplina que tiene como centro al consumidor (...), es una metodología basada en la interacción humana, incluso si esa misma interacción se repite cientos, miles o millones de veces”. (Lenderman, 2008:50).

El consumidor deja de ser un mero sujeto pasivo para convertirse en el protagonista. Un ejemplo práctico son los juegos de escape, una actividad de aventura en equipo, que requiere de habilidades mentales para resolver un enigma, dentro de una habitación ambientada o recreada en una determinada época o lugar, o bien los campos de paintball, escenarios o paisajes recreados como campos de guerra donde el objetivo es resolver una batalla con balas de pintura. El fin último de las experiencias es satisfacer el deseo del consumidor de “ (...) trasladarse a algún lugar y actividad concretos, en los que valga la pena perder el tiempo”. (Pine y Gilmore, 1998:72)

En el seno del marketing la parte dedicada a gestionar la manera en que se constituyen los paisajes o entornos para la venta y el responsable de hacer que el consumidor se sienta identificado con el producto o servicio que se pretende vender, es el merchandising, y en especial el merchandising de seducción, o también llamado por Del Castillo (2004), tiendas espectáculo. Este tipo de merchandising tiene que ver con la forma mediante la cual se persuade al consumidor a través factores sensoriales y emocionales dentro del punto de venta, que despiertan su interés por entrar y vivir la experiencia. Así, “el consumidor llega a conocer los productos a través de todos los sentidos (un 55% a través de los ojos, un 18% a través del oído, un 12% a través del olfato, un 10% del tacto y un 5% del gusto) pudiéndose jugar con todo ello para animar el punto de venta.” (Del Castillo, 2004:114).

Si atendemos al diseño exterior del punto de venta, las variables que vamos a tener en cuenta, son por ejemplo la fachada en el punto de venta, iluminación y tamaño de los escaparates, distribución de los productos en la tienda. Por otro lado, si atendemos a otras características del entorno como la temperatura, hilo musical, promociones, espectáculos en el interior estaremos hablando de la

animación en el punto de venta.

Volviendo a la idea de Ritzer, a partir de este “desencantamiento” surgen nuevas modalidades de entornos que buscan crear necesidades atractivas que vuelvan a “encantar” a este nuevo Homo Socialis. Se trata de establecer nuevos modos de persuasión y satisfacción que no busquen vender productos sino que se vendan sensaciones que satisfagan al consumidor: seguridad, felicidad, exclusividad, etc.

Con el fin de entender mejor las características de los entornos en los que consumimos, se llevará a cabo un análisis de los medios de consumo que más repercusión han tenido durante el siglo XIX, XX y el XXI y los clasificaré en base a su importancia histórica, su evolución y a su capacidad para conseguir adaptarse a la aparición de los nuevos soportes electrónicos y a los nuevos hábitos de consumo de la población. Empezando por los grandes almacenes por ser considerados precursores de los medios de consumo más modernos y que cada vez más se encuentran a la sombra de su descendiente, los centros comerciales. Se continuará con los mercados de abastos por ser el medio de consumo que más ha innovado pero manteniendo su esencia natural, y a continuación se dará cabida a las flagships por tratarse de un paisaje totalmente novedoso nacidas del deseo de crear una imagen de marca. Por último veremos los BIDs “Business improvement districts” una modalidad de centro comercial al aire libre dirigido por la Administración pública y privada cuyo objetivo es la dinamización del comercio del centro de la ciudad.

3.1 Grandes almacenes

Los grandes almacenes o tiendas por departamentos son los precursores de lo que conocemos hoy como centros comerciales, la aparición de este tipo de tiendas departamentales a mediados del siglo XIX en Francia (Bon Marché) y en Reino Unido (Bainbridge's o Harrods) cambiarían para siempre los hábitos de compra y de entretenimiento de los consumidores de todo el mundo.

Las causas de su éxito no fueron solo el establecimiento de unos precios más bajos y la oferta de una amplia gama de productos. Los factores más significativos que impulsaron el triunfo de los grandes almacenes y el “reencantamiento” de los consumidores fueron sus técnicas de marcar cada artículo con un precio fijo y alentar a los clientes a merodear libremente por la tienda e inspeccionar la mercancía que se ofrecía aún cuando ni siquiera tuviesen pensado comprar nada. Hasta entonces, los hábitos de venta que habían predominado en los establecimientos de minoristas eran muy diferentes. Los precios generalmente estaban sujetos a la negociación previa entre el comprador y el vendedor y por lo general una vez iniciada la negociación el consumidor casi se veía en la obligación de comprar el producto.

La tienda por departamentos cambió totalmente las interacciones sociales que se originaban en el proceso de compra entre el vendedor y el comprador. A cambio de la libertad que se le concedía al cliente por tocar, probar y examinar el producto sin estar obligado a comprarlo, el consumidor debía renunciar a la posibilidad de negociar un precio y debía limitarse a aceptar el precio fijado previamente por el comerciante, es decir el precio que había que pagar por fantasear con poseer ese producto era el de dejar de participar activamente en la fijación de los precios. La falta de interacción entre el vendedor y el cliente (quien pasó a formar parte pasiva del proceso de compra) supuso la proliferación en el consumidor de una serie de sentimientos y deseos que le alentaban a poseer el producto, incluso aún siendo libre de no comprar en ese momento, los grandes almacenes llevaban a cabo técnicas de merchandising que alentaban al cliente a hacerlo en cualquier otro momento. (Williams, 1982). Atendiendo al merchandising de presentación, responsable de la disposición interna del punto de venta y de la presentación de los artículos en el lineal, los grandes almacenes decoraban los escaparates con una gran variedad de productos sin aparente conexión alguna, un caos de mercancías desperdigadas por el mostrador y sin embargo estratégicamente colocados. “La variedad, la estimulación de sentimientos disociados, es una de las causas que provocan fascinación en los clientes.” (Williams, 1982:69).

La decoración representa un intento por atraer al consumidor a la tienda en un

primer paso, tiene que servir de señuelo para que la gente se pregunte si lo que hay dentro será tan impresionante como lo de fuera, una vez dentro serán técnicas de merchandising de distribución, las encargadas de la distribución estratégica de los productos en el lineal.

En la actualidad la presencia de soportes electrónicos de compra online están haciendo sombra a estos gigantes que se ven obligados, a dirigir su negocio hacia la omnicanalidad, y poder competir también en el comercio online con los grandes almacenes de la interfaz como Amazon, Asos, Ali express o Zalando. El ejemplo más representativo es Amazon, una compañía estadounidense de comercio electrónico (y próximamente de comercio físico) fundada en 1994 por Jeff Bezos y que actualmente sirve de plataforma publicitaria, de gestión de ventas y distribuidora para otras tiendas y productores. La compañía norteamericana lidera en Europa las cuotas de mercado del comercio electrónico en España, Reino Unido, Alemania, Francia e Italia. En España y según el portal estadístico Statista de los 11.640 millones de euros que generó el comercio electrónico durante 2016, 871 millones pertenecen a Amazon, y muy cerca por detrás se encuentra el Corte Inglés 651 millones de euros.

La clave de su éxito es que brinda la posibilidad de hacer una compra desde casa y poder recibir el producto en 24 horas. Esto supone una enorme competencia para los grandes almacenes y centros comerciales ya que Amazon aporta infinidad de referencias mientras que los grandes almacenes ven reducida su oferta de productos a un espacio físico y horario de compra limitado, además, comprar en un gran almacén exige el traslado hasta el negocio, sin embargo en el caso de estas plataformas electrónicas puedes elegir entre un enorme número de productos desde casa a cualquier hora del día.

Algunas ventajas de la compra en plataformas online frente a las grandes superficies pueden ser que la compra electrónica permite conocer opiniones de otros usuarios que informan de cuál es el rendimiento y la calidad del producto que se está interesado en adquirir u otorgar la posibilidad de contrastar

rápidamente el precio que se oferta en una plataforma frente a otras.

En aras de reforzar su posicionamiento Amazon ya cuenta con un prototipo de supermercado físico sin filas y sin cajeros. Detrás de este proyecto (que actualmente se encuentra en periodo de pruebas en Seattle) se esconde una innovadora tecnología , basada en sensores en las baldas que permiten identificar qué producto se ha seleccionado y qué usuario de la aplicación Amazon Go lo ha escogido añadiéndolo automáticamente a la cesta de la compra virtual. Aunque de momento es un proyecto en pruebas, si la estrategia es bien recibida, Amazon prevé abrir más de 2.000 tiendas por todo el mundo.

Todas estas diferencias y en ocasiones ventajas de las plataformas en auge como Amazon, han propiciado, entre otros factores, una caída de la afluencia y la popularidad de los grandes almacenes. Ante esto las tiendas retail tienen que defenderse y buscar alternativas que les permitan llegar a donde el consumidor se encuentra, por ejemplo optando por la omnicanalidad e integrarse también en el llamado e-commerce ofreciendo la posibilidad de comprar a través de aplicaciones online, sin embargo es necesario ir un paso por delante de Amazon, y buscar alternativas que hagan más atractiva la compra en la tienda física, por ejemplo en Amazon la devolución de algún producto supone un proceso largo y tedioso pues va a obligar al consumidor a trasladarse a una oficina de correos o algún punto de recogida de la empresa de transporte y el reembolso de ese producto se puede demorar varios días hasta que llegue al almacén, por el contrario en este aspecto son las tiendas retail o grandes almacenes los que tienen una ventaja competitiva respecto a este imperio online ya que proporcionan al cliente la posibilidad de cambiar o reembolsar el importe del producto en una tienda física.

En definitiva, los canales tradicionales de venta están sumidos en una crisis por la irrupción de estos nuevos métodos y si quieren mantenerse en el mercado actual deben renovar su paisaje para llegar de una manera mucho más atractiva al consumidor y así poder llevar al mercado un producto innovador que pueda competir con las nuevas ventajas que ofrecen los nuevos canales de compra electrónica.

3.2 Centros comerciales

Como consecuencia a los grandes almacenes, surgen los centros comerciales. Son grandes espacios, situados normalmente en la periferia de las ciudades y de fácil acceso en los que se agrupan diferentes establecimientos bajo un mismo techo especializados en diferentes sectores.

Este tipo de entornos nacen en Estados Unidos, tienen sus raíces en el primer cuarto del siglo XX pero tuvieron su mayor expansión a partir de los años 50, en un comienzo estos lugares eran espacios al aire libre, para más tarde pasar a cerrarse para crear un espacio más espectacular. Los centros comerciales se convirtieron en una nueva forma de entender el consumo se adaptaron a los cambios de los estilos de vida de la población, entre ellos la incorporación de la mujer al trabajo lo que supuso un aumento de la capacidad adquisitiva de las familias pero también menos tiempo para dedicarlo a la compra diaria en los mercados de las ciudades. La compra paso de ser tan frecuente a distribuirse más en el tiempo pudiendo llegar a ser mensuales, lo que obligaba la utilización del automóvil para cargar con el volumen de compra de un mes. Los centros comerciales y supermercados tuvieron como objetivo acortar el tiempo de viaje entre aquellas personas que vivían alejadas de los centro de consumo y concentrar todo tipo de tiendas en un mismo espacio.

Tras haber vivido su mayor esplendor en las últimas dos décadas del siglo XX hoy en día queda poco de los centros comerciales más primitivos, la solución que propone Ritzer (2000) es reinventarse, y transformar los centros comerciales en espacios divertidos, y es precisamente en lo que los centros comerciales se han convertido, en auténticas ciudades de consumo o dicho de otra forma, en templos de entretenimiento. Son espacios que combinan no solo zona de tiendas de ropa o supermercado, sino también restaurantes, cines, hoteles, gimnasios, balnearios, parques de atracciones, acuarios e incluso Universidades como es el caso del centro comercial de Sunway Pyramid en Selangor, Malasia. Una esfinge a los pies de una gran pirámide recibe a aquellos consumidores que desean disfrutar, consentirse y perderse entre las

paredes de este centro comercial. En sus casi de 350.000 metros cuadrados este mega centro comercial se define como un santuario para todas las edades, en el que es posible encontrar cuatros centros diferentes de moda y complementos, dos hoteles de cuatro y cinco estrellas, un parque acuático, una universidad, una residencia universitaria y hasta un centro médico. Pero no es el único, el centro comercial “Mall of Emirates” dispone de una estación de esquí en su interior, un auténtico y verdadero oasis en medio del desierto, o el “Grand Canal Shoppes” en Las Vegas recrea los canales más famosos de Venecia dentro de un centro comercial.

Cada escenario es más impresionante que el anterior, cuando parece que nada puede sorprendernos aparece una nueva extravagancia que hace reenganchar a los consumidores a acudir a estos gigantes del consumo.

El impacto que han tenido los centros comerciales como los que conocemos hoy en día se traducen en la expansión por todo el mundo de un modelo único de negocio que es capaz de simplificar, ciudades, necesidades o deseos de los consumidores, pautas y hábitos de consumo en un solo edificio. “La primera anotación que se podría hacer es que la estética y la filosofía que hay detrás de estos *malls*, así como su finalidad exclusivamente de ‘máquina para vender’, son muy similares en cualquier parte del mundo.” (Ecosistema Urbano, 2015: párr.7).

El aumento del comercio electrónico, y la proliferación de numerosos y diferentes medios de consumo han saturado el mercado y con ello a una demanda sobre estimulada, “la gente tiende a aburrirse y a desanimarse cuando en los escenarios en los que consume se da una eficiencia demasiado mecánica” (Ritzer, 2000:20), lo que ha obligado a estos gigantes del consumo a reinventarse, a crear nuevas fórmulas que consigan atraer al consumidor y hacerle sentir que necesita de estos medios para obtener una satisfacción que con los medios tradicionales no conseguía.

Una vía para reinventar la actividad del centro comercial, es la generación de

una imagen o identidad de marca mediante la elaboración de actividades de ocio (que estén relacionadas con el lugar) que sean capaces de satisfacer las nuevas necesidades y pretensiones del consumidor del siglo XXI. Un ejemplo de estas actividades es la realización de pequeños eventos deportivos en el interior del centro comercial, contratar a chefs profesionales para que elaboren sus platos estrella en el centro comercial empleando productos de venta en el lugar.

De acuerdo con Ecosistema Urbano (2015:párr.22): “establecer nuevas relaciones entre el espacio y el deporte, el juego, la cultura, la tecnología, la gastronomía, el *networking* o cualquier otra actividad urbana, puede conectar con los ciudadanos que, cansados de experimentar un edificio monofuncional, se sienten atraídos por experiencias urbanas cada vez más complejas.” En este sentido en base al merchandising de seducción podemos encontrar algunas características externas de los centros comerciales, son grandes y modernos espacios que ofrecen la última tecnología para atraer y hacer más fácil la compra al cliente, disponen de pocos puntos de salida para mantener el mayor tiempo posible al público en el interior, los pasillos no son lo suficientemente grandes para conseguir tener cerca las tiendas de ambos lados del pasillo, ni lo suficientemente pequeños para evitar aglomeraciones, las escaleras mecánicas y los aseos se encuentran dispuestos a los extremos del edificio para obligar al consumidor a cruzar la mayor superficie posible.

Si nos referimos al merchandising de animación los centros comerciales siempre han tratado de controlar el mayor número de factores que incentiven el bienestar y comodidad de los consumidores, en este sentido cabe destacar el uso de variables sensoriales como pueden ser un olor característico, una temperatura agradable, un hilo musical animado para incentivar el movimiento del público en el centro comercial. Hoy no solo basta con controlar esos factores, sino que se trata de vender experiencias en el punto de venta, como por ejemplo ofrecer un *personal shopper*, ludoteca para niños, puntos de recarga para móviles, cajas fuertes, sillas teledirigidas, música en directo y hasta salas de rezo en centros comerciales como el de Sunway Pyramid. Estos

son algunos de los métodos que se usan para conseguir atraer a los consumidores.

Los centros comerciales como espacios de consumo poseen una ventaja competitiva respecto al comercio online: su espacio físico y la posibilidad de poder interactuar directamente con los clientes, esta diferencia es la que se trata de aprovechar en los centros comerciales para conseguir ser más atractivos. Llevando a cabo actividades que llamen la atención de los consumidores y haciendo que el espacio del centro comercial cobre vida e interactúe con los clientes, es decir crear un experiencia de compra que implique al consumidor y que pueda incitar en él sentimientos y sensaciones que de otro modo con el comercio electrónico serían imposibles. Este hecho provoca que el primer esfuerzo de desplazamiento hasta el lugar físico vaya a ser completamente compensado con una experiencia de compra en la que todo gira en torno a las sensaciones y el bienestar del consumidor.

Tal y como afirma Williams (1982) los centros comerciales y los grandes almacenes como ambientes de consumo masivo han sido y serán lugares donde la excitación del deseo libre por poder tocar y probar el producto sin la obligación de comprarlo es tan importante como la compra inmediata de un producto en concreto.

3.3 Flagship

Las flagship store o también denominadas tiendas insignia es un nuevo concepto de tienda que las grandes marcas ponen en marcha en las principales avenidas de las grandes ciudades como estrategia de marketing experiencial, cuyo propósito es crear imagen de marca incluso por encima de comercializar el producto. La traducción al castellano de “flagship” hace referencia a un buque insignia o nave capitana, es decir la nave más importante de la flota, las marcas usan este término para referirse a su tienda

más representativa.

Nacen del deseo de las empresas o principalmente de las grandes marcas por adaptarse a la nueva era digital. Estas tiendas se conforman como una especie de exposición-museo de la propia marca, en la que el consumidor se sumerge en una experiencia envolvente a través de la cual percibe la imagen, los valores y sensaciones que la empresa en cuestión pretenda transmitir. “Se trata de lugares que, además de potenciar el prestigio de la marca, sirven para experimentar productos y vivir ambientes que permiten identificarse con ellos” (Martín, 2009:63).

Como se ha mencionado anteriormente el crecimiento del comercio electrónico ha ensombrecido la popularidad de la compra en la tienda física. Como defensa al e-commerce estas tiendas constituyen un paisaje novedoso, mediante el cual se pretende que la imagen de marca se relacione con la innovación, lujo, diseño y calidad, también esta herramienta influye en el consumidor generando en él sentimientos, como el de identificación personal con la marca, percepción de calidad global y asombro.

Estas tiendas crean un nuevo paisaje que cuyo objetivo no es solo poner a la venta todo el catálogo de referencias de la marca, sino crear imagen de marca a través de las experiencias.

La importancia de las flagship no solo reside en su ventaja competitiva que le permite diferenciarse de sus competidores, sino que también se convierten en punto de interés de la ciudad, atrayendo no solo a clientes sino también a turistas curiosos que acuden en “peregrinación” a visitarlas como si de un monumento más se tratase.

Son cada vez más las tiendas que como la de Primark en Gran Vía, Apple Store en la 5ª Avenida de Nueva York, Casa Dior en Seúl cuentan con grandes espacios configurados a modo de exposición y que en ocasiones ofrecen un

trato más personalizado que en el resto de tiendas convencionales de la marca.

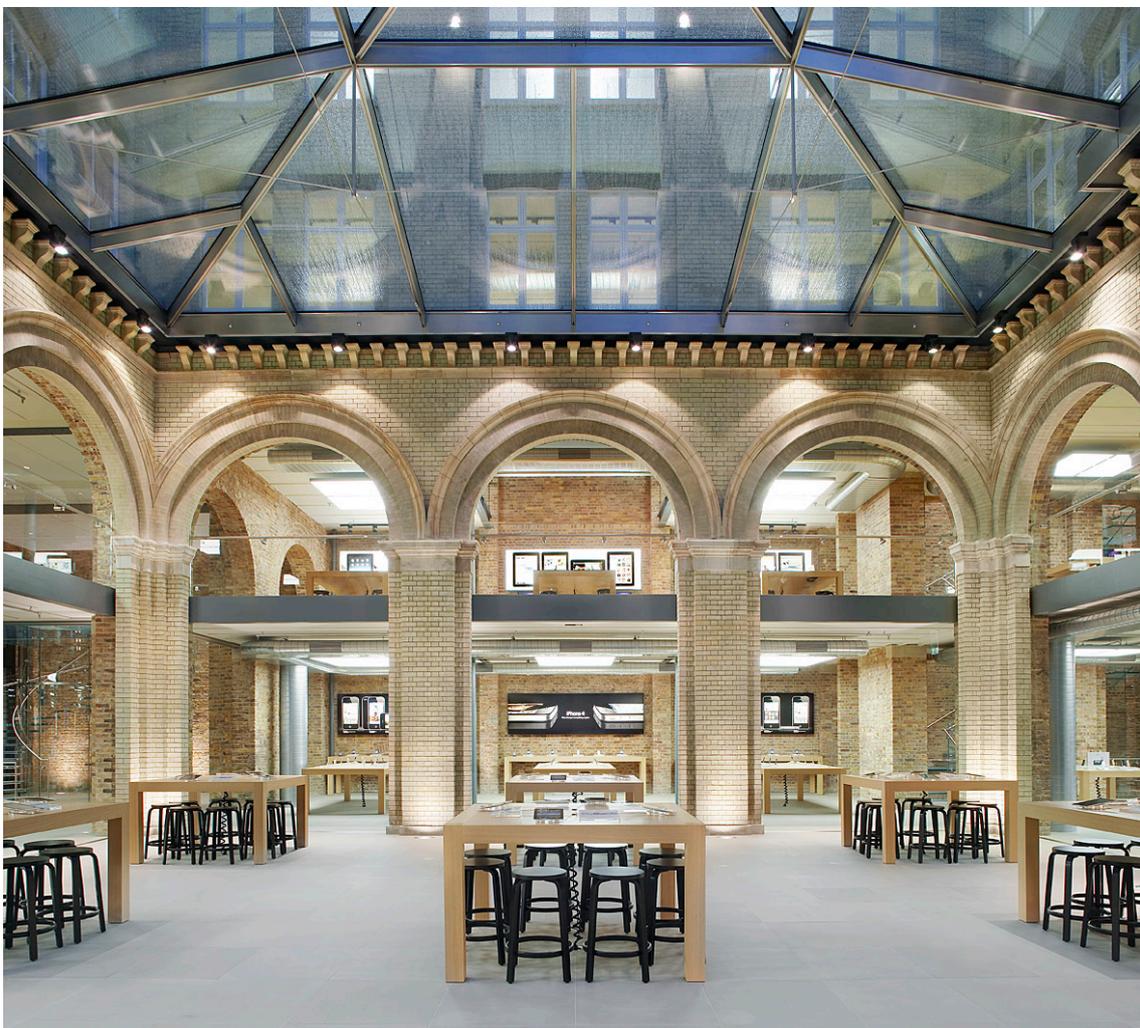


Exterior de la Apple Store en la 5ª avenida de Nueva York, Fuente: CBS news Disponible: www.cbsnews.com

Una de las flagships stores más conocidas es la de Apple Store en la 5ª Avenida de la ciudad de Nueva York. Su diseño exterior en forma de cubículo de cristal transparente funciona como un primer señuelo que invita a entrar y descubrir lo que se esconde bajo tierra. Por el día este gigantesco cubo provee de luz natural al espacio oculto y por la noche la iluminación del poliedro es visible a muchas calles de distancia.

Una vez en el interior, al igual que el resto de tiendas de la marca, posee los mismos elementos en cuanto a producto y servicio se refiere. La mitad de la tienda se destina exclusivamente al Genius Bar, un espacio donde conversar directamente con un experto que solucione las dudas del consumidor o repare sus dispositivos. En la otra parte de la tienda se despliega todo el catálogo de productos que ofrece la empresa, donde el cliente puede experimentar por sí solo el funcionamiento de cada dispositivo. Por otro lado el estilo arquitectónico

de las Apple Store de cada ubicación van a ser únicas y estratégicamente creadas y diseñadas para un lugar en concreto y un mercado en particular, por eso es posible encontrarnos con edificios más modernos como el de la 5ª Avenida, en el Upper East Side de Nueva York, o el de Shanghai, donde se levanta un espectacular cilindro de cristal o edificios más históricos como el situado en el popular barrio de Covent Garden en Londres, donde todo el interior y exterior de la tienda es una antigua fábrica reformada, y donde sus tres plantas unidas por dos escaleras de cristal invitan al consumidor a descubrir cada espacio de la tienda.



Interior de la Apple Store en Covent Garden, Fuente: Apple.

El ex vicepresidente de venta “retail” de Apple, Rob Johnson reinventó por completo el funcionamiento de las tiendas de venta al por menor de Apple. Su éxito se debió a un cambio en la filosofía de la empresa que dejó de enfocarse,

no tanto en el deseo de aumentar las ventas sino en la creación de valor para la empresa, a través de tiendas dinámicas que interactúen con el consumidor, que le permitan tocar y probar el producto, y por supuesto un lugar donde los trabajadores sean capaces de resolver todas las dudas y de aconsejar incluso productos que no son de Apple. “ La consecuencia no es sólo la buena imagen de atención o servicio de la empresa. El resultado se traduce en que casi la cuarta parte de los clientes sale de la tienda con algún producto de la marca – como un iPod– que posiblemente en otro caso no habría comprado.” (Martín, 2009:69).

“Si podemos hacer que todo funcione correctamente, conseguiremos que el consumidor se de cuenta que la tienda ha transformado sus vidas” Rob Johnson, en un video interno de Apple sobre las tiendas retail.

Este tipo de tiendas se han llegado a convertir en atractivos turísticos en algunas ciudades, e incluso en auténticos puntos de peregrinación para muchos visitantes. Es tal la repercusión que muchas marcas cuentan con varias tiendas insignia repartidas por ciudades, lo que podría detonar en una redundancia perdiendo la posibilidad de sorprender

3.4 Mercados de abastos

Originariamente los mercados de abastos han sido el núcleo del consumo cotidiano en las ciudades, es decir, el entorno en el que todos los consumidores que vivían en los alrededores del centro de la ciudades o de los barrios utilizaban para abastecerse de los productos de uso habitual generalmente alimenticios.

Este tipo de canal de distribución protagonista del comercio tradicional, se levanta sobre una gran superficie, por lo general cerrada cuyo interior se divide en una serie de galerías en las que los pequeños comerciantes o vendedores al detalle se instalan en contiguos puestos permanentes sin ser necesaria una

coherencia o un orden entre ellos, de este modo es posible encontrar un puesto de frutería al lado de una pescadería o una carnicería.

Los mercados de abastos han sido siempre para los ciudadanos un lugar de encuentro y de intercambio pero no solo de mercancía fresca sino también de conversaciones, paseos, vivencias...y donde los tenderos cumplían tanto funciones de venta como funciones de dinamizadores de la clientela. La visita al mercado de abastos se convertía en un acontecimiento casi rutinario para los ciudadanos, y en una oportunidad para dar una vuelta y relacionarse.

Con la irrupción de los grandes almacenes, supermercados, hipermercados, en definitiva grandes cadenas de distribución, la venta al por menor se trasvasa desde el núcleo de la ciudad hasta otras zonas periféricas de la ciudad. La rápida expansión de estas superficies con espacio de aparcamiento, mayor número de referencias y procedimientos de compra más automatizados facilitaron el abastecimiento a los consumidores que ya no se vieron en la necesidad de trasladarse hasta el centro de la ciudad, ni tampoco pasearse por toda la galería para llenar el carro y ni si quiera era necesaria intercambiar palabra entre el resto de consumidores.

Ante el declive de los mercados de abastos y para evitar la desaparición de estos referentes del comercio tradicional tan arraigados en la cultura de las ciudades, solo queda reinventarse. Los Ayuntamientos han realizado a estos mercados municipales un lavado de cara, promoviendo la creación de estrategias renovadas y diferenciadoras que dinamicen los mercados de abastos, recuperen a sus antiguos consumidores y capten a otros nuevos sin perder sus señas de identidad, a través de una propuesta atractiva que combine el aprovisionamiento de mercancía fresca y actividades de hostelería gourmet.

Estamos hablando de un nuevo concepto de mercado que se reforma por fuera para dar un aspecto moderno pero conservando su estructura antigua, de tal forma que se crea un paisaje que va a relacionar dos ideas, la del antiguo mercado de abastos dinamizador de la economía y las relaciones sociales, con

la exclusividad, calidad y ocio del restaurante gourmet. Si atendemos al Plan de Innovación y Transformación de los Mercados de Madrid llevado a cabo por Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana durante 2003-2011 observamos que la transformación de 32 Mercados Municipales de Madrid han seguido prácticamente las mismas líneas de innovación y cambio, es decir:

- Reestructuración comercial con implantación de nuevas actividades: supermercados, áreas de degustación, gimnasios, restaurantes con terraza, etc.
- Rehabilitación del edificio y supresión de barreras arquitectónicas.
- Renovación de instalaciones y remodelación de puestos.

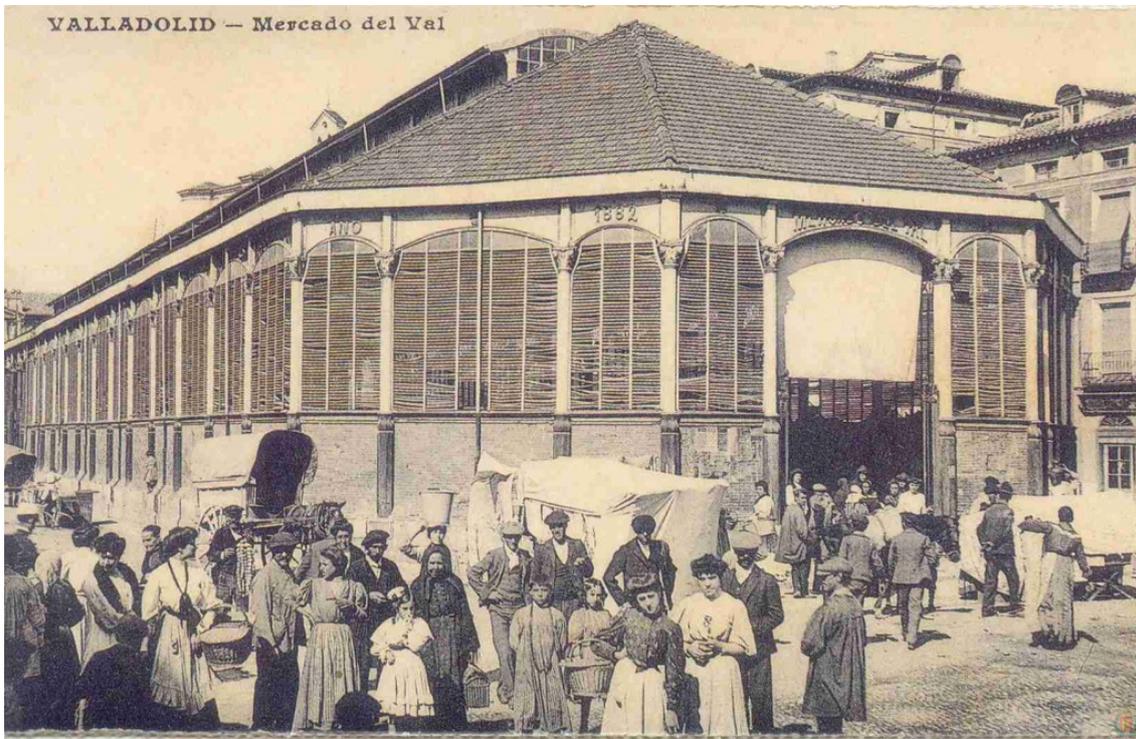
Estas estrategias han incentivado la aparición de “*mercados gourmet*” que favorecen la creación de experiencias gastronómicas y exclusivas a la clase media, turistas o visitantes, lo que dista mucho del espíritu de mercado tradicional de abasto a precios asequibles que se respiraba antiguamente.

Este nuevo enfoque ha supuesto la salida de aquellos establecimientos invadidos por este modelo de cambio e incapaces de adaptarse al impacto social de los mercados *turistificados* y *gourmetizados*. “Al potencial cliente, ahora visitante, turista, consumidor de rutas turísticas y de la agenda Time Out, se le promete la esperanza de encontrar la verdadera experiencia popular de adentrarse en un mercado mientras se consumen tapas y vinos.” (Sequera, 2017).

Centrándonos en un ejemplo más concreto de antiguo mercado de abastos reconvertido en espacio gastronómico nos encontramos con el Mercado del Val de Valladolid, este mercado de abastos se levanta en 1878 durante la alcaldía de Miguel Íscar, un proyecto que en sus inicios se creó para paliar los problemas de salubridad y organizativos que sufrían los mercados inicialmente. Tras varias remodelaciones, una en 1900, que le haría perder su gran cúpula central por motivos de seguridad, el mercado no volvería a sufrir apenas

cambios hasta 1981 momento en el que se restaura por completo para lucir el aspecto que mantuvo hasta 2013 antes de su completa reforma (que finaliza en 2016) tanto interior como exterior en términos de estética, eficiencia e innovación.

Como todos los mercados situados en el casco histórico de la ciudad, la creación del Mercado del Val nace para dar respuesta a un incipiente aumento de la actividad comercial y como punto de encuentro entre los habitantes de las ciudades y como dinamizador de la economía del centro histórico. Durante más de 130 años su actividad ha quedado limitada a la venta al detalle de productos frescos , sin embargo como ha ocurrido con la mayoría de mercados de toda España para poder responder a las nuevas demandas sociales y a los nuevos hábitos de consumo que aseguren la supervivencia de estos edificios históricos, el Mercado del Val se sometió durante 2013 a una completa remodelación tanto interior como exterior.



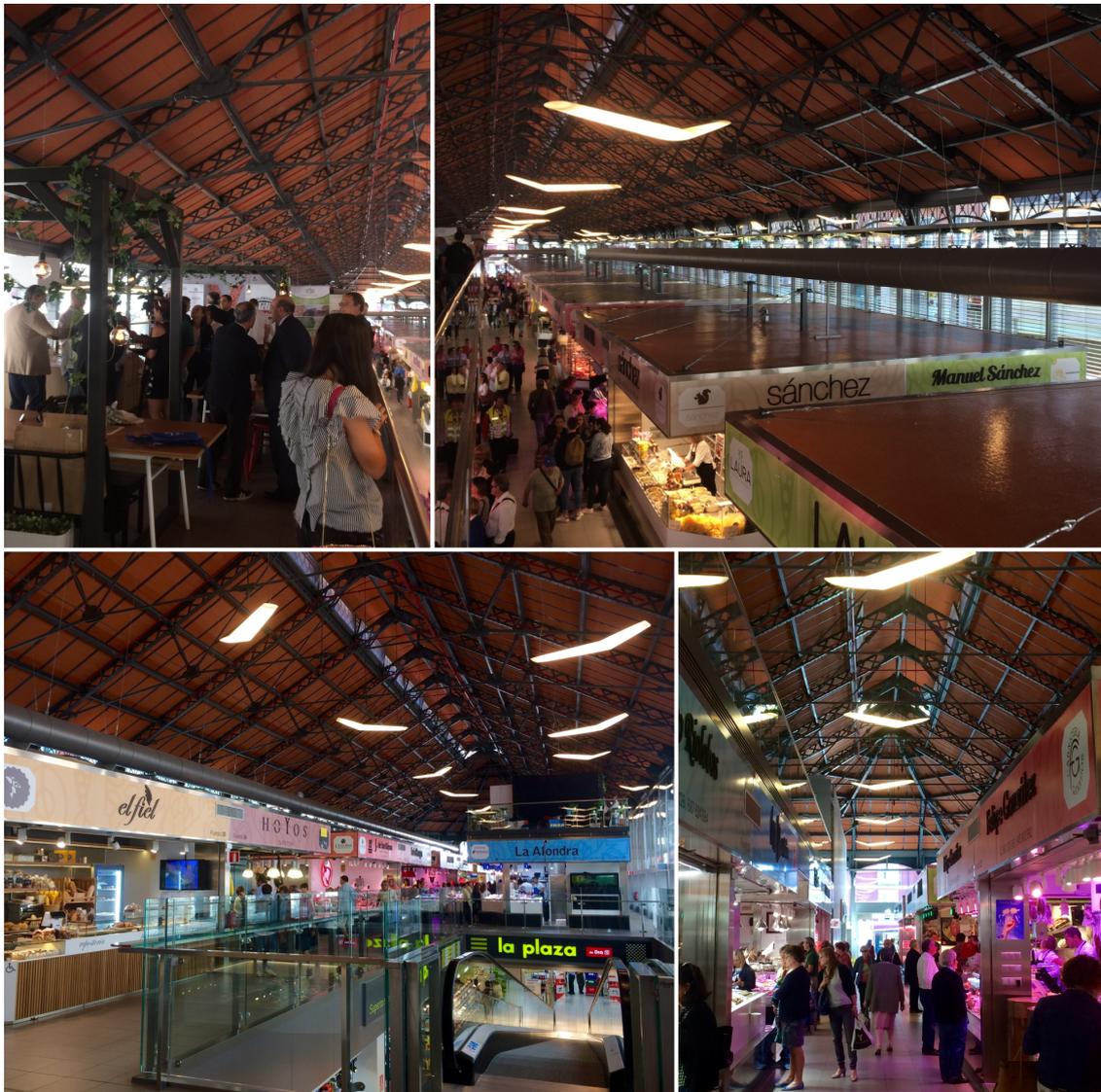


Diversas imágenes antiguas del Mercado del Val. Fuente: El Norte de Castilla. Disponible en: <http://www.elnortedecastilla.es>

Entre las principales y más novedosas innovaciones, se encuentra la implantación de nuevas actividades y servicios. Dos de los cambios más importantes han sido, la incorporación de un supermercado en el interior del edificio en cuya gama de productos quedan excluidos los productos frescos en aras de no perjudicar a los pequeños puestos de venta al detalle que se organizan en el interior. Y la integración de un área de restauración formado por 8 gastropuestos, tiendas “delicatesen”, una quesería, una pollería con productos elaborados, nuevas ofertas de productos ecológicos y un espacio común denominado Ágora del Val, que se convierte en referente de eventos gastronómicos y cuyas acciones van destinadas a investigar, defender y practicar las cocinas y actividades gastronómicas propias de la capital y la provincia de Valladolid, divulgar sus excelencias y propiciar su estima y expansión, dar a conocer las características y aspectos más relevantes de su gastronomía y fomentar los valores que entraña el formato del Mercado Minorista.

En términos de eficiencia y de innovación, la restauración del Mercado se ha fundado sobre un pionero plan energético que además de cumplir las expectativas de ahorro en consumo de energía, su modernidad y diseño se convierten en un atractivo más para los visitantes. Una fachada de cristal multifuncional que se adapta a las condiciones climáticas, rodea el mercado y sustituye el antiguo ladrillo, aportando más luminosidad en el interior y actuando de señuelo para los consumidores que pasean en el exterior. Como novedad, el espacio interior se ve dividido por dos plantas y una entreplanta abierta. En el subsuelo se incorpora un supermercado de la cadena Día. En la

panta a pie de calle se despliegan hasta 48 puestos de venta al detalle y en la entreplanta se integra un pequeño espacio dedicado a eventos relacionados con la restauración.



Imágenes propias del interior del Mercado del Val en la actualidad.

El gran reto al que se enfrenta el Mercado del Val es el de recuperar la actividad comercial del tradicional mercado de abastos creado en 1882 pero adaptándose a las nuevas formas de venta de la actualidad. El objetivo es que la incorporación de nuevas actividades compartan espacio con los tradicionales puestos de venta al detalle bajo el techo de un edificio histórico de valor incalculable que convierte al Mercado del Val en su conjunto en un foco de dinamización económica y social.



Aspecto actual tras la última reforma del Mercado del Val. Miriam Chacón. Fuente: cadena SER. Disponible: http://cadenaser.com/emisora/2016/11/30/radio_valladolid/1480489750_562101.html

El hecho de utilizar edificios restaurados en núcleos urbanos, vender productos de alta calidad y utilizar la imagen del profesional “de toda la vida” han creado la impresión en los consumidores de que en estos canales de distribución pueden adquirir productos saludables y consumirlos al instante en los puestos gourmet del mercado. Pero no dejan de ser “bares encubiertos” disfrazados de mercados tradicionales renovados, que poco tienen que ver con su origen, entonces ¿por qué tienen tanto éxito? ¿Qué es lo que atrae a turistas y visitantes a estos mercados? La respuesta es: la oferta de productos frescos de un mercado tradicional junto con actividades de hostelería destinadas exclusivamente a turistas o visitantes de un poder adquisitivo medio, en un entorno arquitectónico que combina lo histórico y la innovación.

Los consumidores se sienten atraídos por la posibilidad de disfrutar de una oferta gastronómica exclusiva en un ambiente único. En ocasiones estos restaurantes gourmets despliegan en sus *stands* una gran variedad de materia prima fresca esperando a ser transformada. Se trata de una manera de demostrar que sus productos son frescos y de hacer partícipe al consumidor en

un proceso de creación gestionado generalmente por un chef experto que se deja observar durante todo el proceso de creación.

En definitiva, “los mercados ofrecen al turista diferentes atractivos que los convierten en un notable punto de interés: centralidad, historia, patrimonio, atractivo visual, público y gastronomía locales. Ofreciendo una imagen particular y atractiva del lugar visitado, abierto no sólo a quienes buscan «lo local», «lo auténtico», sino también a quienes valoran especialmente aquello que no es «turístico», es decir, que no ha sido «creado específicamente para el turista».” (Cuadrado, 2017:párr.18).

3.5 BIDs

En este contexto cambio y revolución de los grandes medios de consumo (centros comerciales, supermercados, hipermercados y grandes almacenes) surgen los BIDs, un modelo de centro comercial abierto que funciona como mecanismo de defensa frente a estos competidores. Los “Business Improvement Districts” denominados BIDs y traducidos al castellano como: “Áreas de Mejora Comercial Urbana”. Se trata de organizaciones privadas que se crean mediante la aprobación previa del ente público, y que tienen como fin la mejora, dinamización y revitalización del área comercial de un espacio urbano delimitado mediante una contribución económica en forma de tributo por parte de todos los participantes que garantice servicios municipales adicionales a los prestados por la entidad pública competente de ese territorio.

Su origen se remonta a los años 70 en los países Norteamericanos concretamente primero en Canadá y poco más tarde en Estados Unidos. La proliferación de los conocidos “malls” o centros comerciales y grandes almacenes en el extrarradio de las ciudades, desviaron la actividad comercial del centro de las ciudades a la periferia de las metrópolis. La clave del éxito de estos nuevos formatos de consumo se basó principalmente en estrategias de

costes bajos y adopción de economías de escala, tácticas con las que no podía competir el pequeño comercio del centro de la ciudad, desembocando en la desaparición de muchos negocios. Lo que obligó a los comerciantes de la zona a elaborar estrategias que dinamizaran, regeneraran y atrajesen de nuevo a los consumidores al casco urbano, por ejemplo: facilitando el acceso a aparcamiento, creando programas de eventos y festivales, etc. Esta serie de mejoras, se tradujeron en situaciones de injusticia o desigualdad entre aquellas entidades que colaboraban para sufragar los gastos y aquellas que se aprovechaban de las mejoras sin financiarlo económicamente. La forma que se encontró de paliar este escenario de desigualdad y luchar contra los “free riders” fue mediante la legislación de un modelo de organización que obligase a todos los participantes tras acuerdo previo de los mismos de la imposición de un tributo que ayudase a financiar las mejoras aprobadas. (Villarejo, 2008a).

El proceso de aprobación de un BID puede variar dependiendo el territorio en el que nos encontremos pero por lo general, la mayoría de las legislaciones definen un procedimiento muy similar, que se inicia en un primer momento con el deseo de los interesados en la formación del BID, su voluntad deberá verse reflejada en una votación entre los propietarios de comercios de la zona. Si la mayoría de los participantes votan a favor, se notificará al Ayuntamiento competente y entonces se iniciará un proceso aprobación de una ordenanza por parte del Ayuntamiento. (Villarejo, 2008b).

Los BIDs nacen para poder llegar donde la Administración no puede por falta de presupuesto. La participación de la financiación privada permite llevar a cabo una serie de medidas dinamizadoras del consumo que con la financiación pública resultarían imposibles.

Cuando se llevan a cabo los BIDs, la zona comercial se convierte en un centro comercial invisible, donde los consumidores se ven atraídos por las medidas que se llevan a cabo en el área. Se crea un paisaje para vender en el que gracias a la intervención pública y privada se ofrece más seguridad, más limpieza en las calles, una mejor atención en las tiendas, la oportunidad de obtener descuentos para otros establecimientos del mismo área, o de participar

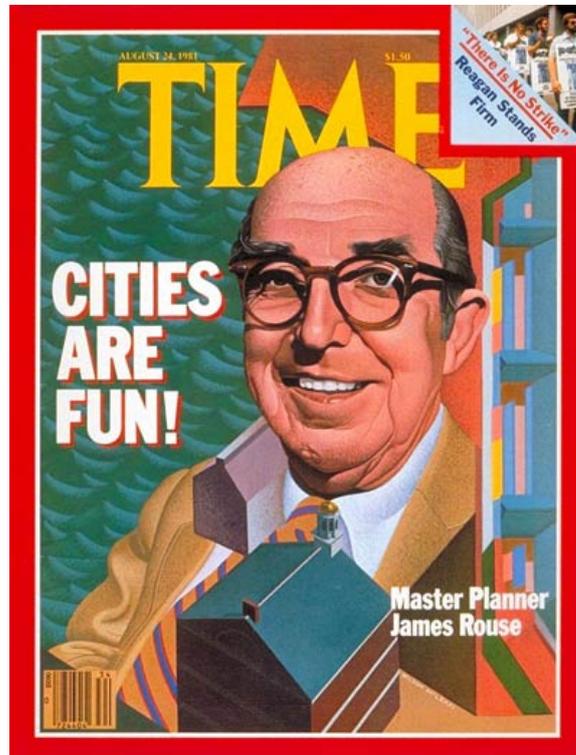
en actividades organizadas por los comercios para atraer a los consumidores a la calle en cuestión.

Aunque depende del territorio y de las normas que se pacten previamente, los BIDs normalmente ofrecen además de los servicios municipales básicos, una serie de servicios complementarios, entre los que podemos encontrar, (Houstoun,1999):

- Mantenimiento: recogida de basura, limpieza de grafitis y aceras.
- Seguridad y vigilancia: contratación de seguridad privada e instalación de equipos electrónicos de seguridad como cámaras de vídeo o alarmas.
- Programas de marketing: promoción de festivales y eventos, coordinación de promociones de ventas, lanzamiento de campañas de publicidad que ensalcen la imagen del barrio.
- Reclutamiento y contratación de empresas: invirtiendo en la realización de estudios de mercado, ofreciendo incentivos financieros a empresas nuevas y en expansión.
- Regulación del espacio público: cumplimiento de códigos y gestión de la venta ilegal: top manta, espectáculos callejeros y mobiliario urbano.
- Gestión de aparcamiento y transporte público: habilitar zona de aparcamiento, mantenimiento de marquesinas incentivar programas de trayectos compartidos que descongestionen el centro de las ciudades de tráfico y que ayuden a disminuir la contaminación.
- Diseño urbano: elaboración de directrices de diseño urbano, gestión de programas de restauración y cuidado de fachadas.
- Servicios Sociales: creación de ayudas a gente sin hogar, desempleados y programas de servicios para jóvenes.
- Visión: desarrollo de un plan estratégico.
- Mejora de las infraestructuras: instalación de pasos de zebra iluminados e instalación de jardineras y mantenimiento de plantas y árboles.

James Rouse, el que fuera el creador del primer centro comercial de la Costa Este de Estados Unidos: el Harundale Mall, en Maryland y propulsor de la

restauración de los centros de las ciudades convirtiéndolos en “Market Festivals”, fue ilustrado en la revista Magazine el 24 de Agosto de 1981 en un titular que apuntaba: “*Cities are fun !*”, “¡ Las ciudades son divertidas !”.



Fuente: Revista Magazine 24 de agosto de 1981, Vol. 118 No. 8 Disponible en: <http://content.time.com/time/covers/0,16641,19810824,00.html>

Precisamente era diversión y novedad lo que Rouse quería ofrecer al mercado local, a sus habitantes y a los turistas atraídos por sus tiendas especializadas y por sus restaurantes gourmet. Además, introdujo los primeros carritos móviles de comida y sugirió a los vendedores la rotación de su mercancía cada seis meses. Contra todo pronóstico , los proyectos de Rouse realizados en los centros de las ciudades superaron en ventas a la mayoría de los centros comerciales situados en la periferia de las ciudades.

Este experto visionario constructor levantó ciudades en mitad de la nada, centros comerciales en los suburbios de las ciudades y revitalizó el centro de las ciudades como el de Faneul Hall en Boston restaurando un conjunto de edificios griegos abandonados e inspirando a otros centros comerciales urbanos. Lo peculiar de su figura fue que no solo buscaba el beneficio propio

fruto de sus inversiones sino que se entregaba en cuerpo y alma a transformar el paisaje y mejorar la calidad de la vida de sus habitantes. Observaba a la gente caminando por las calles, los veía comprar, y los veía socializarse en lugares públicos, y buscaba maneras de hacer que sus proyectos inmobiliarios alentaran esa interacción social. (Goldberger, 1998)

Actualmente, para esta forma de organización no existe legislación que la ampare en nuestro país, aunque podría estarlo próximamente gracias al éxito que ha tenido este formato en países europeos como Reino Unido, Holanda o Alemania. (Bratos, 2012).

Sin embargo, y ante la necesidad de hacer frente a los centros comerciales que se llevan a los clientes hasta las afueras de las ciudades, los comerciantes de venta al por menor de los centros urbanos españoles se encuentran ante la necesidad de agruparse y junto con la ayuda del Ayuntamiento regenerar y dinamizar el casco urbano de las ciudades, nos encontramos ante el germen del nacimiento de los BIDs.

En Valladolid, La Federación de Comercio y Servicios de Valladolid y Provincia o FECOSVA y la Agrupación Vallisoletana de Comercio o AVADECOS son las organizaciones que gracias a la colaboración del Ayuntamiento de Valladolid, representan, defienden y asesoran a las asociaciones de comerciantes organizados y desplegados a lo largo del centro de la ciudad.

Ante la falta de una legislación que regule los intereses del pequeño comercio y en aras de protegerse de la liberalización de horarios comerciales, de las grandes superficies que descentralizan el consumo hacia las afueras de las ciudades, de la modificación de los hábitos de consumo de la población y de la aparición de nuevas formas de venta como la del comercio electrónico, las asociaciones de comerciantes se organizan para regenerar y mantener la actividad económica de casco urbano, cuyo objetivo es defender una forma de vida como es la del Comercio Tradicional.

Los servicios que ofrece FECOSVA van desde campañas de promoción del

consumo en el centro de las ciudad a través de acciones como: “Vive el Verano en la Calle Mantería”, “Fiesta de la Primavera zona comercial Calderón”, “El mejor escaparate” o “Campaña de Navidad – Sorteo de los deseos año 2016” entre otras muchas. A lo largo de esos días y mientras dure la promoción las calles y las tiendas de los comercios participantes se engalanan para la ocasión ofreciendo actividades infantiles como hinchables y teatros, iluminación con motivos navideños y moquetas en las calles en periodos navideños.

Además se ofrecen incentivos económicos para atraer al consumidor como vales de descuento para gastar en otras tiendas asociadas, la posibilidad de participar en un sorteo o ticket de parking gratis al comprar en establecimientos de la zona.

Además y con el fin de mejorar el comercio de la zona, FECOSVA brinda cursos de formación y reciclaje como por ejemplo “Talleres de Marketing Digital”, o “Jornadas de Comercio Minorista”. Asesoramiento digital, jurídico, administrativo, laboral y fiscal. Pone a disposición de los socios una bolsa de empleo para candidatos y para empresas y un portal de información acerca de eventos, novedades y campañas promocionales.

Por otro lado los proyectos llevados a cabo por AVADECO incentivan y atraen al público hacia el centro de las ciudades, organizando eventos como “La semana de la Moda en Valladolid”, “Shopping Night” o “Black Friday” y sobretodo informando a través de estudios y encuestas sobre: “El atractivo comercial del centro urbano”, “La medición y en el análisis de los flujos peatonales en las principales calles comerciales de Valladolid” o “Las perspectivas de crecimiento del comercio del casco histórico”.

En definitiva los BIDs se convierten en un escaparate abierto a todos aquellos consumidores que deseen participar en las actividades que en un área comercial limitada se realizan, beneficiarse del entorno que se crea o simplemente disfrutar de un paseo de compras.

Las áreas comerciales urbanas promueven la puesta en marcha de servicios que no se estaban llevando a cabo anteriormente y que mejoran

significativamente el bienestar de vecinos, comerciantes y turistas. Cuando estas mejoras comienzan a dar su fruto gracias a la participación de la inversión privada, lo políticamente correcto por parte del Ayuntamiento es la participar en los gastos para que todos los vecinos de la ciudad y turistas puedan disfrutarlo.

4. MARKETING EXPERIENCIAL

A continuación en este epígrafe, se desarrollarán técnicas de marketing experiencial elegidas por su participación en la creación de paisajes que por sus características modifican el entorno y que por sí solas crean paisajes o entornos para vender. Las técnicas de marketing que se desarrollarán a continuación forman parte de una modalidad de marketing denominada de “guerrilla”. Este tipo de acciones se desarrollan en el medio urbano, su propósito será el de sorprender a un público objetivo con un tipo de publicidad poco tradicional en lugares y en situaciones tan habituales como pueden ser: mientras esperan al metro o al autobús, durante la vuelta a casa, de camino a hacer la compra...Y para ello el marketing de guerrilla se sirve de elementos urbanos como marquesinas, aceras, árboles, fuentes, etc. (Sánchez *et Pintado*, 2012). “El marketing experiencial es una disciplina que tiene como centro al consumidor (...), es una metodología basada en la interacción humana, incluso si esa misma interacción se repite cientos, miles o millones de veces” (Lenderman, 2008:50).

El consumidor deja de ser un mero sujeto pasivo para convertirse en el protagonista, no está viendo el anuncio del producto a través de la televisión o de una valla publicitaria, lo está viviendo.

El bombardeo continuo de mensajes publicitarios inconexos han saturado a un público cansado de repetitivas campañas, lo que se pretende ahora es que para que los mensajes no pasen por alto, el consumidor tiene que formar parte de ello, tiene que convertirse en el protagonista. Un ejemplo práctico que recientemente se ha utilizado en la estación de trenes de Utrech (Holanda)

para promocionar un espectáculo musical y que tanto éxito esta ocasionando por lo real de la situación, es el de los juegos de escape. Una actividad de aventura en equipo, que requiere de habilidades mentales como lógica e ingenio para resolver un enigma y conseguir en una hora salir de la habitación, ambientada o recreada en una determinada época, lugar o tema en concreto.

Las siguientes modalidades que se van a detallar de marketing experiencial tienen el mismo objetivo en común: sorprender al consumidor y hacerlo sentir protagonista de una situación real, mediante técnicas poco convencionales donde el ganador no suele ser la empresa que más invierta en publicidad sino aquella con las ideas más innovadoras y creativas que consigan captar la atención del consumidor.

4.1 Ambient marketing

Normalmente asociado a la publicidad de exteriores, es una modalidad que se caracteriza porque introduce el factor sorpresa entre el público objetivo. Generalmente es algo que no se ha visto nunca antes y que es capaz de captar al instante la atención y la curiosidad de la gente. Este tipo de marketing de guerrilla se basta de elementos cotidianos del paisaje natural urbano y los reinventa para transmitir su mensaje de forma original.

Las principales ventajas de esta técnica son: que no necesitan de un alto presupuesto, simplemente ingenio e creatividad, es generador de experiencias que afectan directamente a un consumidor fascinado, el mensaje que le llega al público objetivo es claro y cercano y como consecuencia la notoriedad de la marca aumenta con más rapidez que con cualquier otro medio tradicional.

Panasonic ya lo hizo en varias vallas publicitarias. Usando el cableado eléctrico urbano, la empresa de maquinillas de cortar vello simuló que los cables eran pelos que sobresalían de la nariz de una caricatura de una forma exagerada, dramatizando la necesidad de usar el producto. Debajo del anuncio se podía

leer: “Nose hair trimmer safety cutting system”. La campaña no necesita de un gran presupuesto y el impacto o las sensaciones que puedan provocar en el consumidor aunque no vayan a ser consumidores del producto aumentará la notoriedad de la marca.



Valla publicitaria de Panasonic. Fuente: marketingdirecto.com. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad-exterior/30-vallas-publicitarias-absolutamente-rompedoras-que-merecen-mas-que-un-rapido-vistazo>

Otro ejemplo de marketing de guerrilla del tipo Ambient Marketing, es el protagonizado por la marca Don Limpio. Aprovechando las malgastadas rayas blancas longitudinales de los pasos de cebra, la marca repintó una de las líneas para demostrar de forma exagerada la eficacia de su producto frente a otras marcas.



Valla publicitaria de Don Limpio. Fuente: marketingdirecto.com. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/21-anuncios-en-pasos-de-cebra-que-no-podras-pasar-por-alto>

4.2 Ambush marketing

O también llamado marketing de emboscada, el objetivo de esta técnica es aprovecharse de la campaña publicitaria de otra compañía, normalmente grandes eventos donde esté concentrada un gran número de personas, para promocionarse. Es una modalidad que lo que pretende es sabotear el trabajo de otros para lograr protagonismo. Un caso polémico sucedió en los Juegos Olímpicos de 2012, entre los patrocinadores del evento, se coló la empresa de auriculares Beats By Dre que regaló a todos los participantes de los juegos unos auriculares con un diseño personalizado. Este acontecimiento creó mucha polémica y controversia entre los “sponsors”, pero no impidió que Beats By Dree alcanzara su objetivo y consiguiera un notable incremento de sus ventas.

Sin embargo la técnica de Ambush Marketing no solo es común en grandes eventos multitudinarios, también es frecuente aunque más limitado legalmente, en campañas publicitarias. Un ejemplo muy actual que los competidores más grandes del sector de las bebidas refrescantes tuvo como protagonistas a Coca Cola y Pepsi. Con motivo de la festividad de Halloween, Pepsi optó por una

campaña publicitaria en la que una de sus latas aparecía “disfrazada” con una capa roja con el nombre y logo de la marca Coca Cola acompañado de un mensaje que decía: “We wish you a scary Halloween” en castellano: “Te deseamos un terrorífico Halloween”, un intento de sabotear o de menospreciar a Coca Cola, quién contraatacó usando exactamente la misma imagen pero con otro comunicado: “Everybody wants to be a hero” en castellano: “Todo el mundo quiere ser un héroe”. Coca Cola con este mensaje dio totalmente la vuelta al anuncio que ahora se volvía en contra de Pepsi. Ante el ataque los consumidores solo pudieron ver una lata de Pepsi con una capa de héroe de la marca Coca Cola intentando sin mucho resultado, ser como ella.



A la izquierda el anuncio original, a la derecha el contraataque de Coca Cola. Fuente: marketingdirecto.com . Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/pepsi-y-coca-cola-enzarzadas-en-una-batalla-publicitaria-con-motivo-de-halloween>

“Los tipos de marketing de emboscada van desde campañas basadas en grandes dosis de creatividad que aspiran a vincular una marca a un evento con un bajo coste, hasta el uso de logos, eslóganes y frases protegidas por derechos comerciales. Mientras este último tipo está claramente castigada, las primeras entran dentro de una zona gris donde la definición legal es más compleja” (Fernández, 2010:párr.8).

4.4 Event marketing

El Event Marketing es una herramienta de comunicación que a través de organización de eventos en lugares estratégicos, la marca pretende dar a conocer productos o servicios con el objetivo de crear experiencias de carácter individual entre un grupo de personas.

Durante estos eventos temporales en los que se consigue reunir a un grupo de personas, las marcas tratan de interactuar con los consumidores siguiendo una comunicación bidireccional, la empresa interactúa y muestra los productos o servicios que ofrecen y luego es la marca la que tiene que escuchar al consumidor, se crea una relación muy cercana y personal , y donde la captación de un nuevo cliente dependerá de las sensaciones que la empresa haya sido capaz de hacer llegar. En muchas ocasiones no solo dependerá un buen trato para poder transmitir los valores e imagen de marca sino también de un espacio adaptado al producto en cuestión que haga hablar a la marca por si sola.

Con este tipo de técnicas se crea un nuevo paisaje para vender, que dista mucho de aquellos eventos o ferias donde el representante de la marca mantiene una conversación unidireccional con el cliente limitándose a explicar los beneficios del producto sin esperar respuesta del consumidor. Con esta técnica el objetivo que se persigue es hacer sentir importantes a las personas, queridas y deseadas por una marca.

5. CONCLUSIONES

Los cambios en los hábitos de consumo de la población han propiciado la adaptación de los tradicionales formatos de ventas a una demanda insatisfecha y la proliferación de nuevas modalidades de consumo

más atractivas al consumidor y dirigidas no tanto a la venta de productos sino a la creación de experiencias.

Los que algún día fueron grandes precursores del consumo en masa: grandes almacenes, mercados de abastos y cada vez más también los centros comerciales se encuentran en una situación de permanencia delicada y abocados a un inminente fracaso de no cambiar sus estrategias de venta. El éxito de los mercados de abastos y los grandes almacenes radicó principalmente en tres estrategias:

- Se situaron en el centro de las ciudades
- Precios bajos
- Gran número de referencias

Sin embargo, los cambios sociales y económicos, como la incorporación de la mujer al trabajo, el aumento de la renta per cápita y el aumento del precio del suelo urbano del casco histórico propició la aparición y el posterior éxito de los centros comerciales, que tuvieron como estrategias a parte de precios bajos y un gran número de referencias:

- Fácil acceso en coche y aparcamiento
- Procedimiento de compra automatizados
- Creación de un ambiente único.

Aunque la llegada del soporte electrónico como nuevo formato de venta al por menor haya supuesto un fuerte golpe para la tienda física, tanto para grandes almacenes y centros comerciales como para los pequeños negocios, la venta electrónica de momento, no puede competir ante la experiencia y seducción hacia el consumo compulsivo que provoca un espacio físico. La permanencia de las tiendas físicas dependerá de cómo se gestionen de cara al e-commerce. Proponer BIDs o Áreas Comercial Urbanas puede presentarse como una alternativa que favorezca no solo los intereses del pequeño comercio sino que

promueva el consumo en la tienda física. De hecho ante el presumible final que se espera que tengan los centros comerciales de la periferia, muchas tiendas, incluidas las grandes marcas, se mudan hacia el centro de la ciudades, a locales más grandes con el objetivo de crear espacios en los que poder experimentar y entretenerse. Aunque aparentemente puede parecer un relanzamiento del centro de las ciudades, lejos queda del objetivo que se pretende conseguir con los BIDs pues el pequeño comercio aunque se encontrará con una mayor afluencia de gente en sus calles, competir frente a las grandes marcas textiles y de alimentación se hace una tarea no demasiado fácil.

En cuanto a las técnicas de marketing experimental, nos encontramos ante unos modelos de promoción callejera que impresionan y fascinan al público objetivo. Se trata de una forma de publicidad que podría ser capaz también de dinamizar y regenerar el centro urbano por muchas ventajas: bajo coste, efecto boca-boca y capacidad de sorprender. Aunque también con ciertas limitaciones, debe evitarse caer en lo vulgar y en impactar pero no a cualquier precio.

6. BIBLIOGRAFÍA

Agrupación Vallisoletana de Comercio - AVADECOS. Disponible en: <http://www.avadeco.es/>. [consulta: 31/08/2017].

Joseph Pine, B. y Gilmore James, H. (2000). *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*. Barcelona: Granica.

Bratos, M. (2012). "Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas" Valladolid. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/viewFile/38002/39665> [consulta: 28/08/2017].

Cuadrado, L.J. (2017). "La rehabilitación del Mercado del Val (Valladolid) como elemento dinamizador de su entorno". Revista Atticus Siete. Valladolid. Disponible en: <http://revistaatticus.es/2017/09/19/la-rehabilitacion-del-mercado-del-val-valladolid-como-elemento-dinamizador-de-su-entorno> [consulta: 19/09/2017].

Del Castillo, A.M.P. (2004). *Gestión por categorías: Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores*. A Coruña: Netbiblo.

Echevarren, J.M (2009). *El paisaje en la sociología*. Fundación Centro de Estudios Andaluces. Consejería de la Presidencia. Junta de Andalucía.

Ecosistema Urbano (2015). "Reinventarse o morir: la transformación de los centros comerciales bajo el nuevo paradigma económico/urbano". Disponible en: <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/768299/reinventarse-o-morir-la-transformacion-de-los-centros-comerciales-bajo-el-nuevo-paradigma-economico-urbano> [consulta: 12/06/2017].

Federación de Comercio y Servicios de Valladolid- FECOSVA.
Disponible en: <http://fecosva.com/>. [consulta: 31/08/2017].

Fernández, D. (2010). "Es la guerra mundial publicitaria". El País. Disponible en: https://elpais.com/diario/2010/06/24/sociedad/1277330401_850215.html [consulta: 02/09/2017].

Goldberger, P. (2010). "James W. Rouse, 81, Dies; Socially Conscious Developer Built New Townsand Malls". The New York Times". Disponible en: <http://www.nytimes.com/1996/04/10/us/james-w-rouse-81-dies-socially-conscious-developer-built-new-townsand-malls.html?mcubz=0>. [consulta: 30/08/2017].

Houstoun, L. O. (1999). *Business Improvement Districts and Urban*

Entertainment and Cultural Centers. Washington: American Planning Association. Disponible en:
[https://www.cdfa.net/cdfa/cdfaweb.nsf/ord/931c0965bbdec62288257936005edd8c/\\$file/business%20improvement%20districts%20and%20urban%20entertainment%20and%E2%80%A6.pdf](https://www.cdfa.net/cdfa/cdfaweb.nsf/ord/931c0965bbdec62288257936005edd8c/$file/business%20improvement%20districts%20and%20urban%20entertainment%20and%E2%80%A6.pdf) [consulta: 28/08/2017].

Lenderman, M. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. Madrid: ESIC.

Martín González, J.A. (2009). “Claves del éxito de los centros comerciales. Orientaciones y consejos para hacer más rentables sus negocios” MK Marketing+Ventas, Nº 250. Disponible en:
<http://pdfs.wke.es/9/8/2/3/pd0000049823.pdf>. [consulta: 05/09/2017].

Navarrete, M. (2013). “La sociedad turística madrileña en la primera década del siglo XXI: Cambio social y tendencias de consumo. Tesis inédita de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Navarro, R. (2016). “Flagship stores': llega la revolución a las tiendas de moda”. El Mundo. Disponible en:
<http://www.elmundo.es/papel/estetica/2016/12/13/584ed4fa46163f982f8b4606.html> [consulta: 22/08/2017].

Pardo, P. (2017). “El ocaso de los centros comerciales: Estados Unidos deja morir sus 'malls' “. EL MUNDO. Disponible en:
<http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2017/05/03/5903772b468aeb8c7d8b467d.html>. [consulta: 15/08/2017].

PLAN DE INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LOS MERCADOS DE MADRID. Ayuntamiento de Madrid Área de Gobierno de Economía, Empleo y Participación Ciudadana. Pp, 3-4. Disponible en:
http://www.madridemprende.es/images/public/source/plan_mercados.pdf

[consulta: 01/09/2017].

Pintado, T y Sánchez, J (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. 2ª Edición. Madrid: ESIC.

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.ª ed.). Disponible en <http://www.rae.es/rae.html> [consulta: 01/06/2017].

Ritzer, G. (2000). *El encanto de un mundo desencantado*. Barcelona: Ariel.

Rivera, M. (2013). “El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural” . Universidad de Córdoba, Córdoba. Disponible en:<http://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/14871/II-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [consulta: 01/06/2017].

Sanz, J. (2015). “Las obras del Val salvan las bóvedas del Esgueva sin toparse con restos históricos”. El Norte de Castilla. Disponible en: http://www.elnortedecastilla.es/valladolid/201505/13/obras-salvan-bovedas-esgueva-20150510102817.html?ns_campaign=adblockers&ns_source=http%3A%2F%2Fwww.elnortedecastilla.es%2Fvalladolid%2F201505%2F13%2Fobras-salvan-bovedas-esgueva-20150510102817.html&ns_linkname=portada&ns_fee=0&ns_mchannel=1-return

[consulta: 15/09/2017].

Sequera, J. (2017). “Mercados turistificados en Madrid. La privatización, 'gourmetización' y turistificación de los mercados de abasto ponen en peligro la distribución de cercanía, la socialización y la convivencia”. Madrid. El País. Disponible en: https://elpais.com/elpais/2017/06/01/seres_urbanos/1496308492_641326.html [consulta: 03/09/2017].

Stevens, L. (2016). "Amazon Says It Doesn't Plan to Open 2,000 Grocery Stores. The Wall Street Journal." San Francisco. Disponible en: <https://www.wsj.com/articles/amazon-says-it-doesnt-plan-to-open-2-000-grocery-stores-1481234721> [consulta: 16/09/2017].

Velasco Caballero, F. (2014). "Los "Business Improvement Districts": un fenómeno municipal en expansión". University of Illinois, College of Law, Disponible en: <http://www.idluam.org/blog/?p=203>. [consulta: 28/08/2017].

Velasco Romera, I. (2010). "Los nuevos paisajes: la desterritorialización de la memoria". Trabajo integrado en el proyecto "Turismo Cultural: Dinámicas recientes y estrategias de intervención en destinos patrimoniales." Ministerio de Educación y Ciencia. Plan Nacional de I+D+I (2004-2007).

Villarejo Galende, H. (2008a). "Espacios públicos gobernados privadamente". Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, nº 101, pp.101-116. Disponible en: http://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/revista_papeles/101/Espacios_publicos_gobernados_privadamente_HVillarejo.pdf [consulta: 28/08/2017].

Villarejo Galende, H. (2008b). "Centros comerciales abiertos". Disponible en: <http://rjmvillarejo.blogspot.com.es/2008/10/centros-comerciales-abiertos.html> [consulta: 28/08/2017].

Williams, R. H. (1982). *Dream Worlds: Mass Consumption in Late Nineteenth-century France*. Berkeley: University of California press.

Zamora, J.A (2008). "El encanto de un mundo desencantado: La cultura del consumo en el hipercapitalismo". Iglesia Viva, nº 236. Madrid.