



Universidad de Valladolid



**CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

Curso académico 2016-2017

**LA IMPORTANCIA DE LOS FLAGSHIP STORES
PARA LAS MARCAS DEL SECTOR RETAIL.
CASO PRÁCTICO: MANGO.**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Autor: David Corral Escribano
Tutora: Marian Núñez Cansado

Segovia, junio de 2017

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN.....	6
1.2. OBJETIVOS.....	7
1.3. METODOLOGÍA.....	7
CAPÍTULO II. EL RETAIL: EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR RETAIL?.....	10
2.2. LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA: UNA MIRADA AL PASADO.....	11
2.3. LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA EN LA ACTUALIDAD: EL RETAIL.....	15
2.4. IMPORTANCIA DEL ESPACIO RETAIL PARA LA MARCA.....	19
CAPÍTULO III. LOS FLAGSHIP STORE: CONCEPTO Y ESTRATEGIA.....	24
3.1. CONCEPTO.....	25
3.2. ORIGEN DE LOS FLAGSHIP STORE.....	26
3.3. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES.....	30
3.3.1. TAMAÑO.....	30
3.3.2. LOCALIZACIÓN Y ARQUITECTURA.....	32
3.3.3. ESPACIO INTERIOR: DISEÑO Y EXPERIENCIAS.....	34
3.4. FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS FLAGSHIP STORE.....	36
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS PRÁCTICO: FLAGSHIP STORE MANGO.....	39
4.1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS.....	40
4.2. TRAYECTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	41
4.3. ESTRATEGIA FLAGSHIP STORE.....	43
4.4. MANGO: FLAGSHIP STORE SERRANO MADRID.....	44
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	45
CAPÍTULO VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	68

RESUMEN

A lo largo de la historia la actividad minorista ha ido evolucionado adaptándose a las necesidades humanas de cada momento. Hace décadas, las empresas se esforzaban en dar salida a sus productos, sirviéndose de la publicidad como principal herramienta. Hoy en día el mercado minorista se ha transformado completamente y las empresas van más allá. Con un panorama de saturación informativa y un comercio electrónico que crece cada año, las marcas del sector retail están tratando de buscar nuevas estrategias para lograr diferenciarse y conectar con el consumidor. En esta búsqueda, en los últimos años, muchas marcas han decidido abrir grandes espacios comerciales exclusivos en los puntos estratégicos de las grandes ciudades, destinados a llamar la atención de los clientes y transmitir su identidad y sus valores, son las flagship stores. El presente trabajo de investigación pretende definir y delimitar este concepto, determinar su importancia estratégica para la marca y aproximarse a la realidad de este tipo de espacios a través del análisis de un caso práctico.

Palabras clave: flagship store, retail, marca, distribución minorista, espacio comercial, estrategia, relaciones, experiencia.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

En las últimas décadas han sido numerosos los cambios que han afectado a las principales marcas del sector retail. El aumento de las empresas competidoras dentro de un mismo sector de actividad, la llegada de la web 2.0 a la mayoría de los hogares y las transformaciones que ha experimentado el comercio tradicional, han hecho que las principales marcas del sector retail se encuentren inmersas en un proceso de cambio de sus estrategias comerciales. Entre las acciones que han llevado a cabo muchas marcas en este proceso, destaca la apertura de flagship store. Se trata de tiendas de grandes dimensiones, localizadas en zonas con una gran importancia comercial y poseen con un exclusivo diseño interior. A través de estas tiendas las marcas intentan ofrecer al cliente una experiencia de compra diferente y memorable pero, ¿realmente conocemos el significado de este término que parece estar tan de moda? Este trabajo quiere dar una respuesta a esta cuestión, ya que la apertura de tiendas flagship store es un fenómeno relativamente nuevo al que cada vez más marcas se unen.

Algunas empresas parecen justificar la apertura de un flagship store porque pretenden incentivar la vuelta del consumidor al comercio físico y, de esta forma, poder aumentar las ventas, otras simplemente quieren crear auténticos museos o escaparates globales de marca, en donde el arte, la innovación y el *branding* quedan unidos, con el fin de garantizar una experiencia de compra distinta y memorable. Esta falta de acuerdo o claridad a la hora de determinar cuál es la verdadera intención de la marca cuando decide abrir un flagship store es una de las razones que justifican la elaboración de este trabajo.

Por otro lado, son muchos los que creen que los flagship store serán las tiendas del futuro. Puede que aún sea pronto para afirmarlo, pero no cabe duda de que las herramientas utilizadas al servicio de los espacios retail para atraer a los consumidores cada vez son más complejas. Indagar sobre este hecho es otra de las razones que motivan la investigación llevada a cabo en este trabajo.

1.2. OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente trabajo de investigación son:

- Conocer en profundidad qué es un flagship store, para poder unificar criterios que permitan delimitar, describir y definir un concepto relativamente nuevo dentro del *branding*, del que existen algunas definiciones con puntos en común pero diferentes entre sí.
- Determinar y analizar las características diferenciales de los flagship stores para comprender mejor el objetivo y la funcionalidad de este tipo de establecimientos, y qué implica la apertura de estos espacios.
- Analizar las funciones que tiene un flagship store dentro de la estrategia comercial de la marca y averiguar cómo se consigue que estas tiendas sean útiles frente a un mercado en donde el *e-commerce* gana terreno cada año.
- Por último, también me interesa hacer un pequeño recorrido por la historia del espacio comercial que me ayude a conocer mejor en qué contexto surgieron este tipo de tiendas y por qué cada vez son más las marcas que, independientemente del sector comercial al que pertenezcan, han decidido abrir un flagship store como parte de su estrategia retail.

1.3. METODOLOGÍA

A la hora de realizar este trabajo de investigación, se han seguido diferentes fases.

Como fase inicial, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica de diversas fuentes en torno a la importancia del sector retail y los flagship store. No obstante, hay que señalar que el número de libros y artículos del ámbito académico consultados que tratan específicamente sobre flagship stores ha sido limitado, dado que dicho

concepto es relativamente reciente en la literatura académica y no ha sido abordado con profundidad desde una perspectiva más formal, sobre todo en España. La mayor parte de la información académica encontrada proviene de Estados Unidos. Por esta razón, ha sido necesario consultar otras fuentes de información al margen del ámbito académico; como artículos de periódicos, páginas web especializadas, informes sectoriales, etc.

Una vez determinado el marco teórico, en la siguiente fase, se ha analizado, desde una perspectiva práctica, un flagship store de una marca perteneciente al sector de la moda en el retail, para conseguir una mayor aproximación a la realidad de este tipo de espacios.

Tras llevar a cabo este análisis, se han expuesto las conclusiones finales a las que se han podido llegar gracias al trabajo de investigación.

CAPÍTULO II

EL RETAIL: EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR *RETAIL*?

Antes de comenzar a hablar del retail, conviene definir este término para poder comprender mejor su significado y trascendencia. *Retail* es un término inglés que significa "al por menor". No obstante esta palabra inglesa, a su vez, proviene de otra francesa, *retailer*, que significa "detallista". En este sentido, la explicación etimológica del término nos aporta una información bastante útil. Se puede afirmar, de forma general, que el retail hace referencia a las actividades comerciales de venta al detalle, al por menor, es decir, a la distribución minorista.

A pesar del extendido uso de este término en el ámbito comercial de la empresa, actualmente el diccionario de la Real Academia Española aún no recoge una definición de retail. La traducción más próxima sería la de distribución minorista. Si partimos de esta definición, podemos considerar el retail como un sector de actividad que incluye a todas aquellas empresas, independientemente de su tamaño, que cuentan con tiendas y locales cuya función es ofrecer artículos de todo tipo al cliente, consumidor final. Esta concepción del sector minorista es simple y abarcaría todo tipo de establecimientos, desde los más tradicionales, en el centro de las ciudades, hasta nuevos formatos comerciales ubicados en otras áreas, como los centros comerciales.

Sin embargo, el alcance de esta definición es limitado si se tiene en cuenta la actual situación de la distribución comercial, mucho más caracterizada por ofrecer masivamente, o a gran escala, una enorme variedad de productos producidos de manera uniforme a través de grandes canales de venta, como supermercados, grandes establecimientos, etc. En este sentido, es natural que cada vez sean más, empresas, profesionales y medios, los que utilicen el término *retail* debido a la importancia que ha alcanzado en las últimas décadas este sector.

Si se analiza dicha trascendencia en el actual sistema económico, se puede determinar

que ésta ha sido influenciada por la aceleración de los procesos de globalización. La ampliación de los sistemas logísticos en algunos sectores productivos y el aumento de los canales de venta, entre otros motivos, han hecho que el sector retail crezca año tras año en todo el planeta.

Pero no sólo la globalización ha determinado el crecimiento del sector retail. En la distribución minorista actualmente entran en juego otros factores relacionados con los cambios experimentados en las relaciones de las marcas con los consumidores y sus estilos de vida, la manera de exhibir los productos, el nacimiento de nuevos puntos de venta online, etc. No obstante, antes de profundizar en la situación actual de sector retail, conviene estudiar cómo ha evolucionado la distribución minorista en el pasado.

2.2. LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA: UNA MIRADA AL PASADO

El origen de la actividad comercial es casi tan antiguo como el origen de las grandes ciudades. El ser humano siempre ha tenido la necesidad de organizar las relaciones comerciales en torno a espacios comunes, frecuentemente en las zonas del interior de las ciudades. Si nos remontamos a la Antigüedad y la Edad Media, durante cientos de años las plazas, las calles más céntricas, las ferias y los mercados han sido los lugares de encuentro en donde las personas han llevado a cabo las actividades de intercambio.

Sin embargo, el nacimiento del sistema capitalista, motivado por la aceleración de los procesos de industrialización, supuso un punto de inflexión en la historia y trajo consigo multitud de cambios económicos y sociales, que también afectaron a las actividades de venta al por menor. Se produjo un enorme crecimiento de las ciudades por la explosión demográfica y surgieron así nuevas formas de organización comercial en las periferias de las ciudades.

Aunque la revolución industrial permitió aumentar los niveles de producción a un menor coste, ésta también trajo consigo un incremento del número de empresas competidoras dedicadas a un mismo sector de actividad. Este es otro factor que

explica el nacimiento de nuevas fórmulas comerciales, tanto en las periferias de las ciudades como en los tradicionales lugares de la distribución minorista, para poder dar salida a las producciones más fácilmente y satisfacer las necesidades de la nueva sociedad industrial.

De esta forma en muchas ciudades europeas, durante el siglo XIX, surgieron multitud de galerías comerciales. Según Escudero (2008) éstas eran grandes espacios abovedados, cubiertos, que solían ubicarse en la planta baja de algún edificio importante o bien comunicando calles y plazas a modo de pasadizo, donde podían encontrarse tiendas, cafeterías, restaurantes, etc.

Las galerías comerciales eran espacios diseñados al gusto de la sociedad burguesa de la época y muchas de ellas surgieron durante la *Belle Époque*. Una de las más grandes y destacadas galerías comerciales es la Galería de Víctor Manuel II, ubicada en la plaza del Duomo en Milán. Las galerías comerciales se extendieron por muchas ciudades europeas durante el siglo XIX y constituyen el principal antecedente de los centros comerciales.

Aunque algunos consideran que el primer centro comercial de la historia fue el Mercado de Trajano, construido en el siglo II en la ciudad de Roma, la mayoría de los autores señalan que para buscar el origen del centro comercial moderno, hay que trasladarse hasta Estados Unidos, a comienzos del siglo XX. En las ciudades más importantes existían grandes almacenes en los que la población podía comprar gran variedad de artículos, muchos de ellos exclusivos, lo que propició el aumento de los hábitos de consumo. Un ejemplo de este tipo de espacios lo constituye los almacenes *Macy's*, cuya tienda principal se encuentra en la ciudad de Nueva York.

Según el informe Retail 2020¹, más adelante, después de la segunda guerra mundial,

¹ “Retail 2020: reinventando la distribución minorista (una vez más)” es un informe conjunto de IBM y la New York University Stern School of Business que analiza la situación y los cambios del sector retail a nivel mundo en las últimas décadas. http://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01_HR.pdf

se produjo una explosión demográfica, el llamado *babyboom*, que trajo consigo un aumento de la demanda por parte de los consumidores. Esta situación también afectó a la distribución minorista, ya que desde entonces se crearon grandes espacios comerciales que contaban con un gran número de tiendas de muy diversa índole, son los centros comerciales. Este tipo de superficies revolucionaron el consumo y la naturaleza de los propios distribuidores, que vieron en ellas una oportunidad de negocio sin precedentes. Por ejemplo, en el año 1962 nacieron los almacenes *Wal-Mart*, cuya ventaja diferencial se basaba en poder ofrecer grandes descuentos, gracias al elevado nivel de ventas. Actualmente *Wal-Mart* sigue siendo una de las mayores empresas del sector minorista comercial a nivel mundial.

Hoy en día existen multitud de centros comerciales repartidos por todo nuestro territorio, lo que hace que la tipología de este tipo de espacios sea muy amplia. Por eso, definir con exactitud qué es un centro comercial no es fácil. Según la Asociación Española de Centros Comerciales² un centro comercial es:

“Un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.

Los centros comerciales fueron, y a día de hoy siguen siendo, un reflejo del nivel de bienestar de la población. Escudero Gómez (2008) señala: “los propios centros comerciales se convirtieron en estándares del sistema global, una miniatura encerrada en su interior y, por supuesto, bajo los estándares de la globalización, (...). Constituyen de hecho una unidad fortalecedora de la cultura global, del consumo global”.

Tras el nacimiento de los centros comerciales, los canales de distribución siguieron

² La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) es una asociación independiente que desde el año 1980 trabaja por el interés y el desarrollo de los centros comerciales en España y la actividad comercial que llevan a cabo sus socios.

evolucionando y durante los años 70 y 80 surgieron establecimientos comerciales de gran tamaño especializados en una determinada categoría de productos, para poder satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más exigente y fragmentado.

Por último, otro de los hitos que influyó decisivamente en la distribución retail fue la aparición de internet a comienzos de la década de los 90. El uso de internet con fines comerciales en la población comenzó siendo limitado, sin embargo, con los años rápidamente se extendió a la mayoría de los hogares. A día de hoy, y según datos del último Informe de Comercio Interior del gobierno de España³, en el año 2016 el 81,9% de las viviendas españolas con al menos un miembro de 16 a 74 años disponía de acceso a internet. Este dato ayuda a comprender la dimensión de una realidad que ha ido en aumento año tras año. A medida que se fue extendiendo el uso de internet en los hogares, las principales empresas distribuidoras no se quedaron atrás y fueron conscientes del mercado potencial al que se podían dirigir. Para ello, comenzaron a establecer puntos de venta online, es el llamado *e-commerce*. Dos de las compañías pioneras en este comercio electrónico fueron *Amazon* y *ebay*, fundadas en 1994 y 1995, respectivamente. En este sentido, la distribución minorista a través de las tiendas físicas se vio en cierta medida amenazada por la fuerza del comercio electrónico.

En definitiva, si echamos la vista atrás, se puede comprobar que la distribución minorista ha evolucionado de una forma desigual. Durante siglos la actividad comercial se desarrolló de una manera pausada, sin apenas cambios. Sin embargo, desde el nacimiento de la sociedad industrial se han producido una serie de cambios que han transformado profundamente la distribución al por menor. Además, estos cambios se han acelerado en los últimos años con la expansión del comercio electrónico, que ha abierto una nueva etapa de retos y oportunidades para el sector retail.

³ Informe de Comercio Interior 2016. Esta publicación del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad analiza los principales indicadores del comercio minorista y la evolución del comercio interior a nivel nacional y en las comunidades autónomas.
http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2017/170421_Infome_Comercio_Interior_2016.pdf

2.3. LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA EN LA ACTUALIDAD: EL RETAIL.

Como se ha podido comprobar en el punto anterior, la transformación del negocio minorista a lo largo de la historia siempre ha respondido a los propios cambios de las necesidades sociales. Las empresas han intentado adaptarse a los gustos y exigencias de los consumidores, por eso, los canales de distribución se han transformado en todo el mundo. Actualmente nos encontramos ante una profunda transformación del comercio minorista por diversos factores.

Por un lado, desde una perspectiva económica, el sector retail tiene una importancia vital para el desarrollo de la economía de los países. En el caso de España, según datos del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, recogidos en el último informe de Comercio Interior, que analiza el posicionamiento de dicho sector en el año 2016, el comercio minorista representa el 5% del Producto Interior Bruto (PIB) a precios básicos de la economía española. En materia de empleo, 1.913.400 personas trabajan en actividades del comercio minorista, lo que supone en torno al 10,3% de la población ocupada del país. Estos datos ponen de manifiesto el gran peso que tiene este sector en la economía nacional.

Sin embargo, el comercio minorista se ha visto afectado en los últimos años por los cambios en las economías mundiales, que han hecho que la mayoría de las empresas y negocios del sector retail hayan experimentado los estragos de la crisis económica.

Con la llegada de la crisis, se produjo una pérdida general del nivel adquisitivo por parte de la población, lo que trajo consigo cifras negativas en el número de ventas minoristas, que solo han conseguido mejorarse desde el 2014, según las estadísticas que recoge el Informe sobre el Comercio Interior del año 2016.

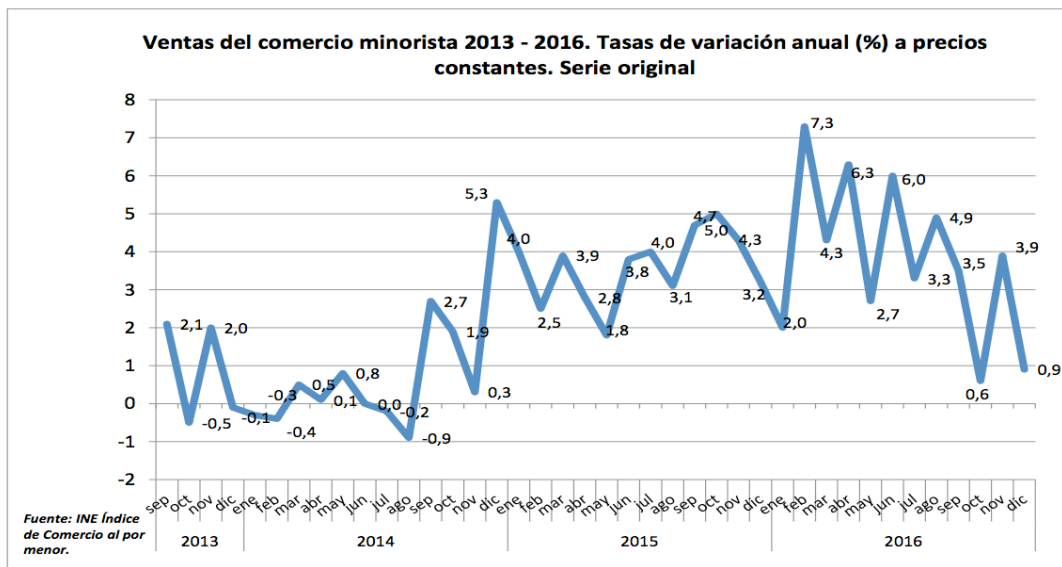


GRÁFICO 2. 1. Evolución de las ventas del comercio minorista en España desde el año 2013 hasta el año 2016. Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España. http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2017/170421_Infome_Comercio_Interior_2016.pdf

Estos datos señalan la estrecha relación que se puede establecer entre la situación económica y su influencia en las ventas del comercio minorista. No se puede olvidar que el retail es un sector económico, que evoluciona y que se ve afectado por los cambios de las economías, por eso, las empresas de dicho sector tienen que estar preparadas para poder hacer frente y adaptarse a los cambios que se vayan sucediendo, a pesar de que la tendencia parece que será favorable en su evolución para los próximos años.

En general, cuando las perspectivas económicas son favorables, los consumidores se muestran más propicios a comprar y, en consecuencia, esto se traduce en un mayor número de ventas para las empresas del sector. Sin embargo, cuando las perspectivas son negativas, las empresas también pueden aprovechar la situación para buscar alternativas o estrategias que consigan atraer la atención de los públicos a los que se dirigen e influir sobre sus decisiones de compra. Es ahí donde reside el gran reto del sector retail en la actualidad, en su capacidad de adaptación y atracción.

Por otro lado, otro de los aspectos que han determinado la actual situación del sector retail ha sido la aparición de internet y la expansión de uso generalizado en la mayoría de los hogares y las empresas. Internet ha traído nuevas oportunidades para las compañías, ya que muchas han podido ampliar sus mercados gracias a la apertura de nuevos puntos de venta a través de la red. Desde el momento en que las nuevas tecnologías se pusieron al servicio de las empresas, éstas han podido reducir sus costes, aumentar su capacidad competitiva y obtener información valiosa sobre las características de los usuarios compradores, entre otros beneficios.

No obstante, no sólo las empresas se han beneficiado de las ventajas del comercio electrónico. Los consumidores también han sabido aprovechar el filón comercial del nuevo entorno virtual. Poder realizar compras o transacciones a un golpe de *click* ha permitido a los usuarios ahorrar esfuerzo físico, tiempo y dinero, lo que se traduce en una mejora en la calidad de vida. Además, los usuarios a través de las webs de las marcas pueden consultar infinidad de productos, comparar precios, acceder a ofertas y promociones, en cualquier momento y lugar.

Está claro que el *e-commerce* ha traído consigo enormes beneficios y a pesar del gran crecimiento que ha tenido los últimos años, el peso del comercio minorista en las economías de los países sigue siendo indiscutible y las predicciones sobre las ventas al por menor, en el caso de España, tal y como se ha podido comprobar al comienzo de este punto, parecen ser favorables para los próximos años. En este sentido, se puede determinar que el *e-commerce* no supone una amenaza real para el comercio físico. Las personas compran y seguirán comprando en las tiendas físicas, aunque es una realidad que el comercio electrónico se ha posicionado en nuestras vidas como una manera de comprar enriquecedora y, en ocasiones, complementaria a las compras en los establecimientos tradicionales.

Analizada la importancia del e-commerce para empresas y consumidores, habría que preguntarse qué porcentaje de las ventas online que llevan a cabo los usuarios se realizan en páginas web cuyas marcas solo operan en internet o si, por el contrario, se

trata de marcas que a su vez cuentan con establecimientos físicos. Teniendo en cuenta esta consideración, según el estudio *“Evolución y perspectivas del e-commerce para 2016”*⁴ actualmente se pueden distinguir dos tipos de actores en el ámbito de la venta online: “Los e-commerce puros, que nacen en internet, y los *retailers*, que extienden su negocio a la venta online con posterioridad” (Kanlli; D/A Retail, 2016). Este estudio señaló que solamente un 16% de los encuestados son e-commerce puros. Teniendo en cuenta este dato, se puede afirmar que la gran mayoría de las empresas que operan en internet cuentan con espacios físicos, de ahí la importancia que sigue teniendo el sector retail.

Pero quizás otro factor determinante en la transformación del retail es el que está relacionado con los cambios que ha experimentado en el propio consumidor. Los tiempos han cambiado y los hábitos y las actitudes de los consumidores también.

Por un lado, es apreciable que las personas han pasado de tener un papel pasivo en el ámbito del consumo, limitándose a comprar aquello que necesitaban, a tener un papel mucho más activo. Actualmente los consumidores se informan, aprenden, comparan y saben elegir entre múltiples opciones, entre múltiples marcas. En definitiva, nos encontramos ante un consumidor más experimentado.

Pero por otro lado, además, el consumidor actual ya no cree todo lo que la publicidad le transmite de una forma insistente. Parece que las fórmulas de comunicación publicitaria más convencionales han perdido su eficacia y que los individuos se encuentran saturados por los cientos de mensajes que reciben cada día de los medios de comunicación.

Este aumento del protagonismo del consumidor en el ámbito del consumo, sumado a la saturación de los medios de comunicación por el exceso de mensajes publicitarios

⁴ Estudio realizado por la agencia de marketing digital Kanlli en colaboración con la revista especializada D/A Retail que analiza el estado del comercio electrónico en España y aporta algunas previsiones sobre su posible evolución. http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2016/evolucion_y_perspectivas_de_ecommerce_para_2016.pdf

que han perdido eficacia, hace que algunos autores hablen de un nuevo consumidor. Algunos autores hablan del llamado *prosumer*. Este término, que fue utilizado por primera vez por Alvin Töffler (1980) en su libro *La Tercera Ola*, es un acrónimo formado a partir de las palabras inglesas *producer* y *consumer* (productor y consumidor), para señalar el papel protagonista que tiene el nuevo consumidor a la hora de crear y difundir los contenidos publicitarios. Tal y como señala Bermejo. J (2008), actualmente los usuarios pueden tener un papel activo “creando” los propios productos que van a consumir, o bien, implicándose en los mensajes publicitarios y en la estrategias de la marca.

De esta manera, las marcas del sector retail han comenzado a tener en cuenta a los consumidores, interactuando con ellos e interesándose por conocer las opiniones y los contenidos que crean en el nuevo entorno digital, para poder tenerlas en cuenta a la hora de crear sus estrategias comerciales.

Con esta situación, el sector retail se encuentra ante diversos retos. Muchos de ellos están relacionados con saber evolucionar y adaptarse los cambios, para poder sobrevivir y hacer que las personas sigan comprando en las tiendas. Actualmente el sector retail ya no se limita a ofrecer buenos productos a precios competitivos. Por eso, las marcas saben que para seguir captando nuevos clientes y mantener aquellos que ya confían en ellas, tienen que establecer verdaderas relaciones que intensifiquen la conexión marca – consumidor.

2.4. IMPORTANCIA DEL ESPACIO RETAIL PARA LA MARCA.

En el sector retail, el estudio del espacio comercial es determinante para comprender cómo se producen las relaciones entre la marca y el consumidor. Cuando se habla de espacio comercial se hace referencia, de una forma general, al lugar en donde la marca distribuye y ofrece sus productos, bienes o servicios, para la venta al público.

Esta definición general concibe el establecimiento comercial como un espacio más o menos simple, en donde el protagonista es el producto que se pretende vender.

Aunque en los últimos años se ha dado más importancia a la manera en que se presenta el producto o el diseño interior del establecimiento, tradicionalmente la mayoría de los esfuerzos comunicativos de las grandes empresas han estado destinados a la puesta en marcha de grandes campañas de publicidad asociadas a la promoción del producto, más que a tener en cuenta cómo se percibe la marca en el establecimiento o qué factores indiquen esta percepción.

Hace décadas la publicidad a través de los medios convencionales era considerada, por parte de las empresas, la forma de comunicación más efectiva a la hora de dar a conocer sus productos y, en consecuencia, aumentar la probabilidad de que estos logren venderse. Sin embargo, a día de hoy, parece que las estrategias de las empresas han cambiado influidas por los propios cambios que ha experimentado la publicidad. Algunos autores ya señalaron este cambio en el paradigma publicitario, como Caro (1993) que habla de la llamada *publicidad de la significación*, para hacer referencia al proceso semiótico que permite a los productos pasar de mercancía a signo/mercancía y conseguir una cierta "entidad", o Vidal (2011) que señala la importancia de adherir al consumidor al imaginario de la marca.

Este cambio en la manera de entender y hacer publicidad, ha tenido su influencia en la forma de concebir, desarrollar y construir los espacios comerciales en sus diferentes formatos, en donde el consumidor entra en contacto con la marca. En definitiva, la concepción del punto de venta ha cambiado.

No obstante, algunos autores ya tuvieron en cuenta que el espacio retail no solo es un lugar en el que dar salida a los productos, y señalaron la importancia del establecimiento comercial por su dimensión social y comunicativa. Así, hace décadas Saint-Criq y Bruel (1975) afirmaban:

"El establecimiento no es simplemente un lugar donde se puede encontrar el producto que se busca y que satisface determinadas necesidades. Es también, y sobre todo, el lugar donde se encuentran ideas sobre la organización material de

la vida, el lugar capaz de aportar transformaciones a la misma, el enclave que ayuda, a través de sugerencias y tentaciones, a vivir mejor. En resumen, es el lugar donde se pueden adquirir satisfacciones siempre nuevas” (1975: 179).

En este sentido, el consumidor no solo compra en los puntos de venta, sino que también vive en ellos. Interactúa con los productos, los observa y compara, se relaciona con otros clientes, toma decisiones, aprende, se entretiene y, sobre todo, recibe gran cantidad de información. Por esta razón la distribución minorista sigue teniendo un importante valor social y comunicativo, ya que el punto de venta ha pasado de ser un simple canal de distribución a ser un verdadero canal de comunicación para las empresas.

Cuando un consumidor entra en una tienda, encuentra información de los productos y otros elementos comunicativos. Sin embargo, el punto de venta también es capaz de generar en él sensaciones y emociones. Si se tiene en cuenta esta concepción comunicativa del espacio comercial, la importancia que adquiere para las empresas del sector retail es esencial, dado que en él confluyen sus intereses y los de los consumidores. De esta forma, tal y como señala Martínez (2005), los esfuerzos de comunicación deben llegar al punto de venta, ya que éste es el punto de encuentro con el consumidor.

Por otro lado, a pesar del incremento del comercio electrónico en la últimas décadas, el espacio comercial sigue siendo determinante en las estrategias de *branding*. Aunque algunas marcas han visto como una parte del porcentaje de sus ventas ha pasado a realizarse a través de sus canales de distribución online, muchas han apostado por reinventar sus establecimientos comerciales, con el fin de atraer a los consumidores y transmitir de una forma más clara y efectiva su identidad. Las marcas saben que los establecimientos son los lugares donde también se produce el intercambio simbólico, ya que en ellas transmiten su esencia, filosofía, valores... contribuyendo así a la construcción del imaginario de marca en la mente del consumidor.

En este proceso de cambio de los establecimientos comerciales experimentado por las marcas en los últimos años, éstas han tenido en cuenta cómo interactúa el consumidor en la tienda y cómo se produce ese *engagement*⁵ que tanto persiguen. Para ello, las marcas han puesto su atención en estudiar la experiencia del consumidor en el acto de compra.

Según la agencia *Hyphotesis*⁶, son cuatro los pilares que las marcas deben tener en cuenta para conseguir *engagement* en el espacio retail:

- El entorno, para hacer referencia a la importancia de la atmósfera y la representación física de la marca en el espacio.
- Los empleados, como cara visible de la marca, en los que poder confiar.
- La experiencia, entendiendo el acto de compra como una oportunidad para interactuar y ofrecer un beneficio al cliente, no solo un producto o servicio.
- El conocimiento, cuando la marca sirve, enseña e inspira a los clientes con información, consejos, etc.

Aunque todos estos elementos pueden influir decisivamente en el comportamiento y en la decisión final del consumidor, parece que, en los últimos años, el primer pilar es el que más interés ha suscitado entre las principales empresas del sector retail. Elementos como las luces, la música, los olores... son estudiados por las marcas para lograr atraer a los consumidores, envolverles en la atmósfera de la tienda y, a la vez, diferenciarse de otras marcas de la competencia. Existen ejemplos de algunas marcas que han logrado destacar gracias al uso estratégico de estos elementos, como es el caso de la marca de moda joven Bershka⁷ a través de un determinado tipo de música,

⁵ *Engagement* es un término inglés utilizado en el campo del marketing para hacer referencia al grado en que un consumidor interactúa y crea compromiso con una determinada marca.
<https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/engagement>

⁶ Los 4 pilares del *Retail Engagement*, presentados por Hyphotesis.
<https://es.slideshare.net/edahn/4-pillars-of-retail-engagement/6-ConversionLoyaltyLengthofVisitIncremental Occasions1 24 3>

⁷ Los trucos de las empresas y marcas para vender más en los comercios y tiendas.
<http://www.puromarketing.com/13/28418/trucos-empresas-marcas-para-vender-mas-comercios-tiendas.html>

o la marca Massimo Dutti⁸, gracias al uso de un ambientador corporativo propio.

En definitiva, el espacio retail se ha convertido en un lugar estratégico, un punto de encuentro entre el consumidor y el universo de la marca donde se producen los intercambios comerciales y simbólicos (Vidal, 2015), cuya gestión cada vez se tiene más en cuenta a la hora de conectar con el consumidor y establecer una relación de compromiso con él.

⁸ Dime a qué huele y te diré en qué tienda estás.

<http://www.lavozdegalicia.es/noticia/yes/2015/11/28/dime-huele-dire-tienda-estas/00031448618626293691695.htm>

CAPÍTULO III

LOS FLAGSHIP STORES: CONCEPTO Y ESTRATEGIA

3.1. CONCEPTO

Antes de comenzar a definir con cierta profundidad qué es un *flagship store*, hay que señalar que existen otros términos que suelen utilizarse para referirse a este tipo de establecimientos: tiendas insignia, *concept store* (tiendas conceptos) o boutiques monomarcas, entre otros. Sin embargo, existen matices entre ellos que los diferencian, por eso, la expresión *flagship store* es la más extendida para hablar de este tipo de tiendas. De ahí que sea conveniente analizar este término inglés para comprender mejor el concepto objeto de estudio.

Flagship significa “buque insignia” y *store*, “tienda”. En el más estricto sentido de la palabra, los *flagship store* son “tiendas buque insignia”. Aunque puede parecer un término nuevo dentro del vocabulario del mundo del *branding*, éste fue prestado del vocabulario naval. Un buque insignia es una embarcación militar de gran envergadura, suele ser la más grande de una determinada flota y, por sus características y prestaciones, es la más representativa dentro del conjunto al que pertenece, tal y como señala la Real Academia Española, en la cuarta acepción de la palabra *insignia*.

Teniendo en cuanto la anterior definición, es comprensible que el *branding* haya tomado prestado este término de forma metafórica para referirse a la tienda principal de una marca. Así, la *American Marketing Association*⁹ define *flagship store* como “la tienda principal que destaca por ser especialmente grande o importante sobre el resto de tiendas que posee una compañía” (*American Marketing Association*, s.f.).

El término *flagship store* fue importado de Estados Unidos y la primera persona que lo empleó, en el ámbito académico, fue Robert V. Kozinets, en el año 2002, quien habla

⁹ La *American Marketing Association*, fundada en el año 1937, es la mayor asociación de marketing del mundo cuya sede se encuentra en la ciudad de Chicago. Esta asociación constituye un espacio global referente para cualquier profesional académico o especialista de marketing a nivel mundial.
<https://www.ama.org>

de las *themed flagship brand store* como tiendas que poseen tres características diferenciadoras básicas. Según Kozinets et al. (2002), éstas son:

“En primer lugar los flagship stores ofrecen una sola marca de productos. En segundo lugar, el fabricante es el dueño que posee dicha marca y, por último, son tiendas que tratan de operar con la intención principal de construir o reforzar la imagen de la marca, más que tratar de vender el producto para obtener un beneficio”.

En este sentido, los flagship store son tiendas con una gran importancia dentro de la cadena o el conjunto de tiendas de una determinada compañía, por sus características físicas, funcionales y simbólicas. Es decir, el flagship store es una tienda que destaca por su tamaño, en comparación con las dimensiones de otros establecimientos, el gran número de productos, servicios o prestaciones que ofrece y la forma especial en que representa a la marca.

Definir de forma exacta qué es un flagship store no es una tarea sencilla, por diversas razones. En primer lugar, el hecho de que se trate de un término inglés hace que existan algunos problemas al pasar de la traducción literal a la explicación de su significado en castellano. Como se ha visto, la etimología del término aporta información valiosa que ayuda a comprender mejor el significado de la palabra, sin embargo, esta información es escasa y limita una realidad que va más allá de la importancia que posee un flagship store para la marca sobre el resto de sus tiendas.

3.2. ORIGEN DE LOS FLAGSHIP STORES

Desde hace años es frecuente encontrar en la prensa noticias o artículos que informan sobre la apertura de flagship stores, debido al gran tirón mediático que despierta la inauguración de este tipo de establecimientos. Son muchos los que afirman que abrir

este tipo de establecimientos parecer estar de moda.¹⁰ Pero también, en otros casos, la apertura de un flagship store va unida al desembarco de una determinada marca en una zona comercial importante, hecho de especial interés para la prensa. Un ejemplo que representa esta situación lo protagonizó la marca deportiva Puma¹¹ en octubre de 2016. La compañía planificó la apertura de un flagship store en la calle Fuencarral de Madrid, siendo esta su primera tienda en la capital española y la segunda en todo el país, con el objetivo de estar presente en una zona comercial importante.

Apostar por abrir un flagship store, dentro de un mercado retail saturado y cada vez más fragmentado y competitivo, puede parecer un fenómeno relativamente reciente. Sin embargo, lo cierto es que este concepto de tienda ya había sido desarrollado inicialmente por algunas marcas, sobre todo pertenecientes al sector de la moda de lujo. Tal y como han señalado Moore y Doherty en diversos estudios (2008, 2010), la mayoría de los minoristas internacionales de moda de lujo comenzaron a apostar por este tipo de tiendas busque insignia, dentro del marco de sus estrategias de internacionalización, a la hora de entrar y posicionarse en nuevos mercados extranjeros. Algunos de ellos fueron marcas como Prada, Chanel, Dior, Gucci, Louis Vuitton, entre otros.

A nivel internacional, se pueden destacar algunos antecedentes de tiendas que marcaron la tendencia a la hora de crear este tipo de espacios, que posteriormente comenzaron a designarse con el nombre de flagship store. Como referente, a finales del año 2001, la marca italiana de moda de lujo Prada inauguró una macrotienda en el céntrico y emblemático barrio *Soho* de Nueva York, que marcó un antes y un después en el sector del *fashion retail*. Esta tienda ha sido estudiada por numerosos

¹⁰ Abrir "flagship store" está de moda.

<http://www.elmundo.es/yodona/2014/04/15/534d0b98ca4741354e8b4573.html>

¹¹ Puma sella su entrada en Madrid con un 'flagship' en Fuencarral

<https://www.modaes.es/empresa/puma-sella-su-entrada-en-madrid-con-un-flagship-en-fuencarral.html>

profesionales del sector e instituciones, como la *Oma Office Work Research*¹², y el interés que despierta, no sólo viene por su extensión -2 190m²- sino por toda la inversión en arquitectura, diseño y tecnología que implicó el desarrollo del proyecto. Este establecimiento se concibió como un espacio experimental, destinado a ser algo más que una exclusiva boutique de lujo.

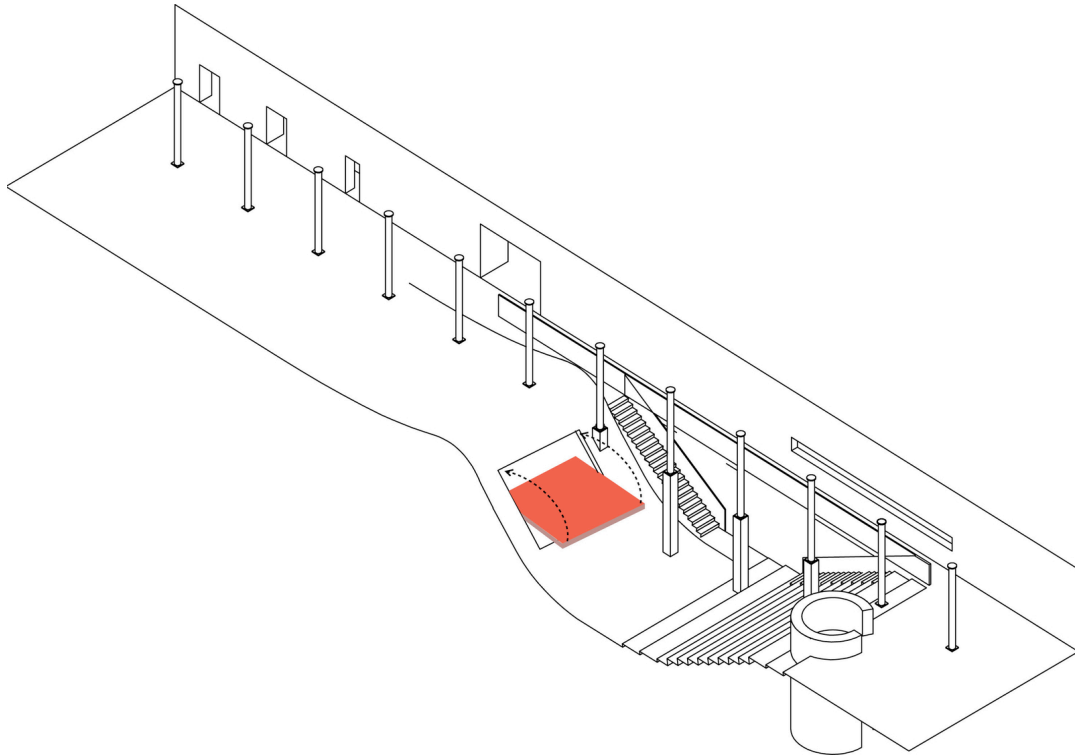


FIGURA 3. 1. Plano de la tienda de la marca de moda Prada ubicada en el centro de la ciudad de Nueva York. Fuente: *Office for Metropolitan Architecture*. <http://oma.eu/projects/prada-epicenter-new-york>

En el caso de España, es significativo el flagship store de Telefónica en plena Gran Vía madrileña, como uno de los primeros buques insignia que se instalaron en la capital española que sirvió de referente para muchas otras compañías. En el año 2008 la

¹² La Office for Metropolitan Architecture (OMA) es una prestigiosa compañía fundada en 1975 que destaca por trabajar en diversos proyectos de arquitectura contemporánea, urbanismo y diseño a nivel mundial. <http://oma.eu/>

empresa española decidió convertir su sede central, ubicada en el alto edificio de Gran Vía 28, en una tienda insignia y sala de exposiciones.



IMAGEN 3. 2. Interior del flagship store de Telefónica ubicado en la calle Gran Vía de Madrid. Fuente: <http://www.esmadrid.com/compras/telefonica-store>

En general, no se puede determinar de una manera exacta en el tiempo en qué año nacieron los flagship store, ya que este formato comercial apareció progresivamente desde el momento en que algunas marcas, sobre todo en el ámbito de la moda de lujo, comenzaron a crear grandes espacios, desde una perspectiva innovadora, con el fin de poder ofrecer una experiencia de compra diferente. Con el tiempo, esta nueva tendencia del sector retail fue asentándose y extendiéndose a otro tipo de marcas. Así, algunas marcas del sector tecnológico se lanzaron a crear este tipo de espacio. Es el caso de Apple con su llamativo flagship store ubicado en una de las calles más famosas de Manhattan, en New York.



IMAGEN 3. 3. Vista exterior de la tienda Apple ubicada en la Quinta Avenida de New York. Fuente: <https://www.apple.com/retail/fifthavenue/>

3.3. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LOS FLAGSHIP STORES

3.3.1. TAMAÑO

Si existe una característica evidente que diferencie un flagship store de otro tipo de establecimientos comerciales es su tamaño. Los flagship stores, a simple vista, destacan por ser tiendas de grandes dimensiones. Moore, Doherty y Doyle (2010), según los resultados de su estudio sobre los flagship stores como método de internacionalización de las marcas de lujos, señalaron que los flagship stores suelen ser entre cinco y ocho veces más grandes que cualquier tienda que podamos encontrar a pie de calle.

Este hecho puede responder a varios motivos, pero está claro que el más evidente es el de llamar la atención del consumidor, distinguirse de los otros formatos minoristas que le rodean y, a la vez, destacar sobre el resto de tiendas que posee una misma marca. Es decir, lo que la marca pretende es que cuando una persona se encuentre

ante un flagship store sepa que no está ante una tienda cualquiera. De esta forma, tal y como señalan Moore et al (2010) en su estudio, el mayor tamaño de la tienda realza su estatus de marca.

Por otro lado, Kozinets et al (2002) afirman que, teniendo en cuenta la enorme inversión monetaria y arquitectónica empleada para desarrollar estos espacios y convertirlos en *espectáculos*, estas tiendas tienden a ser más grandes de lo habitual. Además, para que puedan ser rentables, los flagship stores tienen que ser capaces de albergar a un gran número de consumidores, futuros compradores para la marca. Así, el flagship store puede convertirse en una fuente directa de ganancias. Esta sería otra de las razones que justificarían las grandes dimensiones de los flagship store.

Pero además, parece que la intención de las grandes marcas del sector retail, en cuanto al tamaño de sus flagship store, es crear, con el tiempo, tiendas cada vez más grandes. Es decir, algunas marcas comenzaron abriendo tiendas flagship store de grandes dimensiones pero, poco a poco, la superficie de venta de este tipo de espacio ha ido ganando metros cuadrados de forma considerable en cada nueva inauguración, hasta llegar a dimensiones realmente extraordinarias. Este es el caso, por ejemplo, de compañías como Primark o Inditex. En el caso de ésta última, sus primeras tiendas flagship, abiertas hace más de 10 años, contaban con una superficie mucho menor en comparación a sus últimas inauguraciones. Así, en el año 2008, la marca Zara inauguró un flagship store en Corea del Sur de más de 1300 metros cuadrados de superficie¹³. Sin embargo, en abril de 2017, Zara abrió una macro tienda de 6000 metros cuadrados en Madrid, siendo este su establecimiento más grande a nivel mundial.¹⁴ Esta comparativa permite entender la importancia de la superficie de este tipo de espacios a la hora de impactar en el consumidor.

¹³ Zara inaugura su flagship store en Corea del Sur.
https://www.inditex.com/es/media/news_article?articleId=33567

¹⁴ Zara abre en Madrid su tienda más grande del mundo.
http://economia.elpais.com/economia/2017/04/06/actualidad/1491489624_834856.html

3.3.2. LOCALIZACIÓN Y ARQUITECTURA

La localización del establecimiento minorista siempre ha sido un factor importante que ha influido en su desempeño comercial. Tradicionalmente la actividad comercial, desde su origen, ha tendido a situarse en las zonas más concurridas de las grandes ciudades, debido a la mayor afluencia de personas, potenciales compradores. Sin embargo, las marcas no solo tienen en cuenta el tráfico de individuos por los centros urbanos a la hora de localizar sus tiendas. Sino que, en muchos casos, también estudian dónde se localizan sus principales competidores. Tal y como señala García Ferrer (1999) las grandes compañías prefieren situarse junto a sus competidores para beneficiarse del efecto sinérgico y asegurarse un importante público. En este sentido, no es de extrañar que los centros comerciales, por otro lado, sean también espacios elegidos por muchas marcas a la hora de ubicar sus establecimientos.

Si hablamos de los flagship stores, este tipo de tiendas suele abrirse en grandes ciudades de países que representan mercados de especial interés para la marca. Y más concretamente, en calles o barrios estratégicos, ya sea por su centralidad o prestigio. Moore et al. (2010) señalan que, en el caso de compañías retail de lujo, la localización de sus tiendas en distritos famosos de las ciudades contribuye de forma positiva a la identidad, la reputación y el prestigio de la marca, aspecto que justifica los altos costes que supone para la compañía dicha elección.

Además, la apertura de un flagship store por parte de una marca en una determinada calle suele motivar, a su vez, que otras marcas decidan abrir también este tipo de establecimientos en dicha calle. Este es el caso que se da en la calle Gran Vía de las Cortes Catalanas con Paseo de Gracia en la ciudad de Barcelona. En la intersección de estas dos calles se localizan tres mega stores de las marcas Zara, Massimo Dutti y H&M, ubicadas en tres de las esquinas de dicha intersección. Como consecuencia de esta confluencia, en otoño de 2017 la marca nipona Uniqlo¹⁵ abrirá en Barcelona su

¹⁵ Uniqlo llega a España este año con una gran tienda de su ropa 'casual' en Barcelona
http://economia.elpais.com/economia/2017/02/14/actualidad/1487057061_450514.html

primera tienda, frente a las flagship store de las otras tiendas mencionadas.

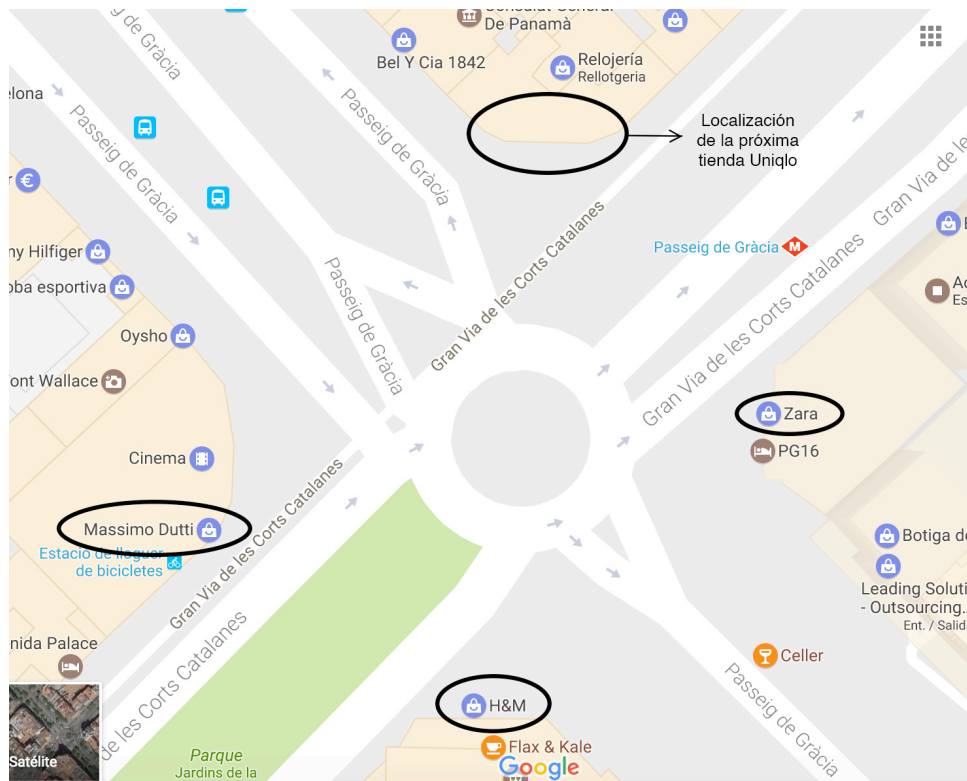


IMAGEN 3. 4. Captura de pantalla de la aplicación *Google Maps* en la que se han marcado las ubicaciones de las tres tiendas que actualmente dominan esta intersección de calles, en la ciudad de Barcelona, y la localización del futuro flagship store de la marca Uniqlo. Fuente: <https://www.google.es/maps>

Otro de los factores más importantes que determina la localización de los flagship stores está estrechamente ligado con el edificio en donde la marca decidirá desarrollar su proyecto. Los flagship stores son tiendas especiales, de ahí que la marca también elija edificios singulares, únicos, ya sea por su historia, simbolismo, exclusividad, etc. En este sentido, se pone de manifiesto la relación existente entre arquitectura y marca. Kirby y Kent (2010) establecen esta unión por el poder comunicativo que tiene la arquitectura de los edificios. Según estos autores, mediante el uso de edificios distintivos las empresas pueden invocar un sentido de continuidad y conexión con el pasado o, en otras ocasiones, el propio interés público que causa el edificio puede ayudar a crear marca por su grado de iconicidad. Por ejemplo, este es el caso del grupo

empresarial Inditex¹⁶, cuya estrategia a la hora de elegir locales en los que instalar sus flagship stores, se basa en buscar edificios con un importante valor históricos en el centro de las ciudades.

En todo caso, cuando una marca decide abrir un flagship store, se embarca en un gran proyecto y, por ello, suele contar con el trabajo de importantes profesionales, como arquitectos de prestigio, con el fin de llevar a cabo de la mejor manera posible la planificación y el diseño de los espacios. No obstante, Moore et al. (2010) justifican también la elección de reconocidos arquitectos en este tipo de proyectos porque consideran que dichas figuras tienen un impacto positivo sobre la imagen de la marca y aportan nuevas ideas que distan de las fórmulas empleadas en el resto de tiendas del sector retail a nivel internacional.

3.3.3. ESPACIO INTERIOR: DISEÑO Y EXPERIENCIAS.

La tercera característica que diferencia a los flagship stores de otros formatos comerciales es el llamativo y singular espacio interior de este tipo de establecimientos.

La distribución minorista tradicionalmente siempre ha intentado sacar el máximo partido a la organización y distribución de los espacios, con el fin último de potenciar la venta del producto. Así, desde el campo del marketing, el vocablo más extendido para hacer referencia a las técnicas y prácticas comerciales utilizadas para rentabilizar el punto de venta es el de *merchandising*. Existen múltiples definiciones de este término anglosajón, debido a su ambigüedad, por no tener una palabra equivalente en castellano. En los flagship store, el *merchandising* tiene una especial importancia a la hora de colocar, rotar y rentabilizar los productos, y sacar el máximo partido al espacio comercial.

¹⁶ Inditex captura los edificios históricos de las ciudades
http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/inditex-captura-los-edificios-historicos-de-las-ciudades_186975_102.html

Sin embargo, en los flagship stores, el diseño interior va más allá de aplicar una estrategia llamativa de *merchandising* o de utilizar un diseño interior sorprendente. En los flagship stores se llevan a cabo grandes proyectos que van acompañados de una importante inversión monetaria, siempre con el objetivo de transmitir la identidad de la marca (Moore y Doherty, 2010). De ahí que en estos proyectos habitualmente estén involucrados grandes arquitectos o prestigiosos diseñadores para crear espacios únicos e innovadores. Un antecedente en el uso de importantes personalidades a la hora de crear un flagship store se puede encontrar en el proyecto de la macro tienda del grupo de lujo Prada ubicada en el Soho de Nueva York, anteriormente mencionada en este trabajo. Para el diseño de esta tienda, la marca contó con el trabajo del arquitecto holandés Rem Koolhaas e invirtió 40 millones de dólares para integrar diseño y tecnología en el punto de venta.

Otra razón que justifica el diseño interior como característica diferencial de los flagship stores reside en que, en muchas ocasiones, la apertura de un flagship store supone una nueva manera de concebir el espacio comercial para la marca e inaugura un nuevo formato de tienda, que pretende imitar o seguir en futuras aperturas. Por ejemplo, en el año 2012, la marca de moda Zara¹⁷ inauguró en Nueva York un flagship store de más de 3000 metros cuadrados en el que incorporó un nuevo modelo de diseño interior, presentando, a su vez, su nuevo concepto de tienda.

Además de la importancia del diseño a la hora de crear un flagship store, otro de los aspectos a tener en cuenta en la gestión del espacio interior de un flagship store es el uso y la aplicación de técnicas de marketing experiencial en estos espacios, con el fin de ofrecer a los clientes una experiencia de compra diferente y entretenida.

Actualmente cada vez resulta más difícil llegar a los consumidores, desde el punto de vista comunicativo. Éstos reciben todos los días miles de impactos publicitarios de todo tipo, por lo que están acostumbrados a hacer frente a la publicidad y, simultáneamente en muchos casos, ignorarla. En definitiva, cada vez es más difícil

¹⁷ Zara presenta su nuevo concepto de tienda global en la Quinta Avenida de Nueva York http://economia.elpais.com/economia/2012/03/14/actualidad/1331731390_027302.html

influir en los consumidores de forma efectiva y, por consiguiente, conseguir que la marca logre establecer un vínculo emocional con él. Por eso, teniendo en cuenta estas consideraciones, en los flagship stores el uso del marketing experiencial ha ayudado a la marca a influir en un consumidor saturado desde el punto de vista comunicativo.

En los flagship stores las marcas tratan de ofrecer experiencias memorables que aporten un valor. Las experiencias, con independencia de su naturaleza, proporcionan a los consumidores emociones, muchas de las cuales consiguen conectar con su lado más personal. Y las emociones, a su vez, juegan un papel esencial en la toma de decisiones, de ahí la importancia de las experiencias en el acto de compra. Esta idea es fundamental en los flagship stores, ya que estas tiendas son, sobre todo, lugares que pretenden llamar la atención, sorprender, entretener y, en definitiva, emocionar.

A la hora de generar experiencias en los flagship stores, las marcas pueden utilizar muchas técnicas o recursos, pero en la mayoría de los casos, el uso de la tecnología juega un papel fundamental. Son muchas las marcas que han incorporado innovaciones tecnológicas con un fin lúdico o de entretenimiento en sus tiendas. Por ejemplo, la marca de ropa deportiva Nike, inauguró en noviembre de 2016 su primera tienda digital en el Soho de Nueva York. En esta tienda el cliente puede encontrar impresoras 3D, una pista de baloncesto y pantallas táctiles, entre otros elementos tecnológicos (Modaes.es, 2017). En este sentido, los flagship stores son lugares en donde la tecnología tiene un gran protagonismo, jugando un papel determinante a la hora de conectar con los consumidores.

3.4. FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS FLAGSHIP STORES

En los últimos años, uno de los aspectos que más ha llamado la atención de profesionales académicos, expertos en *branding* y empresas, ha sido la gestión de las marcas, ya que éstas se han convertido en un intangible con especial valor e importancia en el capital de la empresa (Aaker, 1994). Por este motivo, el conocimiento de estrategias y herramientas para llevar a cabo dicha gestión, supone

en un aspecto prioritario para poder desarrollar y potenciar el valor de una marca.

Las marcas nacieron con la principal función de identificar y diferenciar un producto de otros productos de similar naturaleza o utilidad y, a día de hoy, esta función sigue estando presente, ya que es ahí donde reside la finalidad básica de la marca. Sin embargo, actualmente la función de la marca va más allá. Parece que las marcas se han convertido en personas, cada una de ellas con historias, características y experiencias diferentes. En este sentido, la relación del consumidor con la marca también ha cambiado. Así, las relaciones que se establecen entre ambos se llevan a cabo de forma similar a si se hiciesen entre personas, basándose en cuestiones como la afinidad, el grado de identificación o conexión con su personalidad, la fidelidad o la empatía (Gobé, 2005).

Teniendo en cuenta esta transformación de la relación entre el consumidor y la marca, el enfoque de comenzar a tratar la marca como un activo intangible a largo plazo ha ayudado a gestionar su verdadero valor, el cual permite a la compañía obtener otros beneficios diferentes al de la mera identificación de los productos, tal y como señala Aaker (1991).

Dentro del sector retail, las marcas también han comenzado a tener en cuenta este enfoque. A la hora de plantear estrategias para llegar y fidelizar de una forma más efectiva al consumidor a largo plazo, los *retailers* están considerando otros aspectos más allá de los relacionados con el propio producto. La marca no solo está presente en etiquetas o envases, ni tampoco de manera exclusiva en las acciones publicitarias tradicionales, sino que su poder omnipresente hace que cobre especial importancia en otro tipo de espacios, como son los propios canales de distribución. Así, algunos autores hacen referencia a esta idea, como Massimo Zoia¹⁸, quien afirma que hoy en día se puede hablar de *retail branding* para hacer referencia a cómo la marca cobra vida en el espacio comercial.

¹⁸ Massimo Zoia es un especialista en la planificación y gestión de proyectos retail design que ha trabajado para importantes marcas a nivel internacional. Es autor de un blog en donde analiza casos de estudio sobre marcas o tendencias del sector <https://rewindretail.com>

En los flagship stores las marcas no sólo ofrecen todos los productos que comercializan, sino que también tienen la oportunidad de aprovechar su gran dimensión para incorporar otros elementos que ayuden a suscitar emociones, con el fin de enriquecer el acto de compra y aumentar la participación del consumidor. En este sentido, un flagship store se asemeja a un enorme contenedor que incorpora multitud de elementos estimulantes con potencial para sorprender y generar diferentes emociones en el cliente. Esta función es determinante ya que hoy en día la estimulación de los sentidos y la gestión de los sentimientos del consumidor en el punto de venta son esenciales para lograr una mayor participación del mismo (Casado D'Amato y Rodríguez Vives, 2010). De esta forma, los flagship store se han convertido en herramientas de gran utilidad para las marcas.

Por otro lado, en los flagship stores las marcas pueden transmitir su identidad y valores de una forma mucho más efectiva. Al ofrecer información y experiencias que van más allá del simple producto, la marca incorpora en el espacio retail todo un universo simbólico que sirve de escaparate global al cliente. Por eso, estratégicamente, los flagship stores pueden ayudar a mejorar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor (Moore y Doherty, 2007).

Por último, un flagship store también puede ayudar a que los clientes potenciales de una marca vuelvan a sus establecimientos, si habían dejado de hacerlo, o bien atraer a otros nuevos clientes (Sanjuan, 2013). El flagship store es un formato comercial con una gran capacidad de atracción, básicamente, debido a la curiosidad que despierta entre los consumidores, por su novedad y exclusividad. A la vez, este hecho refleja la intencionalidad que persigue la compañía cuando decide abrir este tipo de espacios.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS PRÁCTICO: FLAGSHIP STORE MANGO

4.1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS

En este punto del trabajo, intentaré acercarme a la realidad de los flagship stores desde una perspectiva práctica. Para ello, analizaré uno de los flagship stores más importantes de la compañía Mango, su última macro tienda ubicada en la calle Serrano de Madrid. Además, trataré de averiguar y explicar qué motiva a la marca a abrir este tipo de establecimientos, teniendo en cuenta su estrategia retail.

La marca escogida para dicho estudio ha sido Mango por varias razones:

En primer lugar, se trata de una marca perteneciente al sector de la moda, uno de los más importantes dentro del mercado retail a nivel mundial. De hecho, muchos de los ejemplos expuestos en el presente trabajo hacen referencia a tiendas de marcas que comercializan productos de moda, de ahí que Mango pueda ser un buen ejemplo a la hora de analizar muchos de los puntos tratados en este trabajo.

En segundo lugar, Mango es una marca que cuenta con una larga trayectoria dentro del sector textil tanto a nivel nacional como en todo el mundo. Mango, desde sus comienzos, ha destacado por poseer una fuerte identidad de marca y llevar a cabo grandes esfuerzos publicitarios. Sin embargo, en los últimos años, ha experimentado grandes cambios, implantando nuevas estrategias con el fin de poder llegar a un público objetivo que se encuentra en circunstancias diferentes.

Por último, otras de las razones que motivan la elección de Mango, como objeto de estudio de la parte práctica de este trabajo, es la cercanía personal que tengo con la compañía. Actualmente estoy realizando las prácticas profesionales de mi carrera en las oficinas centrales de Mango y esto me ha permitido conocer mejor la situación de la empresa, la mayoría de los departamentos de los que se compone su organización y la estrategia que actualmente motiva el trabajo diario de todos los equipos.

4.2. TRAYECTORIA DE LA COMPAÑÍA

Mango es una empresa multinacional textil que nació en Cataluña, más concretamente en Barcelona. Sus orígenes se remontan a los años 80 cuando su fundador, Isak Andic, y su hermano Nahman, comenzaron a comercializar en Barcelona ropa traída desde Turquía.

La primera tienda Mango se abrió en 1984, en una de las calles más prestigiosas de la capital catalana, el Paseo de Gracia. El éxito con el que contó dicha tienda, sumado a la gran diferenciación de dicho establecimiento en comparación con el resto de tiendas de la época, motivó que rápidamente comenzaran a abrirse otras tiendas bajo la marca comercial Mango.

Para expandir su negocio, Mango utilizó el sistemas de franquicias, que permitió a la compañía crecer rápidamente y llevar la marca Mango a decenas de ciudades españolas. En 1992 Mango contaba con 99 tiendas en España y, ese mismo año, abrió su primera tienda en el extranjero, en Portugal.

Mango, desde sus comienzos, se centró en diseñar, fabricar y comercializar ropa de mujer pero, tras un largo recorrido en el sector textil, en el año 2008 comenzó a ofrecer ropa para hombre, bajo la marca Mango Man. Más tarde, lanzó otras líneas de negocio para poder satisfacer la demanda de un mayor público: Mango Kids y Mango Sports & Intimates, en el año 2013, Violeta by MANGO, en año año 2014 y Mango Baby, en el año 2015.

Actualmente, según las últimas cifras ofrecidas por la propia compañía, en el año 2015 Mango estaba presente en 109 países a través de 2730 puntos de venta y cuenta con más de 16000 empleados. Además de su compleja red de tiendas físicas por todo el mundo, Mango también comercializa sus productos a nivel online. Desde que abrieran su tienda online en el año 2000, siendo pioneros dentro del *e-commerce* textil a nivel

nacional, este mercado ha ido creciendo cada año para la compañía y representa una importante parte de sus beneficios.

4.3. ESTRATEGIA FLAGSHIP STORE

Como se ha analizado en el presente trabajo de investigación, los principales actores del sector retail están apostando, cada vez más, por abrir grandes espacios comerciales propios donde incluir toda su oferta de productos y generar experiencias, en un entorno creativo y diferente, son los flagship store. En este contexto, Mango también parece haberse sumado a esta tendencia, si se tienen en cuenta sus últimas acciones en el sector retail.

De los 2730 puntos de venta con los que cuenta Mango, según los últimos datos aportados por la compañía en el año 2015, 1.138 eran propios y 1.592 eran gestionados a través del sistema de franquicias. Las franquicias han permitido a Mango crecer extraordinariamente casi desde sus comienzos, sin embargo, en los últimos años, la compañía parece estar adaptando su estrategia.

Aunque Mango ya contaba con tiendas de gran superficie en las principales capitales de los países más importantes en donde opera, ha sido recientemente cuando ha comenzado a reestructurar muchos de sus establecimientos y a inaugurar tiendas propias que, por sus características, son flagship stores. Fue a finales del año 2013 cuando Mango comenzó a apostar por abrir mega stores a nivel mundial. Se trata de tiendas mucho más grandes y que cuentan con una ubicación especial, en comparación con el resto de tiendas que siguen un formato tradicional. Según datos proporcionados por la empresa, en el año 2016 Mango contaba con 164 *megastores*, de los cuales 63 se abrieron en el año 2015. Es decir, más de un tercio de este tipo de tiendas se inauguraron en un solo año. Estos datos ponen de manifiesto el nuevo modelo retail hacia el que tiende la compañía.

“MANGO continúa su expansión nacional e internacional mediante el concepto

megastore iniciado en 2013. Estos puntos de venta ofrecen todas o gran parte de las líneas del grupo (Woman, Man y Kids), mejorando la oferta y la experiencia de compra de los clientes (...). En 2016 se prevén 45 nuevas aperturas. A cierre de 2015, MANGO disponía de 2.730 puntos de venta en 109 países con una superficie de venta global de 804.500 m² unos 100.000 m² más que el año anterior” (Mango, 2016).¹⁹



IMAGEN 4. 1. Fotografía que muestra el exterior del flagship store de Mango ubicado en la Rambla de Cataluña (Barcelona). Fuente: http://press.mango.com/es/las-ventas-de-mango-crecen-un-15-3-en-2015-impulsadas-por-la-apertura-de-megastores_2342

Este nuevo modelo de tiendas ha traído numerosos beneficios a la compañía, pero no solo a nivel económico, sino también a nivel de imagen. Cada inauguración ha ido acompañada de una gran repercusión mediática y, además, de forma conjunta, estas nuevas tiendas poseen una imagen renovada y más atractiva para el cliente. Esto ha permitido a la marca aproximarse a un nuevo modelo de gestión del espacio retail, que ya seguían otras marcas importantes de la competencia. Pero a la vez, este modelo también ha ayudado a Mango a diferenciarse gracias a la reinterpretación de su identidad a través de sus nuevas tiendas.

¹⁹ Comentario extraído de la nota de prensa de la compañía “Las ventas de MANGO crecen un 15,3% en 2015 impulsadas por la apertura de Megastores”. http://press.mango.com/es/las-ventas-de-mango-crecen-un-15-3-en-2015-impulsadas-por-la-apertura-de-megastores_2342, publicada el día 27 de Mayo de 2016.

4.4. MANGO: FLAGSHIP STORE SERRANO MADRID

Uno de los últimos proyectos más importantes para Mango ha sido la inauguración de un flagship store en la calle Serrano de Madrid. Las peculiares características físicas de esta nueva tienda y la gran inversión en diseño y tecnología que ha supuesto este proyecto para la compañía, han hecho de este establecimiento un espacio único, que servirá de caso práctico para analizar la importancia de este flagship store dentro de la estrategia retail de la marca.

Ficha técnica

Ubicación	Calle Serrano, número 60 (Madrid)
Superficie	2.000 m ² , repartidos en 4 plantas
Líneas de producto	<i>Woman</i> <i>Man</i> <i>Kids</i>
Prestaciones tecnológicas	Probadores digitales E-ticket Pago <i>PayGo</i> App <i>Shazam In-Store</i> Wi-Fi Zona <i>Click & Collect</i>
Diseño	Incorpora el nuevo modelo de tienda: Arquitectura más amplia y dinámica, interiorismo escultural con un estilo sofisticado y contemporáneo, mezcla de materiales y texturas.

TABLA 4. 1. Ficha técnica en la que se recogen los principales datos sobre las características físicas y las prestaciones del flagship store de Mango de la calle Serrano de Madrid. Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa.

Análisis

○ **Tamaño**

La tienda de Mango en la calle Serrano de Madrid cuenta con una superficie de venta de de 2.000 m² repartidos en cuatro plantas. Se trata de una enorme extensión, si se compara con el resto de tiendas de la compañía. La mayoría de los puntos de venta de Mango tienen una superficie mucho más pequeña, ya que el formato tradicional de tienda de Mango tiene una superficie en torno a los 300 m².



IMAGEN 4. 2. Fotografía del interior de la tienda Mango ubicada en la calle Serrano de Madrid. Fuente: Imagen cortesía de MANGO.

Al igual que la mayoría de flagship store de otras marcas del sector retail, en esta tienda se pueden encontrar todas las líneas de productos que ofrece la marca, hecho que justifica, en parte, la dimensión del establecimiento. Así, en la tienda se venden las prendas de las líneas de Woman, Man y Kids.

○ Exclusividad de la localización

La localización de este flagship para Mango no es mera casualidad. Esta *megastore* se ubica en la antigua sede de un banco y el edificio fue adquirido, en el año 2014, por una empresa vinculada a la familia Andic, propietarios de la compañía. Para adquirir este local se invirtieron 62 millones de euros, y otros 7 fueron destinados a llevar cabo las reformas y el acondicionamiento del local. Desde que se efectuó la compra del local, hasta que se inauguró la tienda, transcurrió un tiempo importante si se tiene en cuenta los ritmos de trabajo normales con los que trabajan este tipo de empresas del sector textil cuando van a abrir nuevas tiendas. En cierta medida, este tiempo puede estar justificado debido a que las obras de acondicionamiento de locales con un mayor valor histórico suelen alargarse más en el tiempo y suponen un mayor coste de inversión para la empresa.

Además, la tienda se encuentra en una de las calles más emblemáticas y exclusivas de Madrid, el número 60 de la calle Serrano. Mango aún no contaba con ninguna tienda en esta calle pero la mayoría de sus competidores sí. En este sentido, se confirma la idea de que los principales actores del sector retail tienen en cuenta dónde se encuentran localizadas las tiendas de las marcas con las que compiten cuando deciden ubicar sus macro tiendas. De esta forma, es normal encontrarse en una misma zona o calle varios flagship stores. En el caso de Mango en la calle Serrano de Madrid, son numerosas las marcas con las que compete: Zara, Uterque, El Corte Inglés, Cortefiel, Purificación García, Loewe, Gucci... entre otras.



IMAGEN 4. 3. Fotografía de la fachada y los escaparates del flagship store de Mango ubicado en la calle Serrano de Madrid. Fuente: Imagen cortesía de MANGO.

o **Espacio interior: diseño y tecnología**

La tienda cuenta con una superficie total de venta de 2000 m², distribuidos en cuatro plantas, en las que se ubican cada una de las líneas de productos de la marca. Las dos primeras plantas van destinadas a la línea de ropa para mujer, el sótano para la línea de hombre y la tercera planta para la ropa de niños.

El diseño interior del establecimiento no sigue el patrón de la mayoría de las tiendas de Mango pero sí incorpora un nuevo estilo arquitectónico que la compañía lleva implantando en sus nuevas flagship store con el cambio de estrategia que inició en el año 2013. Cuando un cliente entra en este establecimiento sabe que no se encuentra en una tienda Mango corriente. La disposición del espacio comercial y los elementos que la componen son llamativos y diferentes. En este sentido, la compañía busca llamar la atención del cliente, sorprender y, en definitiva, suscitar una curiosidad que le haga descubrir cada rincón de la tienda.

Desde la compañía se informa que, a la hora de transformar el local y conseguir un diseño interior sofisticado y eficiente, se tuvieron en cuenta varios aspectos:

- Disposición del espacio en cada una de las plantas y en el patio interior de una forma diáfana, para crear sensación de amplitud y ayudar al cliente a que disfrute de la experiencia de compra.

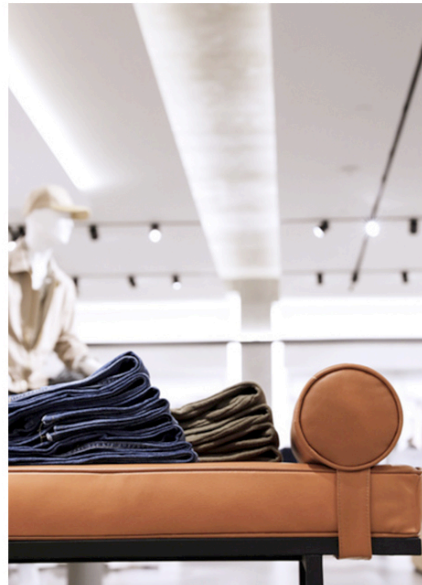


IMAGEN 4. 4. Selección de fotografías que muestran partes del interior de la tienda y del jardín, así como detalles de algunos elementos del mobiliario; como maniqués, plataformas, burras y banquetas, entre otros. Fuente: imágenes cedidas en exclusividad por MANGO.

- Uso de materiales como el mármol, el cemento, la piedra natural o la madera, y esculturas y objetos con diferentes formas y texturas, como el metal o el terciopelo, con el fin de crear un espacio ecléctico y contemporáneo.



IMAGEN 4.5. Selección de fotografías en las que se pueden apreciar detalles de los materiales de diferentes figuras y objetos ubicados en el interior de la tienda. Fuente: fotografías cedidas en exclusividad por MANGO.

- Implantación de una estrategia de visual merchandising cuidada al detalle, a la hora de crear maniqués, bustos... y ubicar mesas, plataformas y estructuras para la exposición del producto, con el fin de potenciarlo y facilitar su venta, dentro de una atmósfera cálida y relajada.



IMAGEN 4. 6. Selección de fotografías de algunos maniqués y bustos y de otros rincones de la tienda, en los que se puede apreciar cómo se han ubicado algunas prendas. Fuente: fotografías cedidas en exclusividad por MANGO.

Además del diseño interior, otro de los aspectos más importantes a destacar del interior de la tienda es el gran número de elementos y servicios tecnológicos que alberga, todos orientados a facilitar la experiencia de compra. Estos son:

- **Probadores digitales:** en ellos los clientes pueden acceder a la ficha de la prenda que se van a probar, en donde encontrarán un menú similar al de la página web, con las fotos del modelo con la prenda puesta, información sobre la composición y cuidados, etc. Para acceder a esta información el cliente simplemente tiene que escanear el código de la prenda para, a continuación, visualizarla en un monitor inteligente. A través de este sistema, el cliente puede realizar peticiones para solicitar otra talla, otro color de la misma referencia, etc. Cuando un cliente realiza una petición, automáticamente ésta llega al reloj inteligente de algunos de los dependientes, quienes se encargan de aceptar el encargo, notificárselo al cliente y, después, llevar la prenda solicitada hasta el probador. De esta manera, la experiencia de compra se hace mucho más dinámica para el cliente.



IMAGEN 4. 7. Fotografía del monitor inteligente ubicado dentro de uno de los probadores digitales de la tienda. Fuente: Fotografía cedida en exclusividad por MANGO.

- **E-ticket:** se trata de un nuevo servicio que ofrece la compañía, mediante el cual el cliente tiene la posibilidad de recibir por correo electrónico el ticket de la compra que ha realizado en el establecimiento. Este servicio aún no está disponible en todas las tiendas de la compañía, pero para la tienda de Serrano sí se incluyó, como parte del proyecto de digitalización que persigue la marca.
- **Pago PayGo:** es un sistema de pago que permite al cliente abonar su compra a través del móvil, de una forma más rápida y sencilla. De esta forma el pago se agiliza y la experiencia de compra se mejora. Además, con este nuevo sistema, los dependientes, desde cualquier punto de la tienda y a través de un iPod, pueden cobrar directamente al cliente.
- **App Shazam In-Store:** se trata de una colaboración entre la aplicación musical Shazam²⁰ y Mango, mediante la cual el cliente puede acceder a las listas de canciones de la compañía y votar por aquellas canciones que prefiere que suenen en sus tiendas.
- Por último, Mango también ofrece en su tienda de Serrano servicio **Wi-Fi** gratuito y una zona **Click & Collect**, en donde el cliente puede recoger los pedidos de las compras que ha realizado por internet.

²⁰ *Shazam* es una aplicación móvil que permite al usuario identificar instantáneamente el nombre de la composición musical que esté escuchando en un determinado momento.

<https://www.shazam.com>

○ Inauguración y campaña de comunicación

Para la inauguración del flagship store de Mango en la calle Serrano de Madrid, que tuvo lugar el 23 de marzo de año 2017, la compañía llevó a cabo un completo plan de acciones de comunicación, con el objetivo de dar a conocer la apertura de este espacio.

Este plan partió de un manifiesto mediante el cual Mango oficializaba la introducción de un nuevo modelo de tienda en la marca. El manifiesto, que se adjunta en la parte de *Anexos* del presente trabajo, refleja la importancia estratégica y comunicativa que ha supuesto este proyecto para la compañía. El título del manifiesto “An immersion into MANGO’s personality” (Una inmersión en la personalidad de MANGO) es bastante revelador; el nuevo flagship store de Mango no es una tienda más de la marca, es un viaje a su esencia y valores. Además, al analizar el resto del contenido del manifiesto, se puede identificar el propósito que pretende alcanzar la compañía con el proyecto: unir la marca al diseño y la vanguardia e incitar al cliente a que explore y disfrute. Este propósito es, a la vez, el objetivo principal de este tipo de espacios, tal y como se ha podido estudiar en este trabajo.

Además del manifiesto, Mango llevó a cabo diferentes acciones estratégicas tanto a nivel *online* como *offline* vinculadas a la apertura, así como a la difusión y promoción del proyecto.

Algunas de las acciones más destacadas fueron:

- Uso de un *slogan* exclusivo para la inauguración, “Mango loves Serrano”, creado por el ilustrador Chidy Wayne. Este *slogan* fue utilizado en gran parte del material promocional del proyecto.

mango
Loves
Serrano

IMAGEN 4. 8. Ilustración creada en exclusiva por el ilustrador Chidy Wayne para celebrar la apertura del flagship store de Mango en la Calle Serrano de Madrid. Fuente: <http://www.chidywayne.com/Mango-Loves-Serrano>

- Publicidad exterior, en lonas y marquesinas.



IMAGEN 4. 9. Marquesina de autobús, a la izquierda, y lona en un edificio, a la derecha, con imágenes promocionales creadas para dar a conocer la apertura de la tienda en el entorno urbano. Fuente: imágenes cedidas en exclusividad por MANGO.

- E-mailing y web

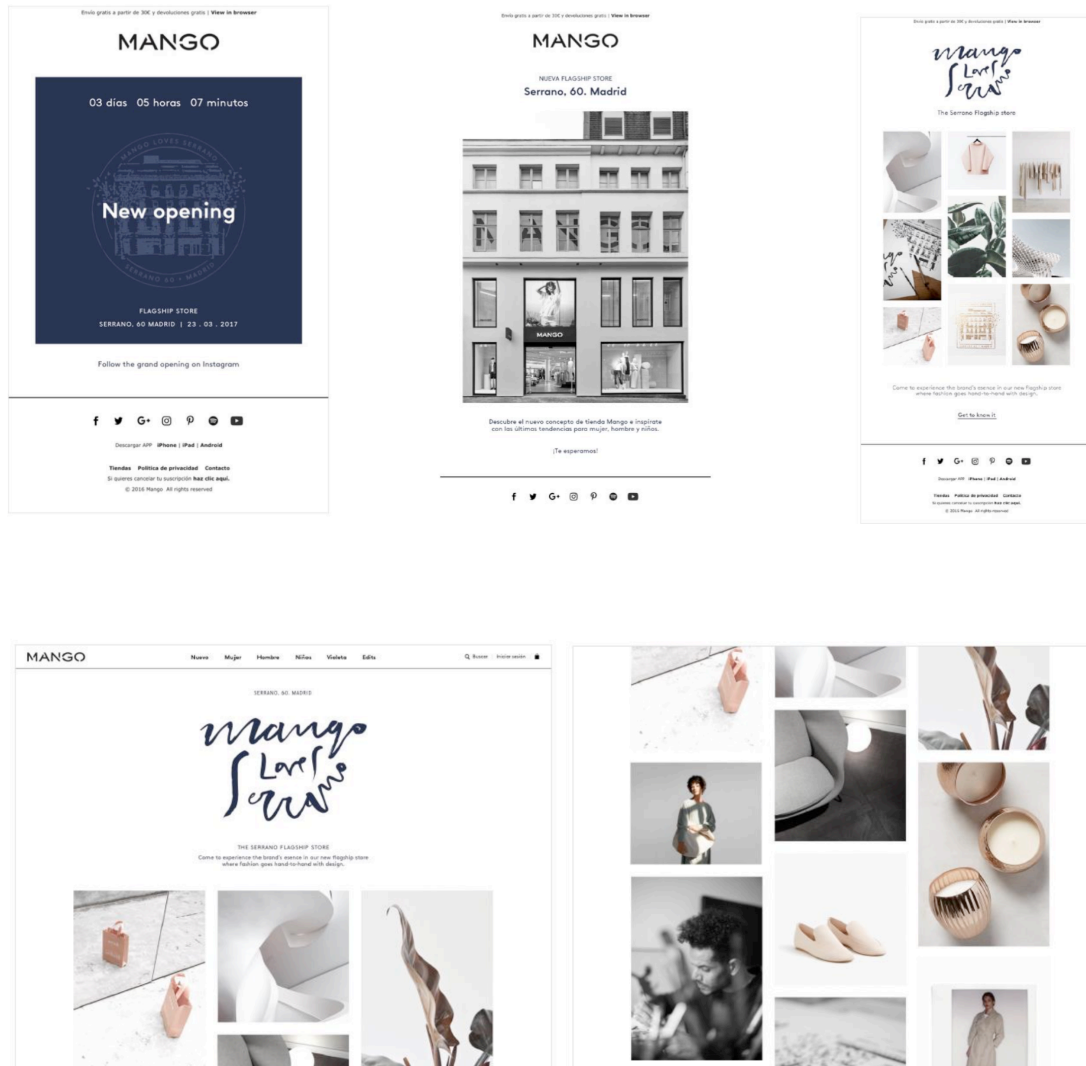


IMAGEN 4. 10. Diferentes ejemplos de contenido publicitarios enviadas por e-mail y publicaciones especiales creadas para la web de MANGO. Fuente: imágenes cedidas en exclusividad por MANGO.

- Publicaciones en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter en las que informar o dar a conocer detalles sobre diferentes aspectos: la cuenta atrás para la apertura, el proceso de creación del *slogan*, la fachada del edificio, algunas partes del interior de la tienda, el día de la inauguración, los invitados que pusieron asistir a la apertura, la fiesta posterior al evento, etc.



GRÁFICO 4. 1. Ejemplos de publicaciones especiales para difundir en Facebook (Izquierda) e Instagram (derecha). Fuente: imágenes cedidas en exclusividad por MANGO.

- *Merchandising* promocional

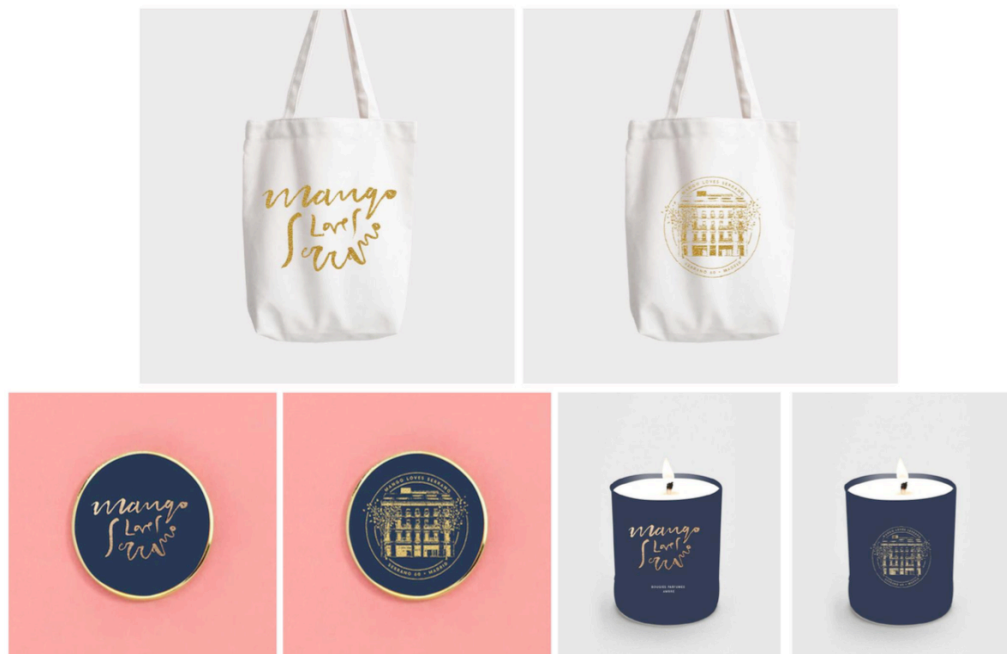


GRÁFICO 4. 2. Regalos y objetos creados para celebrar la inauguración de la tienda, que incorporan el *slogan* "Mango Loves Serrano". Fuente: imágenes cedidas en exclusividad por MANGO.

- Fiesta posterior a la inauguración: durante la noche del 23 de marzo de 2017 Mango organizó una fiesta en el club *Cha Chá* de Madrid para celebrar el desembarco de la firma en la calle Serrano. A ella pudieron acudir diferentes personalidades del mundo de la moda, el diseño o la música. Este evento tuvo una fuerte repercusión en medios y redes sociales.



IMAGEN 4. 11. Fotografía del evento organizado por MANGO para celebrar la fiesta posterior a la inauguración. Fuente: <http://www.vogue.es/moda/news/galerias/fiesta-inauguracion-tienda-mango-serrano-madrid/13487/image/1242514>

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo de investigación ha permitido llegar a diferentes conclusiones en relación a los planteamientos que se establecieron inicialmente.

Teniendo en cuenta el punto de partida del trabajo, en el que se analizaba la distribución minorista desde una perspectiva histórica y su situación actual, se puede concluir que ésta ha evolucionado de forma desigual a lo largo del tiempo. No obstante, a pesar de que esta evolución se ha visto influenciada por diferentes factores o circunstancias de tipo histórico, político o económico, la distribución minorista sigue respondiendo a las necesidades del consumidor, como foco central e indispensable del engranaje económico de todas las sociedades.

Los formatos comerciales también han cambiado y, hoy en día, el mercado minorista se caracteriza por ofrecer productos de forma masiva en grandes superficies de venta, como centros comerciales o supermercados. En este sentido, gracias a este trabajo de investigación se ha podido comprobar cómo los profesionales prefieren hablar de *retail* para referirse a un mercado minorista global, más complejo y competitivo, que se encuentra en constante evolución por diferentes factores.

Se puede afirmar que algunos de estos factores están relacionados con la pérdida de eficacia de los mensajes publicitarios en medios convencionales, la aparición de las nuevas tecnologías y el desarrollo del comercio online en sus diferentes variantes.

En cuanto a la influencia del comercio electrónico en el sector retail, hay que destacar que en los últimos años el e-commerce ha ido creciendo año tras año. Sin embargo, se ha podido comprobar que el comercio minorista sigue teniendo un enorme peso en las economías de los países, y se puede concluir que los consumidores siguen comprando en las tiendas físicas. Aunque, cada vez más, las marcas se esfuerzan en ofrecer un valor añadido y experiencias únicas en sus puntos de venta. Es ahí donde reside uno de los mayores retos del sector retail, en saber adaptarse a los cambios y conseguir establecer relaciones con los consumidores, para que estos sigan comprando en las tiendas.

Teniendo en cuenta la anterior situación, se puede afirmar que las marcas están llevando a cabo nuevas estrategias comerciales, centradas en la gestión del espacio comercial, para atraer al consumidor al punto de venta y lograr conectar con él. El espacio comercial tiene una enorme importancia para las empresas del sector retail por su valor social, pero también por su dimensión comunicativa y esta es, precisamente, una de las conclusiones principales a las que se han podido llegar tras la realización de este trabajo.

Una vez analizada la importancia del espacio retail para la marca, si nos adentramos en el otro gran capítulo del trabajo, que trata sobre los flagship stores, podemos establecer algunas conclusiones.

Se ha observado que, a pesar del extendido uso del término *flagship store* en medios de comunicación y diferentes ámbitos, a día de hoy existe una cierta problemática en torno a él. Esto se debe a que, por una lado, son muchos los que utilizan otros términos para referirse a este tipo de espacios. Sin embargo, lo cierto es que el término más preciso y utilizado es el de flagship store. Y, por otro lado, en el ámbito académico y en la literatura a nivel nacional, este concepto aún no ha sido abordado con la suficiente profundidad.

En cuanto al origen de los flagship stores, señalar que éste es un tanto difícil de determinar con exactitud. No se puede afirmar qué marca fue la que abrió un flagship store por primera vez, tal y como se conoce este formato comercial hoy en día, a pesar de que existen diferentes ejemplos que sirven de antecedentes. En general, se puede concluir que el origen de los flagship stores va ligado al sector de las marcas de moda lujo, ya que éstas fueron pioneras en abrir grandes tiendas en países extranjeros como parte de su estrategia de internacionalización, tal y como afirmaron Moore y Doherty (2008, 2010).

Otras conclusiones importantes a las que se han podido llegar tras la realización de este trabajo son las que tiene que ver con las características que definen un flagship

store.

En general, se puede afirmar que los flagship stores son tiendas que poseen un gran tamaño, ya que estos establecimientos pretenden llamar la atención de los consumidores y, a la vez, distinguirse del resto de formatos comerciales. Están localizadas en puntos estratégicos de ciudades que representan un mercado fundamental para la marca, y suelen ubicarse en edificios con una gran importancia arquitectónica, ya sea por su valor histórico o de innovación. Además, los flagship stores cuentan con un espacio interior exclusivo, llamativo y sorprendente que intenta reflejar y transmitir la identidad y la personalidad de la marca. Dentro de los flagship stores las marcas pretenden ofrecer una experiencia de compra con un valor añadido, entretener y, en definitiva, conectar con su público, a través de diferentes técnicas - como el marketing experiencial- y la utilización de diversas herramientas, relacionadas con la innovación tecnológica.

Aunque estas características están presentes en la mayoría de flagship stores, hay que señalar que no siempre lo hacen de la misma manera. Es decir, se ha podido comprobar que, dependiendo de la marca, en algunos casos se da más importancia a las dimensiones del establecimiento, en otros la localización juega un papel mucho más determinante o, por lo contrario, para algunas marcas la gestión del diseño interior y del valor de la experiencia de compra es mucho más relevante en su estrategia comercial.

En relación a la función estratégica que cumplen los flagship stores, también se pueden establecer algunas conclusiones. Abrir un flagship store supone un gran esfuerzo económico para las empresas, ya que estas tiendas implican importantes inversiones en diseño, tecnología, recursos humanos, etc. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, este esfuerzo se compensa gracias a los beneficios que reportan estos espacios, sobre todo a nivel de imagen. Los flagship stores son, ante todo, espacios que transmiten la identidad de la marca, su esencia, valores... de una forma diferente, más efectiva y, en este sentido, son escaparates globales que ayudan a

mejorar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Pero además, a día de hoy, los flagship stores se han convertido en valiosas herramientas para conectar con el consumidor. Debido al gran número de recursos y técnicas que se utilizan para ofrecer una experiencia de compra memorable, los flagship stores tienen una fuerte capacidad de estimulación, que se traduce en conexión con el cliente.

Por último, en relación a la parte práctica de este trabajo, en el que se analizaba el flagship store de la marca Mango ubicado en la calle Serrano de Madrid y su estrategia retail, también se pueden establecer algunas conclusiones.

En primer lugar, se puede afirmar que detrás de un proyecto como el de la tienda analizada, existe un esfuerzo de planificación, organización y un despliegue de multitud de equipos que trabajan para sacar adelante un proyecto innovador de la forma más efectiva posible.

En segundo lugar, se ha observado que el tamaño del establecimiento, la ubicación del local, la importancia arquitectónica del edificio, el diseño interior y el valor de las experiencias, son variables estratégicas que están presentes en esta tienda, y que confirman muchos de los planteamientos que se han podido analizar en el presente trabajo de investigación.

En último lugar, se ha podido comprobar cómo este proyecto ha tenido una importancia determinante para la empresa, tanto para su desarrollo interno y la evolución de la marca, como para el proceso de adaptabilidad a las necesidades de los consumidores y las exigencias del mercado.

CAPÍTULO VI

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRAFÍA

- Allen Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. EEUU: Macmillan (S&S).
- Allen Aaker, D. (1994). *Gestión del valor de la marca*. Madrid: Diaz de Santos.
- American Marketing Association. (s.f.). *Dictionary American Marketing Association*.
 Disponible en
<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=F>
- Apple. (2017). *Apple Fifth Avenue*. Disponible en
<https://www.apple.com/retail/fifthavenue/>
- Bermejo Berros, J. (2008). El receptor publicitario del siglo XXI en el marco de la interactividad: entre el consumer y el prosumer. *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*, (p. 49-78).
- Caro Almela, A. (1993). *La Publicidad de la Significación*. Madrid.
- Casado D'Amato, M^a G y Rodríguez Vives, S.M. (2010). Storytelling: transmitir el ADN de la marca a través de la experiencia. Institut de Tecnologia Cerámica, Castellón, España.
- Escudero Gómez, L. A. (2008). *Los centros comerciales, espacios postmodernos de ocio y consumo: un estudio geográfico*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Faginas, S. (29 de Noviembre de 2015). Dime a qué huele y te diré en qué tienda estás. *La Voz de Galicia*. Recuperado de
<http://www.lavozdegalicia.es/noticia/yes/2015/11/28/dime-huele-dire-tienda-estas/00031448618626293691695.htm>
- Fernández, A. (2017). Fotografía de la fiesta "Mango Loves Serrano". [Imagen].
 Recuperado de <http://www.vogue.es/moda/news/galerias/fiesta-inauguracion-tienda-mango-serrano-madrid/13487/image/1242514>
- García Ferrer, G. (1999). Comercio especializado: variables estratégicas y posicionamiento. Una aplicación al comercio de marca en el sector de la confección. *Distribución y Consumo*, (p. 35-52).
- Gobé, M. (2005). *Branding Emocional: el nuevo paradigma para conectar las Marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Editorial Divine Egg Publicaciones.
- IBM Sales and Distribution. (2012). *Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más)*. Recuperado de http://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01_HR.pdf

- Jiménez, M. (14 de Marzo de 2012). Así es la nueva Zara. *El País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2012/03/14/actualidad/1331731390_027302.html
- Kanlli; D/A Retail. (2016). *Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2016*. Recuperado de http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2016_evolucion_y_perspectivas_de_ecommerce_para_2016.pdf
- Kirby, A. E. y Kent, A. M. (2010). Architecture as brand: store desing and brand identity. *Journal of Product & Brand Management*, 19 (6). 437.
- Kozinets, R. V., Sherry, J. F., De-Berry-Spence, B., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K. y Storm, D. (2002). Themed flagship brand store in the new millenim: thory, practice, prospects. (B. S. Complete, Ed.) *Journal of Retailing*, 78, 17-19.
- Mango. (27 de Mayo de 2016). *Las ventas de Mango crecen un 15,3% en 2015 impulsadas por la apertura de megastores*. [Comunicado de prensa]. Recuperado de http://press.mango.com/es/las-ventas-de-mango-crecen-un-15-3-en-2015-impulsadas-por-la-apertura-de-megastores_2342
- Marín De la Cruz, S., y Martín Cerdeño, V. J. (2013). Centros Comerciales en España: situación, evolución e interpretación empírica. *Distribución y Consumo* , 5-20. Recuperado de <http://www.aedecc.com/centros-comerciales>
- Marketing Directo. (s.f.). Engagement. *Diccionario de Marketing y Publicidad*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias>
- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y on-line*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. (2016). *Informe Comercio Interior 2016*. Recuperado de http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2017/170421_Infome_Comercio_Interior_2016.pdf
- Modaes. (2017). La tienda del futuro: tecnología al servicio del retail. Recuperado de https://www.modaes.es/files//000_2016/0001publicaciones/pdfs/2017_dossier_tiadadelfuturo.pdf
- Moore, C. M. y Doherty, A. M. (2007). The international flagship store of luxury fashion Retailers. *Fashion Marketing, Second Edition: Contemporary issues*. (pp. 277-295). Routledge. Disponible en: https://books.google.es/books/about/Fashion_Marketing.html?id=Xv-mm4-AFqEC&redir_esc=y

- Moore, C. M. y Doherty, A. M. (2010). Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing". *European Journal of Marketing*, 44 (1/2). 139-161. DOI: 10.1108/0309561011008646.
- Office for Metropolitan Architecture. (s.f.). *Oma Office Work Search*. Nueva York, EE.UU.: <http://oma.eu/projects/prada-epicenter-new-york>
- Oficina de Turismo Madrid. (s.f.). *Telefónica Flagship Store*. Madrid, España: <http://www.esmadrid.com/compras/telefonica-store>
- Pareja, C. (17 de Octubre de 2016). Puma sella su entrada en Madrid con un 'flagship' en Fuencarral. *Modaes.es*. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/puma-sella-su-entrada-en-madrid-con-un-flagship-en-fuencarral.html>
- Puro Marketing. (28 de Febrero de 2017). Los trucos de las empresas y marcas para vender más. *Puro Marketing*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/13/28418/trucos-empresas-marcas-para-vender-mas-comercios-tiendas.html>
- Saint Cricq, J., y Bruel, O. (1975). *Merchandising*. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.
- Sanjuan, S. (2013). *Evolución de los flagship stores como herramienta estratégica en la construcción de valor de marca*. Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, Madrid.
- Salvatierra, J. (7 de abril de 2017). Zara abre en Madrid su tienda más grande del mundo. *El País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2017/04/06/actualidad/1491489624_834856.html
- Small, E. (24 de Abril de 2015). 4 Pillars of Retail Engagement. *Slideshare*. Recuperado de https://es.slideshare.net/edahn/4-pillars-of-retail-engagement/6-ConversionLoyaltyLengthofVisitIncremental_Occasions1_24_3
- Töffler, A. (1980). *La tercera ola*. Bogotá: Plaza & Janes. S.A.. Editores.
- Tejo, L. (15 de Abril de 2014). Abrir 'flagship store' está de moda. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/yodona/2014/04/15/534d0b98ca4741354e8b4573.html>
- Vidal, F. (2011). La producción semiótica ante la significatización de la economía (O ¿cómo lograr una publicidad efectiva en la era del capitalismo virtual?). *Pensar la Publicidad*, 5 (1), pp. 75-97.

Vidal, F. (2015). Marca y espacio. Los lugares de la experiencia y su evolución. *Opción*, 31, (5), pp. 924-941.

Wayne, C. (s. f.). *Mango Loves Serrano: Chidy Wayne*. Barcelona, España. Recuperado de <http://www.chidywayne.com/Mango-Loves-Serrano>

Zara. (4 de septiembre de 2008). *Zara inaugura su flagship store en Corea del Sur*. [Comunicado de prensa]. Recuperado de https://www.inditex.com/es/media/news_article?articleId=33567

Zoia, M. (s. F.). *Rewind Retail: retail branding o cómo la marca cobra vida en el espacio*. Recuperado de <https://rewindretail.com/objetivodelblog/>

ANEXOS

Manifiesto

The Serrano Flagship store

An immersion into MANGO's personality

Located in a vibrant and iconic area in the city of Madrid, our contemporary and sophisticated flagship store has been designed to embody the brand's unique personality and creative vision. A place where fashion goes hand-in-hand with design.

The eclectic space is a considered collection of textures, experiences, and eras. Comfortable seating areas and sculptural plants create a cozy atmosphere that entice customers to linger and explore. Our innovative character can be found through interactive fitting room mirrors and high-tech features that enhance a unique and personal shopping experience.

An edgy interior décor is represented by refined furniture with velvet and leather accents and storied objects. Marble elements and brass fixtures are combined with raw wood details and natural stones to reflect the intimate nature of the brand.

Nota de prensa:

MANGO celebrates the opening of its new flagship store in Madrid's exclusive Serrano street

Sofía Sánchez de Betak hosted the event attended by influential international celebrities from the fashion world

Barcelona, 24 March 2017 - Situated in one of Madrid's prime locations, MANGO opens its new flagship store at number 60 Serrano street. Recovering the original design of the building, the store has a selling space of 2000 m² and is distributed over four floors which will stock the Woman, Man and Kids lines.

To celebrate the opening, yesterday MANGO invited international celebrities from the fashion world to its new store at number 60 Serrano street, including the art director and consultant **Sofía Sánchez de Betak**, who hosted the event. The guests were given a private tour of the new store, including the celebrities **Julia Restoin, Veronika Heilbrunner, Yasmin Sewell, Jeanne Damas**, the stylist **Aleksandra Woroniecka** and the fashion influencers **Camille Charrière, Blanca Miró, Diletta Bonaiuti** and **Chiara Capitani**, as well as top national and international fashion editors and journalists.

The same evening, MANGO held a private party for over 500 people at the Cha Cha club (El Principito), with performances by the DJs **John Talabot** and **Hugo Capablanca**. The event was attended by celebrities including the actor **Quim Gutiérrez**, the photographers **Nacho Alegre**, **Gorka Postigo**, **Jordi Labanda** and **Juan Gatti**, the journalist and presenter **Ana García Siñeriz**, the designer **Alejandro Gómez Palomo** and the stylist and photographer **Inés Ybarra**. Also present were international celebrities including the model **Mark Vanderloo** and the illustrator and model **Langley Fox Hemingway**.

The 60 Serrano store is a sophisticated and contemporary premises, designed to reflect the brand's personality. It features the architectural and interior design concept that MANGO has recently incorporated in its stores, which aims to unify all the lines in a large, single dynamic space, significantly improving the customer experience.

The new store combines a blend of materials and textures that give it an eclectic look. The combination of sculpted floors and different decorative styles create a pleasing ambience which invites customers to explore the store in a relaxed manner. The interior decoration is based on the use of refined display furniture with touches of velvet and leather, in addition to elements of marble, concrete, wood and natural stone. The store also has an internal garden which can be accessed from the store, and features a permanent installation of mannequins displayed inside metal urns.

The megastore will be equipped with the state-of-the-art technologies MANGO has begun to implant in its stores, such as digital fitting rooms, the e-receipt, the PayGo payment system and the Shazam In-Store app. It will also have Wi-Fi and a specific area for Click & Collect.

***MANGO** was founded in 1984 and is today one of the leading fashion groups in the world. Based in its city of origin, Barcelona, the company has an extensive store network of 800,000 m² in 109 countries. From its "El Hangar" Design Centre in Palau-solità i Plegamans, every year it designs 18,000 garments and accessories for wearing the season's trends. The company, which owns the MANGO Woman, Man, Kids and Violeta lines, closed 2015 with sales of 2.327 billion euros, representing a 15% increase on 2014 and an EBITDA of 170 million euros. More information at www.mango.com*