

FLAGSHIP, NUEVOS ENFOQUES PARA LA IMAGEN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS: EL CASO TELEFÓNICA

Begoña Gómez Nieto¹
Alejandro Tapia Frade²

Resumen

En el siguiente artículo se presenta el estudio del caso de la flagship de Telefónica como arma estratégica para la imagen institucional de la empresa. Se exponen los objetivos, el propósito de este proyecto y una comparativa con otras flagships exitosas a nivel internacional.

Palabras clave

Comunicación Corporativa
Imagen Corporativa
Comunicación Comercial
Flagship
Telefónica

Abstract

The following article presents a case study of the flagship of Telefónica as a strategic weapon for the company's corporate image. Outlines the objectives, the purpose of this project and a comparison with other successful international flagships.

Keywords

Corporate Communications
Corporate Image
Business Communication
Flagship
Telefónica

¿Qué es una flagship?

Una flagship es el buque insignia de una compañía. Es la principal sede de la empresa donde se aglutinan diferentes áreas de la misma: dirección, gerencia, presentación comercial de productos y servicios, etc., con el fin de presentar ante los diferentes públicos una imagen de empresa referente dentro de su sector y ante la sociedad.

Puesto que es la tarjeta de presentación de la compañía, el esfuerzo en inversión y recursos es muy alto, pero el reconocimiento como empresa líder del sector compensa este desembolso de capital. En este reconocimiento la flagship desarrolla un papel trascendental en la percepción de una imagen positiva por parte de los públicos para lograr la aceptación de ésta a diferentes niveles.

La globalización en la que estamos inmersos obliga a las compañías, independientemente de su tamaño y ámbito de actuación, a ser cada vez más competitivas.

En el éxito de esta competitividad, la comunicación tiene mucho que decir, puesto que puede ser utilizada como herramienta estratégica en la consecución de los objetivos de la empresa. La comunicación dispone de un amplio abanico de formas, conceptos que pueden ser manejados de manera hábil por profesionales para situar a la empresa en una inmejorable posición respecto al resto.

Es un modelo comercial, una presentación del negocio que se convierte en una herramienta importante de comunicación para la compañía que la respalda, una herramienta que debe ser combinada con un plan diseñado y perfectamente estructurado de comunicación para los distintos públicos de la organización: consumidores (potenciales y reales), proveedores, distribuidores, accionistas, medios de comunicación, etc., los denominados *stakeholders* que definía el profesor Villafañe.

La comunicación de productos frente a comunicación institucional

La comunicación comercial es la que se refiere a la comunicación de productos y servicios concretos dentro de la organización. La comunicación institucional apuesta por el enfoque de comunicación global de la compañía, no se presentan productos concretos, sino que se presenta a la empresa como un todo, como algo global.

Estos dos tipos de comunicación deben llevarse a cabo de forma coordinada y planificada, aunque en realidad no siempre sucede así.

El enfoque estrictamente comercial de la comunicación es más compacto y operativo en empresas con un solo producto, y es más complejo en empresas con diferentes líneas de productos, donde los objetivos de comunicación institucional, sin ser dispares de los estrictamente comerciales, no siempre son tan coincidentes como para permitir su integración total en una política común (Sanz de la Tajada, 1999:46).

La comunicación comercial de la empresa exige hoy una alta coherencia con la comunicación institucional, ya que la imagen de la empresa, percibida por los públicos ligados a lo comercial (distribuidores y otros intermediarios, prescriptores, consumidores, compradores, incluso los proveedores), interviene decisivamente en apoyo de la imagen de marca y las reacciones de la demanda en todos los niveles.

La conveniencia de construir un plan de comunicación integral en la empresa, integrando las imágenes de sus diferentes productos/marcas, se deriva de la necesidad de aunar los enfoques relativos a (Sanz de la Tajada, 1999:46-47):

- a) Por un lado, los productos y marcas de la empresa, que hay que considerar individualmente y en el orden de prioridades determinado por la empresa, a partir de criterios de rentabilidad comparativa, perspectivas de desarrollo futuro, etc. La cartera de productos de algunas compañías es amplia, mientras que en otras es limitada.
- b) Por otro lado, todos los públicos y, en el aspecto comercial, todos los mercados o segmentos de mercado en que actúa la empresa en el ámbito internacional, que han de ser definidos según diversos criterios, con expresión de la adecuación producto/mercado y, en un sentido más amplio, identidad de empresa/tipo de público.
- c) En tercer lugar, la elaboración de líneas de comunicación, coherentes entre sí, para cada conjunción producto/mercado y cada técnica de comunicación específica que intervenga. Todas ellas, en su individualidad y en su cohesión, han de estar al servicio de una comunicación propia de la empresa que potencie la imagen en los diferentes públicos.

Sin embargo, la integración de la comunicación institucional de la empresa (del management) con su comunicación comercial (del marketing) es a menudo difícil. Por lo tanto, debemos señalar que el establecimiento de una política integral de comunicación en la esfera estrictamente comercial es más factible (y frecuente, en general) que en el ámbito institucional de la empresa.

Pero las marcas no sólo deben ser la expresión de los atributos del producto, sino también transmitir unos valores que estén de acuerdo con las expectativas de la sociedad. No debemos olvidar que el éxito o fracaso de la gran mayoría de los productos y servicios está sujeto al significado de su marca. A través de la comunicación se pretende crear no sólo conocimiento, sino también una buena percepción de la marca y, como objetivo final, generar comportamientos con los públicos con los que la marca se relaciona.

Hoy en día, nadie pone en duda que la comunicación empresarial es una actividad integral, directiva y estratégica.

En el caso de las flagships, la comunicación de producto y la institucional van de la mano. Como explicamos en epígrafes posteriores, la flag representa un nuevo enfoque desde el punto de vista comunicacional donde se unen la comercialización de los productos de la compañía y la imagen de la empresa con una visión de la organización como sujeto perteneciente al ranking de las empresas referentes o líderes del sector.

De la Identidad a la Imagen Corporativa

Puesto que estamos hablando de imagen y de posicionarse ante los públicos como empresa referente en el sector, debemos presentar dos conceptos fundamentales para la comprensión del planteamiento comunicacional que persigue esta modalidad comercial: la flagship.

La identidad corporativa denota la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza. Es la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivo mediante el uso de símbolos, comunicación

y comportamientos. Estos tres elementos constituyen el llamado mix de identidad corporativa (Van Riel, 2000:29).

Para Sanz de la Tajada (1994:42-44) la comunicación corporativa consta de tres dimensiones básicas: la primera, permite entrar en un análisis más profundo de lo que la empresa es, y que conforma lo que denomina su “dimensión identidad” -que incluiría su cultura, valores, misión, etc.-; la segunda, representa lo que la empresa dice que es, su “dimensión comunicación”, y que proyecta a través de su comunicación, y la tercera determina lo que los públicos creen que es la empresa, su “dimensión imagen”, que sería su imagen percibida.

La imagen corporativa es descrita por Van Riel (2000:27) como el retrato que se tiene de una empresa, cómo ésta es percibida por los públicos objetivo.

Por lo tanto, la identidad es lo que la empresa realmente es y la imagen es la percepción que tienen los distintos públicos objetivo de la empresa, la integración en la mente de sus públicos de todas las señales emitidas por la empresa.

La imagen de una empresa ha de considerarse como “el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos”, lo que le lleva a considerar la imagen como el resultado conjunto integrado de la identidad de la empresa y del trabajo corporativo, entendido como “todas aquellas posibles actuaciones, voluntarias o involuntarias, con intención comunicativa o sin ella, que hacen identificar en la mente de los públicos la imagen y la identidad de la empresa” (Sanz de la Tajada, 1996:21).

Pero una imagen de empresa no es algo absoluto sino que, en general, se diferencia sensiblemente según los públicos. Así, por ejemplo, los proveedores de una empresa pueden tener una imagen muy diferente de la que poseen sus clientes y de la de los propios empleados y/o accionistas. De ahí la importancia de la diferenciación de los públicos de la empresa.

Villafañe (2004:35) propone un modelo de gestión de la imagen corporativa de la empresa que comprende tres etapas sucesivas:

- La definición de la estrategia de imagen.
- La configuración de la personalidad corporativa.
- La gestión de la imagen a través de la comunicación.

La definición de la estrategia de imagen que la empresa va a seguir en el futuro exige determinar su “imagen actual” y su “imagen intencional”. De la constatación de las diferencias que presumiblemente existirán entre esas dos imágenes, debe surgir la estrategia que la empresa adoptará para intentar superar tales diferencias.

El primer paso a la hora de poner en marcha la estrategia de comunicación es pensar dentro de la empresa con mentalidad integradora, lo que significa que hay que hacer un esfuerzo por unir las partes del sistema que constituye una organización (Carrillo, Castillo y Gómez, 2005:99).

Sobre la Flagship de Telefónica

Telefónica es una de las compañías líderes en el sector telecomunicaciones en España. La transformación de su sede central en Madrid en una flagship es el objeto del presente epígrafe.

Telefónica utilizó el espacio del edificio, en pleno centro de la ciudad, para crear su *flagship store*, literalmente su "tienda buque insignia". Se trata de un concepto importado de Estados Unidos consistente en que las grandes firmas de la automoción, moda o tecnología instalan una macrotienda en edificios de las principales calles de las capitales con el objeto no sólo puramente comercial, sino de que sirva como imagen de marca.

Para ello mezclan el concepto de tienda con el de exposición. Entre los más famosos están el de la informática Apple en la calle 14 de Nueva York; el del fabricante de móviles Nokia, o el de Prada, que tienen una red por todo el mundo.

La flagship de Telefónica se describe como un espacio con un punto de vista privilegiado: un escenario para el ocio y la representación corporativa, una tienda y un

centro de atención al cliente; pero, sobre todo, un lugar donde el público interactúa con los productos de última generación, un escenario dinámico para los ritos y los códigos del consumo en la era de la información.

Debemos mencionar necesariamente al Edificio Telefónica por dar cobijo a este espacio tan singular. El Edificio Telefónica en la Gran Vía de Madrid es la sede del Grupo Telefónica. Fue construido entre 1926 y 1929, y fue el primer rascacielos levantado en Europa, además del rascacielos más alto de Madrid desde esa fecha hasta 1953, en que el Edificio España, a escasos 500 metros, en la Plaza de España, le arrebató el puesto. Actualmente es el 16º edificio más alto de Madrid, contando la nueva área de rascacielos CTBA.

Tiene 89,30 m de altura, distribuidos en 15 plantas, de techos altos. Su arquitecto fue Ignacio de Cárdenas Pastor, responsable del departamento de edificaciones de la CTNE y autor de otros edificios de la compañía como Valencia, Zaragoza o León³.

Actualmente, tiene en sus plantas más bajas la tienda de cabecera de Telefónica "Telefonica Flagship Store".

El edificio de Telefónica en Gran Vía ha supuesto desde los inicios de su construcción en 1925 el emblema corporativo de la Compañía y uno de los signos de identidad y modernidad de Madrid, emulando a los primeros rascacielos de Nueva York y bajo el proyecto conjunto de los arquitectos Lewis S. Weeks, americano y el joven arquitecto español Ignacio Cárdenas con la colaboración del que más adelante sería un insigne diseñador y arquitecto, Luís Feduchi (Documentación facilitada por Telefónica).

Descripción del interior de la flagship

El proyecto -dirigido por Quanto Arquitectura en combinación con Kilika, para el interiorismo y el diseño industrial, y la agencia americana Brandimage en el diseño de imagen interior- intentan respetar los revestimientos y elementos anteriores con una intervención totalmente desmontable y separada de los paramentos, suelos y elementos portantes del edificio.

Lo primero con lo que contacta el cliente cuando entra es con una demostración de contenidos de un mapa dinámico, ofreciendo información sobre Telefónica y su presencia en el mundo.

En cuanto a la entrada de la flagship, debemos destacar que con el objetivo de mostrar al exterior todo el nuevo contenido interior, sin afectar a la emblemática fachada, se ha diseñado una “proa” de acceso desde la Gran Vía, que completamente exenta del edificio y realizada en chapón de hierro sin soldaduras visibles, introduce al público, utilizando los mismos accesos cilíndricos revestidos de mármol que recibían las puertas de vidrio deslizantes originales, bajo el plano inclinado con el rótulo corporativo recortado con láser.

También debemos mencionar en esta descripción, aspectos relacionados con el suelo. Este suelo técnico permite “liberar” zonas de pavimento en la planta baja, para visualizar los diseños y despiece del mármol del suelo original existente, creando unas ventanas de vidrio laminado de alta seguridad, que al ir recercadas por una tabica vertical de espejo, produce el efecto de continuidad y sensación flotante del suelo técnico (Documentación facilitada por Telefónica).

Otro elemento creado ex profeso es la escalera “Promenade”. Es una gran escalera central flanqueada por miradores en la planta alta que favorecen la visión del conjunto se dispuso la incorporación de pantallas de leds en las tabicas del desarrollo estructural de la misma, requiriendo de una precisión y exigencias extremas para su instalación, protección, ventilación y mantenimiento, con el único fin de convertir esta escalera “promenade” en el gran protagonista del conjunto de la “Flagship”. Todos los elementos de la actuación son autoportantes o desmontables de forma que cuando se decida volver al estado original protegido, éste se recupere sin haber sido agredido.

Datos de la inauguración

La tienda insignia de Telefónica abrió sus puertas el 8 de julio de 2008 en la calle Gran Vía, 28 en Madrid.

Telefónica transformó la construcción de su sede central en una macrotienda y una enorme sala de exposiciones. El que fuera durante muchos años el rascacielos más alto de España remodeló sus tripas para convertirse en el "mayor centro comercial tecnológico" de España, con 8.000 metros cuadrados de superficie.

El proyecto de la compañía española consistió en remodelar completamente las cuatro primeras plantas para crear ese espacio cultural-tecnológico-comercial, respetando todos los elementos ornamentales en su estado original, puesto que se trata de un edificio singular de 1929 y goza de la máxima protección. Las restantes ocho plantas superiores están dedicadas a oficinas.

La entreplanta y la primera planta, donde hasta ahora se realizaban exposiciones culturales, estarán destinadas a este concepto innovador de macrotienda. Los clientes no sólo pueden adquirir productos o contratar servicios de la empresa Telefónica, sino utilizarlos, porque la operadora pone a disposición de los mismos equipos de prueba. Es, con diferencia, el mayor espacio comercial de la operadora de telefonía en España.

En la planta segunda se instalará el Museo de las Telecomunicaciones, aunque también sufrirá una notable remodelación. Sobre la base del actual patrimonio del museo, se pretende dotarle de una mayor interactividad, un poco al estilo del Museo de las Ciencias de La Caixa, pero centrándose en el campo de las telecomunicaciones. También en esta planta se ha construido un auditorio.

Por último, la tercera y la cuarta planta estarán dedicadas a la sala de exposiciones culturales temporales, que hasta ahora funcionaba en la primera planta. Con la reforma, el espacio dedicado a muestra artística pasará de 800 a 2.000 metros cuadrados.

Una vez completado el proyecto, todas las plantas están conectadas entre sí, mediante escaleras mecánicas, porque se quiere dar una idea de continuidad en todo el espacio. Además, tanto la tienda como las exposiciones tienen un horario muy amplio, fines de semana incluidos. Otra de las características de la remodelación es que se recupera la entrada al público por Gran Vía, 28, en lugar de por la calle de Valverde⁴.

La fachada del edificio incorpora soluciones audiovisuales con pantallas y placas leds. En la planta baja se encuentra la zona comercial y distintas áreas de familia, hogar, entorno profesional de negocios, soluciones audiovisuales, zona para viajeros y espacio reservado a los niños⁵.

Otras flagships punto de referencia de imagen corporativa

A continuación presentamos una descripción de flagships de diversos sectores a nivel internacional (moda, calzado, alimentación, telecomunicaciones) con el objeto de realizar un estudio comparativo destacando aspectos coincidentes y conclusiones relevantes en el planteamiento de construcción de una flagship. Las empresas seleccionadas responden al criterio de ser empresas referente en su sector y que poseen índices de notoriedad relevantes entre los consumidores.

H&M

Este enclave comercial está ubicado en la calle Gran Vía, 32 de Madrid, una de las calles más céntricas. Se sitúa en el Antiguo Cine Avenida.

Este cine fue construido en 1926, bajo el diseño de José María de la Cuadra Salcedo y Arrieta Mascarúa, en un estilo clasicista. La sala Pasapoga, situada en los bajos de este cine, abrió sus puertas en 1944. Era el local de moda, el gran escenario de las vedettes, de las plumas, de la música en directo... un auténtico music hall, además de un teatro de variedades. Por su escenario pasaron nombres como Antonio Machín o Frank Sinatra y fueron testigos de sus fiestas, en una época de depresión nacional, actores y actrices internacionalmente conocidos como Ava Gardner o Gary Cooper. Después se convirtió en una lujosa y moderna sala cuyo público era fundamentalmente una incipiente clase media burguesa.

Se inauguró el 8 de octubre de 2009, con gran afluencia de gente. Ángela y Olivia Molina fueron las madrinas del evento⁶. También acudieron Carmen Lomana, Nika, Toni Acosta, Mario Vaquerizo, Yohana Cobo, Paco León, Josep Lobato, Lola Marcelli e

Isabel Serrano entre otros famosos. En el momento de su inauguración era la tienda número 106 en España⁷.

Las estructuras interior y exterior del inmueble están protegidas, por lo que las obras de mejora y adaptación no podían tocarlas, al contrario, la reforma tenía que rehabilitar las zonas consideradas. Además, tenían que recuperar la fachada en su diseño original de los años 30, incluido, si lo hubiese, el cartel antiguo que anunciaba al cine Avenida⁸.

Destacable y uno de los puntos más reseñables de la intervención es la restauración de las hermosas vidrieras originales del cine, que fueron creación de la empresa Vidrieras Artísticas de Bilbao.

Descripción del interior

En cuanto al interior, la superficie total es de 2.300 m² en 4 plantas. Resulta interesante como se amalgama lo teatral y la moda, recorriendo de los 50's a los 90's en cuatro plantas.

El diseño interior es básico, sin grandilocuencias, destacando algo más en decoración la parte de hombres. Destaca un gran vestíbulo en la entrada y una gran escalera de mármol. Se han respetado elementos originales como las escaleras de mármol, las lámparas de araña o pinturas representativas de las paredes.

Los clientes encontrarán aquí las colecciones para mujer, hombre y jóvenes, así como la amplia gama de básicos, lencería, accesorios y cosmética de H&M. El espacio de mujer se articula alrededor de un patio interior con un gran hueco que comunica las tres plantas de lo que fue el antiguo patio de butacas, y la colección de hombre se sitúa en el sótano donde estuvo la sala de fiestas. Curiosamente a esta sección no se permite el acceso desde la calle por la que fuera entrada a la mítica sala sino por unas escaleras automáticas interiores.

Es, además, la primera tienda H&M en Madrid con las colecciones Divided Exclusive y Man Trend, dos líneas pensadas para los más interesados en la moda⁹.

En cuanto a los eventos realizados, destacan una fiesta de moda con desfile, dj y catering para los clientes de Movistar¹⁰. Por lo tanto, se llevan a cabo convenios de colaboración entre grandes compañías.

También Karl Lagerfeld, diseñador de Chanel, hizo ropa para H&M, que vendió en la tienda de la gran vía madrileña¹¹.

NOKIA

Nokia no tiene flagship en Madrid. Actualmente las tiene en México, Moscú, Helsinki, Praga, Sao Paulo, Pekín y Hong Kong.

Nokia cerró flagships en Londres en 2009, y en Chicago y New York en 2010. El centro más grande es el de Hong Kong, que atiende a más de 500.000 personas cada día. Está situado en el distrito financiero y de moda de ese lugar, concretamente en East Nanjin Road¹².

La flag de México está situada en la avenida Ejercito Nacional No. 843-B, Col. Granada, en Ciudad de México, en el nuevo Centro Comercial Antara. Por tanto, entorno puramente comercial. Fue inaugurada el 13 de diciembre de 2006. Cuenta con 610 metros cuadrados, que atienden 25 empleados. Hay que señalar que la tienda emblemática de Nokia en México tiene tres años y medio operando y que recibe aproximadamente a dos mil personas por semana¹³.

Debemos mencionar un aspecto curioso de funcionamiento, todo lo que sucede en la tienda, desde los cambios de iluminación al ritmo de la música ambiental, las imágenes y videos que se ven en las pantallas planas instaladas en las paredes y hasta su distribución, está controlado desde Londres, lo que garantiza que de forma simultánea, todas las tiendas del mundo proporcionan la misma experiencia al mismo tiempo.

Cada Nokia Flagship Store tiene una amplia variedad de productos y servicios Nokia. Tienen como propósito inspirar y educar a los consumidores sobre los beneficios de las comunicaciones móviles mediante una experiencia innovadora e interactiva. Esto

incluye introducir nuevas técnicas en la venta de teléfonos móviles y ampliar el atractivo de la marca Nokia de cara a los consumidores.

Se muestra a los consumidores un amplio portafolio de productos y servicios Nokia, ofreciendo a su vez una oportunidad de experimentar directamente los distintos beneficios que ofrecen los productos y la tecnología Nokia. Asimismo, las tiendas emblemáticas Nokia permiten una relación más estrecha con los consumidores a un nivel de venta al detalle. Además de un nuevo concepto de diseño, desarrollado en cooperación con líderes de la industria, las Nokia Flagship Store marcan un hito en términos de interactividad y contenido multimedia. Por tanto, se trata de establecer una experiencia interactiva y multimedia de prueba con productos Nokia¹⁴.

Adicionalmente, se organizan concursos con conciertos en vivo, por ejemplo han tocado grupos locales mexicanos como los Concorde.

Varias flagships han sido premiadas por su diseño interior. Destacamos los siguientes:

En 2006 The Nokia Flagship store, Moscow ganó the Visual Technology in a Visual Display award en el 13th Annual VM+SD International Visual Competition.

The Nokia Flagship store, New York ganó Best New York City Store 2006, del Institute of Store Planners, New York Chapter.

The Nokia Flagship store, Chicago ganó the 2006 Project of the Year: Interior Design/Fit out from MidWest Construction Journal.

En 2007 En la National Association of Store Fixture Manufacturers (NASFM) Retail Design Awards 2007, the Nokia Flagship store, New York ganó the Grand Prize in the Hardline Specialty Store 3,001-25,000ft² category, y el Store Fixture Award en las categorías Fixture Functionality y Grouping.

The Nokia Flagship store concept ganó Most Innovative International Retail & Leisure Concept of 2007.

En 2009 The Nokia flagship store, São Paulo, Brazil ganó el Bronze award for design en la categoría de entornos at the Businessweek/IDSA International Design Excellence Awards 09 (IDEA09).

APPLE

Apple llama a sus flagships Apple Significant Stores. Están situadas en New York City, Chicago, San Francisco, Tokyo, Osaka, Londres (la primera en Europa, abierta en noviembre de 2004, es la más rentable de todas, con beneficios de 2000 libras por metro cuadrado), Sydney, Perth, Montreal, Munich, Zurich, Paris, Beijing, Glasgow, Honolulu, Boston, Shanghai, Barcelona, Madrid¹⁵.

Estéticamente guardan cierto parecido con el Museo del Louvre, con una entrada acristalada (en este caso cúbica, en lugar de la pirámide del Louvre), y unas escaleras que bajan y que dan paso a la tienda en sí. El cubo fue creado por el diseñador Bohlin Cywinski Jackson y el ingeniero de estructuras Eckersly O'Callahan¹⁶.

Muchas de las tiendas incorporan un teatro para presentaciones, una o varias salas para probar los productos Apple, un “Genius Bar” para ayuda técnica y reparaciones, y workshops gratuitos para el público.

La Apple Significant store de New York se encuentra en el número 767 de la afamada Quinta Avenida, y presenta la estructura cúbica acristalada anteriormente dicha, que ocupa una superficie de 32 pies. En el día de inicio de venta del iPhone 4 se observaron amplias colas de acceso a la misma¹⁷. Esta tienda está abierta 24 horas al día, 365 días al año. Según el New York Post, registró unos ingresos de 440 millones de dólares en un solo año (2008). Se abrió el 19 de mayo de 2006. Este centro ofrece más de 100 Macs y cerca de 200 iPods para probar con ellos. Tiene el número de empleados más alto de todas las tiendas Apple, con cerca de 300 especialistas Mac, soporte técnico y creativos que ofrecen trucos para fotografía, películas y música para hacer más creativos los proyectos de aquellos clientes que lo requieran, en un entorno llamado “El estudio”¹⁸.

En esta flagship Apple es un ejemplo de marketing experiencial. Los consumidores son invitados a permanecer en la tienda todo el tiempo que deseen. Pueden probar los productos, aprender trucos y recibir ayuda en su trabajo actual o sus proyectos.

La estructura tiene varias partes importantes: The iPod Bar, The Genius Bar y The Studio. En el primero expertos te ayudan a instalar tu iPod o te explican el funcionamiento del mismo. The Genius bar es el lugar indicado para recibir ayuda técnica, o hacer más eficiente el uso del Mac. The Studio es la “esquina educativa”, el lugar para recibir tutoriales, clases de software o simplemente escuchar las presentaciones de los nuevos productos.

DANONE

Este enclave comercial está situado en Barcelona, en la avenida Diagonal, cerca del Corte Inglés. La avenida Diagonal se caracteriza por ser un lugar de gran afluencia de gente, predominando la clase media alta con aspecto burgués. El establecimiento se llama “espacio Danone”¹⁹.

Danone es una firma de productos lácteos y aguas, fundada en 1919 en Barcelona y actualmente con sede en Francia.

El local se inauguró el 20 de abril de 2009. Ocupa 300 m², y tiene un gran escaparate, presidido por un inmenso rótulo de la marca.

El local supuso una inversión de 500.000 euros. La estructura de esta propuesta comercial es la siguiente: una yoghourtería que permite comprar para consumir en el local o para llevar (con precios entre 1,80 y 2,80 euros), un restaurante que con menús “sanos” que ofrece ensaladas, carnes, pescados y una carta de vinos y cavas, en la que predominan las DO catalanas -Penedès, Montsant y Cava (con menú entre 8,5 y 12 euros), y una zona que repasa la historia de Danone a modo de museo, que este año cumple 90 años, con paneles y pantallas táctiles, y que incluye venta de ‘merchandising’. Cierran el espacio dos salas en las que se impartirán conferencias sobre nutrición y buenos hábitos a los consumidores con el objetivo de promocionar la salud de los españoles a través de la alimentación.

El interior, con un cierto tono futurista y dominado por el azul y el blanco corporativos, tiene los espacios muy bien diferenciados.

Lo que se busca con este local es estrechar la relación con el consumidor, y en ningún caso establecer situaciones de competencia con los distribuidores. En definitiva, reforzar la imagen de marca de la compañía y su contacto directo con los consumidores, creando así una experiencia de marca diferente a la que siempre se tiene, ya que normalmente uno consume los productos Danone en su propio hogar; ayudando a reforzar el posicionamiento actual de la marca basado en la salud y en hábitos de vida saludable. Este posicionamiento se ha visto reforzado también al alto crecimiento de productos como Actimel, Danacol, Activia y los yogures de soja Savia²⁰.

NIKE

Esta compañía posee flagships en Madrid, Barcelona (más pequeñas), Londres, New York y Tokio. Como nota curiosa la flag de New York tuvo que ser cerrada temporalmente debido a una plaga de chinches.

La flag que más destaca es la de Tokio, la más grande de Japón y primera en Asia. Se sitúa en el barrio Harajuku de Tokio, donde habitan las tribus “raras” que definen las tendencias en moda. Se estructura en torno a un edificio acristalado de 946 m² en tres alturas, diseñado por el arquitecto Masachimi Katayama, perteneciente al estudio WonderWall, uno de los más reputados en aquel país.

Se inauguró en noviembre de 2009. Para celebrar la apertura de la tienda Nike trabajó con once atletas japoneses para crear una única línea de color y estilo que sólo estará disponible en Tokio, además de lanzar una camiseta, con el nombre “The Skittle”, también disponible sólo allí.

Con el objeto de generar expectación en su inauguración, Nike en el último mes anterior a dicha inauguración cambió las lonas que cubrían el edificio cada dos días. La acción comunicativa fue realizada por la agencia publicitaria Wieden & Kennedy Tokyo²¹.

Allí no sólo creó un espacio para cada una de sus unidades de negocio (running, fútbol - que ocupa una planta entera-, sportwear) sino que creó el primer NikeID de Japón (en la segunda planta). Allí, los consumidores, pueden crear sus propias zapatillas y customizarlas, es decir personalizarlas según sus propias preferencias (tamaño, color, materiales)²².

Destacan una pared de calzado y un techo de zapatillas blancas “zapas blancas” (Pure Roof).

Nike busca transmitir a través de sus “tiendas bandera” una sensación de “coolness” que atraiga al comprador y no sólo que mejore su percepción de la marca sino que sea fiel, que sea de Nike²³.

PRONOVIAS

Pronovias empieza como una empresa familiar en 1922. Actualmente es el fabricante de modas más grande del mundo, con 150 tiendas y 3.800 puntos en 75 países. Su director creativo, Manuel Mota, y el equipo de diseño crean cientos de diseños cada año, centrandose su producción en torno a los conceptos de innovación y lujo²⁴.

Tiene flagships al menos en Milán (inaugurada en 2009), Londres, París y New York.

Su flagship más grande se encuentra en New York, en un edificio de siete plantas situado en Manhattan, en la calle 52 entre la Quinta Avenida y Madison. Obra de Josep Riu y Emilio Rodríguez-Martos de GCA Arquitectos Asociados en colaboración con los diseñadores de interiores Desirée Mas y Kenneth Park²⁵.

El edificio tiene una planta baja más seis superiores y dos plantas bajo rasante, con una superficie total de más de 2.100 m². El plan de construcción separa los suelos en diferentes usos. Las tres primeras plantas, con una superficie de más de 730 m², se asignan a las colecciones propias de la marca. Los siguientes dos pisos, que abarca 466

m², se reservan para las colecciones de los diseñadores más exclusivos de la marca. El sexto piso, que cubre 224 m², alberga una sala de exhibición exclusiva para la presentación de las colecciones y de alojamiento shows privados de la moda, y las oficinas están ubicadas en el séptimo piso, de unos 224 m². El edificio también cuenta con dos plantas bajo rasante de 488 m² destinados a espacio de almacenamiento y un plan de instalaciones.

Existen además, vestuarios, áreas de atención al público y áreas para exhibir el producto. Las zonas de vestuarios (con un total de 25 vestuarios) se han agrupado con el centro de comunicación, donde hay dos escaleras de estilo americano y un ascensor. Esto permite que el espacio que queda en cada una de las zonas comunes en cada planta quede fluido con una sensación de unidad global al enclave.

El plan de construcción prevé la principal área de información y consultas de los clientes en la planta baja. En la entrada, se hace hincapié en lo visual con un mural de sistema de iluminación de las imágenes, una ventana de sistema de iluminación frontal y el espacio dual que permite la unión visual de la planta baja y primera. Hacia la parte posterior de esta zona de entrada se encuentra la recepción, donde se organizan las actividades de la tienda.

La fachada es de cristal para convertirlo en el cuadro de luz que es la publicidad de la propia marca, que sólo se ve roto por el elemento vertical que lleva el nombre de la tienda y coronas del edificio. Este efecto de iluminación también es reforzada por la instalación de un sistema de iluminación RGB que proporciona patrones de intercambio de la luz.

Esta fachada usa el concepto "abierto y cerrado" mediante la combinación de dos tipos de cristal, transparente y serigrafiado con un patrón lineal, en función de las necesidades de cada planta. El proyecto emplea un lenguaje moderno en sus acabados y un trato exquisito de los materiales para crear un entorno en armonía con el lujo y la elegancia exigida por el producto²⁶.

Datos de la inauguración

Se inauguró el 8 de mayo de 2008, en una velada bajo el título “Flamenco Blanco”. En dicha fiesta se presentó la colección 2009. A la misma, que tuvo carácter benéfico, asistieron multitud de famosos como Karolina Kurkova, Eugenia Silva, Ariadne Artiles y Cristina Tossio; jóvenes pertenecientes a la sociedad internacional como Ivanka Trump; Dominik García, hija de Andy García; Alexandra Richards, hija de Keith Richards; Helen Rockefeller; Dominica Scorsese; Dylan Lauren, hija de Ralph Lauren, etc.²⁷.

Dicha flagship utiliza como canal de comunicación innovador las redes sociales. Mantiene abierto un perfil en Facebook donde informa (en su muro) de todo aquello que acontece y los eventos que tienen lugar. Además, tiene también un perfil en Twitter y un canal de vídeo en Youtube, foros y una página web. Se puede decir, por tanto, que la flagship de NY es muy activa en la web 2.0, y mantiene contacto con sus clientes preferentemente a través de este canal.

GEOX

Geox es una firma italiana de calzado con el lema “zapatos que respiran”, que también ha aplicado a la ropa. Tiene flagships en Milán, New York, Madrid y Barcelona. Está presente en España desde 2001.

Es una firma pionera en el mercado del zapato tecnológico para el gran público. Su innovador concepto de negocio ha hecho que esté presente en 68 países con 953 tiendas propias y 10.000 puntos de venta multimarca en todo el mundo²⁸.

El espacio destinado para la tienda bandera de Madrid consta de 200 m² y está ubicada en el número 30 de la calle Serrano “la milla de oro” madrileña. Esta tienda es más pequeña que la de Barcelona (500 m²)²⁹.

La flag de Barcelona se encuentra ubicada en el número 52 del Paseo de Gracia. Está distribuida en dos plantas, en las que se pueden encontrar las colecciones de calzado y textil de las líneas masculina, femenina e infantil. Se inauguró el 10 de julio de 2010,

coincidiendo con el comienzo de la feria Barcelona 080 Fashion, afirmando así su nueva orientación hacia el mundo de la moda³⁰.

En la planta baja se suceden las distintas colecciones para mujer, con un pequeño corner de moda infantil, todo muy bien organizado, a modo de museo, pues hay espacio suficiente para tenerlo todo bien expuesto. El segundo piso, de dimensiones mucho más reducidas, es el destinado a la ropa y calzado de hombre.

En cuanto a la decoración, una gran cristalera en la entrada invita a descubrir este buque insignia de la firma en nuestro país y, una vez dentro de la tienda, atrae el contraste entre el minimalismo del mobiliario, la calidez de los tonos dominantes y las distintas pantallas que hacen referencia al vínculo con la tecnología que desde siempre ha caracterizado a esta firma italiana.

El diseño está dominado por tonalidades tierra, del beige al marrón, y por materiales como la madera y el plexiglás, que acentúan la idea de naturaleza y transparencia³¹.

Comparativa entre las flagships

La descripción y presentación de las distintas flags pone de manifiesto aspectos coincidentes en todas ellas que presentamos a continuación:

- a) Localización geoestratégica. El estudio realizado pone de manifiesto que estas tiendas insignia de las compañías se sitúan en zonas estratégicas de las grandes ciudades, en zonas de bastante concurrencia de público, de mucho tránsito y son zonas de compras, zonas muy comerciales. Esta situación ayuda a la creación de impacto visual y notoriedad que busca la compañía. Se pretende impactar y sorprender al viandante, que quede boquiabierto ante el despliegue de medios y recursos de la organización.
- b) Amplias superficies distribuidas en varias plantas. El propósito es repartir las diferentes líneas de productos en diferentes plantas dentro del mismo edificio proporcionando sensación de continuidad en todo el complejo comercial. Las

principales tiendas superan los 500m². Los clientes pueden desplazarse de este modo cómodamente por el edificio probando y experimentando con los diversos productos, que en definitiva es de lo que se trata.

- c) Estructuras y diseños arquitectónicos impactantes. Se refleja en todos los casos analizados una presentación de diseños innovadores y de notoriedad respecto a los competidores del sector. Este diseño de plasma tanto en cuanto a exteriores se refiere (fachadas con luminosos originales (pantallas led,...), entradas, edificios), como en interiores (estructuras, materiales, mobiliario). La presentación del producto en muchos casos, forma parte y se integra en el diseño como un elemento más, pero siempre destacando. Aunque no tenemos datos de inversiones en diseño y equipamiento se puede estimar que la puesta en marcha y el funcionamiento de las flagships es elevado. En algunos casos se han utilizado edificios con valor arquitectónico probado y se ha reconstruido intentando respetar la estructura original, y en otros casos se han construido ex profeso para la flagship.
- d) Son edificios de inauguración reciente (periodo inferior a cinco años en todos los casos). El acto de la misma se realiza con espectacularidad, creando expectación entre los consumidores. Se convocan a personajes famosos, artistas, cantantes, actores o modelos con el propósito de llamar la atención. Este hecho atrae a periodistas que convierten la inauguración en portada de noticias.
- e) En varios casos se utiliza la presentación en sociedad de la flag para el lanzamiento de un producto-estrella o novedoso en el mercado español. La unión de nuevo producto unido a un acto de inauguración en un lugar emblemático supone un mayor atractivo a todos los niveles.
- f) Este tipo de emplazamientos comerciales son utilizados por estas empresas para llevar a cabo eventos de diversa índole: conciertos, desfiles, eventos culturales, presentaciones de libros, discos, etc. El beneficio para empresa de la flag y empresa que promueve y está detrás del evento es mutuo: se consigue notoriedad a efectos de imagen para ambas partes.

A modo de conclusión

El entorno en el que se mueven las empresas obliga cada vez más a ser más competitivas. Para ello, deben utilizar todas las herramientas que estén a su alcance para cumplir los objetivos propuestos. Si la comunicación ofrece un abanico de posibilidades amplio, ¿por qué no utilizarla? Este instrumento puede ser un factor clave a la hora de conformar una imagen positiva de la empresa, ante los distintos públicos de la compañía.

La flagship se conforma como una nueva forma comercial muy interesante para la organización, puesto que se convierte en la tarjeta de presentación de la compañía ante diversos públicos, no sólo consumidores potenciales y reales, sino también empleados, directivos de la propia compañía y de otras, público en general, empresas competidoras, etc.

Estos emplazamientos comerciales se sitúan formando parte de planes globales en cuanto a expansión de las organizaciones se refiere. Forman parte de la llamada comunicación corporativa donde se entremezclan estrategias de comunicación con estrategias comerciales, de tal modo que la línea divisoria entre ambas está poco clara.

El éxito a nivel de visibilidad y notoriedad de las flagships está garantizado como pone de manifiesto las noticias recogidas con motivo de sus inauguraciones, eventos desarrollados allí y otras acciones de índole comercial. Se recogen comentarios y opiniones positivos a favor de la imagen de la compañía.

Telefónica, como empresa líder en el sector de las telecomunicaciones, ha sabido aprovechar este nuevo tipo de emplazamiento comercial, reutilizando su edificio estrella, emblemático de la compañía desde sus comienzos (en Gran Vía, 28). De este modo, se acerca más a los consumidores con la unión de diseño y tecnología mediante la recreación de un nuevo espacio donde los productos y servicios forman parte del entorno como un elemento más.

Bibliografía

Carrillo, M.V.; Castillo, A. y Gómez, L. (2005). Imagen y comunicación en las pymes. Madrid: Ed. Fragua, 2005.

Sanz de la Tajada, L. A. (1996). Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen. Madrid: Ed. Síntesis.

Sanz de la Tajada, L.A. (1999). Comunicación institucional versus comunicación comercial. IPMARK. N° 515, 46-49.

Sanz de la Tajada, L.A. (1994). Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Madrid: Ed. ESIC

Van Riel, C. B.M. (2000). Comunicación corporativa. Madrid: Ed: Prentice Hall Pearson Educación.

Villafañe, J. (2004). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Ed. Pirámide.

Sitios web

Enlaces y fotos H&M:

<http://revisioninterior.blogspot.com/2009/09/flagship-h-en-madrid.html>
http://saladeprensa.telefonica.es/documentos/nprensa/hm_movistar_ndp_2_2.pdf
<http://www.facebook.com/event.php?eid=118203574901970&index=1>
<http://www.estrendy.com/2009/10/h-sube-el-telon-en-gran-via-37.html>
<http://www.elmundo.es/elmundo/2004/11/12/madrid/1100272133.html>
<http://www.mensencia.com/cajon-de-sastre/increible-apertura-de-hm-en-gran-via-madrid>
<http://mujer.terra.es/muj/moda/trucosytiendas/articulo/h&m-gran-via-36284.htm>

Enlaces y fotos de Nokia:

<http://www.nokia.com.mx/tiendas-nokia/nokia-flagship-store>
<http://www.facebook.com/topic.php?uid=34064817105&topic=9578>
<http://silose.com/nokia-flagship-store-toda-una-experiencia/>
http://www.bodaplan.com.mx/proveedor/32-NOKIA_FLAGSHIP_STORE/
<http://news.softpedia.com/news/The-Largest-Nokia-Flagship-Store-is-Open-69285.shtml>
<http://blog.immmooo.com/a-glance-at-the-nokia-flagship-store-in-shanghai-2.html>
<http://www.fgould.com/uk/projects/nokia-flagship-store-programme-worldwide/>
<http://www.one-digital.com.mx/www/modules.php?name=News&file=article&sid=1040>
<http://www.fonearena.com/blog/3329/nokia-flagship-store-in-chicago.html>
<http://thenokiablog.com/2008/08/16/not-so-busy-at-london-nokia-flagship-store/>
http://www.youtube.com/watch?v=hXc_cJRvWvQ

Enlaces y fotos Apple:

http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Store
<http://www.apple.com/retail/fifthavenue/>
<http://mediamemo.allthingsd.com/20100624/proof-iphone-4-buyers-are-sweaty-irrational-male/>
<http://www.tuaw.com/2009/06/03/new-yorks-flagship-apple-store-doing-great-business/>
<http://www.live-marketing-blog.com/blog/index.php?2006/06/08/9-live-marketing-apple-flagship-store-new-york>
<http://nyclovesnyc.blogspot.com/2010/10/biggest-apple-store-in-big-apple-never.html>
<http://www.johnchow.com/visiting-the-apple-store-fifth-ave-new-york/>
FOTOS NY: <http://www.apple.com/retail/fifthavenue/gallery/>
Tokio: <http://www.applesfera.com/apple/apple-store-en-ginza-tokio>
Londres: <http://www.telegraph.co.uk/technology/apple/7628302/New-flagship-store-for-Apple.html>
Shangai:
http://home.wangjianshuo.com/archives/20100926_apple_flagship_store_in_shanghai.htm

Enlaces y fotos Danone:

<http://laralagartera.wordpress.com/2009/07/24/danone-y-su-flagship-store-en-barcelona/>
<http://revisioninterior.blogspot.com/2009/04/danone.html>

Fotos:

<http://laralagartera.wordpress.com/2009/07/24/danone-y-su-flagship-store-en-barcelona/rotulo-local-danone-2/>
<http://laralagartera.wordpress.com/2009/07/24/danone-y-su-flagship-store-en-barcelona/interior-local-danone/>
<http://laralagartera.wordpress.com/2009/07/24/danone-y-su-flagship-store-en-barcelona/interior-local-danone-2/>

Enlaces y fotos Nike:

http://www.espacioliving.com/nota.asp?nota_id=1223734
<http://www.zapapedia.com/2010/01/05/nike-flagship-store-harajuku-video-tour/>
<http://blog.darioalvarez.net/2010/03/07/como-transmitir-la-experiencia-de-marca-a-traves-de-la-arquitectura-espacio-living/>
<http://trutruworld.blogspot.com/2009/11/nike-harajuku-store.html>
<http://www.yorokobu.es/2009/11/13/las-fachadas-intercambiables-de-nike/>
<http://maspublicidadymarketing.com/nike-intercambia-fachadas/>

Fotos:

http://www.google.es/images?um=1&hl=es&tbs=isch%3A1&sa=1&q=%22+Nike+Harajuku+flagship+store%22&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=

Enlaces y fotos Pronovias:

http://informativos.net/moda-y-tendencias/pronovias-inaugura-su-flagship-store-en-nueva-york_50218.aspx

http://www.fashionfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_5539448_5527358_4206496_0,00.html

<http://www.facebook.com/PronoviasNYC#!/PronoviasNYC?v=info>

<http://dallasweddingplanner.com/blog/2009/04/24/pronovias-flagship-store-in-new-york-city-a-must-see/>

http://www.worldarchitecturenews.com/index.php?fuseaction=wanappln.projectview&upload_id=2127

Enlaces y fotos Geox:

<http://www.condenast-profesional.es/articulos/geox-inaugura-flagship-en-barcelona/8337>

<http://www.dolcecity.com/barcelona/2010/09/geox-inaugura-su-espectacular-flagship-store-en-barce.asp>

<http://www.modaparamujer.com/geox-inaugura-su-primera-%E2%80%9Cflagship-store%E2%80%9D-en-espana.html>

<http://www.condenast-profesional.es/articulos/geox-abre-flagship-en-madrid/5254>

http://www.fashionunited.es/News/Leads/Geox_abre_flagship_store_en_Barcelona_201007195491/

<http://www.fashionandbeautynow.com/2010/07/geox-inaugura-su-nueva-flagship-store.html>

<http://www.redfashion.es/shopping/calzado/nuevo-flagship-de-geox>

¹ Es Doctora en Ciencias de la Información por el IE Universidad de Segovia. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por el Colegio Universitario de Segovia, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid en el momento de la licenciatura (1995).

Actualmente es profesora agregada en la licenciatura y en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Europea Miguel de Cervantes de Valladolid. Imparte las asignaturas de Teoría General de la Publicidad, Crítica Publicitaria y Planificación y Medios Publicitarios. Además de las tareas docentes, ha desempeñado labores de gestión, como la dirección de cursos y numerosos proyectos de fin de carrera de alumnos de Periodismo y de Publicidad y Relaciones Públicas.

Ha participado en varios congresos de carácter internacional y publicado varios artículos fruto de sus líneas de investigación centradas en el ámbito de la comunicación corporativa, comunicación publicitaria y nuevas formas de comunicación publicitaria (ambient marketing, redes sociales, estructura de contenidos en webs,...). mbgomez@uemc.es

² Es Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid (1999) y Doctor por la misma universidad (2005), en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, concretamente en el programa de Marketing.

Actualmente es profesor agregado en la Universidad Europea Miguel de Cervantes, impartiendo docencia en la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, concretamente en las asignaturas de Relaciones Públicas, Investigación de Mercados y Patrocinio y Mecenazgo. Adicionalmente, es el Coordinador Académico de la Titulación de Publicidad y Relaciones Públicas en la citada universidad. Anteriormente, realizó tareas de consultoría sobre arquitecturas de páginas web en organizaciones multinacionales.

Ha escrito diversos artículos referentes a la Publicidad y las Nuevas tecnologías (redes sociales y videojuegos especialmente) y presentado comunicaciones en Congresos nacionales e internacionales. También participa en grupos de investigación I+D+i nacionales y de innovación educativa.

Finalmente, también ha realizado intercambios docentes en las Universidades portuguesas de Leiria y Guarda. atapia@uemc.es

³ <http://revisioninterior.blogspot.com/2009/04/flagship-telefonica.html>. Consultado el 07/05/2010.

⁴http://www.elpais.com/articulo/madrid/tienda/insignia/Telefonica/elpepuespmad/20080114elpmad_10/Tes. Consultado el 07/05/2010.

⁵<http://11870.com/pro/tienda-insignia-telefonica>. Consultado el 17/05/2010.

⁶<http://mujer.terra.es/muj/moda/trucosytiendas/articulo/h&m-gran-via-36284.htm>. Consultado el 14/10/2010.

⁷<http://www.estrendy.com/2009/10/h-sube-el-telon-en-gran-via-37.html>. Consultado el 14/10/2010.

⁸<http://revisioninterior.blogspot.com/2009/09/flagship-h-en-madrid.html>. Consultado el 14/10/2010.

⁹<http://www.mensencia.com/cajon-de-sastre/increible-apertura-de-hm-en-gran-via-madrid>. Consultado el 14/10/2010.

¹⁰http://saladeprensa.telefonica.es/documentos/nprensa/hm_movistar_ndp_2_2.pdf. Consultado el 14/10/2010.

¹¹<http://www.elmundo.es/elmundo/2004/11/12/madrid/1100272133.html>. Consultado el 14/10/2010.

¹²<http://www.nokia.com.mx/tiendas-nokia/nokia-flagship-store>. Consultado el 25/10/2010.

¹³http://www.bodaplan.com.mx/proveedor/32-NOKIA_FLAGSHIP_STORE/. Consultado el 25/10/2010.

¹⁴<http://www.one-digital.com.mx/www/modules.php?name=News&file=article&sid=1040>. Consultado el 25/10/2010.

¹⁵http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Store. Consultado el 2/11/2010.

¹⁶<http://www.apple.com/retail/fifthavenue/>. Consultado el 2/11/2010.

¹⁷<http://mediamemo.allthingsd.com/20100624/proof-iphone-4-buyers-are-sweaty-irrational-male/>. Consultado el 2/11/2010.

¹⁶<http://www.live-marketing-blog.com/blog/index.php?2006/06/08/9-live-marketing-apple-flagship-store-new-york>. Consultado el 2/11/2010.

¹⁹<http://revisioninterior.blogspot.com/2009/04/danone.html>. Consultado el 29/10/2010.

²⁰<http://laralagartera.wordpress.com/2009/07/24/danone-y-su-flagship-store-en-barcelona/>. Consultado el 29/10/2010.

²¹<http://www.yorokobu.es/2009/11/13/las-fachadas-intercambiables-de-nike/>. Consultado el 28/10/2010.

²²http://www.espacioliving.com/nota.asp?nota_id=1223734. Consultado el 28/10/2010.

²¹<http://www.zapapedia.com/2010/01/05/nike-flagship-store-harajuku-video-tour/>. Consultado el 28/10/2010.

²⁴<http://www.facebook.com/PronoviasNYC#!/PronoviasNYC?v=info>. Consultado el 8/11/2010.

²⁵<http://dallasweddingplanner.com/blog/2009/04/24/pronovias-flagship-store-in-new-york-city-a-must-see/>. Consultado el 8/11/2010.

²⁶http://www.worldarchitecturenews.com/index.php?fuseaction=wanappln.projectview&upload_id=2127. Consultado el 8/11/2010.

²⁷http://informativos.net/moda-y-tendencias/pronovias-inaugura-su-flagship-store-en-nueva-york_50218.aspx. Consultado el 8/11/2010.

²⁸<http://www.dolcecity.com/barcelona/2010/09/geox-inaugura-su-espectacular-flagship-store-en-barce.asp>. Consultado el 8/11/2010.

²⁹<http://www.modaparamujer.com/geox-inaugura-su-primera-%E2%80%9Cflagship-store%E2%80%9D-en-espana.html>. Consultado el 8/11/2010.

³⁰<http://www.condenast-profesional.es/articulos/geox-inaugura-flagship-en-barcelona/8337>. Consultado el 8/11/2010.

³¹<http://www.fashionandbeautynow.com/2010/07/geox-inaugura-su-nueva-flagship-store.html>. Consultado el 8/11/2010.