

# LA IMPORTANCIA DE LA ARQUITECTURA EN EL GRUPO INDITEX

TRABAJO FINAL DE GRADO  
JULIO 2018

PAULA CORT AZCÁRRAGA

MANUEL GIMÉNEZ  
MARINA SENDER



ESCOLA TÈCNICA  
SUPERIOR  
D'ARQUITECTURA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE ARQUITECTURA

# LA IMPORTANCIA DE LA ARQUITECTURA EN EL GRUPO INDITEX

TRABAJO FINAL DE GRADO  
JULIO 2018

PAULA CORT AZCÁRRAGA

MANUEL GIMÉNEZ  
MARINA SENDER

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE ARQUITECTURA



ESCOLA TÈCNICA  
SUPERIOR  
D'ARQUITECTURA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

<b>00</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	
001	Resumen	11
002	Motivaciones	12
003	Objetivos	13
<b>01</b>	<b>MARCA Y (SU VALOR) EL BRANDING</b>	
011	¿Qué es la marca?	17
012	Desarrollo histórico	18
013	El valor de la marca, el <i>branding</i>	20
014	Atributos de una marca	23
<b>02</b>	<b>IMPORTANCIA DE LA ARQUITECTURA EN LA MARCA</b>	
021	Introducción	31
022	Desarrollo histórico	33
023	La identidad corporativa	41
0.25	El consumidor	45
<b>03</b>	<b>EL CASO DE ESTUDIO: ZARA</b>	
031	Introducción	49
032	Desarrollo histórico	50
033	Estrategias de diseño	35
034	Evolución de la arquitectura en la marca	64
035	Análisis modelo de tienda Zara	72

04	CONCLUSIONES	95
05	BIBLIOGRAFÍA	99
06	ÍNDICE DE IMÁGENES	103

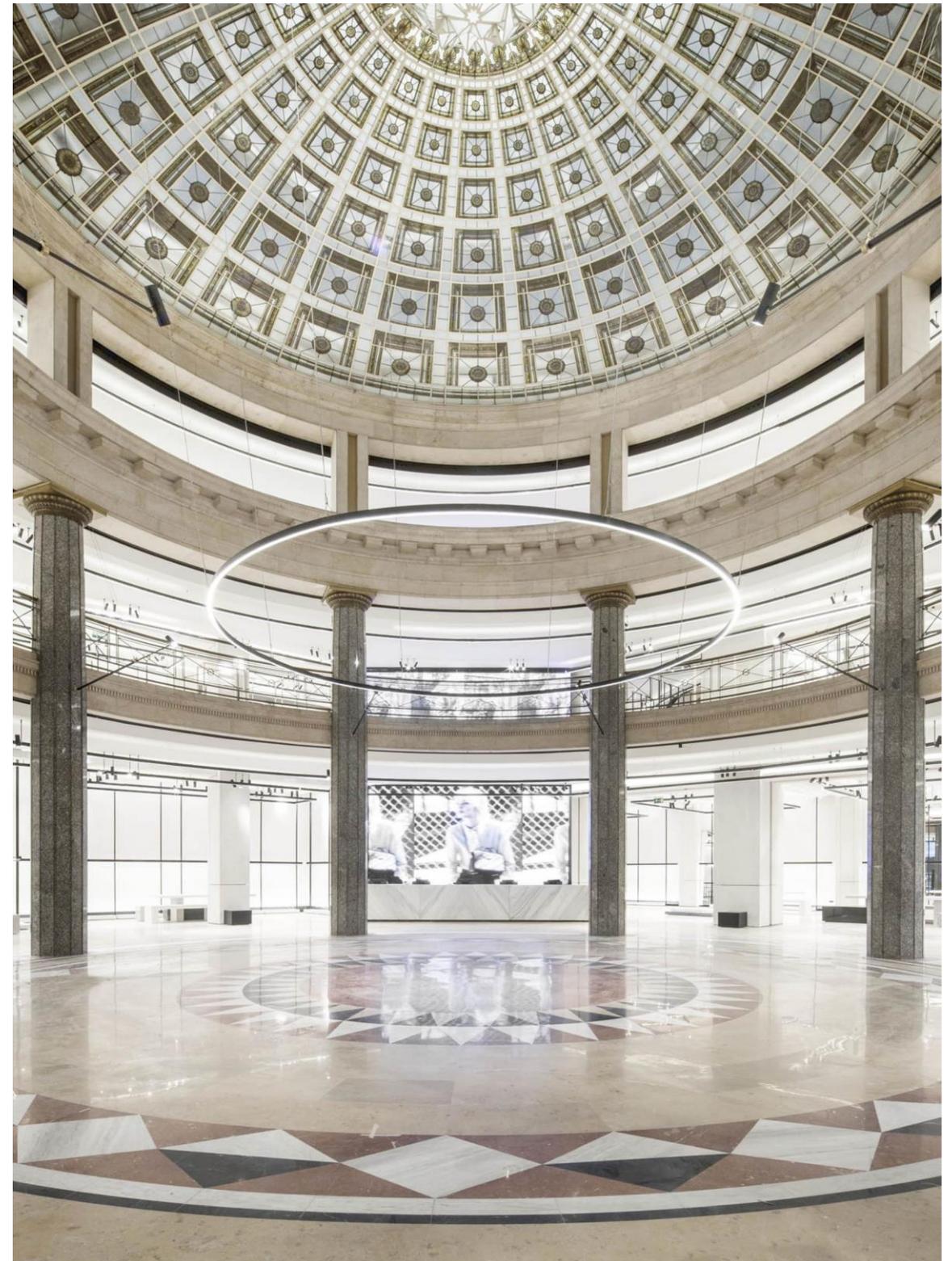


FIGURA 1. Fotografía .Flagship de Zara en Barcelona – Esa Urquijo





FIGURA 2. Fotografía .Oxford Street, Londres – Loving London.uk

## 001 Resumen

La sociedad actual avanza vertiginosamente, los mercados están en continuo cambio. Existe una gran competencia entre las marcas debido a la inmensa cantidad de opciones con las que nos encontramos. Las empresas han tenido la necesidad de adaptarse al consumidor, captar la mayor atención mediante los recursos más innovadores.

Por ello ha entrado un nuevo factor a considerar, las marcas ya no solo promocionan el producto que comercializan, sino también su propia imagen física. Apuestan por espacios que los identifique, jugar con el entorno que los envuelve. De esta manera algunas de ellas, como en este caso el Grupo Inditex, han recurrido a la arquitectura utilizando el diseño, la luz y los materiales, entre otros, para crear espacios únicos.

En este trabajo se pretende analizar como con el paso de los años la arquitectura ha pasado de ser una opción a ser uno de los principales recursos, enfocando el estudio en el caso de las tiendas Zara del Grupo Inditex.

*The current society is rapidly advancing, markets are constantly changing. There is a great competition between the brands because of the immense amount of options that we are in. Companies have had the need to adapt to the customer, attract the attention into the most innovative resources.*

*Due to this, a new issue has to be consider, the brands are not only promoting the product they sell, also their own enviroment is important for them. They are taking the chance with branding spaces, playing with the environment that surrounds them. In this way some of them, like in this case Inditex Group, had used architecture designs, light and materials, as other things, to create unique spaces.*

*The main of this Project, is to analyze how architecture in this kind of brands, becomed one of the most important topics they use. Focusing the studies in Zara's stores of Inditex group.*

### **Palabras clave:**

Arquitectura, imagen de marca, Grupo Inditex, *flagship*, consumidor.

## 002 Motivaciones

“El futuro no existe. El futuro es hoy más el trabajo de mañana, el trabajo de pasado.”<sup>1</sup>

He elegido el Grupo Inditex porque en él se encuentra el ejemplo de un proyecto empresarial contemplado en su totalidad, desde su creación hasta el día de hoy, lo que permite analizar su evolución estratégica en un periodo de tiempo suficientemente largo como para poder describir los elementos clave que han guiado su gestión. Inditex es hoy en día la segunda o tercera empresa del mundo en su sector, distribución de moda de vestir, y según que indicadores se tomen, es la primera o segunda de Europa. En España tiene un significado institucional y la sociedad lo considera un elemento valioso y significativo del país.

Ha sufrido un gran desarrollo desde que se abrió la primera tienda de Zara en 1975 hasta el día de hoy, siendo un gran ejemplo de modelo empresarial en este país. Por lo tanto, me parece interesante realizar mi trabajo de investigación en el estudio de esta marca desde una visión arquitectónica, evaluando su crecimiento, ya no solo económico, sino también físico.

<sup>1</sup>Pablo Isla, Presidente del Grupo Inditex

## 003 Objetivos

Se trata de un trabajo de investigación, donde se pretende estudiar el diseño de los espacios asociados a la imagen de una marca. Analizar cuál es la relación actual entre las marcas, y la imagen que estas quieren ofrecer, en que momento el marketing y la arquitectura se unieron para trabajar conjuntamente.

Para ello se dividirá el presente trabajo en diferentes fases. La primera de ellas donde se abordarán temas más teóricos, relacionados con la marca, que es, qué características tiene, cómo conocer su valor, el *branding*, etc. En segundo lugar se desarrollarán los conceptos del marketing que están ligados a la propia imagen física de la marca. Y por último, en tercer lugar, se relacionará todo lo anteriormente desarrollado con el caso particular el Grupo Inditex, concretamente en las tiendas Zara.



FIGURA 3. Fotografía .ZARA en Bruselas – Inditex.es



## 011 ¿Qué es la marca?

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), una marca es “un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores”<sup>2</sup>. Identificar y diferenciar, son los dos valores fundamentales de esta definición.

Una marca se podría definir como el conjunto de valores que los consumidores asocian a una empresa o un producto. Es decir, una sola palabra con la que identificamos todo el conjunto de valores de un producto o empresa, y con la que la diferenciamos de la competencia. Es la manera de posicionarla en nuestra mente con respecto al resto de marcas de la misma categoría.

“Cuando un producto se convierte en una marca, su valor de uso se complementa con un número de futuras asociaciones”<sup>3</sup> Su valor no solo radica en la identificación entre el producto y el consumidor, si no en su potencial como garantía de estabilidad en el mercado a medio-largo plazo, posicionándolo y diferenciándolo.

Philip Kotler en 1993 afirmaba, “...ya sea que se trate de un nombre, un símbolo, un logotipo o una marca comercial, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto de características, beneficios y servicios.”<sup>4</sup>

Está convencionalmente aceptado que la marca pueda designar al producto y al productor. A diferencia de lo que comúnmente se cree, la marca no transmite solo la identidad de la empresa, si no que colabora en su construcción. Por lo tanto, puede contener o no elementos derivados de la corporativa principal, o puede originarlos. La empresa y su marca, se retroalimentan, trabajan conjuntamente.



FIGURA 4. Infografía. Logo Volkswagen – Volkswagen.com

<sup>2</sup>Según dicta la Asociación Americana de Marketing

<sup>3</sup>Danesi, 2006

<sup>4</sup> Philip Kotler, 1993

## 012 Desarrollo histórico

La idea de poner nombres a productos comunes, familiares en el día a día, se remonta a finales del S. XIX cuando un grupo de fabricantes pensó que al nombrar sus productos, estos serían más eficientes en un mercado de expansión altamente competitivo. La marca encontró su verdadero sentido cuando tuvo la necesidad de diferenciarse de otras, ya que en el mercado empezaron a haber múltiples productos con las mismas características.

Según Marcel Danesi<sup>5</sup>, profesor de semiótica y antropología Lingüística de la Universidad de Toronto, uno de los primeros productos a los que se le atribuyó un nombre fue el jabón Ivory en 1874. Otros casos contemporáneos sería el caso de los bolígrafos Parker, en 1888. Más tarde aparecieron marcas como Coca-Cola, Kodak, American Express... que no solo designaban un producto, sino también la empresa que lo producía. Además por esta época se crearon las primeras agencias de publicidad.

<sup>5</sup>Danesi, M (2006) en su libro Brands London and New York: Routledge



FIGURA 5. Anuncio publicitario en el periódico del Jabón Ivory 1880

Con el nacimiento de la radio, alrededor 1920, se les proporcionó a las marcas un nuevo canal para difundirse. De esta manera, comenzó a ser fundamental cómo “sonaba” la marca, así como las melodías en forma de *jingles* que se crearon para acompañar y alimentar a la misma.

En su evolución hasta nuestros días, Velilla, Secretario Académico de la Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud, además de consultor en Marketing y Estrategia, señala que fue después de la Segunda Guerra Mundial cuando se produce el cambio que él denomina “del marcaje al *marquismo*”<sup>6</sup>. En 1960 con la popularización de la televisión, se expanden exponencialmente las posibilidades de difusión de las marcas. En este momento podemos distinguir dos conceptos que evolucionan de la marca. Uno de ellos, *el marcaje*, consistiría en el proceso de identificación de la marca, en cambio, *el marquismo* se caracteriza por entender los signos de identidad no como elementos aislados, sino como parte de relatos sociales y entes que unen signos de personalidad y estilos de vida. A lo largo de 1970, la investigación centrada en el estilo de vida del consumidor se convirtió en un método muy popular de análisis y categorización de consumidores.

Esta evolución sucede paralela a la expansión de los medios de comunicación y a la actividad de las marcas en estos, fomentando un consumo constante y sostenido en el tiempo. La mayoría de los autores asocia este hecho al cambio de prioridades del ser humano, con las necesidades básicas cubiertas, se lanza a otros deseos o aspiraciones. Tal y como afirma Danesi, “...la promoción de productos en una cultura moderna y consumista está basada en el principio de que la gente comprará productos si estos son percibidos para satisfacer una emoción básica, el deseo, o una necesidad social”<sup>7</sup>

Muchos autores son críticos con la excesiva exposición que hay hoy en día en la sociedad occidental ante el consumo, el hecho de que las empresas cambiaron la prioridad de invertir en producción para invertir en publicidad y en la recepción de los productos.

En las últimas décadas, con la extensión de internet y las redes sociales, todos estos conceptos se han asentado y permiten a las marcas un desarrollo todavía mayor. De la mano de las tecnologías y de los consumidores surgen conceptos como las comunidades de marca, gestionadas por el perfil profesional del *community manager*<sup>8</sup>

Se ha generado una relación total entre el consumidor y el productor. Pero de todo esto se puede obtener una conclusión, y es que el concepto es el mismo, aunque la sociedad evolucione. Ya que el hecho de nombrar a una marca supone un proceso en construcción que dura toda la vida.

<sup>6</sup>Según indica Carlos Velilla Giménez

<sup>7</sup>Danesi, 2006

<sup>8</sup>Anglicismo utilizado para referirse a la persona que lleva las redes sociales de una empresa

## 013 El valor de la marca, el *branding*

El *branding* es un anglicismo que se podría definir como, el proceso de hacer y construir una marca. Utilizan la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo, que identifican a la marca influyendo en su valor. Supone el desarrollo creativo de una identidad.

Podríamos decir que el *branding* es inseparable al proceso de creación de una marca y hace referencia al modo en que la gestión del conjunto de elementos vinculados a la marca influye en el valor de los productos o servicios que representa. En la actualidad, resulta difícil entender el marketing empresarial sin la participación del *branding*. La creación y gestión del valor de marca contribuye a una mejor competitividad, gracias al consecuente posicionamiento positivo en el mercado, y la marca es precisamente el elemento diferenciador más importante.



FIGURA 6 Infografía *branding* – IOMK.es

‘Una marca es una promesa de satisfacción. Es un signo, una metáfora que opera como un contrato tácito entre un fabricante y un consumidor, un vendedor y un comprador, un artista y su público, un entorno y quienes lo habitan.’<sup>9</sup>

Una vez que el producto se ha consolidado en el mercado, debe demostrar su continuidad mediante la actividad de la marca.

Conectando con la idea de que la marca está cargada de valores simbólicos que los consumidores asimilamos como propios, autores como Joan Costa explican la identificación del consumidor con una marca en torno al concepto de autoimagen:

‘La mayoría de los productos los compramos incluso más por lo que significan para cada uno de nosotros que por lo que hacemos con ellos. La marca es el vehículo-puente entre el producto/servicio y su camino hacia la imagen. La imagen es todo aquello que el producto significa, más que lo que hacemos con él. Y es por esa acumulación de valor (y por la fuerza decisiva de este) que la imagen de marca representa hoy el objetivo estratégico de base para la empresa [...]. La gente no compra productos, sino marcas... Lo que se compra no es el signo-marca (a pesar de su ostentación incluso en el vestir), sino la imagen de esa marca reflejada en los individuos.’<sup>10</sup>

A finales de los 80, W. Olins presentó una teoría sobre los diferentes modelos de *branding*, que se dividían en el modelo monolítico, modelo endosado y modelo de marcas independientes. Estos conceptos se conocen como, modelos de arquitectura de marca. La arquitectura y el marketing son dos profesiones muy distintas, pero que con la entrada de los 2000 cada vez empezaron a trabajar conjuntamente

Con la arquitectura de marca se involucran el conjunto de estrategias y tácticas llevadas a cabo por la empresa para así construir y organizar un buen portfolio. Además organiza los roles y jerarquías entre las marcas de una misma empresa o de un grupo de estas. Por lo que consigue transmitir claridad, sentido del orden al conjunto de la organización.

<sup>9</sup>Healy, 2009  
<sup>10</sup>Costa, 2004

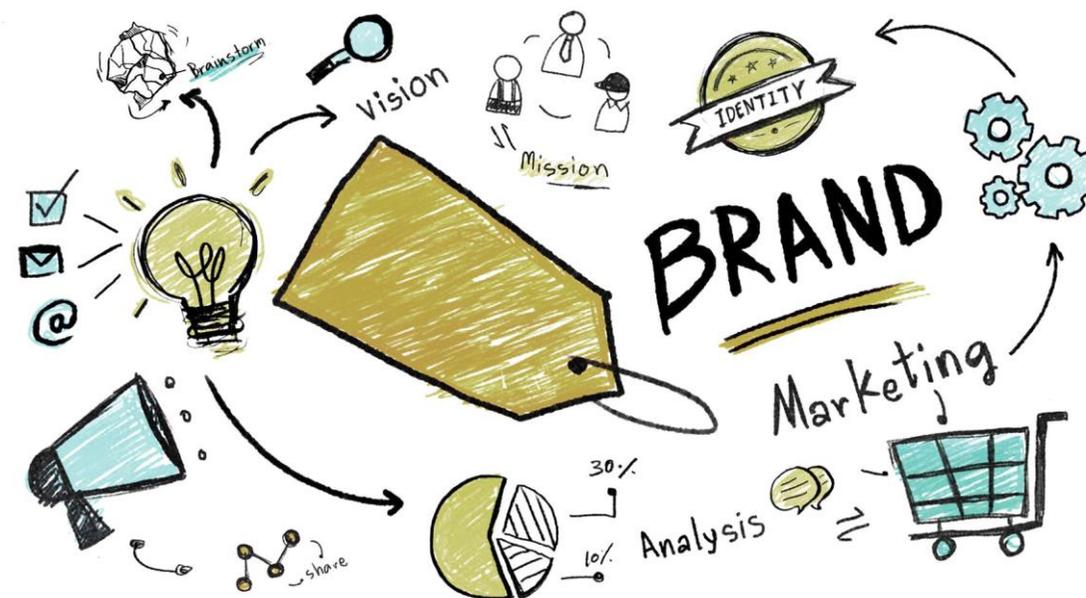


FIGURA 7. Esquema proceso del *branding* – Alejandra Landavazo

## 014 Atributos de una marca

A la hora de estudiar el significado de la marca, existen una serie de conceptos interinamente relacionados que es necesario conocer para entenderlo en su totalidad.

Algunos de estos conceptos son:

*Naming*: se le llama a la creación del nombre de marca, su denominación. Ponerle nombre a algo es el primer ejercicio para dotar de personalidad y ocupar un espacio en la mente del público receptor. La denominación es lo más escuchado, leído, visto y pronunciado a través de los medios de comunicación. Un ejercicio de gran dificultad, porque la mayoría de los nombres de menos de cinco letras están registradas, pero, al mismo tiempo, es un elemento fundamental para el desarrollo futuro de una marca. De acuerdo con Velilla, un buen *naming* es un patrimonio que integra atributos semánticos, fonéticos, morfológicos y de marketing.

# STARBUCKS®

FIGURA 8. Naming marca Starbucks

*La identidad corporativa*: es la manifestación física de la marca. Hace referencia a los aspectos visuales que componen la identidad de una empresa que se rigen por unos valores y una historia de la empresa y que son presentados en un manual corporativo.



FIGURA 9. Establecimiento de Starbucks en Canadá - Starbucks

*Signos gráficos, el logotipo.* Según Chevalier<sup>11</sup> y Mazzalobo<sup>12</sup>, los logotipos serían a la comunicación y al consumo como son los números a las matemáticas. Y como advierte Marty Neumeier, el logotipo no es la marca, sino un modo de escribirla. Las representaciones gráficas se convierten a menudo en símbolos en sí mismos, como le sucedió, por ejemplo, a Nike o a Apple, que ya no necesitan del logotipo y solo funcionan con el símbolo. Es un aspecto de mucha importancia en el diseño de la imagen de una marca, ya que es la manera más sencilla en la que el consumidor la recuerda, una asociación rápida y muy valiosa.



<sup>11</sup> y <sup>12</sup> Michel Chevalier, y Gerald Mazzalovo, autores del libro *Luxury Brand Management*

FIGURA 10. Logo de Starbucks - Starbucks

*Posicionamiento de la marca:* es el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, convirtiéndose en la principal diferencia de ésta con su competencia.



FIGURA 11. Fotografía. Producto básico marca Starbucks, vaso de café - Starbucks

*La lealtad de marca:* Una marca es la promesa de una experiencia única, ya que una experiencia personal con una marca puede convertirse en una relación, esta relación genera una conexión que con el tiempo se convierte en lealtad a la marca. Dicha conexión surge cuando la misma cumple con la promesa de marca, esto genera confianza y esta confianza se transforma en un círculo virtuoso.

Simplificando, la identidad es todo aquello que conforma una marca, le da sentido y construye un valor único que la diferencia del resto de marcas del mercado y sirve para identificarse en las audiencias. Mientras que la imagen, son aquellos significados capaces de provocar en las audiencias por sus actuaciones, expresiones y relaciones con la misma.

En una frase, podría resumirse como, *“Lo que somos y lo que piensan de nosotros”*



FIGURA 12. Fotografía. Campaña publicitaria Starbucks, 2016

02 LA IMPORTANCIA DE LA  
ARQUITECTURA EN LA  
MARCA

## 021 Introducción

Después de conocer y analizar los aspectos globales que definen y explican a una marca, en este apartado se abarcan conceptos ligados a la imagen física de ésta. Como con el paso del tiempo

la arquitectura ha ido influyendo y ha habido un cambio progresivo desde el nacimiento de las marcas hasta ahora, ganando cada vez más importancia y como en algunas de ellas ha pasado de ser una opción a ser uno de los principales recursos.

Hoy en día el producto que ofrecen las marcas no es solo lo importante, sino que es necesario crear toda una envolvente, tanto gráfica, logo, imágenes representativas, colores asociados, etc.; como la imagen física, que sería donde entra este análisis.



FIGURA 13. Fotografía. Almacenes Schocken en Stuttgart – Erich Mendelsohn

## 022 Desarrollo histórico

En las últimas dos décadas, desde un poco antes de la llegada de los 2000, fue cuando cobró más importancia el hecho de proyectar espacios que se vinculasen directamente a las marcas, que le diesen personalidad. Sin embargo, se puede hablar de algunos casos, los percusores de esta tipología arquitectónica, que lanzaron la idea de conseguir destacar a través de su imagen física.

Ya en 1927, Mies van der Rohe y Lilly Reich diseñaron lo que se conoce como el Café de Terziopelo y Seda para la exposición de *Die Mode der Dame* (la moda de la dama) que se realizó en Berlín en la Funkturmhalle (sala de la Torre de Radio), una nave vanguardista construida en 1924 por Heinrich Straumer. Los arquitectos diseñaron un espacio singular y experimental basado en las ideas de planta libre, una superficie de aproximadamente 650 m<sup>2</sup>. El espacio recibe luz natural cenital desde las ventanas superiores del pórtico, creando un espacio amplio, de gran calidad ambiental y lumínica. Montaron los materiales simulando lienzos, apoyados sobre unas estructuras con acabado espejo de acero cromado, sección tubular, formadas por unos bastidores en cuya barra horizontal se estiraban las telas que apoyan en estructuras ligeras ancladas al suelo. Se evita cualquier tipo de ornamentación que despiste de la esencia natural del material.

Con este ejemplo se ve la relación que empieza a formarse entre la promoción de una marca y la arquitectura, como se recurre al arquitecto para que moldee el espacio en el que desarrollar una idea.



FIGURA 14. Fotografías. Café de Terziopelo y Seda – Mies Van Der Rohe

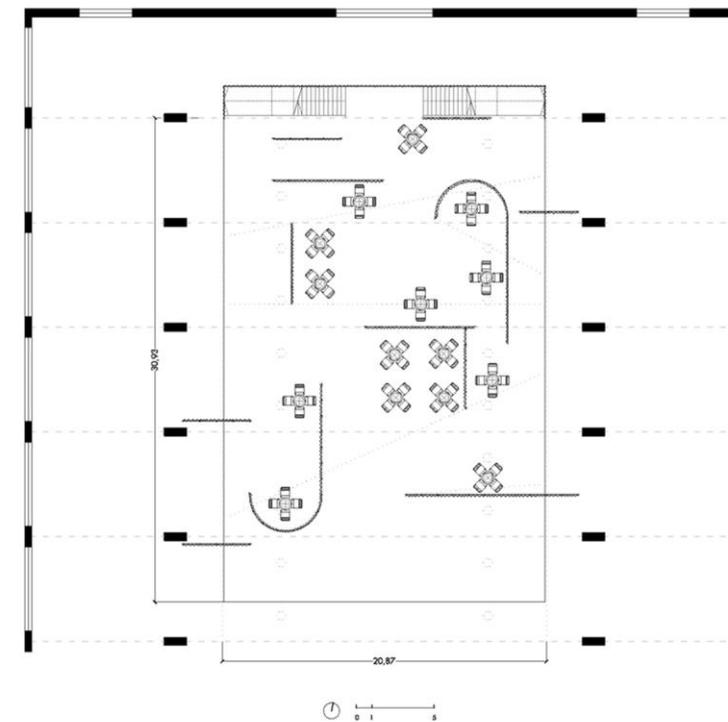


FIGURA 15. Planta Proyecto Café de Terziopelo y Seda – Mies Van Der Rohe

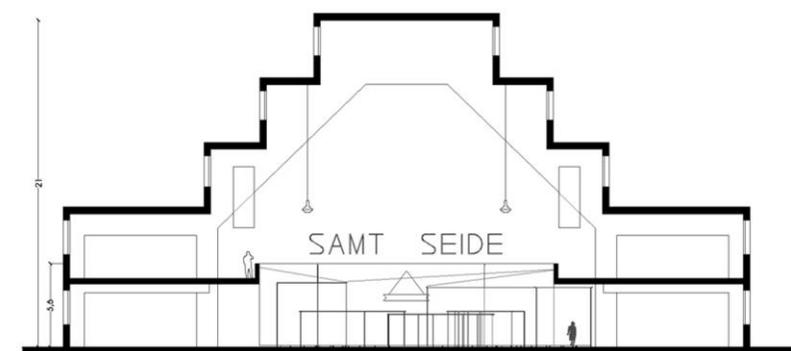


FIGURA 16 Sección Proyecto. Café de Terziopelo y Seda – Mies Van Der Rohe

Unos años más tarde, una de las marcas pioneras en destacar su imagen física fue la marca Olivetti. Se trata de una empresa italiana que fabrica máquinas de escribir. Su tienda insignia, que contiene muchas de las características desarrolladas en este proyecto de investigación, es el Showroom Olivetti.

Esta fue diseñada entre 1957 y 1958 por Carlos Scarpa, para Adriano Olivetti, el fundador de la empresa que lleva su nombre. Ubicada en el extremo norte de la Plaza de San Marcos, en Venecia, partiendo de un pequeño espacio, Scarpa crea una obra de gran amplitud y transparencia.

Se trata de un claro ejemplo de lo relacionado en este proyecto de investigación, ya que gracias al diseño de Scarpa, la tradición arquitectónica veneciana y la modernidad propia de la maquinaria que comercializaban, coexisten, todavía a día de hoy, en armonía en esta tienda. La marca se puso al servicio de la arquitectura para exponer en primera persona sus productos. Es decir, utilizar los materiales a escala real y crear una envolvente. Hoy en día la tienda se ha mantenido como exposición de estos productos, se sigue considerando una pieza clave de la arquitectura y el marketing.



FIGURA 17. Fotografía escaparate Olivetti, Venecia - Scarpa

Arquitectos como Richard Meier o Le Corbusier, diseñadores de moda como Franco Bassi o diseñadores gráficos como Walter Ballmer, hicieron colaboraciones tanto para el diseño de las máquinas como para la elaboración de campañas y carteles publicitarios que mostraban vanguardia a través de líneas rectas y colores vivos, formas poco habituales en la época.



FIGURA 18. Fotografía interior Olivetti, Venecia - Scarpa



FIGURA 19. Fotografía interior Olivetti, Venecia - Scarpa

Otro caso particular que también puede servir de ejemplo en dicho proyecto, son las tiendas de Prada. La famosa firma de moda, también italiana fundada por los Hermanos Prada.

Hace aproximadamente diez años, en la última parte de los 90 y el principio de los 2000; la cadena de tiendas de Prada comenzó una búsqueda de proyectos experimentales que actuaran como epicentros, con la finalidad de redefinir una nueva estrategia de ventas. La idea de la empresa fue la de darle una nueva forma tanto al concepto como a la función de salir de compras, el placer y la comunicación, promover el consumismo y la cultura.

Proyectaron entonces un nuevo epicentro de Praga en Tokio, diseñado por los arquitectos Hergoz & de Meuron. Se trata de un edificio poco convencional, seis pisos de altura y una espectacular fachada con una retícula romboidee revestida en paneles de vidrio convexos, cóncavos y planos. Los arquitectos diseñaron también las piezas de iluminación y el mobiliario sobre el que están expuestos los productos.

En este caso, la marca, Prada, buscaba llamar la atención del consumidor mediante sus infraestructuras y servirse de ellas para publicitarse. Por lo que es un ejemplo muy identificativo de lo que aquí se pretende estudiar.

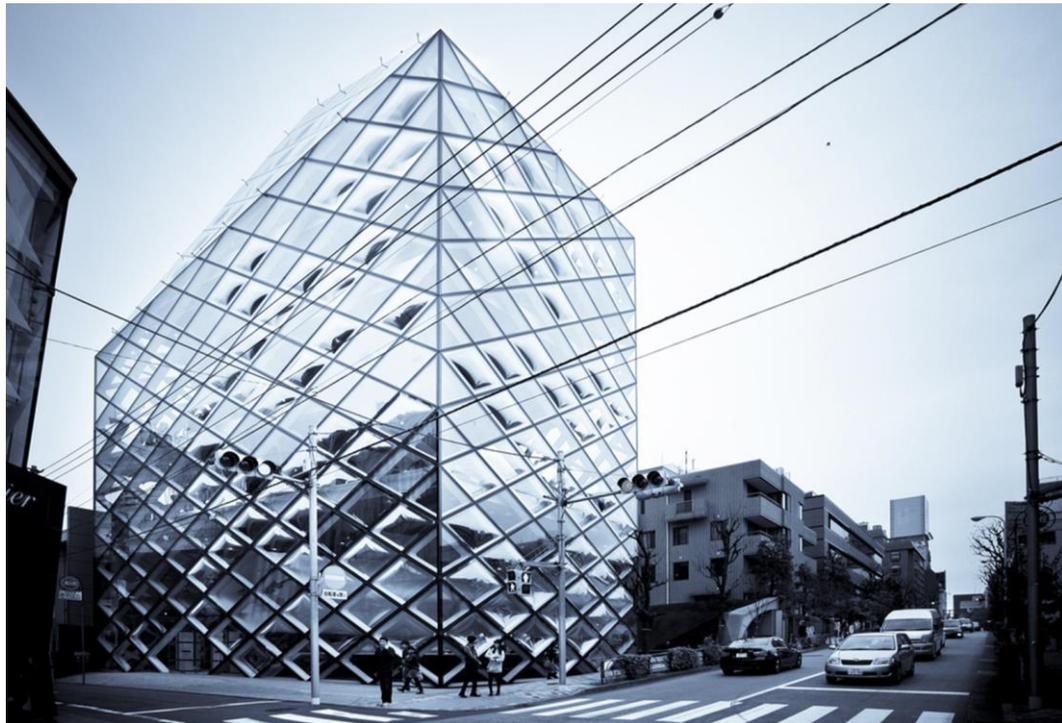


FIGURA 20. Fotografía fachada tienda Prada en Tokio – Hergoz & de Meuron

Hay otras muchas que también han apostado por su imagen física para darle personalidad a su marca, es el caso de algunas muy populares en todo el mundo como Starbucks, McDonald's, Apple, Nike, entre otras. Son compañías que tienen una línea arquitectónica muy definida y esto hace que para el consumidor sea fácil reconocer alguna de ellas en cualquier parte del mundo. En el caso de McDonald's, en 2013 abrió uno de sus restaurantes en Batumi, Georgia, donde el arquitecto Giorgi Khmadadze proyectó un edificio de cristal muy singular. Con una superficie aproximada de 12.000 m<sup>2</sup>, forma similar a una concha acristalada, en su interior alberga el restaurante, pero también un surtidor de gasolina en su parte interior, además de una gran terraza con un jardín interior.

Se trata de un edificio innovador, donde la marca ha apostado por potenciar su imagen, ya que así se incrementa el recuerdo del espacio en la mente del consumidor y reafirma su imagen de marca. Este es exactamente el concepto en el que se basa dicho trabajo de investigación, la manera en la que las marcas han recurrido a la arquitectura para publicitarse o simplemente para darle personalidad a su empresa.



FIGURA 21. Fotografía edificio McDonald's en Georgia - Gizmodo

El caso de Apple también es muy vinculante con este estudio, ya que la marca cuida la imagen desde la arquitectura de sus tiendas hasta el empaquetado de sus productos. Todo sigue una línea muy estudiada, ordenada e impecable, y eso se refleja en sus comercios.

Son espacios amplios, con mucha luz, colores claros, mobiliario y materiales característicos. Sus tiendas se caracterizan por darle una especial importancia a la experiencia y los consumidores pueden interactuar con sus productos.

A finales del pasado año, 2017, abrió una de las últimas tiendas de Apple en Chicago, tal y como explicaba el Grupo en la nota de prensa de la presentación, la tienda quiere ser un punto de encuentro para la comunidad local, de hecho, debido a su ubicación la tienda crea nuevas conexiones entre la ciudad y el río Chicago.

El edificio es el resultado de la colaboración entre el equipo de diseño de Apple, liderado por Sir Jonathan Ive y Angela Ahrendts, la vicepresidenta senior de Retail and Online Stores y Foster+Partners, el estudio de arquitectura liderado por Norman Foster.

Con un diseño atemporal, se trata un cubo luminiscente de vidrio, cuya geometría pura y su cálido resplandor, proporcionado por el translucido y las luces LED convenientemente ubicadas, atraen a los transeúntes.

Apple Cotai Central, nombre con el que se reconoce a este edificio, se conceptualiza como una "linterna de papel", los consumidores disfrutan de una experiencia mágica, rodeados de brillantes paneles de piedra que brillan durante el día, mientras que por la noche el cubo irradia un cálido resplandor, contrastado con las brillantes luces de la ciudad. La fachada está compuesta en su totalidad por vidrio, el marco estructural está soportado únicamente por tres pilares de esquina, envueltos en acero inoxidable con espejos que reflejan los colores de la fachada desmaterializan la estructura y la mezclan con el entorno. El interior está diseñado como el inverso espacial exacto de la plaza, con un bosque de bambú ubicado debajo del atrio central. Esta coronado por una gran claraboya central con aberturas piramidales que aportan luz a los espacios interiores. Dos grandes escaleras de piedra conducen al nivel superior, iluminadas por tragaluces que traen luz natural filtrada. Las mesas de exposición de los productos están dispuestas alrededor del atrio central y vuelcan sobre el bosque de bambú.

El director del estudio de Foster+Partners dijo: "Fundamentalmente creemos en la gran vida urbana, creando nuevos lugares de reunión y conectando a las personas de forma analógica dentro de un mundo cada vez más digital. El diseño de Apple Michigan Avenue encarna esto en su estructura y materialidad con una pared de vidrio que se disuelve en el fondo, revelando el único elemento visible del edificio: su techo flotante de fibra de carbono"<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Director del estudio Foster+Partner, estudio del arquitecto Norman Foster, para la obra de la nueva tienda de Apple

Como ya se ha ido desarrollando en este punto, se han mostrado ejemplos de otras marcas que también han apostado por la arquitectura para potenciar su imagen. Está íntegramente desarrollado con el caso de estudio, el Grupo Inditex, en dicho proyecto de investigación.

Hoy en día, las marcas, se tienen que adaptar al estilo de vida cambiante, a la sociedad presente. Se trata de buscar la experiencia, además del concepto de la venta, crear dinámicos y cambiantes. Esto último es un concepto altamente importante dentro del mundo del marketing, ya que una tienda tiene que saber adaptarse a la sociedad y conocer que es lo que esta solicita. Una tienda de Zara, con ayuda de los diseñadores y por supuesto, de los arquitectos que proyectan el espacio, tiene que ser capaz de ser cambiante, a la vez que conserva su esencia.



FIGURA 22. Fotografía interior tienda Apple Chicago – Foster+Partners

## 023 La identidad corporativa

A la hora de definir qué es la Identidad Corporativa hay una gran variedad de opciones, se pueden diferenciar dos grandes concepciones, la primera desde el enfoque del diseño y la segunda desde el enfoque organizacional.

En este caso, debido al tema que aquí se aborda, se basará en el primer enfoque, desde el diseño, que define la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades. Esta noción vincula la Identidad Corporativa como “lo que se ve” de una organización.

Se podría definir la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia.

### *El interiorismo corporativo*

El diseño de interior corporativo se refiere a la proyección de espacios asociados a marcas, el diseño de las tiendas, las oficinas, áreas de trabajo, etc. bajo unos criterios específicos de la identidad visual de la empresa.

Lo esencial es lanzar el mensaje adecuado al cliente para cubrir sus necesidades y en ese sentido el interiorismo corporativo tiene mucho que decir. En el fondo, un interiorista corporativo no es más que un transmisor de mensajes.

El interiorismo corporativo aparece como respuesta a una necesidad, viene a resolver un desajuste, cerrar un círculo, suavizar una experiencia. Pretende crear espacios que reflejen y comuniquen una marca que viene dada por su identidad corporativa, sus valores, las formas, tipografías y colores. A todos estos atributos de la marca hay que sumarle las diferentes estrategias y recursos que utiliza el diseño de interiores. Por lo que se trata de una fusión entre la metodología de la identidad corporativa y el de diseño de interiores, de manera que una marca conseguirá crear el espacio interior corporativo ideal.

Se considera un recurso que ayuda a mejorar la competitividad e identidad de una marca, por ejemplo, mediante el diseño de estos espacios se consigue ocupar un espacio en la mente del público, al crear una expectación en el consumidor, éste luego los recuerda con mayor facilidad, lo diferencia del resto de empresas de su mismo

campo. Se trata de un ciclo progresivo, ya que de esta manera se logra aumentar las ventas, el interiorismo corporativo vende sus productos y servicios con mejor precio que otros similares, lo que implica que el consumidor está dispuesto a pagar un plus con tal de obtener dicha marca. Lo que concluye finalmente en una mejora de la reputación e imagen de esta marca.

Un ejemplo de lo anteriormente analizado podría ser la marca Apple. Mediante el interiorismo corporativo y la arquitectura, además de muchos otros aspectos relacionados con el marketing y la publicidad, ésta marca ha conseguido darle una gran reputación a sus productos, que siendo más caros que los de su competencia, logran obtener buenos resultados en las ventas. Y todo esto es debido a la imagen que han logrado crear, con detalles sumamente cuidados, tanto en los productos como en la exposición de estos.

Este concepto de arquitectura, en inglés es conocido con el nombre de *Retail Architecture*<sup>14</sup>, que se podría definir como una disciplina creativa y comercial que combina diferentes áreas de experiencia, basada en el diseño y construcción de espacios comerciales. A lo largo de la historia, arquitectos famosos en todo el mundo, han participado en este tipo de arquitectura, formando parte de marcas muy importantes.

<sup>14</sup> Anglicismo utilizado para referirse a la arquitectura que se basa en el diseño de espacios comerciales



FIGURA 23. Fotografía McDonalds en Rotterdam. Ejemplo interiorismo corporativo – Mei architects and planners

Algunos ejemplos muy conocidos a lo largo de la historia de este tipo de arquitectura podría ser, la Sede de BMW en Munich, Alemania. Fue construida por Karl Schwanzer en 1972, justo para los Juegos Olímpicos de ese verano. En 1999 fue declarado edificio histórico protegido y entre 2004 y 2006 fue renovado. Se supone que el exterior de la torre imita la forma de cuatro cilindros del motor del automóvil. Otro ejemplo de *Retail Architecture* sería el , uno de los edificios industriales más espectaculares construidos durante el S. XX. Se trata de una fábrica de automóviles encargada por FIAT al arquitecto Giacomo Mattè Truco, que comenzó la obra en 1916. Lo revolucionario del diseño de esta obra es que todo el edificio se entendió como una gran cinta de producción, ya que las piezas entraban por la planta baja y se iban armando los automóviles a medida que iban subiendo la espiral por el interior de las cinco plantas, terminando en la cubierta donde el piloto de prueba comprobaba el correcto funcionamiento.

Ambos edificios están muy ligados a la marca, en ellos se ve la imagen propia y se entiende que pretenden transmitir. Comienza a destacar la necesidad de utilizar la arquitectura como medio para destacar.



FIGURA 24. Fotografía. Sede BMW en Munich – Karl Schwanzer



FIGURA 25. Fotografía. Estructura de hormigón Edificio Lingotto fábrica Fiat - Giacomo Mattè Truco

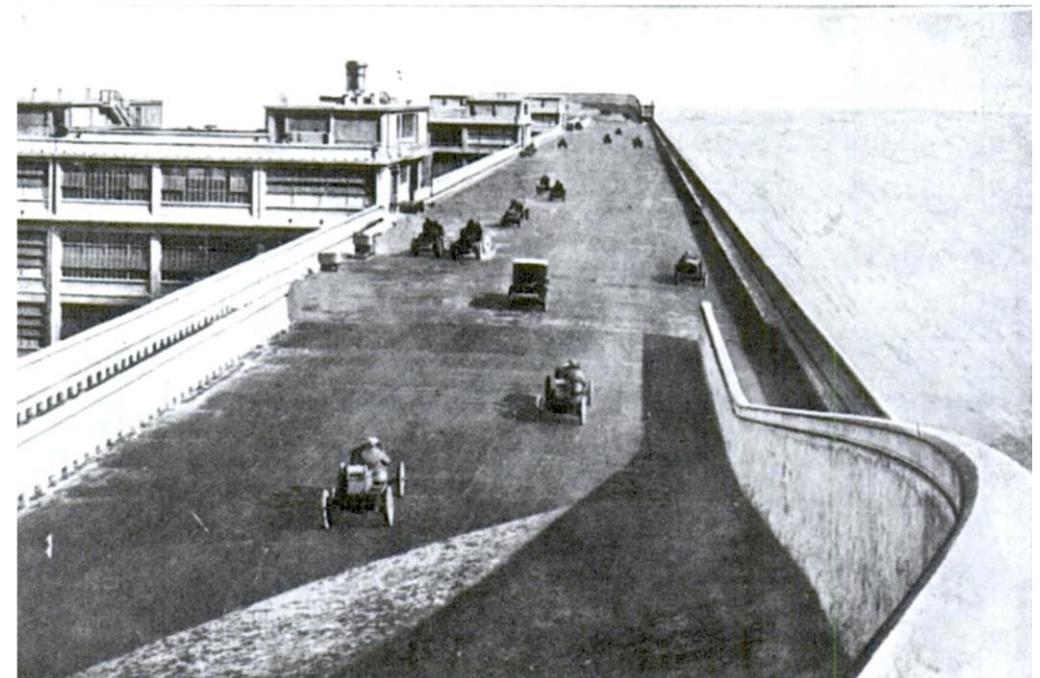


FIGURA 26. Fotografía. cubierta Edificio Lingotto fábrica Fiat - Giacomo Mattè Truco

## 025 El consumidor

Como se recoge en la memoria anual del Grupo correspondiente al pasado año 2017, “El cliente es el centro de nuestras decisiones y de nuestro negocio”<sup>15</sup>

En el caso de Inditex, el cliente es el origen y el motor de toda la actividad que ocurre en él. Desde los inicios la filosofía del Grupo ha sido la de escuchar las demandas del consumidor en tienda y canalizarlas hasta la mesa de los diseñadores, que devuelven a la tienda esos deseos en forma de las últimas tendencias en moda. No obstante, los deseos de los clientes no solo se atienden desde una perspectiva de moda, si no que se tienen en cuenta de forma global, objeto de estudio en este trabajo de investigación. Tienen en cuenta todos los aspectos que completan la experiencia de compra, incluyendo la localización de las tiendas, que es debidamente estudiada y meditada, así como el diseño interior, la arquitectura. Todo esto para conseguir que el encuentro con la moda sea lo más confortable posible.

El consumidor es la pieza clave en cualquier estrategia de marketing, es un pilar básico en la relación marca-producto-espacio-apariencia-arquitectura. No hay arquitectura sin experiencia. Hasta que una persona no entra en un espacio, esta carece de sentido, no es hasta entonces cuando el lugar adopta una identidad propia y comienza a cumplir con el contenido por el cual ha sido proyectado. Por lo tanto, la arquitectura se basa y se proyecta atendiendo a la experiencia multisensorial por parte del consumidor o visitante, y es cuando se produce este contacto, cuando cobra sentido.

El espacio tiene que responder más allá de una cuestión física y material, tiene que generar un impacto simbólico en él. De manera que se transmita una identidad y serie de valores e forma experimental, propios de la marca a la cual responden.

“El elemento clave de este modelo son las tiendas, tanto físicas como online, espacios de diseño muy cuidados, pensados para hacer confortable el encuentro de los clientes con la moda y en los que se obtiene la información necesaria para modular la oferta de acuerdo con sus demandas.”<sup>16</sup>

El cliente es aquel al que se le comunica el mensaje final, es el receptor que tiene todo el poder ya que gracias a él una marca funciona y obtiene beneficios, o no. Por tanto, lo que es necesario tenerlo en primera fila a la hora de diseñar una estrategia de interiorismo corporativo. Para ello las empresas o comercios se esfuerzan en analizar el comportamiento de los consumidores, en clasificarlos en los diferentes grupos sociales para tenerlos más acotados, en descubrir las diferentes claves socioculturales presentes en la actualidad y así, poder crear una línea de trabajo efectiva.

<sup>15</sup> Datos obtenidos en la Memoria Anual de Inditex, 2017

<sup>16</sup> Dossier de Prensa Inditex, 2017

Debido a la alta demanda con la que nos encontramos hoy en día, las marcas tienen que intentar destacar sobre sus competidoras para que el consumidor decida obtener sus productos en lugar de otros, aunque apenas tengan diferencia entre lo que ofrecen. De ahí que sea tan necesario tener presente al cliente en las decisiones que tomen para su empresa.

“Los más de 171.000 empleados de Inditex en el mundo nunca perdemos de vista al cliente y trabajamos para crear valor más allá del beneficio, siempre con la mirada puesta en los efectos que nuestra actividad genera en las personas y el medio ambiente. Por eso la filosofía que explica y resume nuestro modelo de negocio sostenible se ilustra con el concepto *Right to Wear*.” (Dossier de Prensa Inditex, 2017)



FIGURA 27. Fotografía. Clientes en una tienda Zara – Diario de Navarra.es

03 CASO DE ESTUDIO:

ZARA

## 031 Introducción

Zara es la compañía líder del Grupo Inditex. Se ha escogido como objeto de estudio en este proyecto de investigación ya que es la referencia y el punto de partida en todo lo que se hace en el Grupo. Se trata de la marca con más fuerza y la que mayor volumen de ventas obtiene. Conocida en todos los continentes, Zara se considera pionera en el mundo de la moda ya que consiguió ligar dos conceptos que hasta el momento había estado siempre separados, poder vestir con estilo pero a precios bajos.

Debido a su popularidad creció rápidamente y consiguió hacerse un hueco en la moda a nivel mundial, de ahí que el Grupo haya tenido la necesidad de adaptarse a los cambios que el mundo de las ventas exige. Un mundo muy competitivo en el que la demanda cada vez es mayor, los clientes son muy exigentes y las estrategias de marketing han de estar sumamente estudiadas.

Por ello, el Grupo Inditex comenzó a apostar por la idea de crear espacios que se publicitasen por sí mismos, que generasen en el cliente sensaciones más allá que el simple hecho de “salir a comprar”. A continuación, se tratará de relacionar lo anteriormente estudiado en este proyecto de investigación con el caso particular de las tiendas de Zara en el Grupo Inditex.



FIGURA 28. Fotografía. Sede central INDITEX en Arteixo – Inditex.es

## 032 Desarrollo histórico

Lo que comenzó con una pequeña tienda de confección en Arteixo, un pueblo de A Coruña (Galicia), conocida con el nombre de Confecciones GOA, y a día de hoy se puede considerar una de las mayores compañías de distribución de moda en el mundo. La trayectoria del Grupo, que se comenta a continuación, se puede encontrar en el Dossier de Prensa publicado en 2017.

Hacia 1963 el negocio comienza su actividad en A Coruña (España). Confecciones GOA inicia su andadura en un modesto taller. Aquí se confeccionaban vestidos, batas de mujer y lencería. En diez años la plantilla llegó a estar formada por aproximadamente quinientas personas.

En 1975 Zara inaugura la primera tienda. Después de doce años dedicados a la fabricación textil, Amancio Ortega, el fundador del Grupo Inditex, abre su primera tienda en A Coruña. El modelo de negocio de Zara sitúa al cliente en el centro de las decisiones, lo acerca a sus preferencias y le ofrece moda a precios asequibles. Todo ello genera que los clientes rápidamente reconozcan la filosofía del grupo y en menos de ocho años, hacia 1983, Zara cuenta con nueve tiendas en algunas de las zonas comerciales más prestigiosas de las principales ciudades españolas.



FIGURA 29. Fotografía. Primera tienda de Zara en A Coruña – Inditex.es



FIGURA 30. Fotografía. Colas para entrar en la tienda de ZARA, año 1977

En 1984 se abre el primer centro logístico, se invierte en instalaciones de última generación, una producción textil hasta el momento no conocida en España. Más de 10.000 m<sup>2</sup> de superficie productiva, ubicada en Arteixo, la cuna del Grupo.

Es en 1985 cuando se funda Inditex como la empresa holding del Grupo.

Todas las marcas se agrupan entonces bajo el paraguas del Grupo Inditex. Se establece un sistema de distribución que cumple las exigencias del mercado y se adapta a un ritmo de crecimiento muy rápido. Actualmente desde que una tienda solicita una prenda, llega la información a taller, la confeccionan y la mandan a la tienda correspondiente, únicamente pasan 48 horas.

Tras esta inversión y rápido crecimiento, llega en 1988 la primera andadura internacional, Zara abre su primera tienda en Oporto (Portugal). Solo un año más tarde, lo que demuestra el vertiginoso ritmo de crecimiento con el que contaba la empresa, abren el primer Zara en Estados Unidos, una tienda en Nueva York, ubicada en Lexington Avenue, en el corazón de Manhattan. En este momento únicamente habían pasado trece años desde la apertura de la primera tienda y el Grupo ya estaba "cruzando el charco".

En 2001 comienzan a cotizar en la Bolsa de Madrid, desarrollan un código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, se unen al Dow Jones Sustainability Index (DJSI), un conjunto de varios índices de sostenibilidad que integran a las compañías con un alto desempeño en diferentes ámbitos como el económico, el social y el ambiental.

A partir de aquí, el crecimiento tiene un ritmo imparable. En el año 2004 alcanzan las 2.000 tiendas, abriendo la tienda número 2.000 en Hong Kong. Ya son 56 mercados en Europa, América, Asia y el resto del mundo. Aparecen nuevas marcas, además de Zara, el grupo cuenta ahora con Pull&Bear, Stradivarius, Bershka, Oysho, Zara Home... donde se ve la necesidad de Amancio Ortega de llegar el mayor número posible de personas, ya que cada marca seguirá una línea, un estilo, de manera que amplían su radio de alcance y genera popularidad.

En 2005 Pablo Isla fue nombrado vicepresidente y consejero delegado, lo que proporciona la apertura de 700 tiendas más en el mundo. Fue en 2006 cuando el Grupo presentó su Plan Estratégico Medioambiental, nace con el objetivo de asegurar que todas las operaciones que realizan sean medioambientalmente sostenibles. Una filosofía que el Grupo mantiene a día de hoy y que se considera uno de los pilares fundamentales en la empresa. En 2011, Pablo Isla, asume la presidencia del grupo. Todas las marcas operan ya online, se han alcanzado las 5.000 tiendas, abarcando 82 mercados.



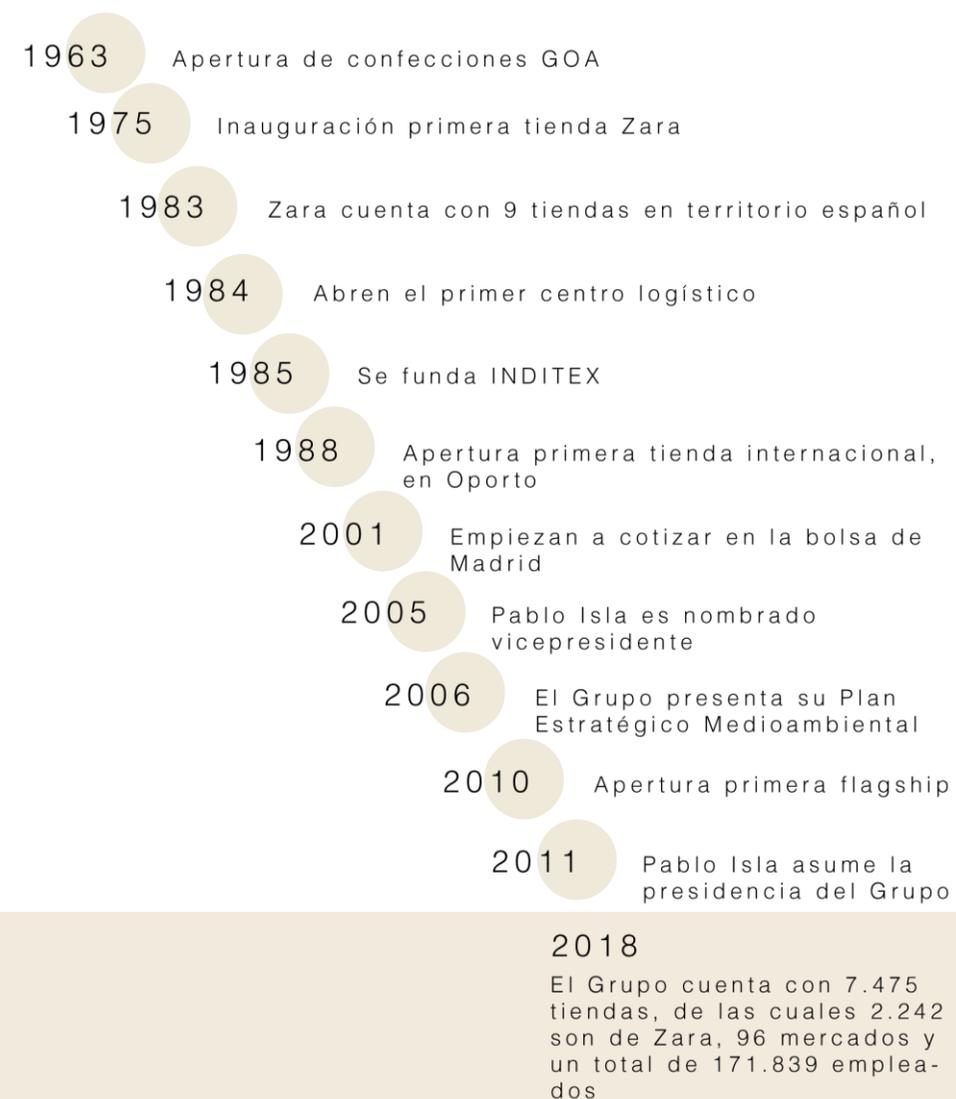
FIGURA 31. Infografía. Inditex se expande por el mundo – Inditex.es

Hacia 2010 surge un nuevo modelo de tienda, objeto de estudio, más adelante, en dicho proyecto de investigación. Como se ha dicho anteriormente, con el rápido crecimiento y la popularidad del grupo, este ha tenido que adaptarse a la sociedad actual, buscar la manera de destacar sobre el resto.

Por lo que nace un nuevo concepto de tienda, llamada *Flagship*, la marca implanta una nueva imagen de tienda emblemática, son más amplias y se sitúan en zonas comerciales Premium. Por ejemplo Massimo Dutti en Rue de la Paix o Zara en los Campos Elíseos (ambas en París, Francia); Oyho y Zara Home en Shanghái (China); Pull&Bear en San Petersburgo (Rusia), entre otras.

A día de hoy el grupo cuenta con 7.475 tiendas, de las cuales 2.242 son de Zara; 96 mercados y un total de 171.839 empleados. Continúan desarrollando un modelo integrado de tiendas y online. Se puede considerar que es una de las marcas más conocidas y consumidas del mundo. Datos obtenidos en la página web oficial del Grupo Inditex, junio 2018.

INDITEX DESDE SUS INICIOS HASTA DÍA DE HOY



### 033 Estrategias de diseño

Desde el punto de vista del marketing y la economía, hay muchos aspectos de gran importancia a estudiar y analizar del Grupo Inditex, pero en este caso, se va a centrar el estudio en el desarrollo del diseño. Es decir, como la empresa ha ido adaptándose a la sociedad actual, respondiendo a las solicitudes de los clientes y creando un modelo de marca único, que genera una envolvente física. La manera en que la empresa ha fundado una imagen alrededor de sí.

Para las actuaciones y el estudio de los conceptos que se detallan a continuación, el Grupo cuenta con su propio Departamento Inmobiliario, formado por profesionales del sector de la construcción, arquitectos e ingenieros, que trabajan día a día proyectando nuevas ideas. Además de realizar el correspondiente mantenimiento y seguimiento de los establecimientos que ya están en funcionamiento.

Además del Departamento Inmobiliario que forma parte del equipo del Grupo Inditex, Elsa Urquijo Architects, un estudio de arquitectura liderado por Elsa Urquijo, como su nombre indica y ubicado en A Coruña, son los encargados de proyectar la mayoría de las tiendas emblemáticas que el Grupo tiene por todo el mundo.



FIGURA 32. Fotografía. Instituto benéfico social Padre Rubinos – Elsa Urquijo

Han realizado, entre otros, las edificaciones correspondientes al proyecto de la Fundación Amancio Ortega en A Coruña, las *flagships* de Zara en Zurich, Hong Kong, Madrid, Vienna, Berlin, Londres, etc. Además de otras tiendas para la compañía como Massimo Dutti o Uterqüe.

Como se ha ido detallando a lo largo de este trabajo de investigación, el Grupo cuida especialmente su línea e imagen física, su esencia. Apuesta por la producción y el diseño español, de ahí que confié en el trabajo de sus tiendas insignia, las *flagship* en una arquitecta española y además gallega, territorio que vio nacer a estas tiendas.



FIGURA 33. Fotografía. Zara Berlín – Elsa Urquijo

A continuación, basándose en lo que David Martínez desarrolla en su libro, ZARA, visión y estrategia de AMANCIO ORTEGA; se determinan los puntos que definen las claves del éxito de Inditex, como se ha hecho hasta ahora, desde el punto de vista del diseño y el espacio.<sup>17</sup>

- La tienda como eje y corazón del negocio.

El modelo de negocio creado por Zara gira alrededor de la tienda, a diferencia de la concepción tradicional de esta. En la filosofía de Inditex en el establecimiento es donde se inicia el ciclo de negocio, que seguirá luego un itinerario circular, repetido continuamente, el producto nace en la tienda y termina en ella. Siempre al servicio del consumidor.

Por esta razón es tan equivocada la afirmación que muchos medios realizan sobre que Zara, o el Grupo Inditex, invierte muy poco en publicidad. Entendida esta como la generalizada actividad del marketing. Ya que esto es todo lo contrario, la inversión en mercadotecnia es enorme, pero concentrada en un canal con una finalidad muy concreta. Invierten el dinero en sus instalaciones y que la publicidad sea la promoción de su propia imagen física, una imagen real que el consumidor puede sentir y disfrutar en primera persona.

<sup>17</sup> Datos obtenidos de David Martínez (2012) en su libro, ZARA. Visión y estrategia de AMANCIO ORTEGA

### *La localización de la tiendas*

La adecuada ubicación de las tiendas es un principio primordial de gestión en toda la actividad de comercialización. El equipo técnico realiza un detallado análisis urbano, de las confluencias, los antecedentes, los recorridos humanos, etc. Las localizaciones buscadas son áreas comerciales de prestigio en las grandes ciudades. Los grandes centros comerciales, en los que el coste de instalación es mucho inferior al de las áreas comerciales tradicionales, configuran un nuevo marco específico del consumo cuya relevancia fue comprendida por Inditex desde los inicios del fenómeno. Las distintas cadenas del grupo ocuparon una media del diez por ciento de la superficie comercial de los grandes centros. (Documentación obtenida en 2002).



FIGURA 34. Fotografía. Zara Quinta Avenida de Nueva York – NYC.com

### La dimensión de las tiendas

Una tienda Zara varía entre los 1.200 m<sup>2</sup> y los 2.000 m<sup>2</sup>, estos datos corresponderían a las tiendas a pie de calle en las áreas céntricas de las ciudades. Las funciones que cumple una tienda de estas características, la extensión de población, superficie, que abarca su oferta, así como los comportamientos que este espacio físico debe ofrecer, precisan de magnitudes de esa índole.

### El proceso de instalación

De todo lo anterior explicado, es el Departamento Inmobiliario, es decir el equipo técnico de Inditex el encargado de estudiarlo, realizan detallados informes en los que se exponen las ventajas y los inconvenientes, de cualquier naturaleza, de las localizaciones seleccionadas, en relación con los requisitos exigidos para la instalación.

### Interiorismo

El interior de una tienda de Zara expresa la forma en la que la marca ha concebido la relación entre las prendas ofertadas y los consumidores, juegan con cuatro elementos básicos, las cuatro *P*'s: producto, presentación, proceso y personas. La amplia superficie de la tienda es concebida como un espacio limpio de obstáculos, diáfano y cálido, sin distracciones decorativas que aparten al cliente de la vista y el examen del producto; el objetivo es que las personas estén a gusto en el local y pasen el mayor tiempo posible en él.



FIGURA 35. Fotografía. Interior Zara Roma

### La multiplicación de las tiendas

El crecimiento del número de tiendas, en España y en el extranjero, ha sido una constante en la gestión de Inditex, a la que ha dedicado una parte sustancial de sus presupuestos de inversión. Esa estrategia se tradujo, especialmente desde mediados de los noventa, en una notable aceleración del ritmo de crecimiento, mantenido año tras año.

- El diseño como clave estratégica

Al poco tiempo de abrir la primera tienda en Zara, en 1975, el papel del diseño en el modelo de negocio ya estaba claramente configurado. Amancio Ortega tenía el convencimiento de que el estrato del mercado al que especialmente quería dirigirse estaba en crecimiento y que las tendencias juveniles adquirirían cada vez mayor protagonismo; pero sabía también que la mayoría de esos consumidores, cada vez más interesados por el factor moda y la satisfacción de los deseos que ello implicaba, no podía pagar los precios de las *boutiques* que concentraban esa oferta.

Como es lógico, cuidar el diseño de las prendas es el principal objetivo de la empresa, pero con el paso de los años, acercándose a los 2000, el interés del Grupo por el diseño corporativo, fue en aumento.

Las primeras tiendas de Zara eran bajos comerciales, habitualmente muy bien situados, en los centros comerciales de las ciudades. Pero se trataba de una tienda más entre la gran multitud que podías encontrar en una misma calle. Unos años antes de la entrada de los 2000, coincidente con el auge económico que España estaba viviendo y el boom inmobiliario, al igual que hicieron muchas otras marcas, el Grupo tuvo que adaptarse a la sociedad del momento. Los consumidores cada vez eran más exigentes, el auge de la economía animaba a los empresarios a apostar por sus comercios, lo que aumentó la demanda. Por lo tanto se empezó a apostar por tiendas con una estética más cuidada.

Hasta el momento habían conservado una misma línea identificativa en todas las tiendas, de manera que no hubiese diferencia entre encontrarse en Valencia o en una tienda del norte de Europa. Pero llegó un momento que conservar una misma línea identificativa no era suficiente para destacar entre la alta demanda. Fue así como las tiendas de Zara empezaron a tener un diseño innovador, materiales cuidados, luces estratégicas, fachadas llamativas. Cuando el cliente entra en una tienda de Zara sabe identificarla, no solamente por sus productos y el diseño de su ropa, sino también por el lugar que le envuelve.



FIGURA 36. Fotografía fachada Zara Roma, antiguo Palazzo Bocconi - Fashionited.com



FIGURA 37. Fotografía fachada Zara Mallorca – Tentulogo.es

Es un concepto de verdadera importancia, ya que una persona cotidiana, no involucrada en el mundo de la arquitectura, no aprecia directamente estos detalles, pero inconscientemente sí. Crear un entorno agradable, donde el consumidor se encuentre a gusto es imprescindible para generar el deseo de compra.

- El factor tiempo como clave de la producción y la logística

El éxito del modelo de Zara actual se basa en la respuesta a tiempo de la demanda variada y cambiante que nos encontramos hoy en día en el mercado. Apuestan por la fabricación y puesta en venta de una oferta completa, diseñada día a día para ajustarse a las exigencias de los consumidores.

- La toma de decisiones en base al cliente

Como ya se ha comentado anteriormente, el cliente es el origen y el motor de toda la actividad que ocurre en el Grupo Inditex. El negocio comenzó con la idea de vender la moda que el cliente quiere, a precios accesibles. Y hoy en día, la filosofía sigue siendo la misma. Intentan hacer que las últimas tendencias lleguen a todos los bolsillos, de hecho en el propio Grupo existen distintas alternativas, que abarcan diferentes niveles económicos.

Tienen en plantilla a personal que se encarga de evaluar y analizar los comportamientos de los clientes, cuando una prenda en el momento de su salida no se vende en una semana como era esperado, se retira inmediatamente de todos los mercados en los que estaba previsto comercializarla, se cancelan los pedidos y se trabaja en un nuevo diseño. En principio, el Grupo apuesta por vender la misma moda en todo el mundo, pero sí que es cierto que según en el mercado donde nos encontremos pueden haber ciertas particularidades, no solo sociales, sino también por el clima local.

‘Pensamos y actuamos de manera sostenible en todas las fases de nuestra actividad y asumimos como propias las expectativas de nuestros grupos de interés. Nuestra moda es Right to Wear’<sup>18</sup>

*Right to Wear* es la filosofía que ilustra la sostenibilidad del modelo de negocio del Grupo Inditex, el modo en el que conciben su actividad, la finalidad es crear, satisfaciendo a los clientes y, al mismo tiempo, buscando que los efectos que genera esta actuación sean positivos. La idea que persiguen es la de crear productos atractivos, éticos y de calidad, que sean justos (*right*) para los clientes, para los empleados, para los proveedores y para el entorno. Crear moda *Right to Wear*. En definitiva, es pensar y actuar de manera sostenible y transparente, garantizando la trazabilidad de toda su actividad. De manera que el objetivo es ofrecer a los clientes los productos de moda que demandan de una manera ética y responsable.

<sup>18</sup> Pablo Isla, Presidente del Grupo Inditex



FIGURA 38. Logo *Right to Wear*. Filosofía de la marca desde 2010 – Inditex.es

## 034 Evolución de la arquitectura en la marca

“La tienda física recibe una atención prioritaria en su diseño, tanto interior como exterior. Inditex traslada los principios de su filosofía comercial a la arquitectura de sus tiendas: diseño, innovación permanente y adaptación local a las expectativas de los clientes y a los requerimientos del entorno.”<sup>19</sup>

Estos nuevos espacios, que hicieron su tímida aparición durante los noventa, en los que la oferta se multiplica en cantidad y diversidad, representan a partir del año 2000 la mayor cuota de crecimiento de la superficie comercial en general, superior a la de las tradicionales áreas céntricas urbanas.

Cuando entramos en una tienda de Zara comprobamos que los elementos que componen el espacio han sido previamente estudiados y diseñados en el estudio de la sede central de Arteixo.

Según describen en su estudio los profesores Pankaj Ghemawat y José Luis Nueno, las tiendas de Zara centralizan buena parte de las decisiones relacionadas con las presentaciones de los escaparates en los interiores, y con el uso de estas, para promocionar su imagen en el mercado. Traslada los principios de su filosofía comercial a la arquitectura de sus tiendas: diseño, innovación permanente, rapidez de respuesta y adaptación local a las expectativas de los clientes y a los requerimientos del entorno. La creación de las tiendas se concibe como un proceso continuo y abierto, crítico para el negocio, en el que profesionales de diversos departamentos participan de las decisiones.

‘Las tiendas son entendidas como espacios de encuentro entre la moda y el cliente, las tiendas cambian para atender nuevas necesidades.’ (José Froján, director del estudio de arquitectura del Grupo Inditex)

Cada tienda responde a un concepto único de diseño tanto en su interior como en su exterior. En cuanto al diseño interior, responde al objetivo de crear un espacio diáfano en el que la ropa asume el protagonismo, eliminando cualquier barrera entre las prendas y los clientes.

<sup>19</sup>Dossier de prensa Grupo Inditex, 2017



FIGURA 39. Modelo tienda Zara en centro comercial, 2005



FIGURA 40. Modelo tienda Zara flagship en Gran Vía Madrid, 2017 – Elsa Urquijo

Es conocido que el Grupo, especialmente con las tiendas de Zara, objeto de este trabajo de investigación, busca para la ubicación de sus tiendas lugares o edificios emblemáticos en las ciudades donde se implanta. Se trata de una política de recuperación de inmuebles, algunos ejemplos de ellos son el caso de Zara de Elche, ubicado en el antiguo Cine Capitolio, en Salamanca el antiguo convento de San Antonio el Real del siglo XIX, en Madrid el antiguo teatro de la Gran Vía o en San Sebastián en el Mercado de San Martín. También fuera de España, dos de los muchos ejemplos son el Palazzo Bocconi, un edificio de hace más de 120 años situado en la Via del Corso, Roma; y en la India, un edificio de 1905, situado en el área de Flora Fountain en Fort, Mumbai.

De esta manera, la marca consigue fusionar dos conceptos muy diferentes, como son el consumismo y la historia. En estas rehabilitaciones expresan la importancia para que comercio que tiene el turismo, ya que si el local donde se ubica una tienda forma parte del patrimonio cultural de esa ciudad, la visita resultará interesante a más visitantes que si de una tienda regular se tratase.

Más adelante se profundizará en varios modelos diferentes del caso particular de las tiendas de Zara, estudiando la rehabilitación de estos espacios y la dotación del cambio de uso a una tienda de moda.



FIGURA 41. Modelo tienda Zara flagship en Bombay – Forbesindia.com

*Right to Wear*

Como ya se ha ido anticipando anteriormente, el Grupo utiliza la filosofía del *Right to Wear*, que promueve la actividad sostenible en la empresa de manera que afecte a todos sus ámbitos.

En el ámbito del diseño, se comenzó a apostar por la arquitectura sostenible, crear un modelo de tienda ecoeficiente. Un ejemplo de esto podría ser la tienda de Nueva York.

Se encuentra ubicada en el edificio Tishman (666 de la Quinta Avenida, en la confluencia con la Calle 52), ocupa un emplazamiento único en una de las áreas comerciales más importantes del mundo y presenta un diseño interior innovador que refuerza el protagonismo de la moda. Esta tienda está basada en cuatro principios: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. El establecimiento profundiza en los compromisos medioambientales e incorpora medidas de ahorro, como el uso de detectores de presencia en el almacén, que disminuyen la intensidad lumínica en un 80 por ciento cuando no hay nadie, detectores de presencia en las zona de menos tránsito. Pero la eficiencia no se queda sola en el ahorro de electricidad, si no que se han puesto en marcha cortinas de aire con regulación electrónica que evitan la entrada de aire más frío o más caliente procedente del exterior. El resultado es una tienda que consume un 30 por ciento menos de energía respecto al consumo medio anual de una tienda convencional, disminuye un 70 por ciento el consumo de agua y evita la emisión de más de 150 toneladas de dióxido de carbono al año.

El grupo lleva apostando por esta filosofía desde hace más de 20 años, y para llegar a donde están hoy en día han tenido que recorrer un camino, descrito a continuación



FIGURA 42. Modelo tienda Zara arquitectura sostenible en Nueva York – S&S.com

*La responsabilidad medioambiental*

Las actuaciones concretas de Inditex en materia de medio ambiente han recibido un gran impulso en los últimos años, a través de alcance estructural, normativas de gestión e información. Datos obtenidos en el libro de David Martínez (2012), ZARA, visión y estrategia de AMANCIO ORTEGA (2012).<sup>20</sup>

El desarrollo histórico de la involucración en la responsabilidad medioambiental podría resumirse en estos puntos:

- En julio de 1995 la compañía estableció su compromiso corporativo apostando por una política empresarial respetuosa con el medio ambiente y el desarrollo sostenible, creó en su organización interna un área específica para que llevase la gestión de esa responsabilidad. El responsable de Medio Ambiente depende directamente del Director General de Inditex y está presente con un delegado en toda la estructura del grupo (cadenas, fábricas y centros logísticos).
- Entre 1995 y 1998 entró en funcionamiento la primera planta de cogeneración de energía, por lo que se desarrollaron y pusieron en práctica los primeros planes de mejora de la eficiencia energética.
- En 1999 comenzó la ejecución de los planes de control de emisiones, vertidos y residuos.
- En el año 2000 entró en servicio la nueva planta de trigeneración de energía, que reemplazaba al gasóleo por el gas natural. Ese mismo año se inició la implantación y certificación de sistemas de gestión medioambiental conforme a la norma ISO 14001 en todas las fábricas y centros logísticos del grupo, con un plan de trabajo que se ha extendió hasta el año 2003.
- En el primer semestre de 2001 se implementó el plan de formación medioambiental para todos los empleados del grupo, que hasta finales de 2003 ha sido seguido por casi 6.800 personas.
- En diciembre de 2001 se obtuvo la certificación ISO 14001 de la sede central y el centro logístico de Arteixo, que se extendió un año después a las 16 fábricas allí ubicadas.
- En agosto de 2002 Inditex fue incluida en el índice Dow Jones Sustainability, que engloba a las empresas con mayor preocupación por los problemas sociales y ambientales.
- En octubre de ese mismo año, se puso en marcha el plan de implantación de energías renovables, mediante la instalación de placas solares en la cubierta de la central de Arteixo, que satisfará el 15 por ciento de las necesidades energéticas y evitará la emisión a la atmósfera de casi tres toneladas de dióxido de carbono y otros gases contaminantes y favorecedores del calentamiento

<sup>20</sup>Datos obtenidos de David Martínez (2012) en su libro, ZARA. Visión y estrategia de AMANCIO ORTEGA

global. El plan continuó al año siguiente, con la instalación de un generador de energía eólica.

- En 2003 publicaron la primera Memoria de Sostenibilidad, que incluía apartados relativos a la dimensión medioambiental de su actividad, y hace públicos los datos sobre el consumo de energía y los niveles de emisiones de la compañía.
- En 2016 Greenpeace reconoció la labor del Grupo en su informe Detox Caltwalk, donde puso en manifiesto la transparencia con respecto al proyecto de “vertido cero” y que estaban cumpliendo los plazos marcados para eliminar el PFC en sus procesos productivos.

El Grupo tiene marcado como compromiso alcanzar en el 202 el “vertido cero” de sustancias químicas peligrosas durante su producción.

Además las políticas medioambientales de la empresa se extienden al reciclaje de los materiales utilizados en el embalaje y se proyectan también sobre la actividad de los contratistas.

Los objetivos inmediatos de Inditex en esta materia son la certificación ISO 14001 en todas las sedes y centros logísticos de las demás cadenas del grupo, la optimización de la gestión de residuos, la intensificación del programa de eficiencia energética, la implantación de un código de buenas prácticas medioambientales para las tiendas y continuar en la reducción de emisiones de gases contaminantes y de efecto invernadero.

En la memoria anual del 2017 del Grupo Inditex se encuentra un ejemplo de cómo funciona la tienda de Zara de la Castellana, en Madrid.

Se trata de una tienda, *flagship*, modelo del que hablaremos más adelante, con 6.000 m<sup>2</sup> que cuenta con algunas de las medidas más innovadoras para el uso eficiente de los recursos. Esta tienda cuenta con la calificación LEED Oro, el acrónimo LEED responde a Leadership in Energy and Environmental Design, o en español, Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental, y se trata del método de evaluación de edificios sostenibles con más proyección internacional a través de pautas de diseño objetivas y parámetros cuantificables. Ahorra un 45% en agua y hasta un 20% de energía con respecto a una tienda convencional. Algunas de las actuaciones que tienen lugar en este centro son:

- Cuentan con una plataforma para la gestión centralizada de las instalaciones de climatización y electricidad, de manera que pueden coordinarse y automatizarse para que no tenga que arrancar de cero cada vez
- Sistemas de control de temperaturas más sofisticados, los termostatos se ajustan en función de la ocupación y la luz solar, lo que supone un ahorro del 40%.

- Instalación de cortinas de aire automáticas en las entradas que regulan la estabilidad de la temperatura y generan un 15% de ahorro en el consumo de energía.
- Programas de iluminación automáticos que se adaptan a las funciones de la tienda.
- Luces LED con una duración cuatro veces mayor que la iluminación tradicional
- Sensores de movimiento que permiten atenuar la luz un 80% en las zonas poco transitadas
- Escaleras mecánicas con velocidad controlada que permanecen paradas cuando no hay tránsito de personas.

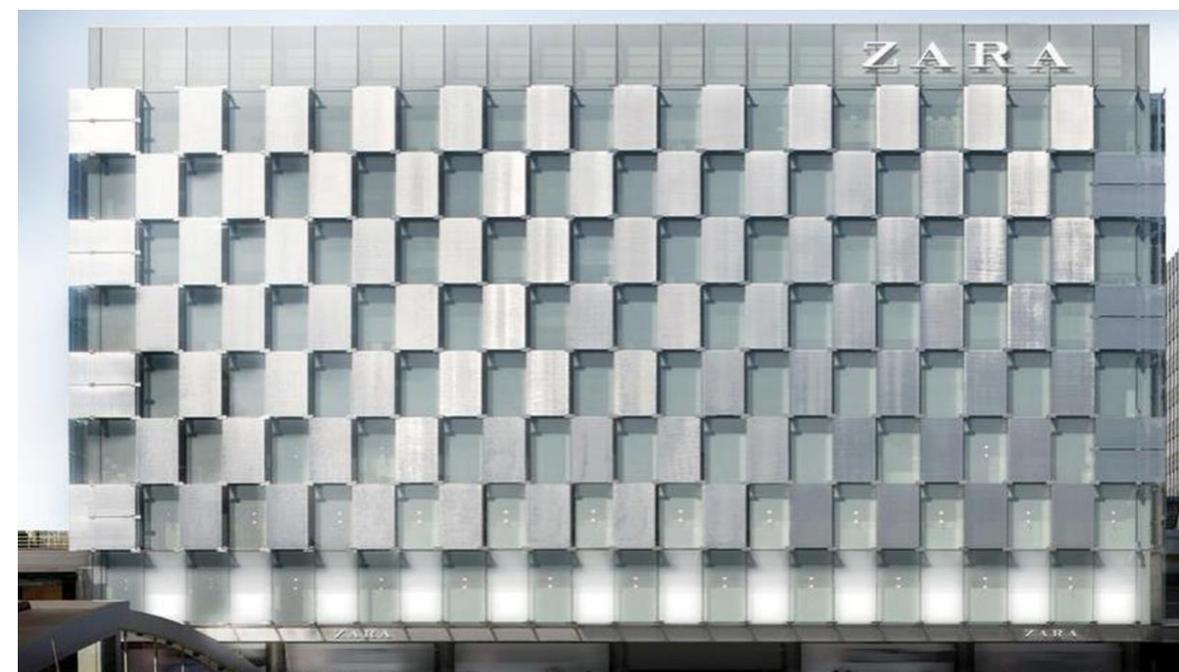


FIGURA 43 La tienda Zara más grande del mundo, en la Castellana, Madrid – Inditex.es

*Avance de las tecnologías*

En 2017 Zara impulsó un nuevo modelo de tienda, situada en Londres, Reino Unido, que se trata de un *concept-store* temporal especializada en realizar y recoger pedidos online, además de tramitar cualquier devolución o cambio. Según como afirmó Pablo Isla, presidente de Inditex, “esto supone un paso más en la estrategia de integración de nuestras tiendas con el mundo online, que constituye una seña de identidad de nuestro Grupo.”

Se trata de tiendas con la última tecnología informática, cuenta con tabletas, dispositivos móviles para controlar las prendas, un sistema de datafonos bluetooth que permite realizar pagos desde cualquier punto de la tienda, espejos pantalla informativos donde te muestran en tamaño real las diferentes posibilidades de combinación entre dos prendas, en definitiva, cuenta con las últimas novedades tecnológicas, que unidas con la arquitectura propia de la firma, crean un lugar óptimo para la compra rápida. Una manera de adaptarse al frenético ritmo de las grandes ciudades como lo es Londres.

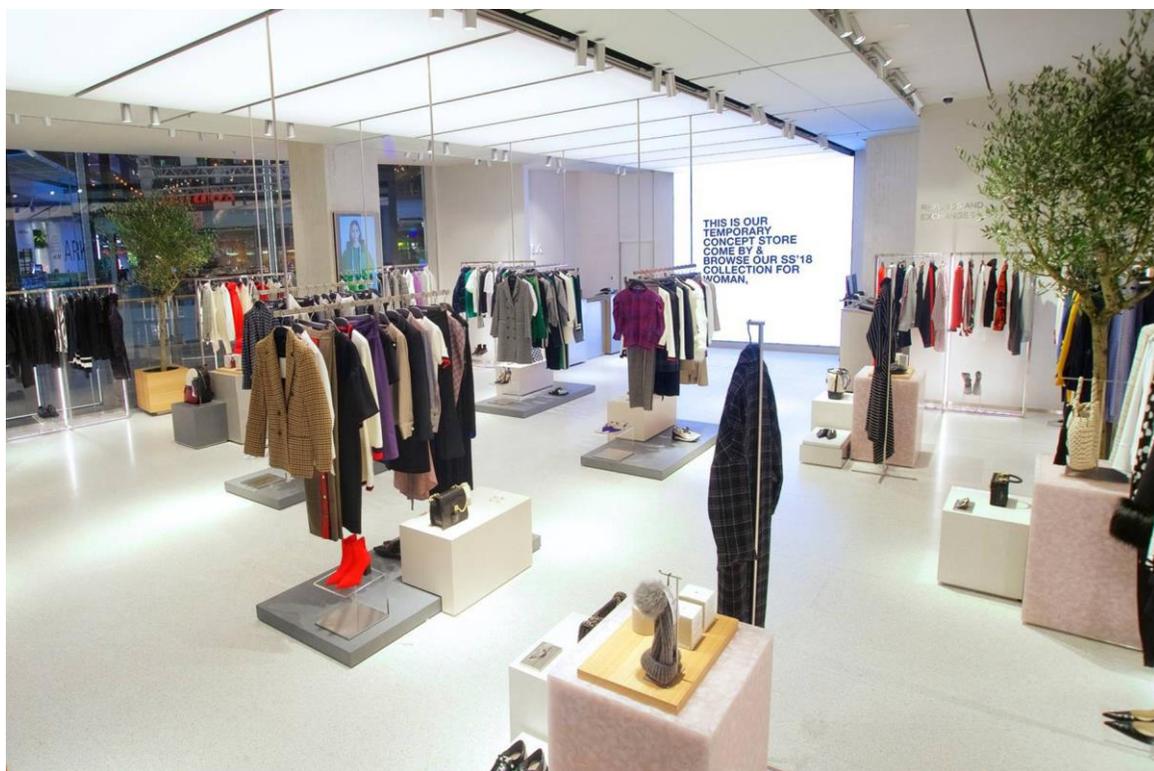


FIGURA 44 Nueva tienda Londres para recogida *online* – Libre Mercado.com

**035 Análisis modelos de tienda Zara**

La metodología de las tiendas de Zara es crear espacios con una preservada puesta en escena, donde la arquitectura y la funcionalidad se unen para crear un ambiente cálido y acogedor para el consumidor.

El diseño de tiendas es un ciclo en continua evolución, sigue las modas y las aspiraciones de los consumidores. Se trata de un proceso complejo en el que se debe plasmar la identidad de la marca y a la vez conseguir atraer, entusiasmar y seducir al consumidor mediante una experiencia con la que pueda identificarse.

Como expresa Lynne Mesher en su libro, Diseños de espacios comerciales (2010) “El mercado de la moda está dominado por las mujeres y es, en gran medida, una experiencia social interactiva, percibida por muchas de ellas como una actividad de ocio.”<sup>21</sup>

Nada más empezar el análisis de estas tiendas se reconoce tres tipologías claramente diferenciadas. La primera de ellas serían las tiendas ubicadas en la planta baja de los edificios situados en el centro de las ciudades, en calles comerciales; la segunda serían los locales comunes que forman parte de un centro comercial y la tercera tipología sería la más abordada en este trabajo de investigación, correspondiente a las tiendas que ocupan todo un edificio, llamadas tiendas insignia o *flagship*.

Si se estudian las tiendas del Grupo, se observan ciertos aspectos que se repiten en las tres tipologías, que forman parte de la personalidad de la firma y van dándole la esencia que estos buscan.

<sup>21</sup>Lynne Mesher (2011)

### - Recorridos y organización espacial

La experiencia de la compra comienza en el exterior de la tienda, en la propia acera o bien en los espacios libres de un centro comercial. Zara apuesta por los grandes paños acristalados, con fondos claros y poco producto, iluminados normalmente de manera cenital. Como ya se ha dicho anteriormente, Inditex crea nuevos productos cada semana así que los escaparates están en continuo cambio. Esto genera que el consumidor tenga la necesidad de entrar cada vez que ve un producto nuevo.

Las puertas, de vidrio, según la arquitectura de cada tienda pueden ser automáticas, o abatibles. Cuando son abatibles se encuentran permanentemente abiertas, siempre hacía el interior de la tienda para no obstaculizar espacio en la entrada. En la mayoría de los casos la puerta se encuentra centrada, de manera que tenga el mismo número de escaparates por cada lado. Eso le da armonía a la fachada desde el exterior. Una vez dentro, el recorrido comienza con un vestíbulo central y un atrio con escaleras de obra o mecánicas que conducen a cada piso, esto sería en el caso concreto de la tercera tipología, las *flagships*. Nada más entrar, se encuentran los productos de mayor calidad, también los más caros, para ser vista en primer lugar. Junto a las cajas en cambio, se colocan los básicos y las rebajas.

Las entradas son zonas amplias y abiertas, es el punto de partida del recorrido interior, para que el cliente tenga tiempo de detenerse y asimilar el ambiente de la tienda, y así también permitir que las personas entren y salgan de las tiendas con mayor comodidad.

Las tiendas de Zara tienen una organización bastante típica, juegan con los llenos y los vacíos, pero muy bien controlados, en una tienda de Zara no tendrás grandes espacios vacíos, “desaprovechados”. Las paredes se llenan de expositores en forma de estanterías donde cuelgan las prendas, utilizando las partes bajas para el calzado correspondiente y las altas para los accesorios. Creando un pasillo, suficiente para el paso de dos personas, pero convenientemente cerca de las estanterías, se colocan las mesas que contienen los productos doblados, estos productos se encuentran a una altura que facilita su manipulación y por lo tanto aumenta la atracción. Todo esto, con la correspondiente iluminación y las paredes y/o columnas forradas de espejos, crean un ambiente agradable que incita a la compra.

Si se trata de una *flagship* de varias plantas, los núcleos de comunicación se encontrarán en el fondo de la tienda, de manera que tengas que atravesarla entera para desplazarte por las diferentes plantas, al igual que la posición de las cajas y los probadores, que se encuentran en el fondo de cada sección. Estas dos áreas, los probadores y las cajas, suelen estar cerca para que al cliente no decida no comprar un producto desde que va de un sitio al otro.



SIMETRÍA

FIGURA 45 Zara Amberes,  
Bélgica – EPR Retail News.com

GRANDES  
VIDRIERAS

FIGURA 46 Fachada Zara  
Zurich – Dailymail.com

### - Materiales

Las tiendas de Zara, hoy en día, juegan con el contraste entre los colores muy claros y muy fríos. La combinación entre el blanco puro, el gris claro del hormigón y el color de acero, recubierto en negro. Por lo tanto los materiales que más se utilizan son el acero, el hormigón y el vidrio. En algunos casos particulares aparecen materiales que componen las tiendas de Zara, como son la piedra y el mármol.



FIGURA 47 Gráfico elaboración propia. Colores de los materiales comunes en las tiendas Zara

### - Iluminación

Dependiendo de la tipología de tienda en la que nos encontremos puede haber combinación de luz natural y artificial o solo artificial.

En el caso de las *flagship* normalmente apuestan por mantener la fachada original del edificio, de manera que la restauran y la adaptan a la nueva funcionalidad. En ocasiones la fachada original forma una sobrepieil y la tienda se encuentra en el interior, como un pequeño edificio que se encuentra anclado a esta fachada. Por tanto, por los huecos originales de la fachada entrará la luz.

En cuanto a la iluminación artificial se pueden diferenciar tres niveles diferentes, el primero de ellos sería la iluminación de acento, que sirve para destacar el producto, por lo que es el elemento de mayor intensidad lumínica en la tienda. En segundo lugar, la iluminación de trabajo que se aplica a las zonas de servicio como pueden ser las cajas, los probadores, los núcleos de comunicación; no es una luz tan intensa como la iluminación de acento. Y por último, la iluminación general, que es la que guía al cliente por las zonas de circulación y no interfiere en los productos,



FIGURA 48 Fotografía elaboración propia. Diferentes tipos de iluminación en Zara Valencia

### - Sonidos y olores

El hilo musical es una característica necesaria e imprescindible en un espacio comercial, por varias razones. La primera de ellas porque la música crea un clima cómodo en el que encontrarse, si la tienda no está muy concurrida no se generan encuentros incómodos entre el personal y los visitantes, en este caso posibles clientes; la segunda razón sería la contraria a la anterior, si la tienda se encuentra muy concurrida y las voces de los presentes general un ruido de fondo desagradable, la presencia de la música regula estos sonidos.

En el caso particular de las tiendas de Zara se trata de un hilo musical bastante actual, música comercial a nivel mundial. A un volumen que no resulta molesto y puede pasar desapercibido.

En cuanto a los olores, el Grupo Inditex apuesta por darle a alguna de sus marcas un olor característico, pero en el caso de las tiendas de Zara, no. Estas están muy limpias, ordenadas y con una climatización y recuperación del aire excelente, pero no cuentan con un olor característico.

### Las flagship

El concepto de *flagship* fue importado de Estados Unidos, no se trata de un término inventado en el mundo del marketing, sino que ha sido inspirado del vocabulario naval. *Flagship* traducido de manera literal significa “buque insignia” o “nave capitana”. Un buque insignia es el barco usado por el máximo cargo, la nave más importante y mejor armada.

La función de una tienda insignia es promover la marca en grandes zonas comerciales de todo el mundo. El interior suele ser la prolongación de una tienda de la misma cadena, pero más específica y con más esencia, de manera que resalta las características únicas que definen la marca. Se trata de una experiencia similar a una exposición, se podría decir que se acercan más a la idea de atracción turística que a la de un lugar donde comprar. La finalidad es que el cliente visite esta tienda y aunque no compre ningún producto, por el mero hecho de visitarla se convierta en un futuro cliente de la marca, lo que le incitará a comprar en otras tiendas de la misma cadena.



FIGURA 49 Fotografía fachada flagship Zara en Milán – Elsa Urquijo

En el caso de Inditex, cada semana sacan productos nuevos, lo que genera que la cantidad de prendas que tiene una misma temporada sea enorme. Esto ocasiona que en una tienda común, en un centro comercial, o un bajo en una calle céntrica de la ciudad, no sea posible tener todas las prendas de la colección a la venta en ese momento. En cambio, en este tipo de tiendas insignia, al ser más grandes sí que pueden exponer todos sus productos. Por lo que no les importa tanto la venta, si no que el cliente conozca el producto, ya que de esta manera, acabará comprándolo más adelante aunque sea en otra tienda de la cadena.

La tienda es el final del proceso industrial de la empresa gallega, y realmente constituye su centro principal de negocio, pues en ella es donde los clientes encuentran el producto y transmiten la información que será utilizada para realimentar el ciclo productivo de los talleres.

La primera tienda del Grupo con estas características se inauguró en Roma, la primera *flagship* de Zara. Con más de 2.500 m<sup>2</sup> de superficie divididos en cinco pisos, ubicada en la Vía del Corso número 189, en el corazón de la ciudad italiana, utilizaron el antiguo Palazzo Bicconi un edificio histórico del año 1886. Fue Duccio Grassi, arquitecto italiano que también ha participado

en el diseño de tiendas para Max Mara, quien participó en la proyección de esta primera tienda insignia. Consiste en un impresionante espacio distribuido de forma circular alrededor de un gran atrio central. La estructura, formada por columnas de estilo neorrenacentistas soporta las cinco plantas del edificio, que van subiendo alrededor del atrio en un gesto circular. La verticalidad del espacio queda enfatizada por la ilusión óptica que provoca la altura decreciente del techo en cada uno de los pisos. La zona central es el alma del edificio, caracterizado por la presencia de grandes ventanales con tubos de vidrio que ayudan a conectar la tienda con el exterior.



FIGURA 50 Fotografía interior flagship Zara en Roma – Gross.com

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se han seleccionado tres *flagships*, relativamente recientes. Abordando con más detalle la tienda de Zara ubicada en la Calle Serrano de Madrid, por ser esta una referencia en cuanto al marketing comercial en nuestro país.

### ZARA – Zurich

La tienda flagship de Zara en Zurich, se encuentra situada en la Bahnhofstrasse, una de las calles más concurridas de la ciudad. Se trata de un edificio de 1968, obra de los arquitectos Haefeli, Moser y Steiger, los arquitectos del modernismo suizo. Se caracteriza por la puesta en valor de la estructura como elemento compositivo. La propuesta que equipo del estudio de Elsa Urquijo ha sido la de intentar respetar la arquitectura del edificio, enfatizando su geometría cartesiana a través de un diseño geométrico y ortogonal, donde techos y suelos enfatizan las líneas maestras del proyecto, llevando el orden de la estructura exterior hacia el interior del edificio.



FIGURA 51 Fotografía edificio Billy restaurado y convertido en Zara – Elsa Urquijo

Se crea así un espacio medido, pautado y ordenado, coherente con el edificio en el que se encuentra donde la fachada ha sido tratada a modo de filtro, permitiendo una interacción entre el interior y el exterior del edificio, dejando ver desde la tienda hacia fuera, y al mismo tiempo ocultando la visión desde la calle.

Se trata de un recurso muy utilizado por el Estudio de Elsa Urquijo para resolver este tipo de obras, mantienen la fachada actual de manera que esta forme una piel por encima del edificio que contiene a la tienda.



FIGURA 52 Fotografías materialidad Zara Zurich – Elsa Urquijo

## ZARA – Hong Kong

En medio del bullicio de la gran ciudad de Hong Kong, entre los cientos escaparates, carteles y neones que reclaman la atención del público, en pleno Queen's Road, una de las arterias comerciales más frecuentadas de la vieja colonia británica, se encuentra la tienda de Zara. Se trata de un gran bloque macizo, rotundo, que se asoma a la ciudad de las luces con una gran fachada blanca.

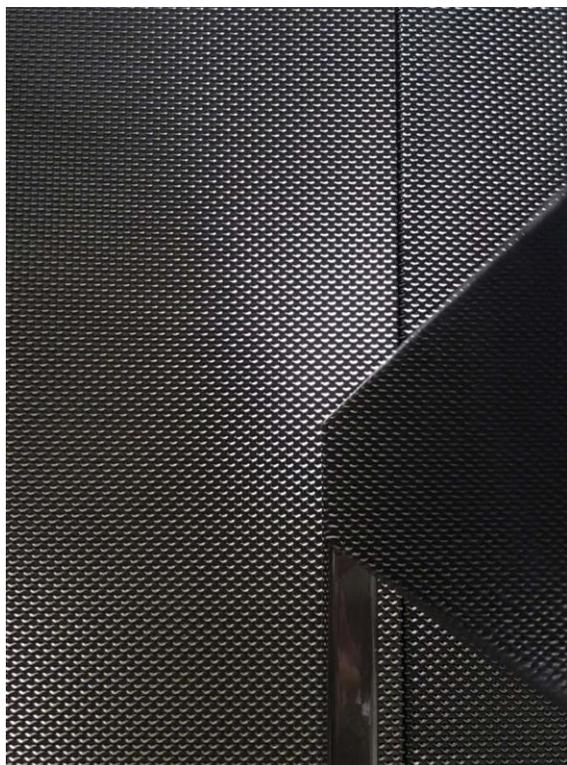
Se trata de un buen ejemplo entre la fusión de Oriente y Occidente, una fusión en la arquitectura con este edificio de principios del S.XX. Un edificio de hormigón blanco que contrasta con las torres y los tejados de estilo chino, el proyecto pretende ser una pieza atemporal dentro de la anárquica apariencia de la calle.



FIGURA 53 Fotografía escaparate Zara Hong Kong – Elsa Urquijo

“El volumen es perforado para crear una sucesión de llenos y vacíos dónde el gran hueco central comunica la tienda hacia el exterior, creando un espacio intermedio, un filtro, donde el interior y el exterior se presentan como un todo único, mostrando de esta forma un diálogo entre la tienda y la ciudad”.<sup>22</sup>

En el interior se ha proyectado un espacio claro y funcional dando gran importancia a la experiencia del visitante, concepto que ya se ha nombrado anteriormente en este trabajo de investigación. Los materiales y la luz crean la atmósfera necesaria para fortalecer el producto expuesto. Una envolvente pétreo rodea la tienda pasando del suelo a las paredes. De esta forma se potencian los planos del techo y del suelo, ya que se desdibujan los límites entre ellos, creando una ilusión de mayor amplitud y desahogo. Al mismo tiempo pretende ser un fondo donde la moda parezca levitar, realizando toda su belleza.



<sup>22</sup>Elsa Urquijo arquitecta,

FIGURA 54 Fotografía materialidad interior Zara Hong Kong – Elsa Urquijo



FIGURA 55 Fotografía fachada Zara Hong Kong – Elsa Urquijo

ZARA – Serrano

Situado en el centro de Madrid, concretamente en la Calle Serrano número 23, es un edificio de 1920, catalogado y protegido en el conjunto histórico de la Villa de Madrid. La fachada original fue restaurada y conservada debidamente, se abrieron los bajos para instalar los escaparates, pero debido a que se trata de un edificio histórico, la arquitecta, Elsa Uruijo y su equipo, quisieron mantener la historia de dicha edificación, de manera que siguiese presente de alguna forma, en los cerramientos, los materiales... Como cita la propia arquitecta, “La modernidad debería estar relacionada con las capas de la historia a la que se refiere. El proyecto, la intervención, debe mostrar una modernidad con memoria” (Elsa Urquijo, 2015)



FIGURA 57 Fotografías fachada original Zara Serrano año 1950 – Archivo Ayuntamiento Madrid

Por tanto, la intención que tuvo el equipo técnico fue la de crear un espacio con el tiempo, no sólo con materiales, texturas, iluminación o volúmenes, sino con el tiempo, que a final también se trata de uno de los conceptos más importantes de la moda.



FIGURA 56 Fotografías fachada original Zara Serrano año 1950 – Archivo Ayuntamiento Madrid



FIGURA 58 Fotografía fachada restaurada Zara Serrano – Elsa Urquijo

La ubicación de esta tienda ya acompaña arquitectónicamente, crea un entorno, una situación. Se empieza analizando la Calle Serrano de Madrid.

La calle Serrano se encuentra en el Barrio de Salamanca, en Madrid. El diseño de este barrio fue realizado por Carlos María de Castro, arquitecto del Ayuntamiento de Madrid cuando se realizó la primera fase del ensanche, alrededor del año 1860. La primera fase de este barrio transcurría desde la Plaza de la Independencia, pasando por Serrano, hasta a Calle Goya. Desde sus inicios la Calle Serrano se ha caracterizado por sus majestuosos edificios, palacetes de la alta sociedad madrileña y la ubicación de muchos comercios de alto nivel económico. En esta calle podemos encontrar el Edificio de Viviendas de los Duques de Prim, la Casa-Palacio del Marqués de Portazgo, un edificio diseñado por el arquitecto Cayo Redón Tapiz, que cuenta con entrada para carruajes y un jardín central; el Museo Arqueológico Nacional, la Casa-Palacio de Tomás Beruete, en definitiva, edificaciones con un alto valor arquitectónico que hoy en día se encuentran protegidas, muchas de ellas han sido compradas por grandes empresas, restauradas y elegidas para la ubicación de sus comercios.

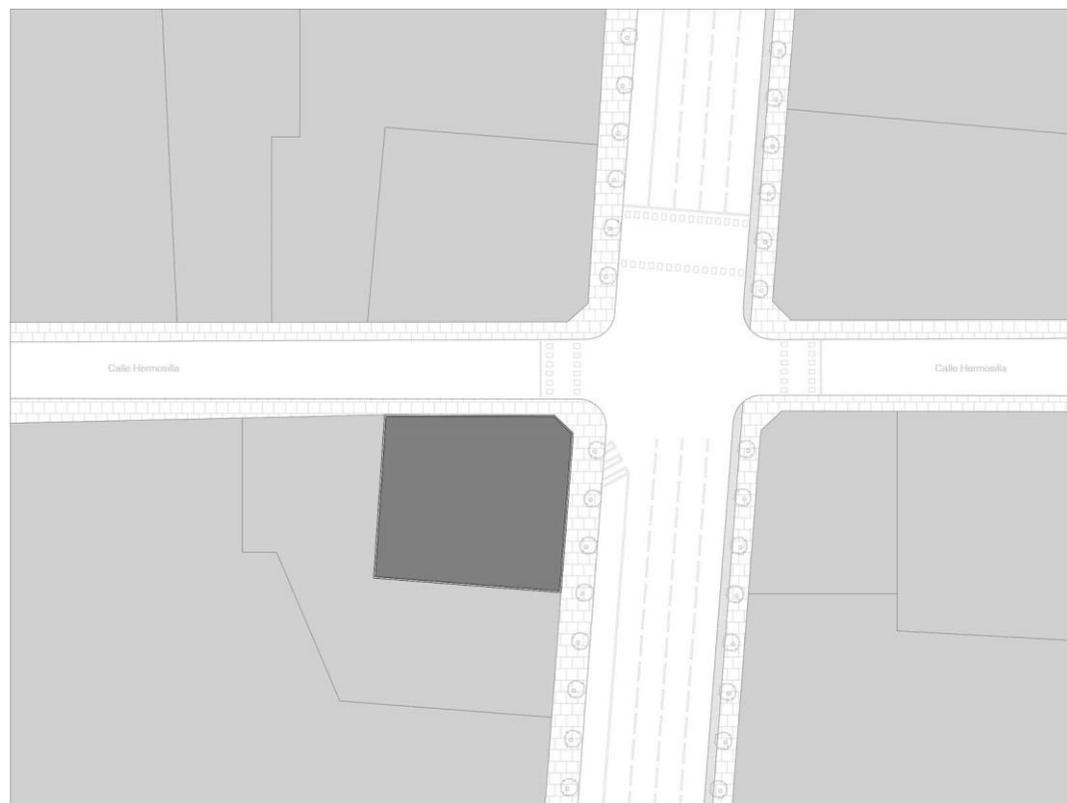


FIGURA 59 Plano de emplazamiento Zara C/Serrano en Madrid

La calle Serrano ha ido siendo remodelada tanto sus edificios como las aceras, los viales, la última actuación fue en el año 2004, con un proyecto titulado "Tejido Urbano" dirigida por los arquitectos Clara Eslava y Miguel Tejada. En esta reforma se ampliaron las aceras, el pavimento se sustituyó por piezas pétreas pulidas de gran tamaño, moduladas con respecto al mobiliario, el carril para bicicletas y el arbolado, también añadidos tras esta reforma.



FIGURA 60 Imágenes elaboración propia, acera C/ Serrano Madrid

El edificio original contaba con seis plantas, tras la restauración y cambio de uso cuando el Grupo Inditex compró el inmueble, en su interior fue derribado completamente y sustituido por otro edificio formado por estructura metálica y vidrio, que cuenta con cuatro plantas, pero la fachada fue mantenida la original. Se restauró manteniendo su aspecto y materiales, de manera que desde el exterior se siguen viendo las seis alturas.

Fachada caravista, carpintería formada por ventanales de madera lacados en blanco, en forma de balconcete, con dintel y jambas de piedra caliza; una fachada majestuosa y con estilo. En planta baja se ha mantenido la modulación que marcan las carpinterías de las plantas superiores, instalando grandes cristaleras que componen los escaparates. La planta baja está revestida y mantiene la apariencia de las jambas superiores mediante las molduras.

El inmueble, en concreto, forma parte de un patio de manzana y ocupa una de las esquinas, de manera que tiene forma de L y la parte central está en chaflán, tipología típica de los ensanches. En dicho chaflán está situada la puerta de acceso a la tienda, de manera que queda totalmente centralizada en cuanto a la geometría de la calle.



FIGURA 61 Composición de la fachada Zara C/ Serrano – Elaboración propia

Al entrar en el interior de la tienda, se abre un gran espacio, lleno de luz. Se trata de un edificio anclado a la fachada original mediante estructura metálica, como si se tratase de un huevo donde la cáscara es la fachada original y la yema es el edificio contenedor de la tienda. Unos pilares metálicos lacados en blanco recorren la cara interior de la fachada, de manera que unos tirantes también metálicos, llegan hasta ellos y cosen la estructura que sustenta el edificio que contiene a la tienda.

La estructura se queda vista y los cerramientos de este nuevo “huevo” son de vidrio, de manera que el visitante visualiza desde todas las plantas la fachada original del edificio. En planta baja, desde el interior, la fachada original queda sin revestir, lo que da una imagen industrial que fomenta la idea de la envolvente. El resto de plantas sí que están revestidas en un acabado claro.

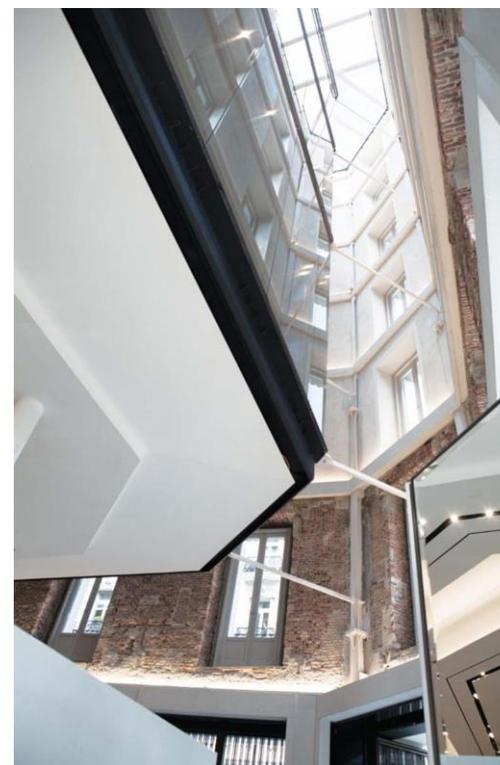


FIGURA 62 Interior Zara C/Serrano Madrid – Elsa Urquijo (izq) Elaboración propia (dcha)

El edificio interior, que contiene la tienda, cuenta con cuatro plantas y sótano. Tres de ellas dedicadas a tienda y la última donde está ubicado el *showroom*. La estructura metálica que queda vista está lacada en blanco, los pilares son circulares lo que da más sensación de ligereza. Los pilares están colocados de forma radial, formando un perímetro exterior y otro interior, más pequeño, lo que permite dar sensación de una sala diáfana, además la iluminación de la sala la han potenciado también de manera radial jugando con las diferentes alturas del falso techo.

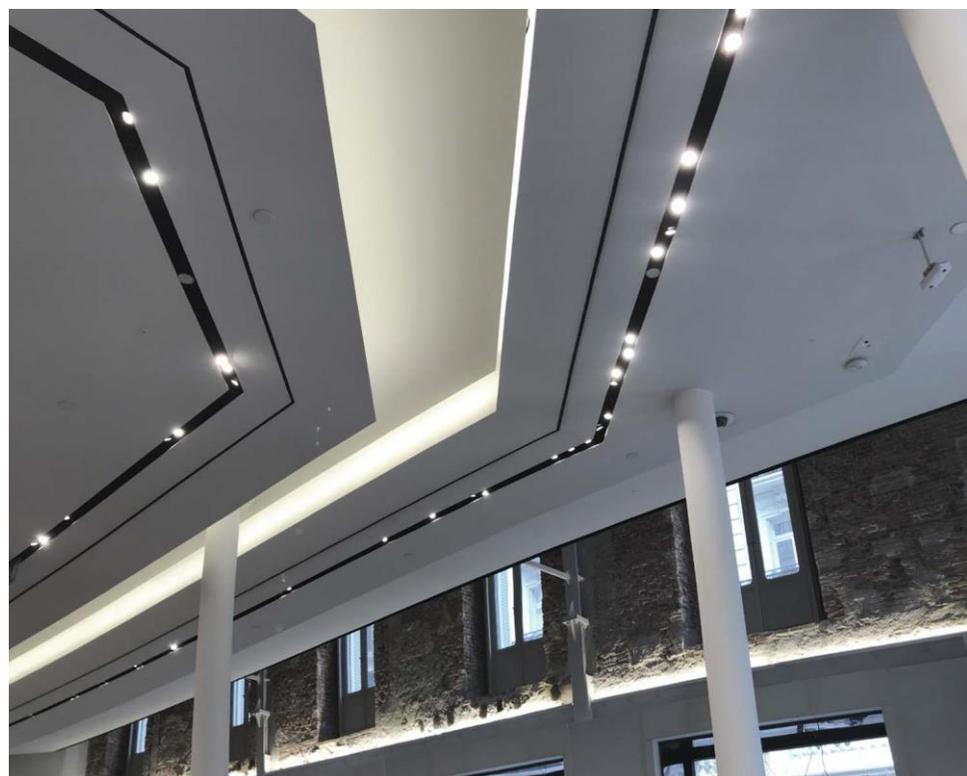


FIGURA 63 Interior Zara C/Serrano Madrid – Elaboración propia

El pavimento es un gres porcelánico gris con acabado brillante, lo que hace confirmar lo nombrado anteriormente sobre la línea de materiales-colores que usa la marca. Todo está combinado en la línea de los blancos-beiges, o la línea de los negros-grises. Colores neutros, un acabado nórdico.

Los núcleos de comunicación se encuentran en el fondo de la tienda, en la parte opuesta a la fachada, con su posición estratégica para que tengas que desplazarte por todo el comercio para realizar tus compras.



FIGURA 64 Showroom última planta – Elsa Urquijo



## 04 Conclusiones

En el último punto de este trabajo de investigación se ha desarrollado el análisis personal de la tienda de Zara ubicada en la Calle Serrano de Madrid. En el que se ha pretendido reflejar lo anteriormente estudiado y citado, en cuanto a los rasgos que demuestran la importancia que el Grupo Inditex ha ido dándole a la arquitectura dentro de su filosofía de marca.

A mi entender, con el paso de los años y el avance de la sociedad, la arquitectura también ha ido evolucionando y se ha sabido adaptar, ya que coloquialmente podría pensarse que la arquitectura está enfocada o bien a vivienda o a espacios públicos convencionales. Pero cada vez son más las firmas que cuidan su imagen física, además de la imagen gráfica. No solo marcas que comercializan con productos concretos, sino también en restauración, cada vez es más habitual cuidar máximamente el espacio y que el comensal se sienta atraído por un restaurante, no solo por la comida que allí sirven, sino también por el espacio que lo envuelve y como se siente en ese lugar.

También pienso que esto es arquitectura, hacer sentir especial al usuario mientras realiza acciones habituales en su día a día, y esto puede ocurrir en la vivienda, de camino al puesto de trabajo o haciendo la compra una tarde.

Adaptarse a la vida de las personas, sobretodo actualmente que todo avanza y cambia tan deprisa, es un reto difícil pero que si se consigue, asegura el éxito.

Inditex, a día de hoy, está presente en 96 mercados, en los cinco continentes con un total de 7.448 tiendas. Según Forbes, revista número uno en el mundo especializada en los negocios y las finanzas, Inditex se sitúa en el puesto 289 del Global 2000, la 337 en Ventas, 182 en Beneficio, 94 en Valor de Mercado, 1.064 en Activos; es la empresa española más reconocida a nivel mundial y se considera un modelo de negocio de gran interés estudiantil ya que sirve de referencia. Por tanto, podría decirse que es la precursora en traer a nuestro país una moda mundial, a nivel arquitectónico. De hecho ya se puede comprobar como otras líneas de comercio similares, también españolas, están apostando por tiendas con diseño más cuidado.

Tras el análisis de la arquitectura que emplea el Grupo en las *flagships*, se podrían agrupar ciertos conceptos de repetición que las caracterizan. Por ejemplo, en estas tiendas, Zara, apuesta por una fachada solemne. Debido a que apuestan por la reutilización de edificios antiguos, de principio del siglo pasado, utilizan esta arquitectura y restaurándola como es debido, consiguen fusionar la arquitectura contemporánea con la histórica. Se trata de un sello personal y que bajo mi opinión, dota

de mucha personalidad al observar el edificio desde el exterior. Los escaparates son muy sencillos, sin recargarlos demasiado y únicamente enseñando algún producto que sea destacable o una línea que defina cierta temporada. Como ya se ha analizado a lo largo de este trabajo, los interiores de las tiendas siguen una pauta bastante marcada, que va cambiando según las modas de diseño y la arquitectura, actualmente el interior de una tienda de Zara utiliza una gama cromática basada en los colores, blanco, negro y gris, y materiales como la piedra y el metal. Los productos están expuestos agrupados por colecciones, y siguiendo una estrategia muy meticulosa.

Desde el punto de vista personal, creo que este tipo de tiendas son un nuevo concepto al que el consumidor también tenemos que adaptarnos. Se trata de tiendas muy grandes, con un aspecto muy cuidado, muy bien iluminadas y que acompañan a la compra; pero a la vez, al haber tanta cantidad de oferta de productos, puede resultar molesto en el comprador ya que te desconcentra de tu objetivo principal, en el caso de estar buscando algo en concreto.

Al ser tiendas de gran superficie, que pueden albergar mucho aforo, da lugar a que los días de más afluencia, la tienda se convierta también en un punto de encuentro social. En el caso práctico aquí analizado, vivido en primera persona, fue de mi atención ver que se realizaban encuentros entre personas, conocidas entre ellas, en el interior de la tienda, el consumidor acude a este espacio aunque ni tenga intención de comprar, sino por ver el estado de las tendencias en ese momento o relacionarse. Lo que me lleva a remarcar la idea desarrollada a lo largo de este trabajo de investigación de que en dichos espacios no solo se pretende promocionar los productos, si no que se busca que el consumidor viva una experiencia visitando una de estas tiendas.

Una flagship es muy diferente de una tienda convencional, no solo por el tamaño, que es su diferencia más obvia. Los productos en una flagship están más espaciados, más organizados ya que la intención es mostrar los productos y que el cliente los conozca, no tanto que los compre. Ya que el Grupo sabe que si un cliente visita una flagship y no compra nada, probablemente después lo haga de manera online o en otra tienda de las que llamamos convencionales.

Hay muchas formas de hacer arquitectura, pero algo imprescindible y que tienen en común todas estas formas, es el usuario. Sin la persona, no hay arquitectura, ya que es quien le da valor a un espacio al entrar, quien aprecia lo que el arquitecto quiere hacer sentir. Y en este caso, el Grupo Inditex es totalmente consciente de esto, posicionando a sus clientes en un primer nivel, pretenden llamar su atención y crear a su alrededor un estado agradable que fomente aumentar las visitas a sus tiendas, y por supuesto, la compra.



## Documentación audiovisual:

- Vídeo: Planeta Zara. 2002, Canal Plus  
<https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIg>

## Libros y publicaciones:

- **Bielzer L. (2013)** *Corporate Branded Spaces: A Glance at Today's Diversity and Some Historic Origins*
- **Danesi, M. (2006)** *Brands. London and New York: Routledge*
- **David Martínez (2012)**. *ZARA. Visión y estrategia de AMANCIO ORTEGA*
- **Elizabeth Wilhide (2006)** *Materiales: Guía de interiorismo*
- **Eugenio Vega Pinado (1989)** *Fundamentos del diseño. Diseño e identidad visual*
- **Fernando Fábrega (2004)** *Zara, el modelo de negocio de Inditex.*
- **Grupo Inditex (2017)** *Dossier de prensa*
- **Grupo Inditex (2017)** *Memoria anual*
- **Lynne Meshner (2011)** *Diseño de los espacios comerciales*
- **Paul Capriotti Peri (2009)** *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*
- **Philip Jodidio (2010)** *Shopping Architecture Now!*
- **Tony Morgan (2016)** *Visual merchandising. Escaparates e interiores comerciales*
- **Xabier R. Blanco, Jesús Salgado (2004)**. *Amancio Ortega, de cero a Zara.*

## Enlaces web:

- Inditex: <https://www.inditex.com/>
- Cuaderno de marketing: <http://cuadernodemarketing.com/que-es-una-marca/>
- Disseny: <http://disseny.uoc.edu/recursos/ident-marca/>
- Traveler: <http://www.traveler.es/experiencias/galerias/las-tiendas-mas-arquitectonicas-del-mundo/816/image/41276>
- Estudio Quagliata: <http://arquitectura.estudioquagliata.com/novedades/tienda-prada-tokyo>
- Branzai: <http://www.branzai.com/2013/02/identidad-de-marca-e-imagen-de-marca.html>
- Carlos Scarpa: <http://www.carloscarpa.es/Olivetti.html>
- Negozio Olivetti: <http://www.negoziolivetti.it/>
- Hiper Textual: <https://hipertextual.com/2015/09/olivetti-edad-dorada-mecanografia>
- Plataforma arquitectura: <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-267746/clasicos-de-arquitectura-showroom-de-olivetti>
- Plataforma arquitectura: <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/tag/prada>
- Elsa Urquijo: <http://www.elsaurquijo.com/>
- Tendencias: <https://www.tendencias.com/noticias-de-la-industria/el-interior-de-zara-un-viaje-a-la-sede-central-de-inditex-en-arteixo>

- Lo importante es el interior: <http://loimportanteestaenelinterior.blogspot.com/2011/11/zara-en-salamanca-de-la-marca.html>
- Cernética: <http://www.cenergetica.es/certificacion-leed>
- Clear led displays: [http://www.clearleddisplays.com/portfolio/details/4/Zara/#success\\_story](http://www.clearleddisplays.com/portfolio/details/4/Zara/#success_story)
- El País: [https://elpais.com/economia/2017/03/14/actualidad/1489515473\\_695606.html](https://elpais.com/economia/2017/03/14/actualidad/1489515473_695606.html)
- Plataforma arquitectura: <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/868609/export-arquitectura-espanola-en-el-extranjero-arriba-en-estados-unidos>
- Plataforma arquitectura: <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-369100/nuevas-oficinas-de-massimo-dutti-en-tordera-battle-i-roig-architectes>
- Vogue: <http://www.vogue.es/moda/news/articulos/zara-inaugura-su-tienda-en-el-numero-23-de-la-calle-serrano-en-madrid/19400>
- Diario de Navarra: [https://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/economia/2017/03/16/la\\_tienda\\_zar\\_a\\_mas\\_grande\\_del\\_mundo\\_abre\\_madrid\\_522057\\_1033.html](https://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/economia/2017/03/16/la_tienda_zar_a_mas_grande_del_mundo_abre_madrid_522057_1033.html)
- Ten tu logo: <https://tentulogo.com/zara-la-historia-de-la-marca-que-revoluciona-la-moda/>
- Agencia telling: <https://www.agenciatelling.com/marketing-y-publicidad-de-zara/>
- Think and sell: <https://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-i-el-concepto-de-marca/>
- Disseny: <http://disseny.uoc.edu/recursos/ident-marca/1-2-1-distincion-entre-producto-y-marca/>
- Branderstand: <http://www.branderstand.com/arquitectura-de-marca-ii-clave-en-la-estrategia-de-marca/>
- Conociendo Madrid: <http://conocemadrid.blogspot.com/2010/10/calle-serrano.html>
- El Mundo: <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/09/24/madrid/1285326357.html>
- Moda es: <https://www.modaes.es/empresa/zara-se-refuerza-en-asia-con-una-tienda-de-5000-metros-cuadrados-en-hong-kong.html>
- Diario desing: <http://diariodesign.com/2010/12/zara-abre-su-nueva-flagship-store-sostenible-en-roma-disenada-por-duccio-grassi/>
- Taschen: [https://www.taschen.com/pages/es/catalogue/architecture/all/05321/facts.entryways\\_of\\_milan\\_ingressi\\_di\\_milano.htm](https://www.taschen.com/pages/es/catalogue/architecture/all/05321/facts.entryways_of_milan_ingressi_di_milano.htm)
- Sede General del Catastro: <https://www1.sedecatastro.gob.es/CYCBienInmueble/OVCConCiud.aspx?del=28&mun=900&UrbRus=U&RefC=1754303VK4715D00011Y&Apenom=&esBice=&RCBice1=&RCBice2=&DenoBice=&from=nuevoVisor>



- FIGURA 1. Fotografía .Flagship de Zara en Barcelona – Esa Urquijo
- FIGURA 2. Fotografía .Oxford Street, Londres – Loving London.uk
- FIGURA 3. Fotografía .ZARA en Bruselas – Inditex.es
- FIGURA 4. Infografía. Logo Volkswagen – Volkswagen.com
- FIGURA 5. Anuncio publicitario Jabón Ivory 1880
- FIGURA 6. Infografía branding – IOMK.es
- FIGURA 7. Esquema proceso del branding – Alejandra Landavazo
- FIGURA 8. Naming marca Starbucks
- FIGURA 9. Establecimiento de Starbucks en Canadá – Starbucks
- FIGURA 10. Logo de Starbucks – Starbucks
- FIGURA 11. Fotografía. Producto básico marca Starbucks, vaso de café - Starbucks
- FIGURA 12. Fotografía. Campaña publicitaria Starbucks, 2016
- FIGURA 13. Fotografía. Almacenes Schocken en Stuttgart – Erich Mendelsohn
- FIGURA 14. Fotografías. Café de Terziopelo y Seda – Mies Van Der Rohe
- FIGURA 15. Planta Proyecto Café de Terziopelo y Seda – Mies Van Der Rohe
- FIGURA 16. Sección Proyecto. Café de Terziopelo y Seda – Mies Van Der Rohe
- FIGURA 17. Fotografía escaparate Olivetti, Venecia – Scarpa
- FIGURA 18. Fotografía interior Olivetti, Venecia – Scarpa
- FIGURA 18. Fotografía interior Olivetti, Venecia – Scarpa
- FIGURA 20. Fotografía fachada tienda Prada en Tokio – Hergoz & de Meuron
- FIGURA 21. Fotografía edificio McDonalds en Georgia – Gizmodo
- FIGURA 22. Fotografía interior tienda Apple Chicago – Foster+Partners
- FIGURA 23. Fotografía McDonalds en Rotterdam. Ejemplo interiorismo corporativo – Mei architects and planners
- FIGURA 24. Fotografía. Sede BMW en Munich – Karl Schwanzer
- FIGURA 25. Fotografía. Estructura de hormigón Edificio Lingotto fábrica Fiat - Giacomo Mattè Truco
- FIGURA 26. Fotografía. cubierta Edificio Lingotto fábrica Fiat - Giacomo Mattè Truco
- FIGURA 27. Fotografía. Clientes en una tienda Zara – Diario de Navarra.es
- FIGURA 28. Fotografía. Sede central INDITEX en Arteixo – Inditex.es
- FIGURA 29. Fotografía. Primera tienda de Zara en A Coruña – Inditex.es
- FIGURA 30. Fotografía. Colas para entrar en la tienda de ZARA, año 1977
- FIGURA 31. Infografía. Inditex se expande por el mundo – Inditex.es
- FIGURA 32. Fotografía. Instituto benéfico social Padre Rubinos – Elsa Urquijo
- FIGURA 33. Fotografía. Zara Berlín – Elsa Urquijo
- FIGURA 34. Fotografía. Zara Quinta Avenida de Nueva York – NYC.com
- FIGURA 35. Fotografía. Interior Zara Roma

- FIGURA 36. Fotografía fachada Zara Roma, antiguo Palazzo Bocconi - Fashiounited.com
- FIGURA 37. Fotografía fachada Zara Mallorca – Tentulogo.es
- FIGURA 38. Logo Right to Wear. Filosofía de la marca desde 2010 – Inditex.es
- FIGURA 39. Modelo tienda Zara en centro comercial, 2005
- FIGURA 40. Modelo tienda Zara flagship en Gran Vía Madrid, 2017 – Elsa Urquijo
- FIGURA 41. Modelo tienda Zara flagship en Bombay – Forbesindia.com
- FIGURA 42. Modelo tienda Zara arquitectura sostenible en Nueva York – S&S.com
- FIGURA 43. La tienda Zara más grande del mundo, en la Castellana, Madrid – Inditex.es
- FIGURA 44. Nueva tienda Londres para recogida online – Libre Mercado.com
- FIGURA 45. Zara Amberes, Bélgica – EPR Retail News.com
- FIGURA 46. Fachada Zara Zurich – Dailymail.com
- FIGURA 47. Gráfico elaboración propia. Colores de los materiales comunes en las tiendas Zara
- FIGURA 48. Fotografía elaboración propia. Diferentes tipos de iluminación en Zara Valencia
- FIGURA 49. Fotografía fachada flagship Zara en Milán – Elsa Urquijo
- FIGURA 50. Fotografía interior flagship Zara en Roma – Gross.com
- FIGURA 51. Fotografía edificio Billy restaurado y convertido en Zara – Elsa Urquijo
- FIGURA 52. Fotografías materialidad Zara Zurich – Elsa Urquijo
- FIGURA 53. Fotografía escaparate Zara Hong Kong – Elsa Urquijo
- FIGURA 54. Fotografía materialidad interior Zara Hong Kong – Elsa Urquijo
- FIGURA 55. Fotografía fachada Zara Hong Kong – Elsa Urquijo
- FIGURA 56. Fotografías fachada original Zara Serrano año 1950 – Archivo Ayuntamiento Madrid
- FIGURA 57. Fotografías fachada original Zara Serrano año 1950 – Archivo Ayuntamiento Madrid
- FIGURA 58. Fotografía fachada restaurada Zara Serrano – Elsa Urquijo
- FIGURA 59. Plano de emplazamiento Zara C/Serrano en Madrid
- FIGURA 60. Imágenes elaboración propia, acera C/ Serrano Madrid
- FIGURA 61. Composición de la fachada Zara C/ Serrano – Elaboración propia
- FIGURA 62. Interior Zara C/Serrano Madrid – Elsa Urquijo (izq) Elaboración propia (dcha)
- FIGURA 63. Interior Zara C/Serrano Madrid – Elaboración propia
- FIGURA 64. Showroom última planta – Elsa Urquijo
- FIGURA 65. Flagship Barcelona - Elsa Urquijo

