



TRABAJO FIN DE GRADO PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS
**FLAGSHIP STORE COMO
ESTRATEGIA DE *BRANDING*
DE LAS MARCAS**

MANUELA GARCÍA DEL VALLE TUTORA: NOELIA GARCÍA ESTÉVEZ



Trabajo Fin de Grado
Publicidad y Relaciones Públicas

FLAGSHIP STORE COMO ESTRATEGIA DE BRANDING DE LAS MARCAS

Autora:
Manuela García del Valle

Tutora:
Noelia García Estévez

Departamento de Periodismo II
Facultad de Comunicación
Universidad de Sevilla
Sevilla, 2018

Agradecimientos

Tengo a tanta gente a la que agradecerle este momento...

En primer lugar, agradecerle a mi tutora Noelia García Estévez por ayudarme y guiarme en la elaboración de este, mi Trabajo de Fin de Grado.

A mis padres, gracias por enseñarme a ser constante, a luchar por lo que uno quiere y no rendirme ante las adversidades. Gracias por aguantar ya que sabemos que económicamente ha sido complicado y por considerar que mis estudios estaban antes que cualquier otra cosa. Y, sobre todo, gracias por hacer posible que haya estudiado esta, mi tercera carrera, porque sin el apoyo de ustedes no podría haberlo conseguido.

A mis hermanas, esas 5 partes de mí, muchísimas gracias por ayudarme a superarme cada día, por mantenerme informada en todo momento y por ayudarme económicamente cuando lo he necesitado. Ser estudiante es muy duro cuando se está fuera de casa y sin la ayuda de ustedes no lo habría conseguido.

A mi pareja Christian López, gracias por levantarme en aquellos momentos en los que no podía más. Gracias por no dejar que tirara la toalla en ningún momento en el que me he sentido saturada por llevar dos carreras seguidas. Gracias por aguantarme en los momentos de mayor agobio, por hacerme recapacitar y hacerme ver de nuevo mi meta. Porque tú has sido mi pilar fundamental aquí en Sevilla. Gracias a ti, hoy estoy aquí.

A toda mi familia, compañeros y amigos, por darme sus consejos, su apoyo y su cariño cuando lo he necesitado. De corazón, muchas gracias a todos.

Resumen

Las nuevas estrategias de *branding* se basan en incorporar a sus tiendas las denominadas *Flagship Store*. Con ellas pretenden que los clientes tengan una experiencia personal con la marca en todos los sentidos. Este tipo de estrategias han sido desarrolladas a partir del *marketing experiencial* y, con los constantes cambios en la sociedad, las marcas buscan nuevas formas de atraer a los consumidores a sus tiendas. Al ser un término relativamente nuevo, no se conoce en profundidad sus características ni a qué tipo de estrategia de *branding* pertenece. Por este motivo, en el presente Trabajo de Fin de Grado analizaremos en profundidad dicho concepto, qué ventajas tiene con respecto al resto de estrategias de *branding* y si realmente funciona, analizando cuatro marcas que ya tienen su *Flagship Store*.

Palabras clave

Flagship store, marca, estrategia, comunicación, *branding*, Marketing Experiencial, Apple, Armani, M&M, Audi, sector tecnológico, sector de moda, sector de alimentación, sector automovilístico.

Abstract

The new branding strategies are based on incorporating the Flagship Store into their stores. With them its intended that clients have a personal experience with the brand in all senses. This type of strategy has been developed from experiential marketing and, with the constant changes in society, brands seek new ways to attract consumers to their stores. Being a relatively new concept, its characteristics are not known in depth or what type of branding strategy it belongs to. For this reason, in the present Final Degree Project, we will analyze these concept, its advantages with respect to the rest of branding strategies and if it really works, analyzing four brands that already have their Flagship Store.

Keywords

Flagship store, brand, strategy, communication, branding, Experiential Marketing, Apple, Armani, M & M, Audi, technology sector, fashion industry, food sector, automotive sector.

Índice

Agradecimientos	v
Resumen	vii
Palabras clave	vii
<i>Abstract</i>	ix
<i>Keywords</i>	ix
Índice	x
Índice de Tablas	xii
Índice de Figuras	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN	2
3. OBJETIVOS	4
4. HIPÓTESIS	5
5. METODOLOGÍA	7
6. <i>FLAGSHIP STORE</i> : Concepto y Estrategia	9
6.1. Concepto	10
6.2. Origen de los <i>Flagship Store</i>	11
6.3. Características	14
6.3.1. Tamaño	15
6.3.2. Localización	15
6.3.3. Espacio Interior: Diseño y experiencias	16
6.4. Función estratégica de los <i>Flagship Store</i>	18
7. ESTUDIO DE CASOS EN FUNCIÓN DEL SECTOR	23
7.1. Sector tecnológico. Apple	25
7.1.1. Trayectoria de la marca	25
7.1.2. <i>Flagship Store</i> . Estrategia	31

7.2. Sector de moda. Armani	35
7.2.1. Trayectoria de la marca	35
7.2.2. <i>Flagship Store</i> . Estrategia	39
7.3. Sector automovilístico. Audi	43
7.3.1. Trayectoria de la marca	43
7.3.2. <i>Flagship Store</i> . Estrategia	47
7.4. Sector de golosinas. M&M	52
7.4.1. Trayectoria de la marca	52
7.4.2. <i>Flagship Store</i> . Estrategia	57
7.5. Discusión de los resultados.	61
8. CONCLUSIONES	63
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

Índice de Tablas

TABLA 1 Diferencias entre <i>Marketing Tradicional</i> y <i>Marketing Experiencial</i>	3
TABLA 2 Sitios Web más consultados	7
TABLA 3 Elementos que componen el ambiente de la <i>Flagship store</i>	17
TABLA 4 Diferencias entre <i>Fragship Store</i> y <i>Brand Store</i>	24
TABLA 5 Resumen de los resultados obtenidos	61
TABLA 6 Contrastación de las Hipótesis	63

Índice de Figuras

FIGURA 1: Criterios para la formulación de Hipótesis	5
FIGURA 2: Unidades de análisis en el estudio de casos	8
FIGURA 3: Factores de la evolución de <i>Marketing Tradicional</i> y <i>Marketing Experiencial</i>	12
FIGURA 4: Tipos de experiencia de clientes	13
FIGURA 5: Evolución del concepto de Marca	19
FIGURA 6: Paradigmas del <i>branding</i>	20
FIGURA 7: Primer logotipo oficial de Apple	25
FIGURA 8: Antigua tienda Apple. Escaparate	26
FIGURA 9: Evolución del logotipo de Apple	26
FIGURA 10: Primera Apple Store	27
FIGURA 11: Primera Apple Store	27
FIGURA 12: Gráfica Apple. Campaña de concurso 1980	28
FIGURA 13: Anuncio Apple (1984)	29
FIGURA 14: Gráfica Apple (2000)	30
FIGURA 15: Gráfica Apple	30
FIGURA 16: Apple Store	31
FIGURA 17: <i>Flagship Store</i> Apple. Nueva York. Exterior	32
FIGURA 18: <i>Flagship Store</i> Apple. Nueva York. Zona subterránea. Interior	33
FIGURA 19: Logos Armani	35
FIGURA 20: Armani en una de sus tiendas	36
FIGURA 21: Anuncio Armani (2017)	37
FIGURA 22: Anuncio Armani (1984)	37
FIGURA 23: Anne Hathway vestida de Armani en la Gala de los Oscar	38
FIGURA 24: <i>Flagship Store</i> de Armani en Milán	39
FIGURA 25: Habitación <i>Flagship Store</i> de Armani en Milán	40
FIGURA 26: <i>Flagship Store</i> de Armani en Milán. Exterior	41
FIGURA 27: Tienda <i>Flagship Store</i> de Armani en Milán. Interior	41
FIGURA 28: Tienda <i>Flagship Store</i> de Armani en Milán. Exterior	42
FIGURA 29: Primer logotipo de Audi (1910)	43
FIGURA 30: Logo actual Audi (2018)	44

FIGURA 31: Anuncios Audi	45
FIGURA 32: Anuncio Audi (1986)	46
FIGURA 33: Anuncio Audi. Premio Eficacia 2017	46
FIGURA 34: <i>Flagship Store</i> Audi. Berlín. Exterior	47
FIGURA 35: <i>Flagship Store</i> Audi. Interior	48
FIGURA 36: Coche antiguo. Exposición <i>Flagship Store</i> Audi	49
FIGURA 37: Plataforma de diseño de automóviles Audi City	50
FIGURA 38: Packaging M&M	52
FIGURA 39: Evolución de los personajes M&M	53
FIGURA 40: Anuncio M&M (1941)	54
FIGURA 41: Fotografía del astronauta Loren Shriver comiendo M&M en la nave espacial	55
FIGURA 42: Personajes actuales M&M	56
FIGURA 43: Anuncio de M&M en Facebook	57
FIGURA 44: Spots actuales M&M	57
FIGURA 45: <i>Flagship Store</i> M&M Londres. Exterior	58
FIGURA 46: Escaleras <i>Flagship Store</i> M&M Londres. Interior	59
FIGURA 47: Personajes M&M. <i>Flagship Store</i> M&M Londres	59
FIGURA 48: Zona de caramelos M&M <i>Flagship Store</i> Londres	60

1 INTRODUCCIÓN

Hoy día, multitud de empresas optan por la creación de una *Flagship Store* por la creencia de que éstas son una medida de futuro para atraer a nuevos consumidores. Así, mientras algunas empresas se suman a esta acción para mostrar lo mejor en dichos establecimientos, elaborando verdaderos museos de la marca para conseguir mayor poder de atracción entre la multitud, otros, simplemente crean estos espacios por cuestiones de moda. Y es que estos locales son la última tendencia para las grandes marcas.

Las *Flagship Store* de las marcas líderes del sector son grandes escaparates de las mismas. Se trata de salones innovadores donde el consumidor no solo va a comprar un producto, sino que se trata de vivir una experiencia única e inolvidable con la marca.

Algunos estudios revelan que las *Flagship Store* son una buena estrategia de *branding*. Así pues, el objetivo de este trabajo será determinar si la finalidad de la estrategia de *branding* (al crear una *Flagship Store*) trata de que el consumidor tenga una experiencia única con la marca o si se trata de crear una “megatienda” para que la marca consiga mayor prestigio, para así destacar de entre el resto de las competidoras en el sector en el que se encuentre.

2 JUSTIFICACIÓN

Los constantes avances tecnológicos y el desarrollo web actual han hecho posible que los consumidores cambien sus hábitos de compra. Cada vez son más los clientes virtuales que adquieren productos a través de las páginas web de las distintas marcas existentes y muchos realizan compras en páginas web de hipermercados (como El Corte Inglés) o plataformas de comercio (como Amazon). Por este motivo, las grandes marcas han tenido que desarrollar nuevas estrategias de marketing para potenciar la compra en tiendas físicas.

Además, hoy en día los consumidores encuentran un gran número de marcas que ofertan el mismo producto, estando éstas en constante enfrentamiento por llegar a ser la líder del mercado en su sector, innovando su marca en todos los sentidos, elaborando llamativas campañas de publicidad para obtener un mejor posicionamiento frente del resto de sus competidoras. Por todo ello, una de las estrategias más utilizadas actualmente por estas marcas es el *Marketing Experiencia* que, como su propio nombre indica, tiene como base estratégica de marketing la experiencia del usuario, mientras que el *Marketing Tradicional* se basa en las características y beneficios del producto o servicio en sí.

Una de las herramientas del Marketing Experiencial que actualmente se está poniendo en práctica en muchas de las grandes marcas es precisamente la creación de la *Flagship Store*. Esta herramienta aún está muy poco desarrollada, por ello, a lo largo de este estudio, trataremos de definir su concepto y detallar sus características principales en profundidad. Desarrollaremos los elementos que conforman estas tiendas y analizaremos la importancia de la creación de una o varias de estos establecimientos con diferente geolocalización.

En la siguiente tabla se muestra de forma sintetizada las diferencias entre el *Marketing Tradicional* y el *Marketing Experiencial*, según base teórica de Schmitt B. (2000):

TABLA 1: Diferencias entre *Marketing Tradicional* y *Marketing Experiencial*

	<i>Marketing Tradicional</i>	<i>Marketing Experiencial</i>
Destacan	<ul style="list-style-type: none"> - Las características funcionales del producto. - Calidad de los productos. - Los beneficios que tiene el producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Las experiencias de los usuarios para la decisión de compra
Enfoque	Valora que el producto satisfaga una necesidad.	Valora que el producto satisfaga una necesidad partiendo de una experiencia personal con el producto y la marca
Clientes	Son racionales. Compran el producto para una necesidad determinada.	Se guían por las emociones y por sus estímulos
Método	Métodos y herramientas analíticos, cuantitativos y verbales	Métodos de investigación compuestos por elementos muy diversos

Fuente: Elaboración propia basado en *Schmitt B. (1999) las diferencias entre el Marketing Tradicional y el Marketing Experiencial.*

3 OBJETIVOS

En este trabajo pretendemos alcanzar dos objetivos principales. En primer lugar, definiremos, en profundidad, el concepto de *Flagship Store* y en segundo lugar realizaremos un análisis, tanto teórico como práctico, sobre la implementación de esta estrategia para las distintas marcas consideradas.

Para establecer una correcta definición de una *Flagship Store*, se deben desarrollar los siguientes apartados:

- Estudiar las diferentes características de las *Flagship Store*.
- Analizar las *Flagship* existentes y pertenecientes distintas marcas, de tal forma que se pueda dilucidar el objetivo a alcanzar por dichos establecimientos.
- Determinar la funcionalidad de las *Flagship* dentro de una estrategia de *branding*.

Una vez establecida la definición de *Flagship Store*, procederemos a realizar un análisis teórico-práctico en el que se desarrollarán los siguientes apartados:

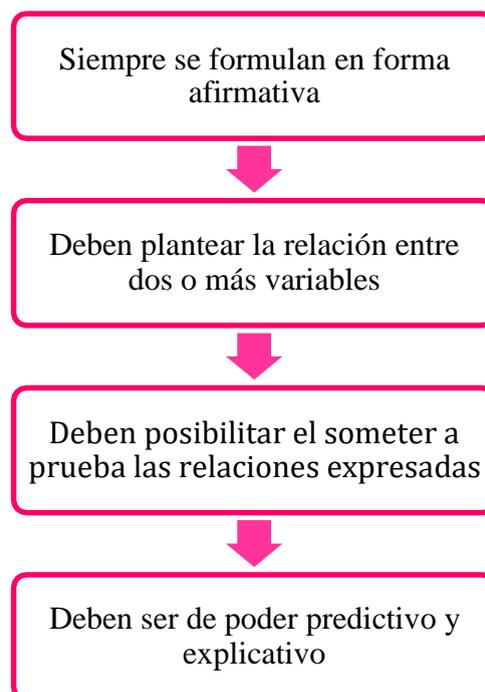
- Realizar una investigación de mayor nivel, partiendo del estudio de varias marcas actuales, para determinar si una *Flagship* es beneficiosa para la imagen de una marca.
- Comprobar las semejanzas y diferencias en el patrón de ejecución de las *Flagship Store* seguido por las diferentes marcas, en función del sector en el que se encuentran.

4 HIPÓTESIS

Las hipótesis se consideran un nexo entre las bases teóricas y la investigación. Para construir hipótesis debemos establecer una serie de conocimientos organizados, formando un contexto teórico para revelar si se comprueba la relación con los fenómenos investigados. Según Kerlinger sobre la formulación de hipótesis:

La hipótesis es una suposición o una proposición que establece la existencia de una relación entre dos o más variables expresadas como hechos, fenómenos, factores o entidades, y que debe ser sometida a prueba para ser aceptada como válida. Los siguientes criterios para la formulación de hipótesis son los mismos que se aplican para la formulación de problemas. (Kerlinger.1981).

FIGURA 1: Criterios para la formulación de hipótesis



Fuente: elaboración propia basado en *Kerlinger*

A lo largo de la historia, las marcas se han ido renovando para obtener un mayor impacto en la mente de los consumidores. Cada vez son más las empresas que compiten en un mismo sector, haciéndose más difícil destacar de entre todas ellas. Las estrategias

que siguen estas marcas se centran más a menudo en el *branding* emocional y experimental, buscando que el consumidor establezca un contacto cercano con la marca, viendo en primera persona lo que ésta pretende mostrarles, es decir, su imagen de marca. Existen muchas estrategias de *branding* que se centran en crear experiencias a los consumidores, las cuales han ido cambiando en función de las exigencias de éstos.

Después de multitud de cambios, aparecen los *Flagship Store* como respuesta. Estos establecimientos son locales que están situados en un punto concreto en una ciudad concreta, de grandes dimensiones y con un exclusivo diseño, tanto exterior como interior.

Para enfocar el estudio de la *Flagship Store* como estrategia de *branding* partiremos de las siguientes hipótesis:

- Existe una relación directa entre el tamaño y diseño de la *Flagship Store*, y la experiencia de los consumidores.
- La experiencia de los consumidores en la *Flagship Store* de una marca condiciona en la decisión de compra.
- Las marcas buscan destacar del resto de competidores mediante la creación de verdaderos templos con la *Flagship Store*.

5 METODOLOGÍA

Para abordar los objetivos de investigación planteamos un aparato metodológico organizado en dos fases, siendo la primera de ellas una revisión bibliográfica y reformulación teórica, y la segunda, un estudio de casos. Con esta triangulación metodológica pretendemos dotar a los resultados de una consistencia válida para nuestra investigación.

En cuanto a la revisión bibliográfica y reformulación teórica, se han consultado varias fuentes bibliográficas relacionadas con el *Marketing Sensorial* y el *Marketing Experiencial*; así como fuentes bibliográficas relacionadas con las nuevas estrategias de *branding*. Debido a que el tema principal de la investigación, la *Flagship Store*, es relativamente nuevo, hemos tenido que consultar gran diversidad de fuentes, fundamentalmente espacios online como páginas web e informes.

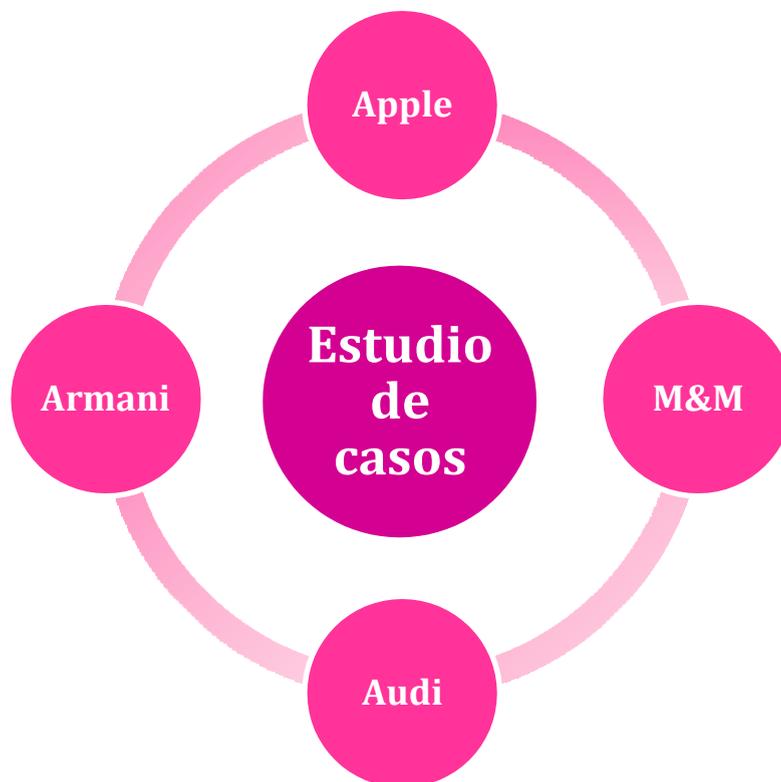
TABLA 2: Sitios Web más consultados

TEMÁTICA	NOMBRE	VÍA DE ACCESO
ESTUDIO DE CONCEPTO FLAGSHIP STORE	Blog Alfonso Morant	https://www.alfonsomorant.com/flagship-store/
	Summa:	https://summa.es/blog/branding-digital-de-contartelo-a-vivirlo/
	Luks&Co	http://www.luksandcompany.com/flagship-store/
	El Blog de Anida	https://blog.anida.es/flagship-stores-tiendas-que-son-un-espectaculo/
	Blog Mis Oficinas	http://blog.misoficinas.es/comienzo-de-la-moda-de-las-flagship/
	Blog Jose Cantero	https://josecantero.com/2012/12/27/por-que-la-marcas-apuestan-por-los-flagship-store-o-tiendas-insignia-como-estrategia-de-marketing-experiencial/
	Hablemos de Empresas	https://hablemosdeempresas.com/empresa/flagship/
	El Blog de Inshop	http://www.inshop.es/2013/06/concep-stores-flagship-stores-y-grandes.html

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para el estudio de casos hemos seleccionado cuatro sectores con características muy diferentes y en cada uno de ellos hemos analizado una marca en concreto. Así, los sectores estudiados son tecnología, moda, automovilismo y alimentación, siendo las marcas analizadas Apple, Armani, Audi y M&M, respectivamente. En cada caso, hemos realizado un análisis descriptivo que aborda cuestiones como la trayectoria, ubicación, diseño interior y exterior, tamaño y estrategia del *Flagship Store*.

Figura 2: Unidades de análisis en el estudio de casos



Fuente: elaboración propia.

6.1 Concepto

El concepto de *Flagship Store* es significativamente novedoso dentro de la estrategia de *branding*. Además de designar a este tipo de establecimientos como *Flagship*, también se les denomina *Concept Store* (tiendas concepto), tiendas bandera, tiendas insignia o boutiques monomarcas entre otros. Hay que señalar que, aunque entre estas denominaciones hay pequeños aspectos que difieren, el concepto que más se ha extinguido y que más se parece al significado de *Flagship* es *Flagship Store*.

Para comprender mejor este concepto, vamos a analizar con mayor detenimiento este término inglés. *Flagship* significa “buque insignia” y *Store* significa “tienda” por lo que, de forma literal, los *Flagship Store* serían “tiendas buque insignia”. Este término no fue creado por el *branding* para definir este tipo de lugares, sino que ese término ha sido concedido partiendo del vocabulario naval: Un buque insignia, o en inglés, barco militar de gran envergadura en el que se encuentra el máximo responsable de la flota (almirante, capitán, etc.), y desde el cual, da las órdenes al resto de navíos que la componen.

Este término se ha ido extrapolando durante los últimos años a las estrategias de *branding* de las marcas, utilizando de forma metafórica este concepto naval para referirse al establecimiento principal de una marca. Si lo trasladamos al ámbito del marketing, se trata de las tiendas que mejor representan la personalidad de la marca con el fin de que los seguidores de las mismas vivan una experiencia única.

Mabel Aceituno (2017:30) recoge en una tesis las siguientes definiciones:

Una *Flagship Store*, traducida al español como buque insignia de la tienda, es un fenómeno de tienda temática, ya que es una tienda que primero, lleva una sola marca de producto, por lo general establecida; segundo, es propiedad del fabricante de esa marca; y tercero, que opera (al menos en parte) con la intención de reforzar la imagen de la marca más que realizar una simple venta en un beneficio (Kozinets et al., 2002). Los clientes no van sólo por comprar producto sino también para jugar y divertirse (Kozinets et al., 2004). Es por lo anterior, que los consumidores van a las *Flagship Store* no tan solo por la adquisición del producto que necesitan, más bien van para experimentar la marca, la empresa y sus productos (Cantero, 2013).

Un buque insignia se ha convertido en una herramienta importante del *branding*, y es que permite al usuario vivir física y emocionalmente una experiencia singular con la

marca, permitiéndole tener a su disposición una gran cantidad de productos, diseños y espacios creados para transmitir los valores de la marca.

6.2. Origen de los *Flagship Store*

En estos últimos años, los *Flagship Store* se han puesto de moda en todo el mundo, y es que para las grandes marcas se trata de una pasarela para crear vínculos emocionales con sus clientes. Pero este tipo de establecimientos no dejan de ser una estrategia de marketing experiencial, tal y como se comenta según Gómez y García: “El marketing de experiencias pasa por la utilización de los sentidos como nexo de unión entre la marca y el cliente, y por la utilización de estímulos percibidos para generar determinadas atmósferas en el establecimiento” (2010).

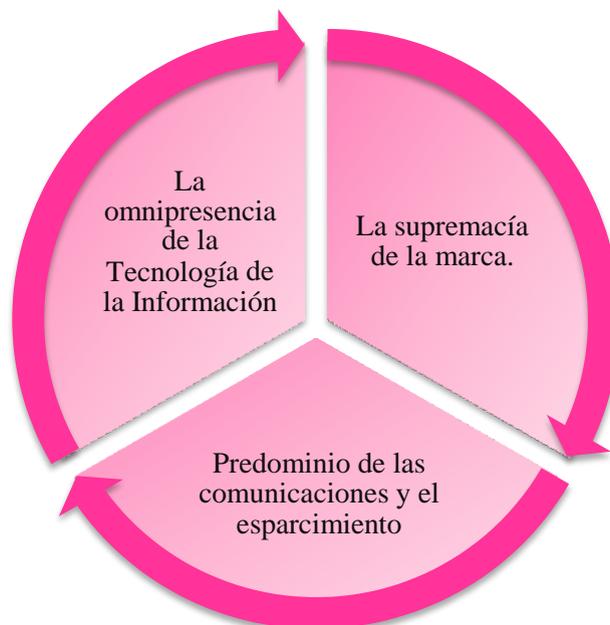
El objetivo principal de estos locales es crear esas vivencias únicas en esos puntos de venta, haciendo que la visita a los mismos sea agradable, original, única e inolvidable. Se trata de escaparates que afianzan la imagen de la marca en nuestra mente.

A partir de la década de los 80, las empresas empezaron a darle valor a las emociones en el proceso de compra y, por consiguiente, a lo que experimentan los clientes en un establecimiento comercial, dando lugar al Marketing Experiencial.

Según Schmitt (2006), los factores que han permitido la evolución del *Marketing Tradicional* al *Marketing Experiencial* son los siguientes:

1. *La omnipresencia de la Tecnología de la Información.* Resulta determinante para propiciar el contacto y una conexión entre la empresa y el cliente, como medio para la creación y puesta en valor de las experiencias a entregar al cliente.
2. *La supremacía de la marca.* Gracias al avance de la tecnología de la información se podrá disponer de la información deseada de un modo inmediato, siendo las marcas un medio para facilitar las experiencias al consumidor y conseguir que cada vez sean mejores.
3. *Predominio de las comunicaciones y el esparcimiento.* Se impondrán unas comunicaciones fluidas entre la empresa y el cliente fruto de una mayor orientación de las organizaciones hacia el cliente final.

FIGURA 3: Factores de la evolución del Marketing Tradicional al Marketing Experiencial



Fuente: elaboración propia

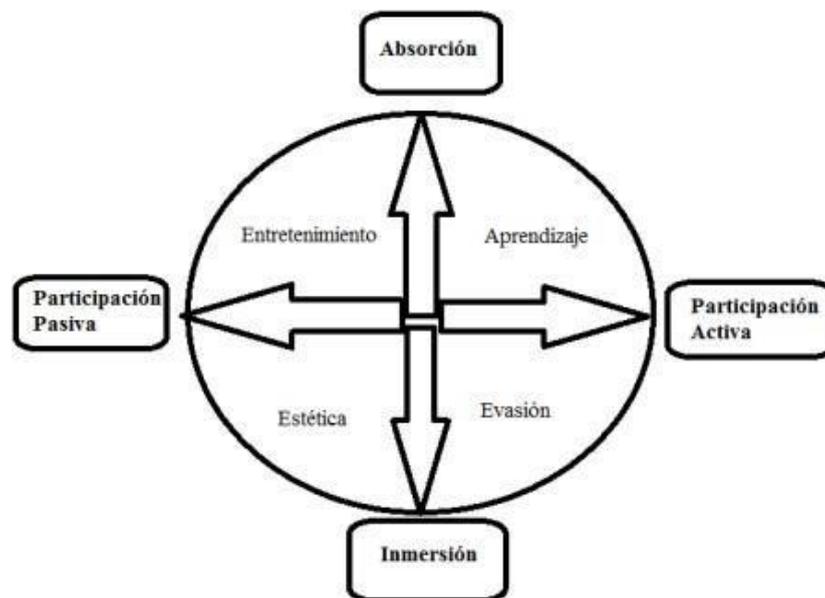
De acuerdo con Segura y Sabaté (2008), el *Marketing Experiencial* define el proceso que incide específicamente en aportar valor a los clientes, vinculado a las experiencias de éstos con los productos y servicios que se les ofrecen, proporcionándoles una información comunicación suficiente para ayudarles a tomar la decisión de compra actual y fidelizarlos en un futuro. Por su parte, Lenderman y Sánchez ¹(2008) afirman que el *Marketing Experiencial* supone el desarrollo de una interacción personal del cliente con la marca, para la generación de una experiencia que sea recordada como algo extraordinario. Pine y Gilmore (1998) identifican cuatro tipos de experiencias de cliente determinadas por dos dimensiones (Moral y Fernández, 2012):

- La primera haría referencia al grado de participación del cliente (eje horizontal). Esta variable a su vez puede tomar dos valores:
 - Participación activa, cuando el individuo se convierte en un elemento clave del desarrollo y creación de su propia experiencia.
 - Participación pasiva del cliente, en la cual el grado de protagonismo de éste en el desarrollo de dicha experiencia no es determinante para el éxito o el buen desempeño de esta.

¹<http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/13063/1/Marketing%20experiencial.%20%20Proyecto%20FINAL.pdf>

- La segunda se refiere al grado de conexión o relación del cliente con el entorno de la actividad o evento (eje vertical). En esta segunda dimensión también se diferencian dos grados de conexión:
 - De absorción, en el que la persona evalúa mentalmente la experiencia que disfruta.
 - De inmersión, donde el sujeto participa de un modo directo en la propia experiencia, ya sea de manera física o virtual, en el desarrollo de la actividad.

FIGURA 4: Tipos de experiencia de clientes



Fuente: Pine y Gilmore (1998)

Los productos satisfacen necesidades mientras que las experiencias satisfacen deseos. En el marketing experiencial se parte del hecho de entender al consumidor como persona: mientras aquella compra, productos o servicios, la persona vive y se emociona, sufre alteraciones de su ánimo, siente interés y participa de lo que está ocurriendo (Licona, 2011).

Actualmente existen conceptos similares al *Flagship Store* que han derivado del *Marketing Experiencial* y que están cobrando mucha importancia dentro del contexto “emocional” de las marcas: *Pop-up Store*, tienda itinerante o *Concept Store*. En estos lugares, el cliente interacciona directamente con el producto y las últimas tendencias de

la marca (*Brujón*, 2010), sin olvidar que se debe seguir una línea de posicionamiento elegido para la marca.

Centrándonos en los *Flagship Store*, una de las primeras marcas en utilizar esta estrategia de *branding* fue Apple, seguidos por marcas como Prada, Dior, Chanel o Louis Vuitton. Éstas sirvieron de ejemplo para otras muchas, y han creado tiendas buque insignia en muchos continentes para mostrar su identidad de marca.

En España, una de las primeras marcas que instaló un establecimiento de este tipo fue Telefónica en 2008, en pleno centro de Madrid, donde transformó su sede principal en una tienda insignia.

No podemos decir con certeza cuándo las marcas comenzaron a utilizar este tipo de estrategias de marketing, pero sabemos que han ido apareciendo progresivamente en un contexto en el que las marcas necesitaban ofrecer a su público algo nuevo e innovador, partiendo de las exigencias de los consumidores y las estrategias experimentales. Poco a poco, esta inclinación del sector *retail*² se ha ido moldeando, asentando y expandiéndose por grandes marcas, creándose lugares emblemáticos que van más allá de una simple compra.

6.3. Características

Los *Flagship Store* son tiendas innovadoras que buscan difundir la identidad de la marca. Es por ello que su montaje debe estar bien estudiado para que, tanto el exterior como el interior, muestran los valores que la marca quiere transmitir. Hay 4 características que comparten todos los *Flagship Store*:

- Están situados en lugares céntricos y en las principales calles de las ciudades.
- La identidad de marca está reflejada en todos los rincones del local: mobiliario, uniformes, colores, etc. Además, el diseño cuenta con elementos tecnológicos, dándole modernidad e innovación al lugar.
- Son lugares con una gran superficie y cuentan con una gran fachada, lo que la hace visualmente más atractiva para los consumidores. En algunos casos, los

² El sector *retail* o comercio minorista es un sector económico que engloba a empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de clientes o *shoppers*. <https://www.peru-retail.com/que-es-retail/>

Flagship Store se han ubicado en edificios emblemáticos que han sido abandonados.

- En estos lugares hay distintos espacios, mezclando ocio, historia y venta de productos.

6.3.1. Tamaño

Como hemos dicho anteriormente, el tamaño es un factor importante en los *Flagship Store*, pero no el más significativo, ya que una tienda insignia con pocos metros cuadrados puede ser igual de efectiva que una de grandes dimensiones.

Pero es más que evidente que las marcas crean sus tiendas insignia significativamente mayores para destacar de entre el resto de las tiendas de las mismas. De este modo, los consumidores sabrán distinguir si la tienda en la que está en ese momento es un *Flagship Store* o una tienda tradicional de la marca.

Normalmente los *Flagship Store* son espacios de grandes dimensiones, entre 1.000 y 2.000 metros cuadrados. Suelen estar situados en edificios nuevos, fabricados por la marca o en edificios históricos de la ciudad que son restaurados por ésta como, por ejemplo, antiguos cines.

Hay una gran inversión de capital para crear estos espacios, pero también hay una gran recuperación de ese capital invertido, ya que este tipo de establecimientos puede hacer que aquellos que visiten el *Flagship Store* luego se convierten en compradores y este es otro de los grandes motivos por lo que las empresas deciden hacer estos lugares.

6.3.2. Localización

Como se ha mencionado anteriormente, los *Flagship Store* están situados normalmente en las zonas más céntricas de las ciudades más pobladas, y tienen en cuenta el tráfico de clientes y sus competidores. Por esta razón las marcas eligen las grandes ciudades, ya que es ahí donde se encuentran sus principales competidores.

También se trata de una cuestión de competencia, ya que cuando una marca abre su tienda insignia, las demás del mismo sector quieren también la suya propia para no quedarse por debajo de la innovación y la estrategia empresarial. Esto está haciendo que el centro de ciudades españolas como Madrid y Barcelona se esté convirtiendo en un auténtico museo de las principales marcas nacionales e internacionales.

Por otro lado, la elección de hacer la tienda insignia en edificios emblemáticos de algunas ciudades proporciona un valor añadido, y es que hay edificios históricos que proporcionan unos valores establecidos y que son similares a los que la marca quiere transmitir. De esta forma se puede confirmar la relación directa que hay entre la marca y la arquitectura.

Según David Corral (2017:33) en su Trabajo de Fin de Grado argumenta que:

Según Kirby y Kent (2010) establecen esta unión por el poder comunicativo que tiene la arquitectura de los edificios. Sin embargo, Moore et al (2010) justifican también la elección de reconocidos arquitectos en este tipo de proyectos porque consideran que dichas figuras tienen un impacto positivo sobre la imagen de la marca y aportan nuevas ideas que distan de las fórmulas empleadas en el resto de las tiendas *retail* a nivel internacional.

6.3.3. Espacio Interior: Diseño y distribución

El diseño interior es otra de las características clave para las tiendas insignia. Este espacio debe ir completamente enfocado a la identidad de la marca.

Hasta ahora, todas las tiendas de la misma marca han seguido el mismo patrón de diseño y distribución porque el único objetivo de estas es la venta del producto. Pero en las tiendas insignia existe una estrategia de marketing que tiene gran importancia a la hora de hablar del diseño y distribución del interior del establecimiento: el *merchandising*.

El *merchandising*, según la Asociación Española de Codificación Comercial³, es un “conjunto de técnicas coordinadas entre fabricante y distribuidor, aplicadas en el punto de venta para motivar el acto de compra de forma más rentable para ambos, satisfaciendo las necesidades del consumidor”. Una buena estrategia de *merchandising*, a la hora de colocar y organizar el espacio comercial, puede hacer que se rentabilice aún más la tienda insignia.

Partiendo de la importancia de una buena estrategia de *merchandising*, no debemos olvidar que las tiendas insignia buscan que el consumidor viva una experiencia única, proporcionando a los mismos unos valores intangibles de la marca, diferenciándose del resto de competidores. David Aaker (1996) sostiene que “la diferenciación es la

³ La Asociación Española de Codificación Comercial es una de las mayores asociaciones empresariales del país y la única en que la industria, la distribución y los operadores intermedios trabajan en estrecha colaboración para aportar mayor valor al consumidor. <https://www.aecoc.es/>

característica de la línea de fondo de una marca. Todo tiene que ser diferenciado, incluso los productos *parity* (iguales, de paridad) como arena, hormigón, cobre, grano [...]”.

Las tiendas insignia aportan experiencias haciendo que la marca se diferencie del resto de sus competidores. Así, gracias a la experiencia emocional que los *Flagship Store* proporcionan, el consumidor elija comprar el producto. Según Trout y Rivkin (2001:12) afirma que:

La mayoría de esa gente piensa que “vender” carece de estilo y que el consumidor solo responde a las empresas que no le intentan vender. Es más, sostendrán que en muchos productos no hay suficiente “diferencia” de la que hablar. Lo que ignoran es que, aunque a la gente no le guste que le intenten vender algo, el consumidor potencial sigue teniendo el problema de decidir lo que va a comprar y lo que no. Dicho de otra forma, las alternativas son la materia prima de la toma de decisiones. Y las decisiones hay que tomarlas.

Las tiendas insignia son el lugar ideal para mostrar, no solo los productos que comercializa la marca, sino incorporar otros espacios que no busquen el fin comercial y mostrar elementos que despierten la curiosidad y emociones del consumidor. Es aquí donde hay cabida para el marketing sensorial.

El marketing sensorial hace foco en las experiencias vividas por los consumidores y sus sentimientos en el proceso. Estas experiencias tienen sensaciones, emociones, conductas cognitivas, y dimensiones relacionales, no sólo funcionales. El objetivo es que el consumidor se comporte de acuerdo a sus impulsos y emociones, más que a su razón. *Rieunier (2002)*

El marketing sensorial no es otra cosa que reunir una serie de elementos que hacen que se cree una “ambiente” ideal, y en el caso de las tiendas insignia, este “ambiente” va acorde con la identidad de la marca. Según *Rieunier (2000)*, los elementos que deben componer este “ambiente” son los siguientes:

Tabla 3: Elementos que componen el ambiente de las *Flagship Store*

Factores visuales	<ul style="list-style-type: none"> - Colores - Materiales - Luces - Diseño (espacio y limpieza)
Factores sonoros	<ul style="list-style-type: none"> - Música - Ruidos
Factores olfativos	<ul style="list-style-type: none"> - Los olores naturales - Los olores artificiales

Factores táctiles	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales - Temperatura
Factores gustativos	<ul style="list-style-type: none"> - Textura - Sabor - Temperatura

Fuente: Rieunier (2000)

Estas son muchas de las técnicas que utilizan las marcas para crear su tienda insignia, pero el uso de las nuevas tecnologías también es importante para este tipo de establecimientos.

6.4. Función estratégica de los *Flagship Store*

Los *Flagship Store* son establecimientos que buscan asombrar al visitante, para ello muestra creatividad e innovación. En esos locales utilizarán varias estrategias para conocer los gustos del consumidor y posicionar la identidad de la marca en la mente del éste. Así, paralelamente, se podrá conocer más al cliente, saber cuáles son sus gustos y ver si tiene nuevas necesidades.

Según Moore y Doherty (2007):

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

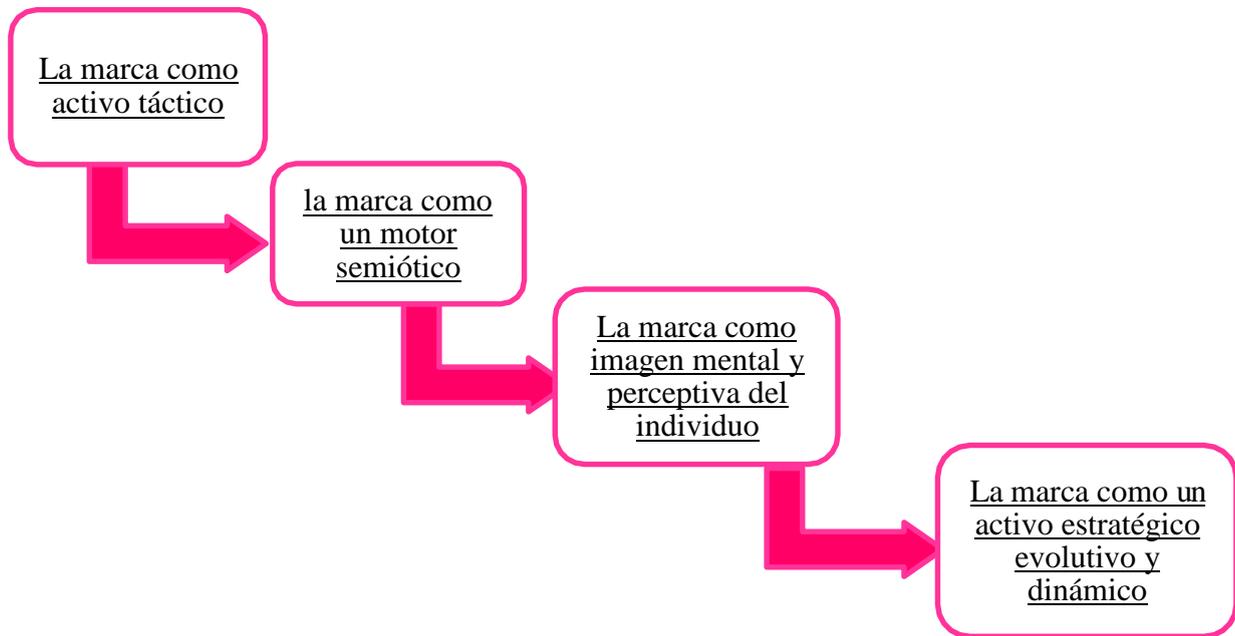
Actualmente, los *Flagship Store* se han convertido en un intangible más de las marcas, por ello se le ha considerado una estrategia de *branding* importante. Según Davis (2001:178) “El *branding* no solo tiene que ver con la comunicación, sino con desarrollar la estrategia adecuada de comunicación basada en la marca para poder darle vida a su posicionamiento”.

Por su parte, Davis señala lo siguiente:

Tener una fuerte posición de marca [posicionamiento] significa que la marca tiene un lugar único, creíble, sustentado y valorado en las mentes de los clientes. Gira alrededor de un beneficio que le ayuda a su producto o servicio a separarse de la competencia. Un buen posicionamiento le da a usted la dirección requerida para concentrar el trabajo de una organización y sus iniciativas estratégicas. (Davis, 2001: 109)

En resumen, lo táctico es importante, pero lo que realmente cobra importancia es el pensamiento, y es aquí donde se encuentran a las marcas, el *branding*. Solo una visión amplia de lo que es el *brand management* generará la conexión deseada entre estos departamentos de marketing y comunicación, tan diferentes en públicos, objetivos y fines, pero con este nexo de unión.

FIGURA 5: Evolución del concepto de Marca



Fuente: Elaboración propia

EL concepto de Marca ha evolucionado con el paso del tiempo gracias a investigaciones y aportaciones de los diferentes autores que conocemos hoy en día.

Desde un punto de vista tradicional, la Asociación Americana de Marketing ⁴define la marca “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 la diferencia de los competidores “. Es decir, se define a la marca como un sello de legalidad que demuestra una procedencia, una garantía, una calidad, como un anclaje para realizar una asociación directa con el producto. Hoy, en la mayoría de las agencias y de libros de semiótica de la marca (*El marketing de la marca*, de Semprini) a nivel teórico se

⁴La Asociación Americana del Marketing es la asociación profesional, en el ámbito del marketing, más grande de todo el mundo. Está compuesta por individuos y organizaciones involucradas en las prácticas del marketing, su estudio o la enseñanza de esta disciplina

encuentra una segunda aproximación al concepto de marca. En esta, la marca es entendida como un motor semiótico, algo simbólico con un significado y una serie de contenidos que se le asocian. La tercera concepción de la marca, sobre todo asociada a modas que imperan en los años ochenta, viene a definirla como un sumatorio de tangibles e intangibles, pero como una imagen mental perceptiva del individuo, es decir, lo que comúnmente se conoce como posicionamiento. Puesto que el mercado fluctúa, surgen nuevas tendencias y los consumidores cambian, la marca no puede permanecer estática. Así, la marca debe definirse (sin ser una definición cerrada) como un activo estratégico evolutivo y dinámico, que está en continua evolución y movimiento. Por tanto, una definición totalmente cerrada de marca de una manera inequívoca llevaría a pensar que el concepto de marca no evoluciona y es estático. Es por esto que la vieja fábrica ya no sirve hoy en día porque no tiene la misma fortaleza.

Todas las marcas quieren llegar a obtener un primer puesto en la mente del consumidor. Por ello, buscan diferentes formas para posicionarse, innovando y adelantándose a sus competidores. Si la marca es un fenómeno evolutivo, desde el punto de vista del *branding* hay diversas opciones para gestionarla. Esto quiere decir que el *branding* puede dividirse en tres grandes paradigmas: *Branding* de producto, *branding* de personalidad y *branding* de consumidor.

FIGURA 6: Paradigmas del *branding*



Fuente: Elaboración propia

Puede verse como el *branding* de producto y el *branding* de personalidad son dos paradigmas profundamente enfrentados. Esto se debe a que como antes se veía, el *branding* de producto corresponde a definiciones de marca como activo táctico, mientras que el de personalidad corresponde a definiciones de esta como valor

semiótico. Así, el *branding* de producto se basa en instrumentos de marketing tradicional como el *Marketing mix*⁵(modelos autorregulables), mientras que el *branding* de producto se basa en la semiótica. Es por esta diferencia de tangibles e intangibles que el *branding* de producto es masivamente aplicado debido a su sencillez, y el de personalidad consta de una complejidad que reduce su uso.

Ahora bien, ambos paradigmas coinciden en algo, y es en que las bases terminológicas de ambos están asentadas, cerradas, por lo cual estos no pueden evolucionar teóricamente, han quedado cerradas. Además, estos paradigmas se han implicado intermitentemente desde que estos surgieron, pero continuando con sus bases.

Entre el *branding* de producto y el *branding* de personalidad, el *branding* de consumidor funciona como un pegamento, como conector. Frente a estos dos anteriores, *branding* que siguen un enfoque estable y tradicional, el *branding* de consumidor da un giro y se configura de manera mucho más compleja. Así, el *branding* de consumidor nace con un propósito de apertura evolutivo consustancial al *brand management*, puesto que el activo que se gestiona es la semántica de la marca, es decir, un activo intangible. Se parte de un consumidor activo, por lo que hay que atender a los cambios de este, estando siempre en continua evolución y siendo así un mecanismo teórico evolutivo. Es por esto que usan mecanismos como una USP mejorada. Según Gómez (2013:26), “la idea de que una marca reside en la mente de los consumidores como una construcción cognitiva [...] es una constante en las investigaciones de marketing con dicha base psicológica cognitiva”. Por eso, el constante surgimiento de estrategias y herramientas de marketing conlleva a la innovación de las grandes marcas para llamar la atención de los consumidores y posicionarse en sus mentes. Por otro lado, el hecho de que las marcas estén innovando constantemente, creando nuevas formas de establecer contacto con las personas, se debe a que los gustos y exigencias de estos han cambiado con el paso de los años.

Según Aaker (1991):

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

⁵ El **marketing mix** es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Las marcas surgieron para poder diferenciar productos similares, pero actualmente se han convertido en personas con una historia, características y experiencias que la diferencian de otras con un producto similar. Es pues esa diferencia, esa personalidad, la que la hace atractiva al público, y es por eso por lo que es tan importante que las empresas hagan una buena estrategia mediante activos intangibles. Y las tiendas insignias ayudan a crear o afianzar su identidad de marca mediante una buena estrategia de *branding*.

El *Flagship Store* no deja de ser un establecimiento comercial, por lo que hacerla atractiva para los consumidores puede hacer que tanto aquellos que siguen siendo fieles a la marca como los que dejaron de comprar, se conviertan en compradores fieles gracias a la capacidad de seducción, novedad y exclusividad.

7 ESTUDIO DE CASOS EN FUNCIÓN DEL SECTOR

Una vez conocemos en profundidad el concepto y características de los *Flagship Store* y cómo se utiliza como herramienta de *Marketing Experiencial*, analizaremos cuatro *Flagship Store* pertenecientes a distintos sectores del mercado.

Con este análisis trataremos de dilucidar el momento en que la marca elige abrir un establecimiento de este tipo, partiendo de su estrategia de comunicación. Según Fernández y Labarta (2009)

Las marcas, han dejado de ser exclusivamente diferenciadores de productos o meros marcadores. Una marca, por decirlo coloquialmente es el sueño de una empresa. Todos los estudiosos del fenómeno de las marcas coinciden en afirmar que el objetivo de las empresas es crear marcas poderosas.

Como se ha comentado anteriormente, las marcas seleccionadas para el estudio de campo son Apple, Armani, Audi y M&M. Hemos elegido estas marcas por los siguientes factores en común:

- Marcas líderes en su sector
- Grandes multinacionales.
- Poseen una fuerte identidad de marca
- Destinan mucho presupuesto para realizar grandes campañas publicitarias
- Con consumidores leales a la marca

Según José Cantero en el *Marketing Experiencial y customer experience* (2013), las *Flagship Store* son espacios de las organizaciones que tienen la capacidad para generar una experiencia de marca y consumo diferenciadora. Refuerzan el *branding* emocional y es el espacio perfecto que tienen las organizaciones para trasladar los valores de marca que tienen (Cantero, 2013). Los consumidores que compran en *Flagship Store* suelen

obtener experiencias más impactantes con la marca en comparación con otras herramientas del *Marketing Experiencial*, como el *Brand Store*.⁶

A continuación, presentamos las diferencias más relevantes de ambas herramientas:

TABLA 4: Diferencia entre *Flagship Store* y *Brand Store*

<i>Brand Store</i>	<i>Flagship Store</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad del fabricante • Atrae a clientes • Transmite los valores • Su principal objetivo es vender • Solo se encuentran los productos de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca la experiencia de compra • Tamaño mayor • Transmite los valores • Refuerza la imagen de marca • Se encuentran productos de la marca • Diseño exclusivo • Propiedad del fabricante • Atrae a clientes

Fuente: Elaboración propia basado en Cantero (2013)

A continuación, analizamos la trayectoria de cada una de las marcas seleccionadas, describiendo la trayectoria de cada una de ellas, la estrategia de comunicación que llevan a cabo y cómo crean la experiencia de marca con la *Flagship Store*.

⁶*Brand Store*: Tienda de la Marca

7.1. Sector tecnológico. Apple

7.1.1. Trayectoria de la marca

El origen de la marca Apple se remonta al año 1976 cuando Steven P. Jobs y Stephen G. Wozniak crearon el primer prototipo del producto en el garaje de la casa del padre de Jobs, junto a un logotipo diseñado por ambos. En 1977 crearon un logotipo mejorado gracias al asesoramiento de varios empresarios. Dicho logo de la “manzanita mordida” se convertiría en uno de los grandes iconos de la sociedad.

FIGURA 7: Primer logotipo oficial de Apple



Fuente: <https://grafica.info/logotipo-de-apple-marca-evolucion/>

Después de muchos cambios y la compra de NeXT (un software), a finales de 2001 Apple anuncia su iPod. Vendieron más de 100 millones de unidades desde su lanzamiento en noviembre de ese año. Luego en 2003 se introduce iTunes Store, que ofrece descargas de canciones y las incorpora al iPod, convirtiéndose rápidamente en líder de servicios de música online.

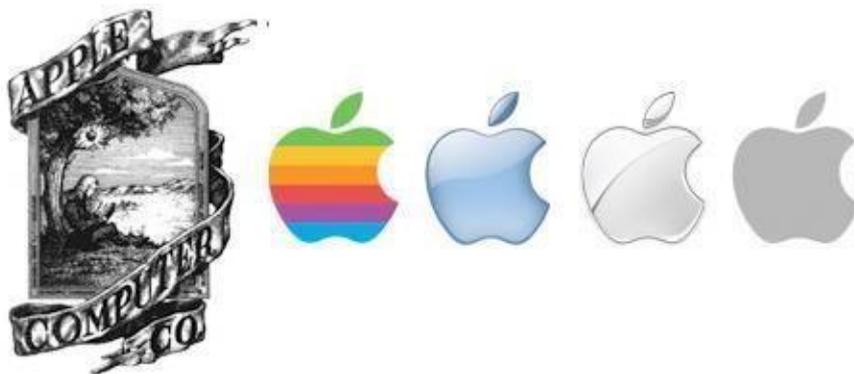
FIGURA 8: Antigua tienda Apple. Escaparate



Fuente: <https://www.retailnewstrends.me/no-le-doy-mas-de-2-anos-de-vida-a-las-tiendas-apple/>

A comienzos del año 2007, Apple Computer, Inc. pasó a llamarse Apple Inc y en ese mismo año, Apple lanza su primer iPhone y el primer Apple TV alcanzando la marca su máximo histórico acciones.

FIGURA 9: Evolución del logotipo de Apple



Fuente: <https://graffica.info/logotipo-de-apple-marca-evolucion/>

En julio de 2008, Apple lanzó la App Store, una tienda donde los usuarios podrían encontrar miles de aplicaciones para los dispositivos Apple. Unos años más tarde, en 2010 se presenta una nueva innovación tecnológica, el iPad; que incluiría todo el sistema App Store vendiéndose más de 300.000 unidades en su día de lanzamiento.

Las dos primeras tiendas de Apple abrieron, simultáneamente, en 2001 en Tysons Corner Center, en Virginia, y en Glendale, California. Ambas tiendas cosecharon un gran éxito, pero ninguna de ellas tenía el diseño actual de las tiendas Apple, con suelos

de piedra y mesas de madera. La primera tienda Apple que llevaba el diseño, que luego seguirán el resto de Apple Stores, abrió en Pasadena, California.

FIGURA 10: Primera Apple Store (2001)



Fuente: <https://hipertextual.com/archivo/2014/02/primera-apple-store/>

Actualmente ya son aproximadamente 500 las Apple Store, de las cuales 271 están en Estados Unidos y el resto repartidas en 24 países por todo el mundo. Además, Apple cuenta con una gran estrategia de distribución de sus productos pudiéndose encontrar productos Apple en grandes supermercados de todo el mundo. No solo encontramos el producto en tiendas físicas; actualmente Apple es una de las marcas pioneras en venta de productos online.

Figura 11: Primera Apple Store (2001)



Fuente: <https://www.descubreapple.com/apple-store-estan-hoy-cumpleanos.html>

Apple es una de las marcas que ha revolucionado el ámbito de la comunicación mundial, y es que a lo largo de su trayectoria la marca ha conseguido, no solo innovar y crear la mejor tecnología de los tiempos, sino que ha sabido vender todos y cada uno de sus productos con total éxito. Considerada “marca de culto”⁷ por Matt Ragas, Apple siempre se ha arriesgado tanto en la fabricación de sus productos como en su comunicación creando una identidad de marca que hasta día de hoy sigue vigente.

Los productos de la marca hacen surgir grandes emociones a los usuarios ya que estos se sienten identificados con lo que la marca les transmite. Pero a su vez, la marca transmite a sus compradores una sensación de exclusividad, es decir, las personas que compran un producto Apple son diferenciados del resto de personas, y eso es un valor añadido.

Vamos a ver algunos de los anuncios más destacables y que más han innovado en la historia de Apple. En 1980 Apple lanza una campaña en la que los usuarios debían escribir en menos de 1000 palabras los diferentes usos que hacían los usuarios con su equipo Apple. El concurso tuvo un gran éxito ya que el resultado fue una gran lista de cosas que se podían hacer con los equipos, así, Apple había creado nuevos usos en los ordenadores.

FIGURA 12: Gráfica Apple campaña de concurso (1980)

We're looking for the most original use of an Apple since Adam.

What in the name of Adam do people do with Apple Computers? You tell us. In a thousand words or less. If your story is original and intriguing enough, you could win a one-week, all-expense paid trip for two to Hawaii. Which is the closest we could come to paradise.

Win fabulous prizes for creative writing.

To enter, drop by your nearest Apple dealer and pick up an entry blank. Fill it out. Then write an article, in 1000 words or less, describing the unusual or interesting use you've found for your Apple. A jury of independent judges will cast the deciding vote for the grand prize: a week for two, airfare included, to Hawaii. The judges will also choose 16 additional winners, two each from eight categories:

graphics/music, entertainment, home, business, education, scientific, professional, and industrial. And each winner will choose from a long list of longed-for Apple peripherals—from Apple Disk II's to Graphics Tablets to printers. Or you can take a \$250 credit towards the purchase of any Apple product. The contest ends March 31, 1980. All winners will be notified by May 15.

Entry forms are available at your participating Apple dealer. Call 800-538-9696, (800-662-9238 in California) for the one nearest you. Mail the entry blank, your article and any photos to: Apple Computer, "What in the name of Adam" contest, 10240 Bandley Drive, Cupertino, CA 95014. And may the juiciest applications win.

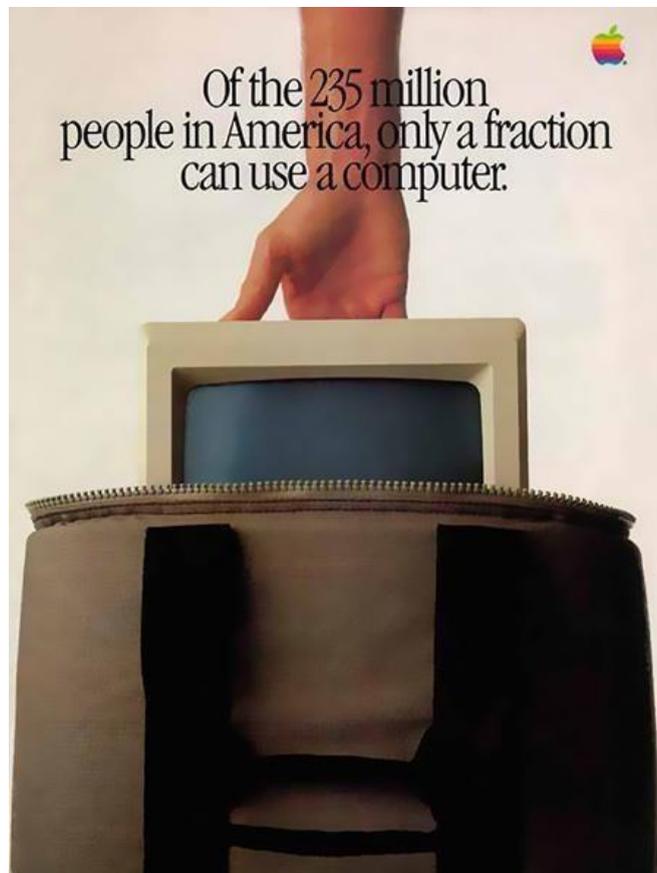
apple computer

Fuente: <https://www.applesfera.com/curiosidades/la-evolucion-de-los-anuncios-de-apple>

⁷ Cuando hablamos de una “Marca de culto” hablamos de que un grupo de clientes tiene una devoción por una marca, su ideología evidentemente esta fuera de la “norma”, se encuentran definidos y comprometidos con estos conceptos y su afiliación a esta marca es totalmente voluntaria.

Cuatro años más tarde, Apple afianza la idea de que sus ordenadores son fáciles de transportar y utilizar lanzando esta campaña cuyo eslogan dice “De los 235 millones de personas que viven en América, tan solo una fracción puede utilizar un ordenador. Presentamos Macintosh. Para el resto de nosotros”. Apple afirma que cualquier persona puede ser un gran informático, siempre y cuando utilice un ordenador Apple.

FIGURA 13: Anuncio Apple (1984)



Fuente: <https://www.applesfera.com/curiosidades/la-evolucion-de-los-anuncios-de-apple>

Como estamos viendo, las campañas de Apple tienen una buena estrategia de comunicación que hace que el producto llegue a todas partes. Estas campañas hacen que el usuario se sienta identificado con el anuncio: La marca se relaciona con el consumidor.

FIGURA 14: Gráfica Apple (2000)



Fuente: <https://www.applesfera.com/curiosidades/la-evolucion-de-los-anuncios-de-apple>

A partir del 2007, la publicidad de Apple se centra en mostrar qué se puede hacer con sus productos, desde iRun, iPhone y iPod, siempre adelantándose a la necesidad de los consumidores, y es que, una vez que se veía el anuncio, surgía esa necesidad de comprar el producto y utilizarlo. En sus anuncios se podían ver personas en la calle, en parques, disfrutando, viviendo experiencias únicas, haciendo cosas cotidianas, pero en todo momento hay un producto Apple. Esto hacía ver que el producto no sólo satisfacía una necesidad del usuario, sino que el producto te acompañaba en todos los instantes de tu vida.

FIGURA 15: Gráfica Apple



Fuente: <https://www.applesfera.com/curiosidades/la-evolucion-de-los-anuncios-de-apple>

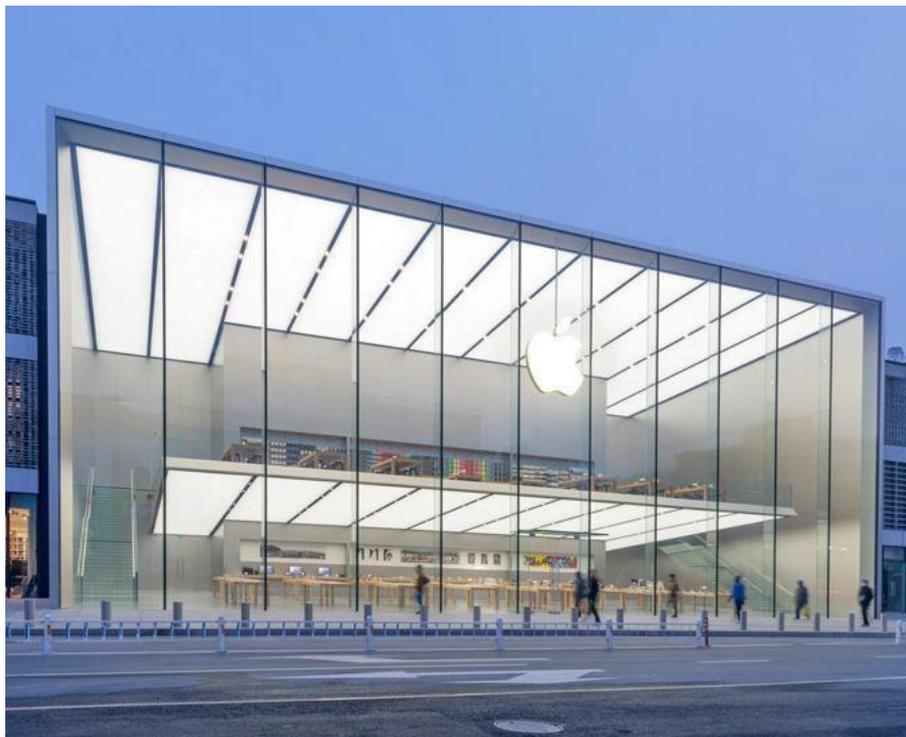
En los últimos años, los anuncios de Apple han sido protagonizados por famosos, aunque en pocas ocasiones han recurrido a este tipo de publicidad, la marca ha querido romper con esta continuidad de anuncios tradicionales para incluir a otros protagonistas que no fuesen sus productos y su utilización.

Apple no necesita explicar y enseñar cómo funcionan sus productos ya que actualmente es una marca que se percibe como fácil de utilizar, innovadora y atractiva. Su comunicación se basa en las emociones y en las experiencias de los usuarios con los productos; combinando la función que tiene el producto con la sensación que le produce al usuario al usarlo.

7.1.2. Flagship Store. Estrategia

Apple cuenta con varios *Flagship Store* distribuidas en distintas localizaciones: Madrid, Barcelona, Londres, Bruselas, Estambul y China (entre otras). Todas ellas comparten la misma línea de diseño de interior, ya que forma parte de su estrategia de *branding*.

FIGURA 16: Apple Store



Fuente: <https://inhabitat.com/foster-partners-debuts-apple-store-in-china-to-usher-in-the-chinese-new-year/>

Pero de entre todas ellas, el *Flagship Store* más destacado es la que se encuentra en la Quinta Avenida de Nueva York, ya que refleja todos los valores que Apple quiere transmitir a sus consumidores.

La arquitectura de esta tienda insignia es una de las más impresionantes vistas hasta el momento. Se trata de un inmenso cubo de cristal de unos 10 metros de altura, aproximadamente; con el logo de la marca y en el que, desde el exterior se ve unas escaleras de caracol que lleva al interior de la tienda.

FIGURA 17: *Flagship Store* Apple Nueva York. Exterior



Fuente: <https://thesensorylab.es/flagship-store-un-paso-mas-alla-en-la-experiencia-de-compra/>

La tienda es subterránea y cuenta con una gran dimensión. La decoración del interior cuenta con colores blancos, mesas de madera y suelo de mármol, siguiendo la línea de los diseños de los Apple Store. En ella se encuentran todos los productos de Apple: iPods, iPhones, ordenadores Mac, iPads, etc. Además cuenta con un amplio personal capacitado para resolver cualquier duda que se les presente a los visitantes. En esta tienda se encuentran las últimas novedades de la marca, así como una zona en la que los visitantes pueden asesorarse sobre los servicios técnicos y de reparación, llamada *Genius Bar*.

FIGURA 18: *Flagship Store* Apple Nueva York. Zona subterráneo. Interior



Fuente: <https://www.geek.com/apple/microsoft-stores-this-time-itll-be-different-846092/>

Además de exponer toda una gran variedad de productos, la tienda cuenta con un programa de eventos y talleres gratuitos. Estas tiendas cuentan con los mejores empleados, ya que sus vendedores eran clientes leales, y que una vez son aceptados para trabajar en la compañía, Apple les facilita un curso en el que aprenden todo lo relacionado con la atención al cliente, ventas y las dudas sobre los productos.

Otro valor que aporta Apple es que, en sus establecimientos, los visitantes disponen de conexión a internet gratuito lo que hace que miles de usuarios se dirijan a estos puntos para conectarse a la red y navegar mientras están en la tienda.

La estrategia de Apple ha sido siempre posicionarse como la mejor empresa en el mundo de la tecnología, con los mejores diseños y la mayor innovación en el sector tecnológico, y como una de las marcas que mayor experiencia proporciona a sus consumidores. Por eso, toda estrategia de *branding* va dirigida a potenciar ese posicionamiento enfocado al cliente. Gracias a ello, cualquier producto que la compañía lanza, adjunta el concepto de innovación tecnológica de forma automática. Además, Apple ha logrado transmitir sus valores: innovación, confianza y sencillez. En sus Apple Store y en particular en su *Flagship Store* de la Quinta Avenida, muestra todos estos valores a través de su diseño:

- Innovación: Tanto el exterior como el interior de la tienda insignia son diseños exclusivos y actuales. Para el interior utiliza los colores gris y blanco que transmiten la elegancia y el perfeccionismo que Apple difunde a través de sus productos.

- **Confianza:** Como se ha dicho anteriormente, sus tiendas insignia cuenta con personal cualificado y muy conocedor de la marca, transmitiendo a los clientes seguridad y tranquilidad; elementos que lleva difundiendo con la calidad de sus productos desde su comienzo.
- **Sencillez:** En el interior del gran cubo de su tienda insignia se encuentra el logotipo actual de la marca. Tanto los colores actuales, blanco y gris, tanto en el interior de la tienda y el logotipo actual hacen que la marca se vea como una marca simple y natural.

La ubicación de la tienda insignia de Apple, en la Quinta Avenida de Nueva York, también muestra valores que la marca quiere transmitir. La Quinta Avenida es una de las calles más comerciales y una de las más importantes de esta ciudad. Esta zona es una de las más transitadas, además es de las más costosas económicamente. Por ello, la tienda insignia más importante de Apple se encuentra ubicada en este lugar, así transmite la exclusividad de la marca distinguiéndose del resto de competidoras.

7.2. Sector de moda. Armani

7.2.1. Trayectoria de la marca

En el año 1964, Armani se encontraba trabajando en los almacenes “La Rinascente” (comercio de ropa y complementos más importante de la ciudad de Piacenza en esa época) ya que había abandonado los estudios. Fue entonces cuando Nino Cerruti le encargó la selección de ciertas telas para la colección que estaba confeccionando en ese momento.

FIGURA 19: Logos Armani



Fuente: <https://www.famouslogos.us/armani-logo/>

Así, Armani comenzó a trabajar con Nino y se formó como diseñador. Aprendió todas las etapas de dicho oficio y fijó su estilo personal como diseñador en varias compañías importantes del gremio, introduciendo elementos de culturas extranjeras en el comercio italiano. Finalmente, en el año 1975, Armani fundó la compañía Giorgio Armani junto a Sergio Galeotti, su socio y amigo.

Los dos socios, Sergio y Armani, dieron apertura a la primera tienda de la marca en Milán, donde lanzaron una línea “prêt-à-porter” o lista para llevar, tanto para hombre como para mujer.

FIGURA 20: Armani en una de sus tiendas



Fuente: https://elpais.com/elpais/2017/05/16/icon/1494952390_017228.html

En ese mismo año se presentó la primera colección masculina con su mismo nombre para, poco tiempo después, realizar el lanzamiento de la línea femenina de la misma colección, innovando siempre en sus diferentes estilos. Así fue como diseñó el famoso traje desestructurado (su primer éxito) que, con un toque de feminidad, deslumbraba ante la sastrería masculina y su ligereza desbancaba a los costosos trajes de cortes anquilosados. En el año 1976, la firma llega a EE.UU. con gran éxito y acogida, donde se lanza una línea masculina (La Collezioni), más asequible. Su fama se extiende y rápidamente llega a Hollywood, donde confeccionó el vestuario de la película *American Gigolo*.

Más tarde, en la década de los ochenta, realizan el lanzamiento de tres líneas más asequibles (*Armani Jeans*, *Armani Junior* y *Emporio Armani*) y, en 1983, ganan el premio CFDA al mejor diseñador internacional. Armani impuso un estilo hermafrodita, en el que lo fundamental era el confort, la funcionalidad y la libertad.

Durante la década de los noventa, Armani experimenta una gran expansión (la época dorada), y la firma se extiende hasta su presencia en más de 350 tiendas en todo el mundo. En la actualidad, la firma ofrece desde alta costura hasta su línea más accesible (*Armani Jeans*).

Armani ha utilizado todos los formatos para darse a conocer a lo largo de su historia, pero sobre todo en su estrategia publicitaria, ha predominado las campañas en medios exteriores, revistas y spots en todos sus productos. Estos han sido elegidos por ser los medios más adecuados para el público objetivo al que va dirigido. Pero aunque se dirige a un gran colectivo, ha sabido elegir para cada producto un medio concreto:

Para sus perfumes, complementos y ropa interior, ha elegido sobre todo publicidad gráfica en revistas tanto para mujeres como para hombres.

FIGURA 21: Anuncio Armani (2017)



Fuente: <https://perfumative.es/armani-code-ultimate-hombre/>

La primera vez que se comenzó ver vallas publicitarias de Armani, fue en la Via Broletto en Milán en el año 1984. Con estas vallas, Armani pretendía que la marca hiciese recordar a los ciudadanos sus experiencias en las diferentes ciudades italianas. *“Las imágenes eran una mezcla entre lo visible y lo obvio, la publicidad comercial pura y simple y lo que trasciende a esto desde hace más de dos décadas, la representación de una nueva subjetividad, el cuerpo del propio consumidor libre más allá de las constricciones de la alta costura o de las trivialidades de la producción en serie, una imagen de la realidad”*

FIGURA 22: Anuncio Armani



Fuente: <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/09/06/armani/>

El spot es el medio más utilizado por la marca, ya que se dirige a un público para ello es el medio más idóneo. Este medio lo utiliza sobre todo para sus perfumes y ropa, excepto ropa interior; utilizando en la mayoría de los casos personajes famosos. También es usual que Armani vista a *celebrities* para actos importantes, fiestas o festivales, así de esta forma, consigue que la audiencia masiva vea sus diseños a través de la televisión, revistas e internet.

FIGURA 23: Anne Hathaway vestida de Armani en la Gala de los Oscar



Fuente: <https://listas.20minutos.es/lista/alfombra-roja-los-vestidos-mas-famosos-de-la-historia-de-los-oscar-276852/>

Podemos ver la marca Armani en numerosos desfiles de moda de todo el mundo. Y es que Armani se ha posicionado como el icono de la moda consiguiendo que los consumidores acudan a sus tiendas para estar a la última moda.

La estrategia de comunicación de la marca Armani ha ido centrándose en mostrar sus productos para hacerse ver como la marca selectiva, elitista e innovadora de la moda, utilizando siempre los mismos medios de difusión que siempre le han funcionado. En cada una de sus campañas, se ha expuesto como una marca sofisticada, con clase y estilo, limpia y refinada, es decir, es una marca referente de la historia de la moda.

7.2.2. Flagship Store. Estrategia

La mayor *Flagship Store* de la marca Giorgio Armani se encuentra en Milán en la vía Manzoni. El edificio consta de varias partes importantes.

Una de las zonas que más destacan y más prestigio tienen es el Hotel Armani. Armani Hotels & Resorts, hotel vanguardista con un diseño único y personal, cuenta con 95 habitaciones de lujo perfectamente equipadas con mobiliario de Armani Casa. Las habitaciones, además, cuentan con una tecnología innovadora en este sector, y es que dirige persianas, aire, luz, televisión, etc., través de un único mando por control remoto. Además, cuenta con zonas para el uso y disfrute de los clientes: spa, sauna y gimnasio.

FIGURA 24: Flagship Store de Armani en Milán



Fuente: <https://www.wheremilan.com/guide/world-armani-milano/>

FIGURA 25: Habitación *Flagship Store* de Armani en Milán

Fuente: <http://grouptrend.esy.es/hoteles/armani-hotel-milano-lugar-la-moda/>

El edificio, que ha sido diseñado por Enrico Griffin en 1937, cuenta con en lo más alto con una enorme cristalera que permite tener una vista completa de la ciudad. En su fachada se puede ver tres estatuas de los patronos de Milán, Venecia y Trieste, todas obras de Marcello Mascherini.⁸

Tiene también un espacio destinado a eventos y convenciones. En la planta baja, en el vestíbulo del edificio, se encuentra una gran “A” en una de las cristaleras, considerándose uno de los sellos del edificio. Por otro lado, alrededor de toda la planta baja se encuentran ubicadas tiendas de todas las gamas de Armani. En ellas se encuentran productos exclusivos de la marca, así como las nuevas colecciones en primicia.

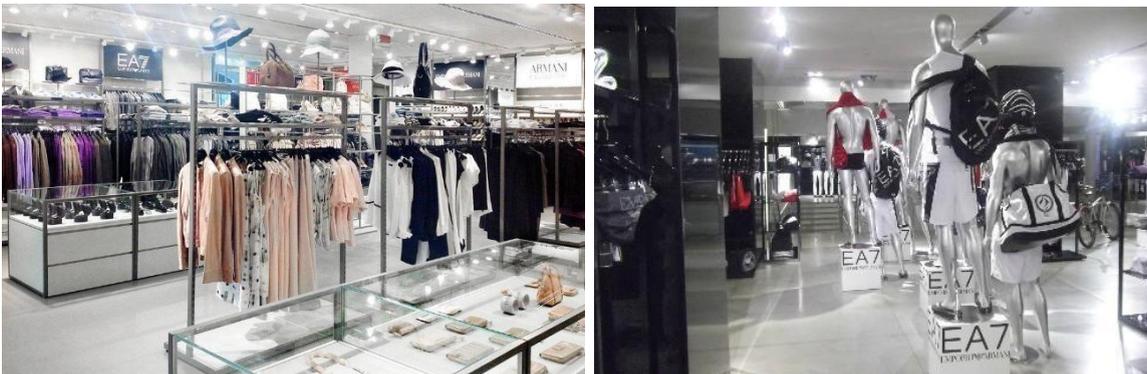
⁸ Marcello Mascherini: Escultor italiano nacido en el 14 de septiembre de 1906

FIGURA 26: Flagship Store de Armani en Milán. Exterior



Fuente: <http://grouptrend.esy.es/hoteles/armani-hotel-milano-lugar-la-moda/>

FIGURA 27: Tienda Flagship Store de Armani en Milán. Interior



Fuente: https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review_g187849-d194331-Reviews-Armani_Megastore-Milan_Lombardy.html

FIGURA 28: Tiendas Flagship Store de Armani en Milán. Exterior



Fuente: https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g187849-d194331-Reviews-Armani_Megastore-Milan_Lombardy.html

Todo el lugar, tanto exterior como interior son pura elegancia y estilo, a 700 metros del centro de la ciudad considerada la cuna de la moda, Milán. Cada rincón de este edificio muestra los valores de Giorgio Armani: selectivo, elegante y sofisticada, al igual que los valores de la marca. Por ello, Armani ha elegido la ciudad de Milán para su *Flagship Store* más importante. La ciudad de Milán es considerada como uno de los lugares de la moda por excelencia, por lo que es todo un referente de la elegancia. Pero no solo es eso, y es que Milán es una ciudad sofisticada y selectiva, que destaca por su historia y su cultura.

7.3 Sector automovilístico. Audi

7.3.1. Trayectoria de la marca

En el año 1901, August Horch fundó la compañía A. Horch & Cie. en Colonia. Fue allí donde se produjo el desarrollo de su primer coche, con un motor horizontal de 4-5 CV y una carrocería de aleación metálica. Poco tiempo después (tres años), la empresa se amplió y comenzó a cotizar en la bolsa.

FIGURA 29: Primer logotipo Audi. (1910)



Fuente: www.audi-mediacycenter.com

Después de una serie de conflictos con la directiva de su compañía, fundó otra llamada Horch Automobil-Werke GmbH, pero los problemas persistieron debido al estallido de una batalla legal con su empresa anterior por el nombre usado en su recién creado negocio. Así pues, la solución fue utilizar el nombre Audiwerke GmbH (traducción latina de su nombre de pila), cuya efectividad legal se dio en 1910.

En el año 1928, J.S. Rasmussen se hizo con la mayor parte de las acciones de Audiwerke AG y, en 1931, comenzaron con la producción en serie del DKW (el primer coche de tracción delantera producido a gran escala). Su fabricación finalizó en 1942, con 250000 unidades fabricadas.

Posteriormente, en el año 1932, se funda la empresa Auto Union como resultado de la unión de Audi, DKW, Horch y Wanderer; de esta unión surge su logotipo: 4 aros entrelazados que representan la unión de dichas marcas.

FIGURA 30: Logo actual Audi. 2018



Fuente: www.quikr.com

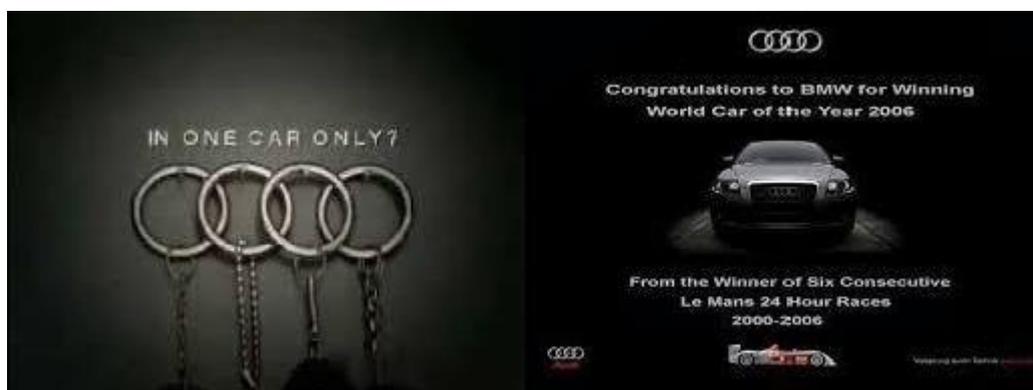
Con su base en Chemnitz, esta compañía tenía capacidad de producir vehículos, desde motocicletas ligeras hasta coches de lujo. Más tarde, entre los años 1948 y 1949, la compañía fue expropiada y se trasladó a Ingolstadt, donde se construyó una fábrica nueva. En el año 1958, Daimler-Benz AG consiguió la mayoría de las acciones de Auto Union GmbH, y desde entonces hasta 1964 la compañía se refugió bajo el techo del Grupo Daimler. En diciembre de 1964, el control de Auto Union GmbH pasó a ser cargo del grupo Volkswagenwerk AG, cuya firma pasó a ser propiedad de Volkswagen en 1966. El primer modelo de coche con la nueva denominación de la marca (Audi), se presentó en 1965, cuyo nombre se ha usado desde entonces hasta la actualidad.

En la actualidad, Audi cuenta con innovaciones tecnológicas que se encuentran entre las más avanzadas de entre los fabricantes actuales, siendo uno de los fabricantes más solventes y de mayor peso en la industria. Esta marca es el pilar fundamental en el que se sustentan las firmas del Grupo Volkswagen, al que pronto se unirá Porsche.

La marca Audi siempre ha buscado, a través de sus productos, ser la marca referente del sector automovilístico en todos los ámbitos: tecnología, innovación y estilo. Audi cuenta con una amplia y variada gama de coches para todo tipo de conductores: coches de lujo, familiares, deportivos y compactos. En la última década, la imagen de la marca es fuerte, mostrando calidad, innovación tecnológica, diseño y seguridad en cada uno de sus automóviles. Cuenta con una gran distribución de sus productos ya que tiene concesionarios repartidos por todo el mundo, aunque su principal mercado es Europa, siendo el 80% de sus ventas.

Centrándonos ahora en la comunicación de Audi, ha destacado por su fuerte apuesta en comunicación a lo largo de su trayectoria, buscando anuncios diferentes e innovadores y adelantándose a la comunicación del resto de competidoras y haciéndose atractivo para los consumidores mostrándose en cada campaña publicitaria como, no solo el mejor coche sino el coche que hace ser el mejor y destacar del resto de personas.

FIGURA 31: Anuncios Audi



Fuente: <https://comunicacioncreativa.com.es/2013/12/31/una-de-las-mejores-campanas-de-publicidad-de-audi/>

Entre los anuncios más destacados de Audi, encontramos el spot de la campaña Audi 100 Quattro en 1986. En dicho anuncio se mostraba al piloto de rallies Harald Demuth subiendo por un trampolín de saltos de esquí en Finlandia. Durante los primeros segundos del spot se muestra el diseño interior y exterior del auto.

FIGURA 32: Anuncio Audi 1986



Fuente: <http://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/6195333/10/14/Los-15-anuncios-de-coches-mas-recordados-de-la-historia-de-nuestra-television.html>

Actualmente los anuncios publicitarios de Audi destacan por crear anuncios que transmiten humor, sorpresa y emotividad. En 2017 la marca ha obtenido el Premio Eficacia por su campaña publicitaria “La muñeca que eligió conducir” realizada por la agencia Proximity Barcelona. Este cortometraje de animación defiende la igualdad de género en los juguetes. El spot fue lanzado en las navidades de 2016 con el objetivo de fomentar la igualdad entre los niños y las niñas.

Figura 33: Anuncio Audi. Premio Eficacia 2017



Fuente: <https://www.inkoherence.com/la-publicidad-audi/>

7.3.2. Flagship Store. Estrategia

Audi cuenta con varios *Flagship Store* situados en Londres, Dubai, Sydney y Berlín. Todas ellas comparten la misma línea de diseño de interior siguiendo la misma estrategia de *branding*. Además de las *Flagship Store*, Audi, cuenta con numerosas tiendas repartidas por todo el mundo. Estas tiendas son mega concesionarios donde se encuentran autos de las distintas gamas pertenecientes a la marca. Pero, casualmente, las *Flagship Store* de Audi no son concesionarios, es decir, no buscan la venta del producto en el establecimiento, sino que buscan la experiencia de los clientes haciendo que estos puedan diseñar y probar su propio coche en el mismo momento a través de una plataforma inteligente. Pero de entre todas ellas, la *Flagship Store* de Audi, la más destacada es la que se encuentra en Berlín ya que refleja todos los valores que la marca quiere transmitir a sus consumidores.

FIGURA 34: *Flagship Store* Audi Berlín. Exterior



Fuente: www.audi-mediacyber.com

Audi City Berlin es la primera sala de exposición digital de Alemania con una selección de modelos exclusivos en el corazón de Berlín en Kurfürstendamm. Como ya sabemos, Alemania es uno de los países que se caracteriza por ser pionera en el desarrollo

automovilístico⁹ junto a Japón Estados Unidos y China. Por ello, la marca Audi decidió ubicar aquí su *Flagship Store*. En este establecimiento se experimenta la marca Audi en una dimensión completamente nueva. La tienda insignia de Audi es una gran cristalera con un total de 804 m². Cada rincón de su diseño interior transmite la elegancia, perfección y sofisticación de la marca Audi. Paredes, suelo y mobiliario están compuestos por tonos grises y blancos transmitiendo confort, limpieza y elegancia dando la sensación de grandeza y amplitud. En ella se incluyen espacios para oficinas y eventos.

FIGURA 35: *Flagship Store* Audi. Interior



Fuente: www.audi-mediacycenter.com

En la planta baja se encuentran cuatro mesas multitáctiles de 32 pulgadas cada una que se comunican con tres módulos Powerwall¹⁰ que también puede controlarse. Cada módulo mide 3 metros de alto y 5 de ancho con paredes de sonido separadas. En total, la superficie de proyección virtual en Audi City Berlin cubre alrededor de 87 m². Por otro lado, se encuentran nueve ordenadores de alto rendimiento y seis servidores, que transmiten los datos de cada modelo de Audi. Cuatro exhibidores físicos complementan la presentación virtual de la marca y el producto en la sala de exposición donde se encuentran antiguos automóviles de la marca. Audi City Berlin también proporcionará

⁹ <https://www.make-it-in-germany.com/es/para-profesionales-cualificados/trabajar/una-presentacion-de-los-diferentes-sectores/la-industria-automovilistica>

¹⁰ La batería Powerwall, de la empresa Tesla Energy, es una batería recargable para uso doméstico y pequeñas industrias. Para instalaciones más grandes Tesla ofrece el Powerpack que puede escalarse de forma indefinida hasta alcanzar capacidades de GWh

una importante plataforma para eventos, convirtiéndola en una ubicación central para el compromiso cultural diverso, en forma de lecturas, mesas redondas y exposiciones sobre cuestiones como el desarrollo urbano y la movilidad, o sobre temas como el arte, la cultura y el diseño. Audi City crea un nuevo espacio para una marca en el diálogo, convirtiéndose en parte de la vida urbana de la ciudad.

FIGURA 36: Coche antiguo. Exposición de *Flagship Store Audi*



Fuente: www.audi-city.com

En esta tienda insignia, el cliente puede diseñar la tarifa para adaptarla a sus preferencias individuales, dependiendo de los vehículos seleccionados, el número deseado de cambios de vehículo, la duración del contrato y el kilometraje. Los usuarios que visitan Audi City crear de una forma virtual su automóvil creando una experiencia de compra nueva y diferente. Las presentaciones virtuales en Audi City se pueden adaptar a las condiciones específicas de los individuos y a los intereses principales de los visitantes locales con solo unos pocos clics.

FIGURA 37: Plataforma de diseño de automóviles Audi City



Fuente: <http://prensa.audi.es>

Todas las ubicaciones de Audi City están conectadas entre sí y con un servidor central en Ingolstadt¹¹. La información actual del producto, las campañas publicitarias y las noticias del mundo de Audi, así como las nuevas opciones de visualización, se cargan directamente en el programa de presentación.

La atención que reciben los clientes que visitan esta tienda insignia es personal e individual. Audi City cuenta entre sus empleados con clientes fieles a la marca, que además están cualificados, tanto en el terreno comercial como en el terreno automovilístico. Con esto, los clientes no solo pueden vivir una experiencia grata a la hora de realizar y ver el diseño de su propio automóvil, sino que además contarán con la ayuda de un profesional que conoce la historia de la marca y sus productos a la perfección. A lo largo de la historia, Audi ha creado vehículos con tecnologías cada vez más avanzadas, más eficientes y más innovadoras. Tanto es así que la marca se considera a sí misma como una marca que está a la vanguardia de la técnica. Una de las claves de su éxito es que siempre ha sido leal a sus valores:

- **Deportividad:** la marca desarrolla un constante espíritu de superación creando circuitos de alta competición y ofreciendo experiencias de conducción con sus automóviles.
- **Sofisticación:** La marca cuida cada detalle de sus automóviles ya que eso le hace distinguirse de los demás competidores. Su diseño y elección de materiales con

¹¹Ingolstadt es una ciudad independiente en el estado federado de Baviera ubicada a 70 km de Múnich

los que son confeccionados requieren una máxima atención ofreciendo una mayor sofisticación y confort.

- Avanzado: Audi siempre va un paso por delante de sus competidores. Gracias a sus constantes innovaciones, la marca contiene la tecnología más avanzada del sector automovilístico.

La marca ha realizado una estrategia de *branding* muy perfeccionada ya que ha sabido transmitir sus valores, integrándolos en su *Flagship Store Audi City*. Transmite el ser una marca avanzada, ya que la marca siempre se adelanta a las nuevas tecnologías en su sector. Por ello su tienda insignia permite indagar en la tecnología más avanzada mientras crea su coche del futuro. Transmite deportividad ya que pretende llegar más lejos creando de forma dinámica experiencias a los clientes que reclaman sus automóviles. Y transmite sofisticación cuidando cada detalle en su diseño, la elección de los materiales y colores, ofreciendo confort y elegancia en cada momento.

7.4 Sector golosinas. M&M

7.4.1. Trayectoria de la marca

La marca M&M aparece en el año 1939 cuando los norteamericanos Forrest Mars y R. Bruce Murrie crean el nombre de la marca partiendo de las iniciales de sus apellidos. Estos caramelos de chocolate tuvieron protagonismo durante la Segunda Guerra Mundial y es que a los soldados estadounidenses se les daba este producto para tener más energía durante la batalla campal.

FIGURA 38: Packaging M&M



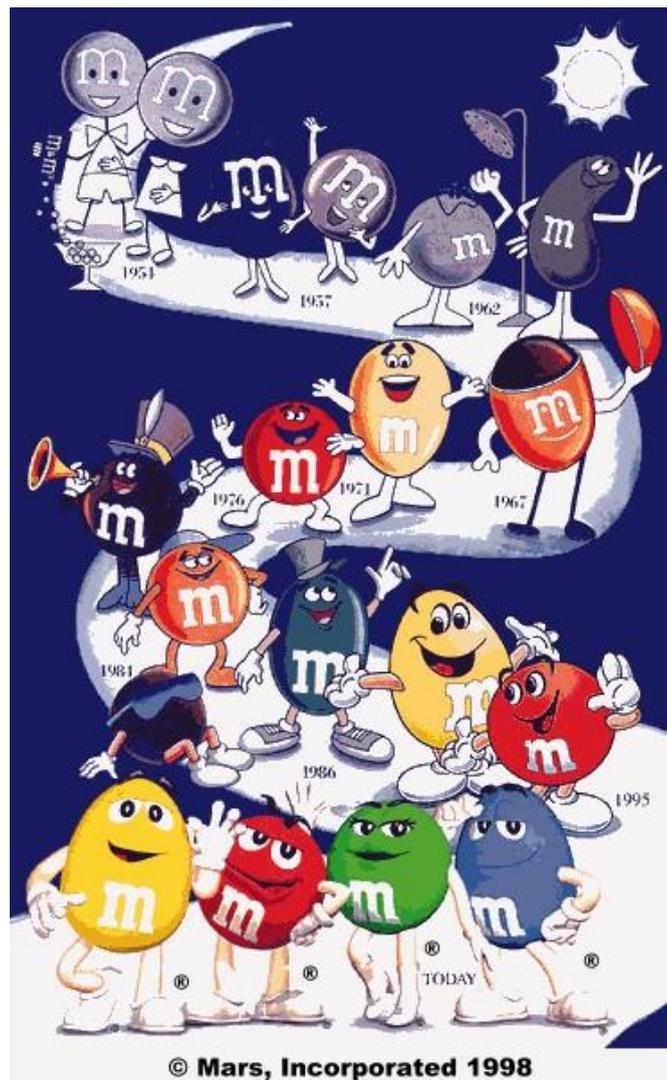
Fuente: <http://www.mms.com/us/nutrition>

Ambos fundadores tenían claro que querían personalizar la marca y darle una identidad. A mediados de los años 60 comienzan a lanzar los chocolates con colores rojos y amarillos (antes eran de color marrón). Más tarde, junto a la creación de los chocolates con el resto de los colores, se empezaron a crear los personajes de la marca. Estos personajes tenían su propia personalidad dependiendo del color, así, la marca comenzó a crear su imagen e identidad.

En 1976 entra a formar parte de esta familia el color naranja, que luego en 1999 toma la personalidad de miedoso por ser el único relleno de crocante. Por ello, el personaje

piensa que siempre será el primero en ser comido. Luego en 1995 Mars pregunta a su público mediante un concurso qué color les gustaría que tuviese el nuevo personaje teniéndose como resultado el color azul. El carácter de este personaje sería el fuerte y seguro de sí mismo. Dos años más tarde, llega la sensualidad y coquetería digna de una mujer, el sexy color verde. Su personalidad, dulce y apetecible, hace que todos quieran tenerla. Finalmente, en la Super Bowl de 2012, se presenta el color café; caracterizado por ser sofisticada, inteligente y poderosa. Todos ellos, junto al color amarillo y rojo, forman la familia M&M. Y con ellos, personificando el producto, dándole personalidad y un sentido. Así, la marca hace que los consumidores se sientan identificados con alguno de los personajes de la marca.

FIGURA 39: Evolución Personajes M&M



Fuente: <http://www.blogodisea.com/wp-content/uploads/2011/01/mms-colores-mms.gif>

Durante la Segunda Guerra Mundial (periodo en el que M&M surgió), el Gobierno de Estados Unidos promovió el consumo de chocolate para los soldados y el principal distribuidor de este producto era Hershey, competidor de M&M. Mars y Murray tuvieron que convencer a los distribuidores de que aceptaran el producto, por lo que en ese momento decidieron vender el producto en tubos de cartón amarillos. Coincidiendo con los primeros anuncios gráficos de la marca. De este modo, Mars y Murray consiguieron que la marca se vendiera a los soldados estadounidenses durante la guerra.

FIGURA 40: Anuncio M&M 1941



Fuente: <https://chuchesygosinas.es>

En poco tiempo, M&M se convirtió en la golosina que querían todos los pequeños, pero estos no disponían de dinero para comprarlos. Por ello, Mars en 1952 guió su estrategia de comunicación a las madres surgiendo de ahí el slogan *“The milk chocolate melts in your mouth, not in your hand”* (el chocolate con leche se derrite en tu boca, no en tus manos). Esta estrategia comunicativa consiguió tener un enorme éxito, gracias a su creador Rosser Reeves¹². Más tarde, en 1954 se lanzó el primer anuncio de televisión en el que se destacaba la ventaja competitiva ya que en este periodo el llevar un chocolate encima que no se derritiera era un valor añadido para todos los consumidores. Hasta el momento el producto estaba bien posicionado, teniendo los consumidores claro que el producto resistía las altas temperaturas y podría comerlo todas las generaciones.

¹² Rosser Reeves fue un ejecutivo publicitario estadounidense de gran éxito y pionero en la publicidad televisiva. Él creía que el propósito de la publicidad es vender. Insistió en que un anuncio publicitario o comercial debería mostrar el valor de un producto, no la inteligencia de un redactor.

En el año 1972, se decide incorporar a las mascotas de M&M (hasta el momento los personajes amarillo, rojo y verde) en el envoltorio.

En la década de los 80 la marca da un salto internacional posicionándose en el mercado europeo. El principal motivo por el que consigue introducirse en el mercado europeo fue gracias a que la marca estuvo presente en uno de los mayores acontecimientos de la historia; conseguir viajar al espacio en 1982 por la NASA, dentro de la lista de comida del transbordador espacial.

FIGURA 41: Fotografía del astronauta Loren Shriver comiendo M&M en la nave espacial (1992)



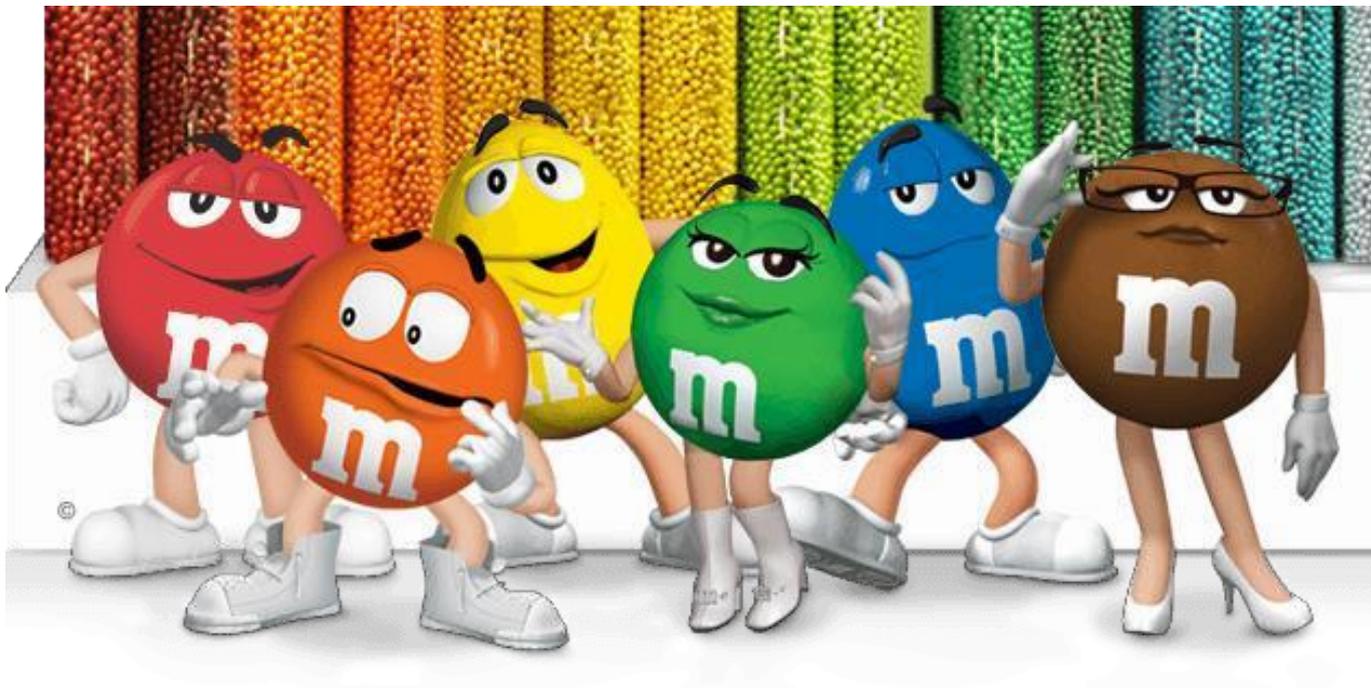
Fuente: <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20170111/413229224576/alimentacion-espacial-imagenes-astronautas-comida-espacio.html>

La marca siempre ha conseguido estar presente en actos multitudinarios como los Juegos Olímpicos de Los Ángeles en 1984 o las carreras NASCAR¹³ en 1990. Hasta el momento, M&M las ventas de los productos eran millonarias. Cada nuevo personaje que introducían en esta “familia” era bien acogido por los consumidores. La marca no disponía de tiendas físicas, pero sí contaban con una buena distribución de los productos y una estudiada estrategia de marketing basada en el *merchandising*. Detrás de cada nuevo personaje, se lanzaban objetos caracterizados con el personaje. En 1997 se

¹³ NASCAR hace referencia a la siglas National Association for Stock Car Auto Racing y, actualmente, representa la categoría automovilística más comercial y popular de los Estados Unidos

inaugura la primera tienda oficial de M&M, ahí los fans de la marca podrían encontrar productos exclusivos relacionados con los personajes, desde artículos de colección hasta muebles.

FIGURA 42: Personajes actuales de M&M



Fuente: <http://www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-mm-de-la-guerra-la-luna/>

Hoy en día la marca se ha posicionado como la marca líder del sector de las golosinas, como una marca original, divertida e irresistible. Actualmente, este posicionamiento lo podemos ver en sus campañas de comunicación, y cada vez que realizan una estrategia integral, aparecen en medios como televisión, publicidad exterior, Redes Sociales, etc. Su eje de comunicación suele centrarse en la diversión y simpatía, mostrando a los personajes como un grupo de amigos que se divierten en situaciones cotidianas haciendo que el consumidor se sienta identificado. Tanto es así, que los fans de la marca realizan encuentros, como el M&M Collectors Club en el que se reúnen fans de distintos países para intercambiar artículos de colección de la marca.

FIGURA 43: Anuncio de M&M en Facebook



Fuente: <https://www.bing.com/images/search?q=publicidad+m%26m&FORM=HDRSC2>

FIGURA 44: Capturas de Spots actuales



Fuente: <https://www.bing.com/images/search?q=publicidad+m%26m&FORM=HDRSC2>

7.4.2. Flagship Store M&M

M&M es una marca que se ha preocupado más por la distribución y la comunicación de sus productos que por sus tiendas. Es por ello que las únicas tiendas físicas de la marca son sus tiendas insignia ubicadas en Orlando, Nueva York, Las Vegas, Shangai y Londres su tienda insignia más importante.

El *Flagship Store* de M&M ubicada en Londres abrió sus puertas en junio de 2011 y comparte edificio con el hotel “W” de la cadena Starwood. M&M’s World tiene una

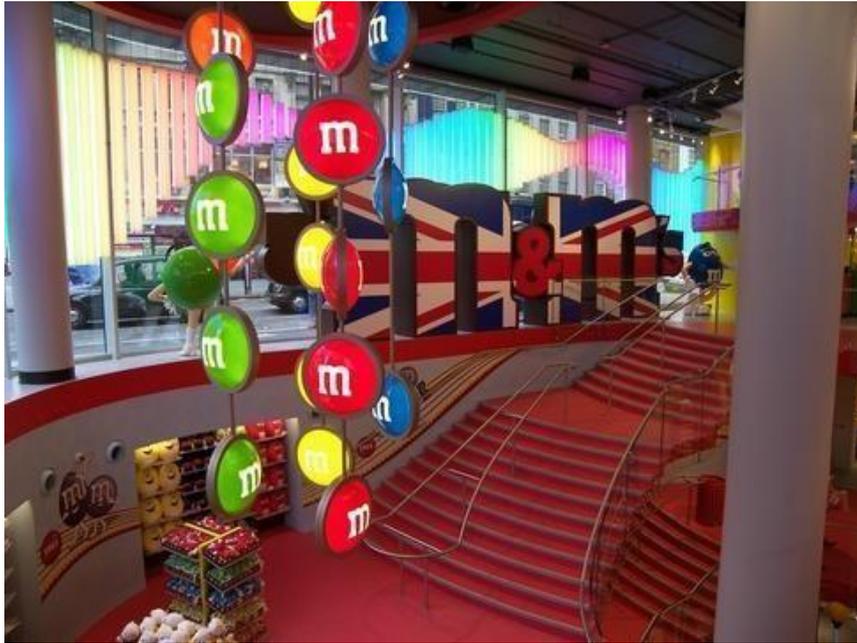
superficie de 1395 metros cuadrados divididos en 4 plantas y situado en una de las calles más transitada de Londres. Los consumidores que quieren visitar este establecimiento verán desde el exterior un edificio muy llamativo, con muchos colores. Una vez que los consumidores entran en el establecimiento, verán un lugar lleno de color, diversión y originalidad.

Figura 45: *Flagship Store M&M Londres. Exterior*



Fuente: <https://malcranmer.wordpress.com/2011/09/08/review-8-mm%E2%80%99s-world-london/>

El lugar tiene varias zonas diferenciadas para que los visitantes tengan una experiencia única en cada rincón del lugar: bolas de chocolate de colores, *merchandising* y grandes figuras de los personajes, así como zonas con algunas curiosidades de entre las que destaca una máquina tragaperras en la que el premio son M&M. Prácticamente el diseño de todo el interior busca impresionar; una vez entra el cliente en la tienda insignia encuentra una enorme escalera con el logotipo de la marca pintada de la bandera británica.

FIGURA 46: Escaleras *Flagship Store* Londres. Interior

Fuente: <http://guialondres.es/mms-world>

Otra de las cosas a destacar de *M&M World* es la estrategia de marketing sensorial, ya que, al entrar, los clientes se sumergen en un intenso olor a dulce que hace que la tienda insignia sea inolvidable. Una de las cosas más impresionantes y que llaman mucho la atención del *Flagship Store* es una enorme pared con tubos verticales llenos de caramelos M&M de todos los colores que se pueden combinar y compra, así como comprarlos en packs variados ya preparados.

FIGURA 47: Personajes M&M. *Flagship Store* Londres

Fuente: <http://atreveteconelmarketing.es/2013/10/the-flagship-stores-world-toda-una-experiencia-para-el-consumidor/>

FIGURA 48: Zona de caramelos M&M *Flagship Store* Londres

Fuente: <https://www.pinterest.co.uk/pin/303148618651782818/>

El *merchandising* de M&M *World* es tan amplia como se pueda imaginar. Los visitantes y fans de la marca pueden comprar artículos de todo tipo: camisetas, tazas, botellas, peluches, gorras, cajas, pijamas, sudaderas, además de otros productos exclusivos que solo se pueden encontrar en la tienda.

El *Flagship Store* M&M *World* de Londres es el claro reflejo de los valores que la marca lleva transmitiendo durante varias décadas: originalidad, diversión y un sin fin de colorido haciendo que la tienda insignia llame la atención hasta de aquellos a los que no le gusta el producto. Tanto el interior como el exterior es una auténtica plasmación de la identidad de la marca. El lugar está diseñado para que consumidores de todas las edades, nuevos y viejos clientes vivan la experiencia con la marca. Solo al entrar, los visitantes verán un mundo lleno de creatividad que aporta positividad y alegría, junto a algunos toques de humor en el que el *Marketing experiencial* siempre está presente.

7.5. Discusión de los resultados

Una vez realizado el estudio de casos en profundidad, mostraremos continuación una tabla, a modo de resumen. En ella exponemos los aspectos más relevantes de cada una de las marcas analizadas y, de este modo, veremos con mayor claridad las diferencias y semejanzas de las mismas, a la hora de poner en práctica la estrategia de *branding* en su *Flagship Store*.

TABLA 5: Resumen de los resultados obtenidos

MARCA	APPLE	ARMANI	AUDI	M&M
SECTOR	Tecnológico	Moda	Automovilístico	Golosinas
DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Marca líder del sector. - Varios <i>Flagship Store</i> repartidos por el mundo - Marca con muchos seguidores - Situado en el centro de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca líder del sector - Único <i>Flagship Store</i> Hotel - Vanguardista - Marca con muchos seguidores - Situado en el centro de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> - Varios <i>Flagship Store</i> repartidos por el mundo - Marca con muchos seguidores - Los clientes pueden crear su automóvil en el momento - Situado en el centro de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> - Situado en el centro de la ciudad - Se diferencian varias zonas - Marca líder del sector - Marca con muchos seguidores
TAMAÑO	2000 m ²	<ul style="list-style-type: none"> - Gran dimensión - Cuenta con 96 habitaciones 	804 m ²	1395 m ²
LOCALIZACIÓN	Nueva York	Milán	Berlín	Londres

DISEÑO	<ul style="list-style-type: none"> - Exterior: Cubo de cristal de 10 metros de altura con el logo de la marca - Interior: Paredes blancas con mesas y sillas de madera con los productos de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exterior: Edificio histórico (1937). En su fachada se encuentran obras de Marcello Mascherini - Interior: Habitaciones de lujo. El hotel incluye zona de spa, sauna, gimnasio y restaurante. La planta baja tiene alrededor tiendas de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exterior: Edificio de cristal. Con el logo de la marca - Interior: Paredes, mesas y sillas en tonos blancos y grises con material interactivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exterior: Edificio de cristal con muchos colores y luces. - Interior: Diseño lleno de colores, figuras de los personajes y todo tipo de productos de la marca.
FUNCIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Confianza - Sencillez 	<ul style="list-style-type: none"> - Selectivo - Elegante - Sofisticado 	<ul style="list-style-type: none"> - Deportividad - Sofisticado - Avanzado 	<ul style="list-style-type: none"> - Original - Divertido

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar, la estrategia de *branding* de las diferentes marcas sigue la misma línea. En general, todas ellas están situadas en grandes ciudades, en las zonas más transitadas por el público, y además su diseño exterior llama la atención del consumidor, incitándole a entrar en el establecimiento, mostrando también los valores de la marca con ayuda del diseño exterior. Además, cuentan con una gran dimensión. Por otro lado, todas las marcas coinciden en que el diseño del interior lo estructuran de tal forma que muestran los valores que la marca transmite.

Otro aspecto en común de los *Flagship Store* de las marcas analizadas es que todas ellas tienen una gran trayectoria de la marca en cuestión. Han hecho grandes campañas de comunicación para afianzar su imagen y consolidarla en la conciencia de los consumidores, haciéndolos fieles seguidores de la misma.

Independientemente del sector al que pertenecen, todas las *Flagship Store* siguen las mismas características, por lo que todas toman la misma estrategia de *branding*, pero con los valores y la identidad de marca correspondiente. Con esto hacen que los clientes se acerquen cada vez más a estas marcas y, gracias a la experiencia que vive en las tiendas insignia, se convierten en seguidores fieles.

8 CONCLUSIONES

Con el aumento de los competidores y las exigencias de los consumidores en el proceso de compra, las marcas se han visto en la obligación de modificar sus estrategias de marketing para diferenciarse de la competencia y acercarse más a las personas. Por este motivo, en los últimos años se han desarrollado muchas herramientas de marketing enfocándose cada una de ellas en distintos aspectos y necesidades del consumidor y de la marca. Este nuevo enfoque se centra principalmente en el *Marketing Experiencial*. Así, después de muchos cambios, aparecen los *Flagship Store* como estrategia de *branding*. Estos establecimientos son locales que están situados en un punto estratégico de una ciudad, con grandes dimensiones y un exclusivo diseño, tanto exterior como interior. Una vez llegados a este punto, es necesario contrastar las hipótesis planteadas con los resultados obtenidos en esta investigación, y teniendo en cuenta el estudio de los distintos casos. En la siguiente tabla podemos resumir el contraste de las hipótesis planteadas.

TABLA 6: Contrastación de las Hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN	MOTIVO
Existe una relación directa entre el tamaño y diseño de la <i>Flagship Store</i> de la marca con la experiencia de los consumidores con ella	SÍ	Las marcas buscan llamar la atención de los consumidores, por ello crean grandes y únicos establecimientos. Así el consumidor ve la tienda insignia y siente la necesidad de entrar en él.
La experiencia de marca de los consumidores en la <i>Flagship Store</i> condiciona en la elección de compra	SÍ	Los consumidores que visitan la <i>Flagship Store</i> de la marca acaban adquiriendo un producto de la tienda. Por otro lado, produce un fenómeno fan a aquellos consumidores que sí son leales a la marca asimilando la <i>Flagship Store</i> como un templo.

<p>Las marcas buscan destacar del resto de competidores por ello montan verdaderos templos con la <i>Flagship Store</i>.</p>	<p>SÍ</p>	<p>Otro de los motivos por los que las marcas crean sus tiendas insignia es por diferenciarse de sus competidoras. Por ello, crean impresionantes establecimientos estudiando su estrategia de marketing previamente.</p>
--	------------------	---

A partir de los resultados obtenidos, podemos extraer una serie de conclusiones, según la investigación realizada. Del análisis del concepto teórico, así como del estudio de los casos en cuestión, podemos concluir lo siguiente:

1. El concepto de *Flagship Store* aún no ha sido abordado en profundidad con respecto al ámbito académico. Esto es debido a que esta herramienta del *Marketing Experiencial* es relativamente novedosa y, con las continuas exigencias de los consumidores, se desarrollan constantemente nuevas estrategias de marketing, por lo que no da lugar a los investigadores a abordar todas las herramientas recientes.
2. Aunque se conoce que se trata de herramientas de *Marketing Experiencial*, aún no se sabe con seguridad el origen de los *Flagship Store*. Aunque lo que sí se puede afirmar, según Moore y Doherty (2008,2010), es que las tiendas insignia están ligadas a los sectores de moda y marcas de lujo. Esto es debido a que las marcas que comenzaron a poner de moda este tipo de estrategias pertenecían a dichos sectores del mercado.
3. La característica principal que comparten todos los *Flagship Store*, independientemente de la marca y sector, es que gozan de un gran tamaño debido a que uno de los objetivos de estos establecimientos es distinguirse de sus competidores y llamar la atención de los consumidores. Además, se ubican en ciudades muy transitadas por el público y suelen instalarse en edificios históricos o diseñados expresamente para la tienda insignia en cada caso.
4. Tanto el interior como el exterior de la tienda insignia muestra la personalidad de la marca. Cuenta con un gran diseño y arquitectura que la hace exclusiva a ojos del cliente. Mediante el diseño y los recursos innovadores, la marca pretende conectar con sus leales seguidores y convertirlos en potenciales consumidores mediante la experiencia vivida en el proceso de compra.

5. Las características de las *Flagship Store* son compartidas, aunque no se realizan de la misma manera dependiendo de la identidad de la marca, la línea de comunicación y la localización, y el tipo de experiencia del consumidor que se quiera conseguir.
6. La apertura de una tienda insignia conlleva un aumento considerable de los beneficios de la marca, ya que potencia el acto de compra, gracias a todos los factores que la hacen especial: diseño, localización, avance tecnológico, valores, etc. Todo ello produce que estas tiendas impulsen el acto de compra y que se cree una fuerte conexión con el usuario.

Finalmente, cabe destacar que sería necesario continuar con la investigación en relación con el *Marketing Experiencial* y las diferentes herramientas que se han desarrollado en los últimos años. Estas herramientas innovadoras se están reconociendo por el hecho de ser estrategias de *branding* que impulsan la compra en las tiendas físicas.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía Citada:

- AAKER, J. (1996): “Dimensions of brand personality”. *Journal of Marketing Research* 34 (August)
- AAKER, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- ACEITUNO ROMERO, M. (2017). *Evaluación de la relación entre imagen de la tienda y experiencia de marca: Un estudio empírico sobre tiendas Adidas*. [ebook] Santiago. Available at: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144292/Aceituno%20Romero%20Mabel.pdf?sequence=1>
- BRUJÓ, G. (2010): *En clave de marcas*. Madrid: LID.
- CANTERO. J. (2012). *El Marketing Experiencial*. Recuperado el 22 de agosto de 2018 de <http://marketingexperiencial.wordpress.com/category/marketing-experiencial/>
- CORRAL ESCRIBANO, D. (2017). *La importancia de los Flagship Stores para las marcas de del sector retail. Caso práctico: mango*. (Trabajo Fin de Grado no publicada). Segovia. Universidad de Valladolid
- DAVIS, S. M. (2001): *La marca: máximo valor de su empresa*. México: Pearson Educación
- FERNANDEZ, J., y LABARTA, F. (2009). *Como crear una marca. manual de uso y Gestión*. ALMUZARA.
- GÓMEZ, M. y GARCÍA, C. (2010). *Nuevas tendencias en el punto de venta: el Marketing Sensorial*. Barcelona, España: Fundación Ramón Areces.
- KERLINGER, F. (1981). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- LENDERMAN, M. y SÁNCHEZ, R. (2008). *Marketing Experiencial, la revolución de las marcas*. Madrid, España.: Esic Editorial
- LICONA L. (2011): *¿Una nueva tendencia o una vuelta al origen. “Marketing+Ventas”*. No 265, pp: 66-70.
- MOORE, C. M. Y DOHERTY, A. M. (2007). The international flagship store of luxury fashion Retailers. *Fashion Marketing, Second Edition: Contemporary issues*. (pp. 277- 295). Routledge. Disponible en: https://books.google.es/books/about/Fashion_Marketing.html?id=Xv-mm4-AFqEC&redir_esc=y
- MORAL M. Y FERNÁNDEZ T. (2012): *Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial*. Revista Entelequia, no 14, pp: 237-251.
- PINE J. Y GILMORE J. (1998): *Welcome to the experience economy*. Harvard Business School.
- RIEUNIER, S. (2000). *Le Marketing sensoriel du point de vente*. París: Dunod.
- SCHMITT, B. (1999). *Customer experience management (CEM): a revolutionary approach to connecting with your customer*. New York: Hoboken.
- SCHMITT, B. (2006). *Experiential Marketing*. Barcelona, España: Duesto.
- SEGURA, C. y SABATÉ G. (2008): *“Marketing experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación”*. Burgos
- SEMPRINI, A. (1995): *Marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.
- TROUT, J. y RIVKIN, S. (2001): *Diferenciarse o morir. Cómo sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo*. Madrid: McGraw-Hill

Bibliografía Consultada

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. (2012). Definition of Marketing. Recuperado el 28 de agosto de 2018 de <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>
- GÓMEZ, J. D. (2013). *Principios de Estrategia Publicitaria y Gestión de Marcas. Nuevas Tendencias de Brand Management*. S.A. MCGRAW-HILL/
- INTERAMERICANA DE ESPAÑA. KELLER, L. & KOTLER, P. (2006). *Dirección de Marketing*. (12va. Ed.). Pearson Editorial.
- MARTINEZ ARTUEÑO, T. (s.f.). <https://es.scribd.com/doc/35167181/TRABAJO-INVESTIGACION-DOSSIER-GIORGIO-ARMANI>.

Webs Consultadas

- ✓ ALFONSO MORANT. (2018). ¿Qué es una 'flagship store'? - Alfonso Morant. [online] Available at: <https://www.alfonsomorant.com/flagship-store/>
- ✓ Anon, (2018). [ebook] Available at: https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf
- ✓ Audi-mediacycenter.com. (2018). Audi (1909) | Audi MediaCenter. [online] Available at: <https://www.audi-mediacycenter.com/de/fotos/detail/audi-1909->
- ✓ Armani-o.hotels-milano.net. (2018). Armani Hotel Milano Milán. [online] Available at: <http://armani-o.hotels-milano.net/es/>
- ✓ Archilovers. (2018). Armani Hotel Milano | Lombardini22. [online] Available at: <https://www.archilovers.com/projects/43632/armani-hotel-milano.html>
- ✓ Audi MediaCenter. (2018). Audi City. [online] Available at: <https://www.audi-mediacycenter.com/en/press-releases/audi-city-6195>
- ✓ Audi MediaCenter. (2018). Audi City Berlin. [online] Available at: <https://www.audi-mediacycenter.com/en/audi-city-2875/audi-city-berlin-2906>
- ✓ Adlatina.com. (2018). M&M's, la golosina estrella de Mars. [online] Available at: <http://www.adlatina.com/publicidad/mm%E2%80%99s-la-golosina-estrella-de-mars>
- ✓ BIRK, L. (2018). Audi presume de campañas publicitarias. [online] El Periódico. Available at: <https://www.sport.es/es/motor/destacados/noticias/trending/spots/audi-presume-campanas-publicitarias-6392990>
- ✓ BÁRCENA, E. (2018). Qué es una flagship store y por qué nos fascinan. Noticias de Vivienda. [online] El Confidencial. Available at: https://www.elconfidencial.com/vivienda/2017-03-19/que-es-flagship-store-por-que-fascinan_1350851/
- ✓ Blog MisOficinas.es. (2018). Comienzo de la moda de las flagship - Blog MisOficinas.es. [online] Available at: <http://blog.misoficinas.es/comienzo-de-la-moda-de-las-flagship/>

- ✓ Blog.anida.es. (2018). Flagship stores: tiendas que son un espectáculo | El blog de Anida. [online] Available at: <https://blog.anida.es/flagship-stores-tiendas-que-son-un-espectaculo/>
- ✓ Blog.anida.es. (2018). Flagship stores: tiendas que son un espectáculo | El blog de Anida. [online] Available at: <https://blog.anida.es/flagship-stores-tiendas-que-son-un-espectaculo/>
- ✓ Bing.com. (2018). publicidad m&m - Bing images. [online] Available at: <https://www.bing.com/images/search?q=publicidad+m%26m&FORM=HDRSC2>
- ✓ Bolsalea Blog. (2018). Diferencia entre tienda itinerante y pop-up store, flagship, concept store - Bolsalea Blog. [online] Available at: <https://www.bolsalea.com/blog/2017/09/diferencia-entre-tienda-itinerante-y-pop-up-store>
- ✓ Brandifiers. (2018). Branding digital: de contártelo a vivirlo. [online] Available at: <https://summa.es/blog/branding-digital-de-contartelo-a-vivirlo/>
- ✓ Blog de Marketing. (2018). Historia de la manzana Apple. [online] Available at: <https://blog.uchceu.es/marketing/historia-de-la-manzana-apple/>
- ✓ CAMINO, A. (2018). Las 9 flagship stores más impresionantes del mundo.. [online] Trendencias.com. Available at: <https://www.trendencias.com/tiendas/las-9-flagship-stores-mas-impresionantes-del-mundo>
- ✓ Comunicación creativa. (2018). Una de las mejores campañas de publicidad de Audi. [online] Available at: <https://comunicacioncreativa.com.es/2013/12/31/una-de-las-mejores-campanas-de-publicidad-de-audi/>
- ✓ Chuches y Golosinas. (2018). emanems - Chuches y Golosinas. [online] Available at: <https://chuchesygosinas.es/emanems-mm/>
- ✓ CPP-LUXURY. (2018). Armani/Casa opens new flagship store in Milan - CPP-LUXURY. [online] Available at: <https://cpp-luxury.com/armanicasa-opens-new-flagship-store-in-milan>
- ✓ Contessanally.blogspot.com. (2018). contessanally. [online] Available at: <http://contessanally.blogspot.com/2011/12/>
- ✓ Digibuo.uniovi.es. (2018). [online] Available at: <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/13063/1/Marketing%20experiencial.%20%20Proyecto%20FINAL.pdf>
- ✓ idus.us.es. (2018). [online] Available at: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/66367/Customer_experience_management.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ✓ El portal en castellano sobre branding, marcas, identidad corporativa, logotipos.... (2018). La historia del logo de Apple, y mi despedida a un genio.. [online] Available at: <http://www.brandemia.org/la-historia-del-logo-de-apple-y-nuestra-despedida-a-un-genio>
- ✓ Empresa-pyme.com. (2018). Grandes Empresas: M&M. [online] Available at: http://www.empresa-pyme.com/_blog/Grandes-Empresas-M-M

- ✓ El Español. (2018). M&M's en España: así busca ganar presencia con sus tiendas físicas. [online] Available at: https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180105/mms-espana-busca-ganar-presencia-tiendas-fisicas/274723267_0.html
- ✓ Eleconomista.es. (2018). Los 15 anuncios de coches más recordados de nuestra televisión - Ecomotor.es. [online] Available at: <http://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/6195333/10/14/Los-15-anuncios-de-coches-mas-recordados-de-la-historia-de-nuestra-television.html>
- ✓ Famouslogos.us. (2018). Armani Logo - Design and History of Armani Logo. [online] Available at: <https://www.famouslogos.us/armani-logo/>
- ✓ FIDALGO, R. (2018). Qué significa el logo de Audi. [online] Autocasión. Available at: <https://www.autocasion.com/actualidad/reportajes/que-significa-el-logo-de-audi>
- ✓ Faq-mac.com. (2018). Las tiendas de Apple. Historia y versión 2.0, por Alf – Faq-mac. [online] Available at: <https://www.faq-mac.com/2011/05/las-tiendas-de-apple-historia-y-version-2-0-por-alf/>
- ✓ Gómez Nieto, A. (2018). FLAGSHIP, NUEVOS ENFOQUES PARA LA IMAGEN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS: EL CASO TELEFÓNICA. [online] Redalyc.org. Available at: <http://www.redalyc.org/html/1995/199524700026/> [Accessed 9 Sep. 2018].
- ✓ Getty Images. (2018). Audi City Berlin Opening. [online] Available at: <https://www.gettyimages.es/evento/audi-city-berlin-opening-467127679#kai-pflaume-luca-de-meo-wotan-wilke-moehring-and-wayne-griffiths-the-picture-id466866795>
- ✓ GÓMEZ, J. (2018). Por qué la marcas apuestan por los “flagship store” o tiendas insignia como estrategia de marketing experiencial. [online] Consultor, formador y conferenciante en marketing experiencial, turismo experiencial y customer experience. Available at: <https://josecantero.com/2012/12/27/por-que-la-marcas-apuestan-por-los-flagship-store-o-tiendas-insignia-como-estrategia-de-marketing-experiencial/>
- ✓ GIBBS, N. (2018). Audi makes London showroom a tech-rich showpiece for the brand. [online] Automotive News. Available at: <http://www.autonews.com/article/20140511/RETAIL07/305129998/audi-makes-london-showroom-a-tech-rich-showpiece-for-the-brand>
- ✓ Hablemos de empresas. (2018). Hablemos de Empresas | La moda de las Flagship. [online] Available at: <https://hablemosdeempresas.com/empresa/flagship/>
- ✓ Hipertextual. (2018). La primera Apple Store de la historia, así se abrió. [online] Available at: <https://hipertextual.com/archivo/2014/02/primera-apple-store/>
- ✓ INTERIOR, R. (2018). Concep Stores, Flagship Stores y Grandes Tiendas. [online] Inshop.es. Available at: <http://www.inshop.es/2013/06/concep-stores-flagship-stores-y-grandes.html> [Accessed 9 Sep. 2018].

- ✓ Investigación sobre temas de marketing y comportamiento del consumidor. (2018). Armani. [online] Available at: <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/09/06/armani/>
- ✓ iShop. (2018). Se cumplen 15 años de la apertura del primer Apple Store del mundo.. [online] Available at: <https://ishop.gt/blogs/news/117749893-se-cumplen-15-anos-de-la-apertura-del-primer-apple-store-del-mundo>
- ✓ LUKS & CO. (2018). Flagship store: la tienda más representativa de una marca. [online] Available at: <http://www.luksandcompany.com/flagship-store/>
- ✓ LAURAGALNA (2018). Mk experiencial laura galvez navarro. [online] Es.slideshare.net. Available at: <https://es.slideshare.net/lauragalna/mk-experiencial-laura-galvez-navarro>
- ✓ Mymms.com. (2018). M&M'S World Store Locations from My M&M'S®. [online] Available at: <https://www.mymms.com/category/mmw/locations.do>
- ✓ Michán, M. (2018). La evolución de los anuncios de Apple. [online] Applesfera.com. Available at: <https://www.applesfera.com/curiosidades/la-evolucion-de-los-anuncios-de-apple>
- ✓ MILLIGAN, L. (2018). Hotel Armani Milano. [online] Vogue.co.uk. Available at: <https://www.vogue.co.uk/article/armani-hotel-milano-giorgio-opens-armani-casa>
- ✓ MINERO, G. (2018). World of Armani in Milan | Where Milan. [online] Where Milan. Available at: <https://www.wheremilan.com/guide/world-armani-milano/>
- ✓ Macrumors.com. (2018). Gallery of Storefront Photos from Apple's 357 Retail Stores. [online] Available at: <https://www.macrumors.com/2011/11/09/gallery-of-storefront-photos-from-apples-357-retail-stores/>
- ✓ NCA y Asociados. (2018). Flagship store, una nueva experiencia de marca. [online] Available at: <https://ncayasociados.com/flagship-store-una-nueva-experiencia-de-marca/>
- ✓ Quikr.com. (2018). Audi India focuses more on smaller cities. [online] Available at: <https://www.quikr.com/cars-bikes/news/audi-india-focuses-more-on-smaller-cities-21948>
- ✓ Revista Merca2.0. (2018). 5 spots de Audi para mostrar su evolución publicitaria | Revista Merca2.0 |. [online] Available at: <https://www.merca20.com/audi/>
- ✓ Retailnewstrends.me. (2018). NO LE DOY MÁS DE 2 AÑOS DE VIDA A LAS TIENDAS APPLE | Retailnewstrends. [online] Available at: <https://www.retailnewstrends.me/no-le-doy-mas-de-2-anos-de-vida-a-las-tiendas-apple/>
- ✓ Super Marketing Blog. (2018). El significado del color en el Marketing ★ Super Marketing Blog. [online] Available at: <http://supermarketingblog.com/2014/05/20/el-significado-del-color-en-el-marketing/>
- ✓ TripAdvisor. (2018). Armani Megastore (Milán) - 2018 Qué saber antes de ir - Lo más comentado por la gente - TripAdvisor. [online] Available at: https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g187849-d194331-Reviews-Armani_Megastore-Milan_Lombardy.html#REVIEWS

- ✓ The sensorylab.es. (2018). Flagship Store, un paso más allá en la experiencia de compra | The Sensory Lab. [online] Available at: <https://thesensorylab.es/flagship-store-un-paso-mas-alla-en-la-experiencia-de-compra>
- ✓ Taringa.net. (2018). Historia de Apple: desde su inicio hasta ahora resumido - Noticias. [online] Available at: <https://www.taringa.net/posts/noticias/12594404/Historia-de-Apple-desde-su-inicio-hasta-ahora-resumido.html>
- ✓ URBANO, C. (2018). ¿Qué es una flagship y por qué está arrasando en todo el mundo?. [online] Carácter Urbano. Available at: <https://caracterurbano.com/politica-y-economia/que-flagship-moda>
- ✓ VARGAS, A. (2018). The Flagship Store's World: ¡Toda una experiencia para el consumidor! - Atrévete con el Marketing. [online] Atrévete con el Marketing. Available at: <http://atreveteconelmarketing.es/2013/10/the-flagship-stores-world-toda-una-experiencia-para-el-consumidor/>
- ✓ VILLEGAS, J. (2018). Historia de marca: m&m, de la guerra a la luna. [online] Expertos en Marca. Available at: <http://www.expertosenmarca.com/historia-de-marca-mm-de-la-guerra-la-luna/>
- ✓ Worldwide Luxury Hotels. (2018). Armani Hotel Milano, lugar de la moda - Worldwide Luxury Hotels. [online] Available at: <http://grouptrend.esy.es/hoteles/armani-hotel-milano-lugar-la-moda/>
- ✓ Ycon.media. (2018). Flagship Store: la evolución del concepto de tienda – yCon Media. [online] Available at: <http://ycon.media/flagship-store-la-evolucion-del-concepto-de-tienda/>
- ✓ #escuetto. (2018). Concept store y flagship store ¿cuestión de tamaño?. [online] Available at: <https://escuetto.wordpress.com/2014/11/20/concept-store-y-flagship-store-cuestion-de-tamano/>

