



# INDITEX A LA CONQUESTA D'EDIFICIS EMBLEMÀTICS DE LES CIUTATS



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

Autor: Guillem Formentí Borràs  
Tutor: Carles Carreras i Verdaguer  
Facultat de Geografia i Història  
Geografia, Curs 2017-2018

## **AGRAÏMENTS**

En aquest apartat aprofitaré per expressar el meu agraïment i reconeixement a persones que han fet possible aquest treball. M'agradaria agrair en primer lloc l'ajuda, la experiència i la resolució de dubtes del tutor d'aquest Treball Final de Grau, el Dr. Carles Carreras i Verdaguer. En segon lloc, la participació, consells i la informació del Dr. Lluís Frago Cloles, sobretot a l'inici del projecte, per tal d'enfocar el treball cap a una bona direcció. També m'agradaria mostrar agraïment a tots els companys i companyes de la promoció 2014-2018 i al professorat del grau en Geografia, per aquests 4 anys d'aprenentatge. I per últim, mencionar la meua família i amics, gràcies pels vostres ànims i suport.

## **RESUM**

Els centres de les ciutats es caracteritzen per tenir un gran dinamisme, la qual cosa fa que edificis d'alt valor patrimonial i emblemàtics de les ciutats són adquirits per grans empreses multinacionals. Els edificis poden haver estat antics comerços o són antics palaus o cases particulars. Per altra banda, les empreses acostumen a ser del sector de la moda que, adquireixen aquests edificis per tal d'obrir botigues o bé per realitzar una inversió immobiliària. Una d'aquestes empreses és el gran holding internacional INDITEX, que a través de "Pontegadea Inversiones", compra edificis accessibles, cèntrics, emblemàtics i per on circulen un gran nombre de persones. Existeixen tres motius principals per els quals INDITEX està interessat amb aquests edificis: la localització (accessibilitat, centralitat, etc...), associació de la marca o empresa amb la identitat de la ciutat, i per últim, aconseguir més capital invertint en el mercat immobiliari.

PARAULES CLAU: Circulació el capital, localització comercial, mercat immobiliari, comerç, màrqueting, botigues, edifici emblemàtic, eix comercial, INDITEX.

## **SUMMARY**

City centres are known for having a strong dynamism, as a result, emblematic buildings and with a high patrimonial value are purchased by big multinational companies. These buildings could have been old business, palaces or particular houses. Furthermore, these companies tend to be part of the fashion sector, they acquire these buildings with the purpose of either opening new shops or to make new investment trusts. One of these companies is the big holding INDITEX, which through "Pontegadea Inversiones", buys accessible, central, emblematic and where a lot of people move around buildings. There are three main reasons by which INDITEX is interested in these buildings: the localization (accessibility, centrality, etc...), association between the brand or company and the identity of the city, and lastly, to achieve more capital investing in the real-estate market.

KEYWORDS: Capital circulation, commercial localization, real-estate market, business, marketing, shops, emblematic building, commercial axis, INDITEX.

## **SUMARI**

1. Introducció .....	3
1.1 Motivació .....	5
1.2 Objectius .....	6
2. Marc Teòric .....	7
3. Metodologia .....	9
4. Introducció al cas d'estudi .....	20
4.1 Història d'INDITEX .....	20
4.2 El mercat immobiliari .....	29
5. La localització, concepte clau en el màrqueting d'INDITEX .....	36
5.1 Estratègies de localització de INDITEX a Barcelona .....	36
5.2 Comparació amb altres ciutats del món .....	41
5.3 Relació del mercat immobiliari amb l'adquisició d'edificis d'alt valor patrimonial .....	42
5.4 El paper de les administracions .....	44
6. El cas de Barcelona .....	47
6.1 Evolució històrica del centre comercial a Barcelona .....	47
6.2 Anàlisi de l'eix comercial pròxim a Plaça Catalunya .....	49
6.3 Inventari d'edificis emblemàtics de la ciutat de Barcelona, adquirits per botigues de moda ...	53
7. Resultats i Conclusions .....	58
8. Bibliografia .....	60
Annex .....	66

## **1. Introducció**

En els darrers anys s'ha pogut observar com el comerç a les grans ciutats ha canviat. Al comerç de proximitat o comerç local li han sortit grans competidors, les empreses multinacionals o globals. Aquesta competència que ha rebut el comerç local, en molts casos li ha portat a acabar tancant i a més, s'està homogeneïtzant els establiments comercials de les ciutats. Antigament en els carrers més comercials de les ciutats es podia observar grans diferències, botigues diferents i característiques de cada ciutat. En canvi en els últims anys es pot observar que les botigues que trobem en els principals carrers comercials de les ciutats són les mateixes. Una d'aquestes empreses multinacionals de gran poder que es pot trobar en pràcticament tots els carrers comercials de les ciutats és INDITEX.

La intenció d'aquest treball és estudiar una altra de les modificacions en el comerç de les ciutats, es tracta de l'adquisició d'edificis emblemàtics per part d'aquestes companyies. La principal hipòtesi és que INDITEX està adquirint edificis emblemàtics de les ciutats per tal de crear botigues insígnia o *flagships*, d'aquesta manera associar una determinada marca a una sèrie de valors que li aporta aquesta localització com: poder, art, sofisticació, innovació o creativitat.

Així a la companyia li interessa locals molt grans, localitzats en llocs centrals de les ciutats, on hi hagi un gran tràfic de persones i que a part tinguin unes característiques úniques o especials per tal d'associar valors a la marca.

Ahora trobem que algunes botigues de les marques d'INDITEX que estaven localitzades en eixos comercials no principals de les ciutats estan tancant. És a dir, mentre es van adquirint edificis emblemàtics de les ciutats per obrir megabotigues es van tancant les botigues més petites que es localitzaven en alguns eixos comercials de barris.

Un altre punt interessant d'aquest treball és la relació que hi ha amb el mercat del sòl i el mercat immobiliari. És possible que sigui un factor determinant i una de les raons, per la qual aquestes companyies estiguin adquirint edificis emblemàtics. Es coneix que dintre de la companyia INDITEX existeix Pontegadea, la pròpia immobiliària del holding. Per tant és possible que el principal interès per part d'INDITEX per tal d'adquirir edificis emblemàtics sigui aconseguir capital a partir de la seva mercantilització. En aquest treball es resoldran aquests dubtes i s'aclarirà aquesta incertesa i desconeixement.

També és important la relació d'aquest procés amb el consum, és a dir, l'adquisició de béns i serveis per part de qualsevol subjecte econòmic, satisfent les necessitats presents i futures. Es tracta de l'últim procés econòmic, i constitueix una activitat circular, mentre que l'home

produeix per a poder consumir, el consum genera producció. El consum és un aspecte a tenir en compte a l'hora de vendre els productes, ja que és el procés econòmic més important dins el comerç i la venda de productes.

Es centrarà l'estudi amb el cas de la ciutat de Barcelona, ja que es tracta d'una ciutat on trobem grans botigues *flagship* de la companyia INDITEX repartides sobretot pel seu centre. Concretament als carrers de Portal de l'Àngel, Carrer Pelai i Passeig de Gràcia, és a dir, als voltants de Plaça Catalunya. Un gran exemple d'edifici emblemàtic de la ciutat de Barcelona el qual ha adquirit INDITEX per tal de construir una megabotiga *flagship* és l'antiga seu del Banco de Bilbao a la Plaça Catalunya, on actualment trobem un Zara. S'analitzarà des de l'exemple de Barcelona les estratègies d'INDITEX a l'hora de l'adquisició d'edificis emblemàtics i obertura de botigues, així com altres factors no tant evidents que deriven d'aquestes obertures.

A partir d'aquí es compararà aquesta situació que viu Barcelona amb altres casos d'altres ciutats del món, tot i que apunta a que seguiran el mateix patró que Barcelona al tractar-se d'una ciutat global i d'una empresa multinacional també global.

Es plantejarà si aquest procés perjudica o beneficia a les ciutats i quin és el paper de les administracions envers aquesta situació. Primerament es resoldrà si aquest procés es pot veure com un problema que es vulgui solucionar o si directament no és així. Es donaran a conèixer les actuacions que es duen a terme des de les administracions locals per tal de preservar els elements patrimonials i identitaris històrics i culturals de la ciutat que es troben en aquestes edificis emblemàtics.

Per últim s'inventariarà aquests edificis emblemàtics de la ciutat de Barcelona adquirits per la companyia INDITEX i on actualment es troba en el seu interior un establiment comercial. S'analitzaran les característiques de l'immoble, la marca que l'ocupa, la localització i la seva història.

### **1.1 Motivació**

La idea de realitzar aquest estudi neix de la meua pròpia experiència a l'hora de comprar roba a la ciutat de Barcelona. Concretament durant la celebració de *The Shopping Night* al Passeig de Gràcia, que és una festa consumista en la qual les botigues de Passeig de Gràcia obren durant la nit i es realitzen descomptes especials, a part d'activitats i esdeveniments. I em vaig quedar impressionat a l'entrar i veure l'edifici de Massimo Dutti d'aquest carrer, ja que com comentarem més endavant té un valor i unes característiques que el fan especial i únic. I em va sorprendre l'ús que albergava aquest edifici en aquest moment, ja que és un edifici que forma part de la identitat de la ciutat de Barcelona i del patrimoni històric i cultural de la ciutat. Paral·lelament ja coneixia altres casos com per exemple el Zara de Plaça Catalunya antiga seu del Banc de Bilbao, però és cert que em vaig quedar més meravellat de l'edifici on es troba el Massimo Dutti de Passeig de Gràcia, la Casa Ramón Casas.

Un altre factor important que em va ajudar a definir la idea del treball va ser que durant les classes de Geografia Urbana i Rural del tercer curs del grau, el Dr. Lluís Frago i Clois ens va fer quatre pinzellades sobre aquest procés d'apropiació d'edificis emblemàtics per part de grans companyies de distribució tèxtil, per tal d'associar la seva imatge a certs valors i localitzar-se en llocs accessibles i per on passa un gran trànsit de persones, i com aquest procés influïa en les ciutats.

És cert que des de pràcticament sempre he tingut curiositat sobre la figura d'Amancio Ortega i la creació del seu imperi del no res, ja que va passar de ser un home que teixia bates de senyora a posseir una de les companyies comercials més importats del món. Per aquest motiu vaig decidir centrar el treball al cas de la companyia INDITEX.

Per últim esmentar que un dels punts que m'ha despertat més interès, inquietuds i ganes de treballar en Geografia és la Geografia Comercial, ja que els temes relacionats amb el comerç i com aquest intervé en un territori i entre territoris ho trobo captivador. I més concretament el comerç des d'una escala més gran com és la ciutat.

## **1.2 Objectius**

Aquest treball final de grau té com a finalitat respondre a la pregunta “Perquè INDITEX ha adquirit edificis emblemàtics i centrals de grans ciutats?”. Per tal de respondre aquesta pregunta s’haurà de tenir en compte diferents factors que hi tenen a veure. Alguns d’aquests factors són: la gran expansió del holding INDITEX, el mercat del sòl i immobiliari i l’especulació que comporta, i també l’estratègia de màrqueting que hi ha darrera aquest grup.

Per tant podem dir que l’**objectiu principal** del treball és:

- Analitzar la motivació del grup INDITEX que l’ha portat a adquirir edificis emblemàtics i centrals de grans ciutats.

Els **objectius secundaris** que es plantegen per tal de complementar l’objectiu principal són:

- Interpretar quins són aquests motius.
- Situar i valorar aquestes localitzacions.
- Conèixer l’estratègia de màrqueting utilitzada pel grup.
- Assenyalar si aquest procés es produeix a diferents parts del món, i indicar en quina mesura es produeix.
- Estudiar quina relació existeix entre aquest procés i el mercat immobiliari de les ciutats.
- Conèixer el paper de les administracions en vers aquest fenomen.
- Analitzar el procés d’expansió global del grup INDITEX.
- Identificar alguns exemples d’aquest procés a la ciutat de Barcelona.

## **2. Metodologia**

Per tal d'analitzar aquest procés d'adquisició d'edificis emblemàtics per part d'INDITEX s'ha seguit el mètode següent. Primerament es va realitzar un cronograma de Gantt per tal de planificar el treball, definint les activitats necessàries per realitzar-lo i en quin moment del temps plantejat es faria.

A continuació es va realitzar una cerca bibliogràfica sobre el tema, per tal d'aconseguir una base des d'on començar amb el treball. La cerca bibliogràfica va ser de dos tipus, primer de tot cerca per internet on es van trobar diferents articles periodístics que informaven sobre l'adquisició d'edificis emblemàtics per part d'INDITEX i notícies relacionades amb la companyia, com per exemple l'existència de la immobiliària Pontegadea que comentarem més endavant , entre d'altres coses. Tot seguit es van buscar referències bibliogràfiques físiques, principalment al CRAI de la Facultat de Geografia i Història de la Universitat de Barcelona.

Després es van definir les entrevistes que es volien realitzar. Concretament es van escollir dos especialistes en la matèria per ser entrevistats. El primer va ser el Dr. Lluís Frago Cloles, professor de la Universitat de Barcelona, ja que una de les seves línies de recerca és la Geografia Comercial i ha publicat diferents estudis i articles relacionats amb la influència del mercat del sòl en el comerç de les ciutats i ha estudiat el cas d'INDITEX. El segon va ser el Dr. Gonzalo Bernardos Domínguez, professor de la Universitat de Barcelona i de la Universitat Oberta de Catalunya, ja que ha publicat diferents llibres sobre el mercat immobiliari i es tracta d'un tema essencial per tal d'entendre l'adquisició d'edificis emblemàtics, perquè tenen unes característiques que fa que el seu preu sigui desorbitat i només sigui accessible per grans empreses o propietaris amb un gran capital.

Un cop redactades les preguntes proposades als entrevistats, es van enviar correus electrònics per tal de concretar l'entrevista. Per motius laborals no va ser possible la realització de l'entrevista al Dr. Gonzalo Bernardos Domínguez, però sí al Dr. Lluís Frago i Cloles. Tot i això el Dr. Gonzalo Bernardos Domínguez va proporcionar diferents recursos que van ser de gran ajuda com per exemple material bibliogràfic, i va respondre alguns dubtes via correu electrònic. Un cop realitzada l'entrevista es va analitzar per tal de destacar les parts més interessants i es va transcriure l'entrevista (Veure Annex 1). Els contactes dels entrevistats els va proporcionar el tutor d'aquest treball, el Dr. Carles Carreras i Verdager, el qual també va ajudar a orientar el treball, resoldre dubtes i proposar millores per tal de rectificar les deficiències i afegir algunes correccions.

A continuació es va realitzar més cerca bibliogràfica d'aspectes que havien sorgit nous durant la realització del treball. Per tant podem dir que la cerca bibliogràfica va ser continua durant tot el treball.

Un altre punt important, metodològicament parlant, va ser l'observació directa. Per això es van visitar diferents botigues *flagship* de la companyia INDITEX, com per exemple el Massimo Dutti de Passeig de Gràcia o el Zara de Plaça Catalunya, per tal de conèixer de primera mà les característiques de les botigues, observar el tipus i la quantitat de clients que entraven a aquestes botigues i la relació que existia entre la clientela i l'espai de l'edifici emblemàtic.

Després es va demanar via correu electrònic informes sobre els locals comercials de Barcelona a la Immobiliària Forcadell però no es va rebre resposta. Per això es va visitar personalment la seu de l'empresa per tal de demanar aquests informes. Aquest recurs es va haver de destimar degut a que demanaven un preu per aquests informes que no es podia assolir, així doncs es va intentar complementar la informació amb més cerca bibliogràfica.

Un cop es va recopilar tota la informació necessària aconseguida a través de diferents mitjans es va començar a redactar la memòria del treball. Per tal de complementar la memòria i representar d'una manera més visual algunes idees proposades es va realitzar alguns mapes. El programari utilitzat per als diferents suports cartogràfics va ser l'ArcGIS.

Per últim, es van comentar els suports cartogràfics i es va seguir redactant la memòria del treball. I un cop redactat tot el treball es va fer una revisió acurada del treball per tal de compensar possibles errors.

### **3. Marc Teòric**

El tema del treball engloba diverses disciplines d'estudi, ja que tracta aspectes que no només són analitzats des de la Geografia, sinó també des de l'Economia, per exemple. Tot i això per tal d'entendre el procés d'adquisició d'edificis emblemàtics de les grans ciutats per part d'INDITEX és important considerar autors que han realitzats investigacions sobre la Geografia Comercial i l'Economia.

Pel que fa a la Geografia, trobem una forta tradició en estudis comercials i això s'ha desenvolupat en una magnífica metodologia i en un extens i rigorós treball de camp, que cal posar en relleu sobretot per la seva exactitud terminològica i conceptual. Alguns dels geògrafs que ho demostren han estat Jacqueline Beaujeu-Garnier i Annie Delobez al llibre *Geographie du Commerce* l'any 1977 o Alain Metton al llibre *Le Changement Commercial* l'any 1986. Aquesta llarga tradició apareix connectada en gran mesura gràcies a la vinculació que existeix entre els estudis urbans i els estudis comercials. Per exemple, Raoul Blanchard va realitzar diferents estudis sobre la muntanya alpina i va trobar en el comerç una de les funcions urbanes, tal com ell ho denominà. Aquelles activitats econòmiques exercides per la ciutat en conjunt, com si fos un agent col·lectiu actuant sobre el territori més o menys proper<sup>1</sup>. També destaca el geògraf alemany Walter Christaller, que basant-se en dades d'activitat comercial urbana va formular les lleis econòmiques que expliquen la localització de les ciutats i que el van dur a l'exposició d'una de les teories de la geografia més coneguda, inclús és més enllà de la disciplina de la Geografia. Aquesta teoria és la teoria dels llocs centrals de Christaller<sup>2</sup>, que intenta explicar, a partir de certs principis generals, la distribució i jerarquització dels espais urbans que donen determinats serveis a la població d'una àrea circumdant en un espai isòtrop. Per això estableix el concepte de llocs centrals als punts on es donen determinats serveis per a la població d'una àrea circumdant. Es basa en la premissa de que la centralització és un principi natural d'ordre i que els assentaments humans el segueixen. La teoria suggereix que hi ha lleis que determinen el número, mida i distribució de les ciutats. La teoria de Christaller demostra una xarxa d'àrees d'influència circulars al voltant als centres de serveis o llocs centrals que en el model acaben transformant-se en tesselles hexagonals, com podem observar en la Figura 1, al ser aquesta la figura geomètrica més propera al cercle, la qual no deixa espais intersticials sense cobrir al gravitar cap a un o altre nucli. L'existència de llocs centrals que ofereixen un major i més variada

---

<sup>1</sup> Blanchard, Raoul. *Étude de géographie urbaine. Amb format: Francés (França)*. Annales du Midi, 1911. 241p.

<sup>2</sup> Christaller, Walter. *Central Places in Southern Germany*. Traduït per Carlisle W. Baskin. Prentice-Hall, 1966. 230p.

gama de serveis permet deduir una jerarquia de nuclis, creant àrees d'influència i relacions entre uns i altres. Seguint el model geomètric veiem com sempre el número de llocs central ha de ser múltiple de 3. Si ens centrem a la xarxa de transport tenim altres variables, com per exemple accés i cost del desplaçament, llavors el número de llocs passa a ser múltiple de 4. Però si la regió fa frontera, el número pot ser fins a múltiple de 7.

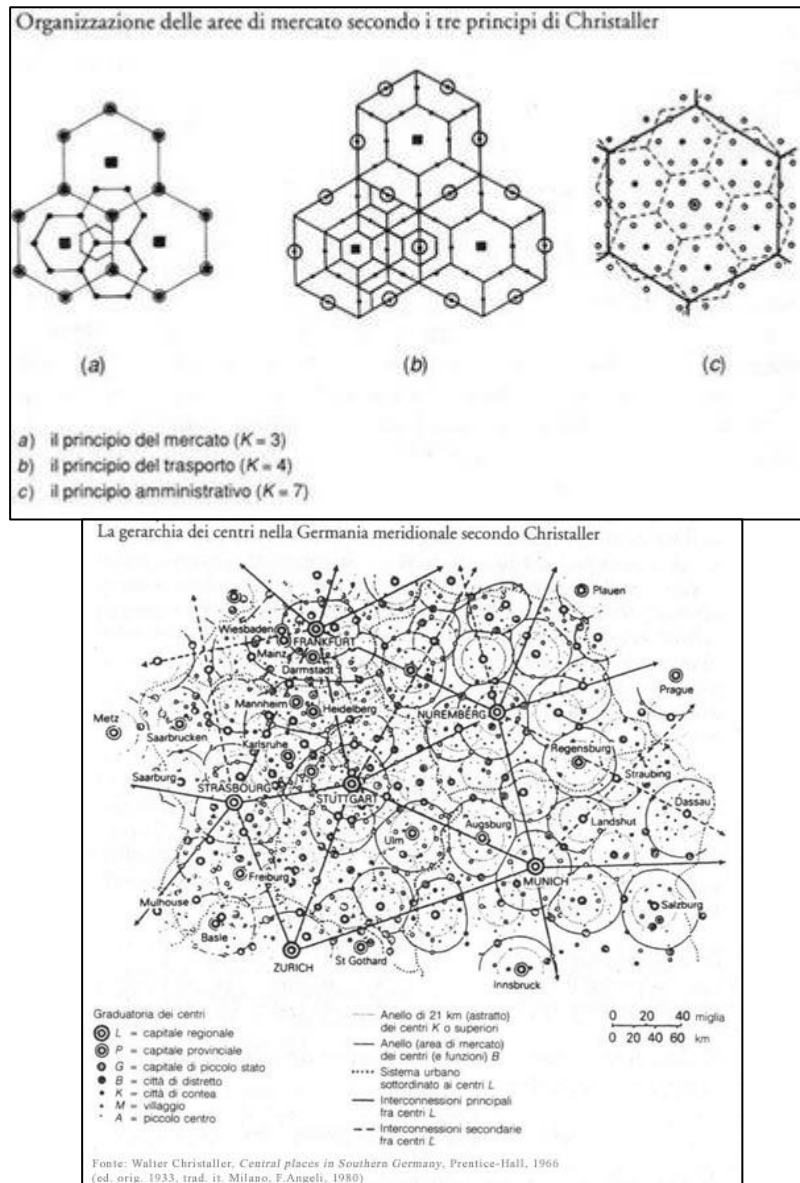


Figura 1: Organització de les àrees de mercat segons els tres principis de Christaller. Font: Christaller, Walter. *Central places in Southern Germany*. Prentice-Hall, 1966.

Per tant podem dir que hi ha dos tradicions dintre la Geografia, la primera és la tradició francesa encapçalada per Raoul Blanchard i la segona és la tradició alemanya encapçalada per Walter Christaller. A Catalunya, i també a la resta d'Espanya, la tradició geogràfica que es va desenvolupar va ser la de la geografia francesa liderada per Blanchard. Un exemple d'això és Pau Vila, que va ser deixeble de Raoul Blanchard, i per tal de realitzar els treballs de la Ponència per a la divisió territorial de Catalunya es va inspirar en la confecció de la qualitativa enquesta

comercial. Aquestes treballs esmentats van coincidir amb la publicació de Reilly a Nova York sobre les lleis de la gravitació comercial.<sup>3</sup>

José Manuel Casas Torres va iniciar una línia d'estudis comercials a partir de la vinculació de les dues tradicions, alemanya i francesa, a través de les seves càtedres, primer a Saragossa i, més tard a Madrid.

La tradició o la seva línia teòrica de Walter Christaller va tenir una major influència en el desenvolupament de la Geografia científica i en d'altres disciplines. Tot i això li va calgué esperar a 1960 perquè fos reconegut i les seves teories sobre els llocs centrals van ser recuperades per geògrafs suecs i anglosaxons. Com per exemple Brian J. L. Berry i William L. Garrison, que varen defensar el principi clàssic de jerarquia urbana, i van formular i divulgar la teoria general.<sup>4</sup> També varen fixar la noció de dos conceptes diferents. El primer permet mesurar el radi d'acció d'un centre comercial, ja definit per Walter Christaller. El segon, trencant la isometria bàsica de Christaller amb la introducció de les variacions del poder adquisitiu que definien un llinar, partint del que Christaller havia assenyalat com a límit inferior de l'abast, tot incorporant l'adaptació de conceptes elaborats per l'economista August Lösch. Aquest estudi, majoritàriament centrava el seu interès en els temes de l'organització territorial o de la mesura dels fluxos energètics dins dels sistemes urbans.

Pel que fa als aspectes interurbans, trobem que en la relació entre comerç i ciutat, restaven relativament relegats. Dins d'un tipus d'aproximacions més o menys descriptives poden identificar-se una altra vegada dos tradicions diferents. La primera és el reflex de la localització comercial urbana que trobem ens els estudis morfològics de l'escola alemanya, amb autors com per exemple Michael Robert Günter Conzen o Hans Bobek, i de la seva successora escola britànica, amb autors com per exemple Jeremy Whitehand. La segona, en canvi, fa referència als estudis per la definició del centre de negocis de la ciutat, el Central Business District (CBD), o districte central dels negocis, i destaca l'autor Alexander B. Murphy.<sup>5</sup>

El grup de Birmingham, va seguir desenvolupant determinats punts de vista o teories en la primera de les tradicions esmentades anteriorment, va introduir el tema de l'impacte dels centres comercials en el paisatge urbà, i també el de la pròpia forma arquitectònica adoptada pels centres comercials<sup>6</sup> o el nou paper del carrer major. Aquesta tradició morfològica va ser

---

<sup>3</sup> Reilly, William John. *Law of retail gravitation*. Knickerbocker Press, 1931. 75 p.

<sup>4</sup> L. Berry, Brian J. i Garrison, William L. *The Functional Bases of the Central Place Hierachy*. Economic Geography. Taylor&Francis, 1958.

<sup>5</sup> Murphy, Raymond E. *The Central Business District. A Study in Urban Geography*. Routledge, 1960.

<sup>6</sup> Larkham, Peter J. *Conservation and the City*. Routledge, 1988.

conreada a França pel geomorfòleg Jean Tricart, a través del qual les seves influències van entrar a Catalunya.<sup>7</sup>

El geògraf sud-africà Keit O. Beavon va estudiar la jerarquia dels centres comercials dins de l'àrea metropolitana de la Ciutat del Cap. La rellevància de l'estudi es troba en la crítica essencial al concepte mateix de jerarquia de la teoria del lloc central, que basa en una relectura crítica i acurada de l'obra de Lösch, on el tema de la localització comercial dins de la ciutat era tractat de manera molt més abstracta, ben complementària de les tradicions anteriors. Keit O. Beavon va mostrar com l'estructura comercial interurbana és diferenciada de la interurbana i va demostrar que l'especialització dels centres comercials urbans és la peça clau.

Hi ha una estreta relació entre la ciutat i el comerç, trobem vinculacions estretes entre l'aparició i la justificació del fenomen urbà i el desenvolupament de les activitats comercials. A nivell de coneixement popular també trobem aquesta vinculació. La millor i més estimulants expressió d'aquesta vinculació entre ciutat i comerç la trobem en la formulació de les famoses tesis de Jane Jacobs, periodista nord-americana, sobre la necessitat de la preexistència de la ciutat per explicar la difusió de l'agricultura neolítica<sup>8</sup> o sobre les ciutats com a requisit imprescindible per tal de crear la riquesa de les nacions.<sup>9</sup>

Henri Pirenne, historiador belga, va formular la teoria clàssica més divulgada dels seus estudis sobre la ciutat i la societat medieval.<sup>10</sup> La seva obra va ser utilitzada per especialistes de diferents disciplines per tal d'explicar no només l'origen de les ciutats europees, sinó també per donar compte del desenvolupament de l'anomenada revolució industrial i del mateix capitalisme.<sup>11</sup> En els treballs de Henri Pirenne establia la vinculació directa entre el desenvolupament del comerç a llarga distància i l'afermament de les ciutats d'Europa occidental, a partir del segle IX. John Merrington va criticar la simplista visió dels treballs de Henri Pirenne, sobre la transició del feudalisme al capitalisme, i l'abús que se n'hi havia fet. Merrington destacava la contradicció evident entre un capitalisme que s'hauria iniciat gairebé al segle IX, però que fins el segle XVIII, com a mínim, no hauria destacat, tot apuntant hipòtesis explicatives ben estimulants referides a l'essència mateixa de la ciutat medieval.<sup>12</sup> L'obra de Lewis Mumford, escriptor i crític social americà, també es pot incloure dins aquest enfocament, ja que en la seva història de la ciutat ja

---

<sup>7</sup> Carreres, Carles; Domingo, Jordi i Sauer, Carmen. *Les àrees de concentració comercial de la ciutat de Barcelona. Barcelona ciutat de compres*. Amb format: Àngles (Estats Units). Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, 1990. 174 p.

<sup>8</sup> Jacobs, Jane. *La economía de las ciudades*. Edicions 62, 1969. ISBN 0-394-7058-X.

<sup>9</sup> Jacobs, Jane. *Las Ciudades y la riqueza de las naciones*. Ariel, 1986. ISBN 0-394-72911-0.

<sup>10</sup> Pirenne, Henri. *Economic and Social History of Medieval Europe*. Brace Harcourt, 1956. 239 p.

<sup>11</sup> Hilton, Rodney. *The Transition from Feudalism to Capitalism*. Verso, 1985. 196 p.

<sup>12</sup> Merrington, John. *Ciudad y Campo en la Transición al Capitalismo*. New Left Review, 1975.

havia assenyalat que la vinculació entre comerç i ciutat no era sempre directa ni suficient per explicar el naixement i l'evolució del complex fenomen urbà.<sup>13</sup>

L'enfocament clàssic marxista de la contradicció entre camp i ciutat, també es podria entendre com a relacionat amb aquesta vinculació unilateral entre comerç i ciutat. El domini urbà sobre el camp, propi del sistema capitalista, seria basat en gran part en el monopoli de les activitats comercials, fins i tot o sobretot dels productes agraris, per part de la ciutat. Aquesta idea però, tot i que ha estat útil i explicativa en la comprensió de l'evolució del temps històric ha estat també útil en la ideació d'alternatives urbanístiques mai superades, fins avui no ha pogut mai ser demostrat empíricament.<sup>14</sup> Una certa idea de parasitisme per part de la ciutat seria l'herència contradictòria d'aquesta idea dintre del marxisme.<sup>15</sup>

La vinculació entre ciutat i comerç, sigui unilateralment o no, apareix cara des de diferents perspectives per tal d'explicar l'inici de la història de la societat humana. També apareix clarament a finals del segle XX, quan tant l'evolució mateixa de l'economia mundial, com també els efectes de la crisi industrials dels anys 1970 han conduït a una terciarització creixent de l'economia i de la societat concentrada a les ciutats. La terciarització urbana afecta de manera especial l'organització del comerç, per bé que té també conseqüències sobre moltes altres activitats econòmiques. Davant d'aquest conjunt de processos, tota política urbana cal que plantegi la potenciació del sector terciari, moltes vegades quasi l'única possibilitat de supervivència de moltes ciutats a escala internacional. Avui, vora els problemes de la interpretació de l'economia mundial i la crisi de l'estat tradicional que li és conseqüent, podem observar una competència internacional renovada entre grans ciutats per tal d'atreure diners, inversions i per cridar l'atenció, a partir sobretot de la promoció de l'oferta terciària de les ciutats. També les tècniques de màrqueting comercial, publicitat i imatge són els elements bàsics d'aquesta competència, com per exemple l'ús d'slogans com *Girona m'enamora* o *Barcelona més que mai*.

Les activitats de l'administració i la gestió han anat adquirint una importància creixent, tant en el sector públic com en el privat. Jean Gottmann en la seva tesi sobre Nova York va notar tot

---

<sup>13</sup> Mumford, Lewis. *The City in History: Its Origins, Its Transformations, and Its Prospects*. Harcourt, Brace & World, Nova York, 1961. 657 p. ISBN 0-15-618035-9.

<sup>14</sup> Abrams, Philip i Wrigley, E. A. *Towns in Societies: Essays in Economic History and Historical Sociology (Past and Present Publications)*. Paperback, 1978.

<sup>15</sup> Carreres, Carles; Domingo, Jordi i Sauer, Carmen. *Les àrees de concentració comercial de la ciutat de Barcelona. Barcelona ciutat de compres*. Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, 1990. 174 p.

això, i el va portar a definir un nou sector quaternari.<sup>16</sup> Per una banda, la simplificació mecanitzada i robotitzada del treball industrial ha suposat la minva i molts canvis estructurals en l'ocupació d'aquest sector a favor del terciari. D'altra banda, hi ha hagut una especialització progressiva en les activitats també terciàries que porta a la creació constant de nous tipus i formes de treball. Cal destacar que a aquest fenomen hi ha contribuït la complexa organització de la vida urbana actual que ha transformat en activitats remunerades del sector servei moltes activitats de la vida quotidiana o laboral anteriorment no remunerades, com per exemple assessories de tota mena, o serveis de cultura personal o professional. Aquest procés de terciarització ressenyat ha afectat també directament el comerç, ja que per exemple, els establiments comercials han hagut d'especialitzar-se, cosa que obliga a una multiplicació de l'oferta i a la professionalització creixent dels seus serveis, en general. També han aparegut establiments dedicats a la venda d'un sol producte o de gammes molt reduïdes de productes, mentre que els grans magatzems continuaven ocupant un gran segment de l'oferta. El mateix passa amb l'especialització de les activitats comercials que les ha portat a la creació de nous serveis específics que els hi donin suport, com són els publicistes, escaparatistes, etc.

La multiplicació de l'oferta i la imbricació d'activitats diverses a través de l'especialització que s'ha produït a la ciutat ha de tenir lògicament conseqüències directes sobre els estudis comercials urbans. Es pot constatar que en les societats on es va desenvolupar la industrialització més tard, els ciutadans ja no estan interessats a consumir només productes, sinó que busquen consumir serveis i ocupar el major temps de no treball de què de dia en dia disposen.<sup>17</sup> Aquest fet ha portat a la creació de centres comercials amb gran oferta de serveis d'oci i de tota mena, de manera que s'esborren les diferències entre establiments estrictament comercials i de serveis. Aquests dos tipus d'establiments atenen la clientela personalment, amb la qual intercanvien o no producte material a canvi d'una quantitat de diners que pot ser fet efectiu pels mateixos procediments. Si comerços i serveis a la ciutat es regeixen per les mateixes normes i criteris i participen d'un mateix tipus de problemes econòmics, fiscals i de localització, és evident que els estudis comercials urbans han d'ampliar l'abast a totes aquestes activitats també.

A les ciutats preindustrials el comerç urbà era localitzat als baixos de les cases unifamiliars que constituïen la unitat urbana essencial, o en instal·lacions més o menys provisionals en alguns carrers i places o a les portes de les muralles. Aquesta darrera localització s'explica per

---

<sup>16</sup> Gottmann, Jean. *Megalópolis: The Urbanized Northeastern Seaboard of the United States*. MIT, Cambridge, 1961. 775 p.

<sup>17</sup> Alonso, Luis Enrique. *La era del consumo*. Siglo XXI. Any 2005. 383 p. ISBN: 9788432312151

l'abaratiment que suposava no pagar el dret de portes. Pel que fa al comerç estable, normalment estava lligat als obradors artesanals que elaboraven i venien el producte per encàrrec. La lògica territorial que regia aquest comerç preindustrial era una certa segregació funcional que per carrers, o per barris, agrupava els membres del mateix gremi o ofici, com per exemple els carrers dels Llibreters d'algunes ciutats. Quan els establiments comercials no eren lligats directament a la producció, la gent tenia tota mena de productes indiscriminadament, sense classificació ni jerarquia. Com a conseqüència de tots els canvis que va introduir el procés de la industrialització, el comerç va ser altament transformat. Es pot resumir primer de tot que tots els canvis en l'activitat comercial van portar cap a una especialització creixent i de diferent signe. L'aparició de la fàbrica va suposar la separació física de la producció respecte de la venda directa al públic, originant així també l'especialització funcional de l'establiment comercial. També trobem algunes excepcions respecte tot això, com per exemple la dels obradors de confecció que durant molt de temps van restar encara lligats a la venda directa, i en el centre de les ciutats. O també les fàbriques on moltes vegades era possible comprar.

Aquesta especialització funcional es va estendre també als productes a la venda, amb una tendència general a la desaparició dels basars en benefici de botigues especialitzades en alguns productes, i fins i tot en marques concretes. Posteriorment va aparèixer també una clara especialització social quan es va iniciar la creació d'establiments per a cada tipus de clientela. En segregar-se socialment les ciutats, les botigues de localitzacions diferents van haver de dirigir-se cap a la burgesia unes i cap a les classes populars altres.

Paral·lelament a aquests canvis estructurals, el progrés tècnic va introduir també fortes modificacions en les activitats comercials. L'arquitectura del ferro i del vidre van permetre durant la segona meitat del segle XIX la construcció de grans edificis per ser ocupats per grans establiments comercials, necessàriament no especialitzats. Primerament van ser els grans mercats centrals d'alimentació, com les Halles de París o el Covent Garden a Londres, i moltes ciutats europees i americanes les van copiar. A continuació d'aquests mercats centrals va seguir la construcció de mercats municipals de venda al detall. Després van ser construïdes, amb el mateix tipus d'arquitectura, galeries comercials, carrers coberts amb vitralls, correntment lligats a operacions de renovació urbana, que acostumaven a comunicar carrers dels centres històrics, concentrant establiments comercials i de serveis. Seguidament van ser construïts els grans magatzems, que eren grans edificis on es concentraven tota mena de productes comercialitzats per una sola empresa, on el client passejava i havia de tenir l'oferta ben organitzada perquè convidés al client a comprar sense intervenció directa del venedor. El major exponent van ser els americans amb els magatzems Sears, però els grans magatzems van ser inventats a París.

La difusió dels principis del racionalisme funcionalista entre els urbanistes, a partir de 1940, i el gran creixement de les àrees residencials suburbanas a la major part de les ciutats, van portar a la creació de zones comercials especialitzades a les perifèries urbanes, conegudes com a *shopping centers*. Aquestes grans àrees comercials perifèriques es basaven també en uns avenços tècnics, aquesta vegada no constructiu, sinó en la generalització en l'ús de l'automòbil privat, per l'enorme augment de la mobilitat, i de la nevera domèstica, que facilitava la conservació de gran quantitat d'aliments. Es tractava de grans superfícies comercials, d'un o diversos edificis, al voltant de carrers i places de vianants que concentraven gran quantitat de comerços i serveis diversos, centrats al voltant d'un o diversos grans magatzems que actuaven de reclam. Victor Grün, arquitecte austríac, va ser un dels primers formuladors teòrics al construir un dels primers *shopping centers*, en concret el Northland Center a Detroit l'any 1954. Aquest tipus d'implantació s'ha estès a tot arreu, ja que permet bones relacions entre els comerciants i els empresaris que s'hi instal·len. A Espanya el primer d'aquest tipus es troba a Madrid i és l'anomenat Madrid-2 la Vaguada.

Tots aquests *shopping centers* varien en una localització binària entre les àrees centrals de les ciutats o les zones suburbanas. A Europa, predomina la localització central, lligada a la tradició del planejament urbà, en ocasions a la reconstrucció postbèlica, sempre a l'intent de dinamització dels centres històrics, això no treu la localització periurbana de centres comercials o de grans hipermercats.<sup>18</sup> A Amèrica, en canvi, la localització sol ser més periurbana, sobretot a les ciutats més grans, i lligada a la promoció privada, per tant és més d'operació immobiliària que de planejament urbà.

Amb el pas del temps i a causa de la dinàmica de les activitats comercials i de serveis, la confusió entre localitzacions i formes comercials ha anat avançant. La crítica a la segregació funcional del racionalisme, quasi tan antiga com el racionalisme mateix,<sup>19</sup> i l'estancament demogràfic i el canvi de signe del creixement de les grans ciutats van moure a l'ús de les experiències dels centres comercials per revitalitzar els centres històrics i per donar suport a la rehabilitació urbana. La primera d'aquestes intervencions és la de Ghirardelli Square, que és un *shopping center* obert l'any 1964 en un antic edifici industrial al port de San Francisco, obra de l'arquitecte austríac Victor Grün. Després, fàbriques i hospitals, mercats i casernes, estacions ferroviàries o magatzems portuaris, tots obsolets, i carrers i carrerons dels centres històrics han estat proposats i adaptats com a alternativa al comerç suburbà, animats pel procés de gentrificació

---

<sup>18</sup> Dawson, John A. *The suburbanization of retail activity*. Suburban Growth; Geographical Processes at the Edge of the Western City. New York: John Wiley. 1974.

<sup>19</sup> Jacobs, Jane. *The Death and Life of Great American Cities*. Random House, New York. 1961.

de moltes ciutats.<sup>20</sup>

La dinàmica de les activitats comercials està estretament lligada als canvis en els hàbits de consum i de la vida quotidiana en general. D'una banda, augmenta dia a dia el temps de no treball, per causa de la difusió de les anomenades noves tecnologies als processos de producció. D'altra banda, amb l'evolució del sistema de valors minva la necessitat de compra de béns, a favor de l'augment del consum de serveis de tota mena. Avui en dia, comprar ja no és de cap manera una activitat econòmica que mira de cobrir la subsistència, no només física, sinó ni tan sols d'oci i plaer dels individus de la nova societat. Justament per aquestes causes, el comerç ha d'assentar-se entre una oferta diversificada d'esbarjo, serveis, cultura i esport tal com potencien els centres comercials, i esmentava Sharon Zukin, les economies d'escala que ofereixen permeten la innovació i professionalització del comerciant, amb la introducció de noves tècniques i amb l'augment de qualitat i de seguretat de l'oferta. Per tant, l'alternativa als centres comercials perifèrics no pot ser mai un retorn romàntic al passat, al petit establiment aïllat.

Una lliçó essencial que podem extreure de l'experiència dels *malls* i dels *shopping centers*, en general, és que el comerç ha intentat recrear la ciutat, amb elements decoratius, moltes vegades descurosos i sempre falsos. En aquest sentit, les nostres velles ciutats europees i mediterrànies tenen les condicions ambientals que, si s'afegeixen a les tècniques i les econòmiques, ha de poder desenvolupar uns centres comercials moderns i dinàmics, en un escenari històric autèntic, bell i prestigiós. Els carrers de vianants ja no han de ser fruit de la segregació funcional, sinó una articulació de la trama urbana històrica que permeti el passeig i el consum. Probablement les grans ciutats no poden prescindir de la localització perifèrica de grans superfícies comercials que permetin satisfer la demanda d'un sector ampli de població que vol dedicar poc temps a la compra (per bé que les noves tècniques de venda per telèfon i per ordinador poden actuar en detriment d'aquests centres tradicionals a Europa i Amèrica), però totes les ciutats, grans i petites, poden recuperar els seus centres urbans tradicionals per als vianants. El problema estructural urbanístic continua lligat a la solució del problema dels transports, ja que, per ara, la població consumidora no sembla disposada a renunciar a l'ús de l'automòbil privat, malgrat les bones intencions d'alguns municipis o el prestigi creixent de les idees ecologistes.

Perquè els centres urbans puguin funcionar com a centres comercials i, per tant, puguin funcionar *tout court*, cal que copiïn les tècniques millors dels *shopping centers*. El planejament haurà de ser coparticipat pels tècnics, comerciants i usuaris, i no serà només coercitiu, sinó que haurà de poder atraure les activitats que creuem imprescindibles i imposar el ritme de canvis

---

<sup>20</sup> Smiths, Neil; Williams, Peter. *Gentrification of the city*. Allen & Unwin, Boston. 1986.

necessari, caldrà gestionar el trànsit, caldrà revitalitzar constantment les activitats econòmiques i millorar constantment la imatge pública i l'ambient físic i social, rehabilitant o fent urbanisme nou, garantint la seguretat i assegurant la informació.<sup>21</sup>

Per tal de conèixer i explicar l'evolució del comerç urbà i elaborar diagnòstics de cara a la intervenció concreta en la realitat de l'economia urbana actual, el Dr Carles Carreras en el llibre "Les Àrees de Concentració Comercial de la Ciutat de Barcelona" elabora una proposta metodològica. Aquest mètode està basat en 4 hipòtesis. La primera fa referència a la necessitat de l'extensió conceptual del terme comerç en els estudis comercials urbans, ja que els estudis no poden centrar-se únicament amb els establiments comercials clàssics.

La segona hipòtesi fa referència a la necessitat de qualificació d'aquest tipus d'estudis, ja que les anàlisis quantitatives resulten només un retrat instantani de la localització i estructura comercial urbana d'un moment sempre passat. Per això, és imprescindible tenir en compte dos variables. La primera variable ha de referir-se als aspectes físics i tècnics d'un establiment que permetin conèixer i valorar l'aspecte formal extern, la capacitat d'acolliment i d'atracció i la seva seguretat, rapidesa i garantia en el tracte comercial. La segona variable es refereix a la mesura del grau d'especialització en els béns o serveis que ofereix un establiment, és mesura tant en: la reducció de la gamma oferta, la selecció qualitativa, etc...

La tercera hipòtesi es refereix a la necessitat de temporalitzar l'estudi, en el sentit d'estudiar també la variable temps que afecta l'evolució de les activitats comercials. Per això és imprescindible elaborar un índex que permeti conèixer la temporalitat de l'activitat comercial, com podria ser l'esperança de vida d'un establiment a una àrea comercial determinada o per a cada tipus d'activitat. També és important utilitzar l'entrevista qualitativa amb els agents comercials seleccionats en funció de la seva capacitat d'innovació i èxit.

La quarta hipòtesi fa referència a la importància de la concentració d'establiments com a àrea d'estudi del comerç urbà. Només les concentracions comercials tenen interès avui, els petits establiments adquireixen importància en funció de la contigüitat i de la interacció amb d'altres establiments. Els establiments isolats només són importants quan són l'inici d'una operació de creació de noves àrees, tal com s'ha esdevingut en la creació dels grans magatzems.

---

<sup>21</sup> Carreras, Carles; Domingo, Jordi i Sauer, Carmen. *Les àrees de concentració comercial de la ciutat de Barcelona. Barcelona ciutat de compres*. Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, 1990. 174 p.

Els estudis urbans s'orienten no només al desenvolupament del coneixement de la realitat urbana actual, sinó també a la informació dels diversos agents comercials, i a l'orientació dels responsables de la política urbana.

Una altra teoria utilitzada teòricament a l'hora de desenvolupar aquest treball és el model monocèntric de William Alonso. L'estructura espacial urbana es referida a la forma en que s'organitza i distribueixen les activitats humanes, econòmiques i socials a l'espai que forma la ciutat. Generalment es distingeix el nucli històric de la ciutat, on trobem funcions terciàries de comerç i transport i d'una perifèria on trobem les zones industrials i els habitatges de la població. La relació econòmica funcional entre les parts que integren la ciutat, és a dir, del seu centre i la seva perifèria, dóna lloc a la forma en que s'organitza l'activitat econòmic a l'espai. En aquest model s'assumeix que la ciutat compta només amb un únic lloc central, el CBD (*Central Business District*), on es concentra la major part de l'activitat econòmica.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Frago, Lluís. Apunts de l'assignatura Geografia Urbana i Rural del tercer curs del Grau de Geografia de la Universitat de Barcelona.

#### **4. Introducció al cas d'estudi**

Un cop definit el marc teòric utilitzat, ens centrarem amb dos aspectes de gran importància per tal d'entendre aquest procés. Començarem estudiant la història i evolució de la companyia INDITEX i finalment explicarem el mercat immobiliari com a gran estructurador de la localització dels locals comercials al llarg de la història.

##### **4.1 Història d'INDITEX**

La majoria de la població coneix que el senyor Amancio Ortega és un dels homes més rics del món, concretament es troba a la quarta posició amb 71,3 B de dòllars de patrimoni net el 2017, segons la revista Forbes<sup>23</sup>. I es troba a la primera posició, molt allunyat de la resta, en el rànquing espanyol. Però el que la majoria de gent no coneix és com aquest senyor ha arribat fins aquí.



*Il·lustració 1: Fotografia del fundador d'INDITEX Amancio Ortega. Font: LibreMercado.*

L'origen d'INDITEX es troba quan a l'edat de tretze anys, el que seria fundador de l'empresa uns anys després, Amancio Ortega, començà a treballar a una tenda de roba a La Coruña anomenada Camisería Gala<sup>24</sup> i després a una altra botiga anomenada La Maja, i s'interessa pel món de la moda. Observa que gran part de la roba que venien, sobretot bates de luxe, només eren accessibles per dones amb gran poder adquisitiu. Per això posteriorment, l'any 1963, va fundar Confecciones Goa, una empresa dedicada a la fabricació de peces de roba, on decidí copiar les bates de luxe que ell mateix venia a l'altra botiga, però ell les comercialitzava a un preu més baix i popular, d'aquesta manera eren accessibles per a tothom o quasi tothom.



*Il·lustració 2: Primera botiga Zara a A Coruña. Font: INDITEX.*

L'any 1975 s'obre la primera botiga de Zara al carrer de Juan Flórez a La Coruña, on ja la clientela reconeix la filosofia de Zara, situant-la en el centre de les decisions, l'aproxima a les seves preferències i li ofereix moda a preus molt assequibles. Dos anys després, el 1977, es construeixen les fàbriques GOA i Samlor al municipi d'Arteixo (A Coruña), on actualment es troba la seu d'INDITEX. L'any següent s'obre la primera botiga Zara a Madrid.

<sup>23</sup> Revisita Forbes. *The World's Billionaires List*. Any 2017. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: <https://www.forbes.com/billionaires/list/>

<sup>24</sup> La Voz de Galicia. *Así quedo la tienda en la que empezó Amancio Ortega*. Any 2016. [Cosultat el 14/02/2018]. Disponible a: [https://www.lavozdegalicia.es/noticia/coruna/coruna/2016/12/10/quedo-tienda-empezo-amancio-ortega/0003\\_201612H10C12991.htm](https://www.lavozdegalicia.es/noticia/coruna/coruna/2016/12/10/quedo-tienda-empezo-amancio-ortega/0003_201612H10C12991.htm)

L'any 1983, Zara creix a Espanya, i ja suma nou botigues en algunes de les zones comercials més prestigioses de les principals ciutats espanyoles. Un any després, l'empresa inaugura el primer centre logístic amb una superfície de 10.000 metres quadrats a Arteixo ( A Coruña). I l'any 1985, es crea INDITEX, *Industria de Diseño Textil S. A.*, com holding del grup, i els fabricants del grup centraran tota la seva producció en Zara, però totes les seves marques s'agrupen sota el paraigua d'INDITEX. Ja com a grup, creen les bases d'un sistema de distribució que compleix amb les exigències del mercat i s'adapta a un ritme de creixement molt ràpid.

<b>1988</b>	Portugal
<b>1989</b>	Estats Units
<b>1990</b>	França
<b>1992</b>	Mèxic
<b>1993</b>	Grècia
<b>1994</b>	Bèlgica i Suècia
<b>1995</b>	Malta
<b>1996</b>	Xipre
<b>1997</b>	Noruega i Israel
<b>1998</b>	Argentina, Emirats Àrabs Units, Japó, Kuwait, Líban, Regne Unit, Turquia i Veneçuela
<b>1999</b>	Alemanya, Aràbia Saudita, Bahrain, Brasil, Canadà, Xile, Holanda, Polònia i Uruguai
<b>2000</b>	Andorra, Àustria, Dinamarca i Qatar
<b>2001</b>	Irlanda, Islàndia, Itàlia, Luxemburg, República Txeca, Puerto Rico i Jordània
<b>2002</b>	Finlàndia, Suïssa, El Salvador, República Dominicana i Singapur
<b>2003</b>	Eslovènia, Eslovàquia, Rússia i Malàisia
<b>2004</b>	Marroc, Estònia, Letònia, Romania, Hongria, Lituània i Panamà
<b>2005</b>	Mònaco, Indonèsia, Tailàndia, Filipines i Costa Rica
<b>2006</b>	Sèrbia, Xina Continental i Tunísia
<b>2007</b>	Croàcia, Colòmbia, Guatemala i Oman
<b>2008</b>	Corea, Ucraïna, Montenegro, Hondures i Egipte
<b>2010</b>	Bulgària, Índia i Kazakhstan
<b>2011</b>	Taiwan, Azerbaitjan, Austràlia, Sudàfrica i Perú
<b>2012</b>	Armènia i Macedònia

Taula 1: Cronologia de l'entrada d'INDITEX als mercats internacionals. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Magnet.

Marca	Any de fundació	Descripció
Zara	1975	Moda per dona, home i nens/nenes
Massimo Dutti	1985	Moda per dona, home i nens/nenes
Pull&Bear	1991	Moda per home i dona
Bershka	1998	Moda per home i dona
Stradivarius	1999	Moda per home i dona
Oysho	2001	Moda per dona: llenceria, moda per dormir, moda esportiva i moda de bany
Zara Home	2003	Articles per la llar
Uterqüe	2008	Moda per dona

Taula 2: Descripció de les diferents marques del grup INDITEX. Font: Elaboració pròpia a partir d'informació de la pàgina web d'INDITEX.

Els anys següents, comença l'expansió internacional del grup, amb la primera botiga oberta fora d'Espanya a Porto (Portugal) l'any 1988<sup>25</sup>. L'any següent, 1989, Zara creua l'Atlàntic i obre la primera botiga als EEUU, concretament a Nova York al Lexington Avenue, al cor de Manhattan. I l'any 1990 Zara s'estrena al mercat francès obrint una botiga a París, a Rue Halévy.

Ja entrats als anys noranta, s'incorpora Pull&Bear i Massimo Dutti al Grup INDITEX. Aquestes dos noves marques tenen la seva seu a Narón (Ferrol) i Tordera (Barcelona), respectivament.



*Il·lustració 3: Logotip de Massimo Dutti i Pull&Bear. Font: LOVU.*

L'any 1992, Zara obre la seva primera botiga a Mèxic, al carrer Madero, que és una de les arteries comercials més prestigioses i importants de Mèxic DF. L'any següent, el 1993, comença a vendre a Grècia, obrint la primera botiga a Atenes, i es converteix amb el sisè mercat en el que opera el Grup INDITEX. L'any 1994, arriben a Bèlgica i Suècia, obrint dos botigues Zara, la primera localitzada a Brussel·les al carrer Steenstraat, un dels carrers més concorreguts de la capital belga. L'any 1995, comença a operar a la capital de Malta, La Valetta, i aquest mateix any Zara estrena la seva línia més casual per a dones, anomenada Trafaluc. Un any després, el grup entra al mercat xipriota obrint la primera botiga Zara de Xipre, a Nicòsia. L'any 1997, el grup arriba a Noruega i Israel, i ja suma més de 600 botigues en 14 marcats diferents.

El 1998, el Grup INDITEX presenta una nova marca anomenada Bershka, que neix com un concepte innovador per a gent jove. El mateix any, INDITEX obre botigues per primer cop a altres països del món com per exemple: Argentina, Emirats Àrabs Units, Japó, Kuwait, Líban, Regne Unit, Turquia i Veneçuela.

La marca Stradivarius s'uneix al grup INDITEX l'any 1999 i es converteix en la cinquena marca del grup, enfocada fonamentalment a una dona jove i dinàmica. Actualment aquesta marca també disposa de moda masculina. L'expansió internacional del grup continua, i aquest mateix any el grup accedeix a nou nous mercats, com són: Alemanya, Aràbia Saudita, Bahrain, Brasil, Canadà, Xile, Països Baixos, Polònia i Uruguai.

Ja al segle XXI, l'any 2000, el grup construeix noves oficines a Arteixo (A Coruña). Aquesta nova seu es projecta amb l'objectiu d'afavorir el seu ràpid creixement. Aquest mateix any 2000, obren botigues a quatre nous països: Andorra, Àustria, Dinamarca i Qatar.

<sup>25</sup> elEconomista.es. *25 años de la primera tienda Zara en el extranjero*. Any 2013. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: <http://www.economista.es/distribucion/noticias/5378810/12/13/25-anos-de-la-primera-tienda-Zara-en-el-extranjero.html>

L'any 2001, destaca per dos fets importants dins del grup. El primer és que la marca Oysho comença la seva activitat. Aquesta nova marca està especialitzada en llenceria per dones. El segon fet destacat és que el Grup INDITEX surt a Borsa, i comença a cotitzar a la Borsa de Madrid<sup>26</sup>. Desenvolupen el seu Codi de Conducta de Fabricants i Proveïdors, i s'uneixen al *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Aquest mateix any el grup s'expandeix a set nous mercats: Irlanda, Islàndia, Itàlia, Luxemburg, República Txeca, Puerto Rico i Jordània.



Il·lustració 4: Borsa de Madrid donant la benvinguda al grup INDITEX. Font: INDITEX.

El 2002 es caracteritza per la presentació del programa d'inclusió social i laboral de persones amb discapacitat a botigues del grup. Aquest programa és anomenat For&From<sup>27</sup>. Aquest mateix any, el grup construeix un nou centre de distribució a Zaragoza. També s'obren botigues a cinc nous mercats: El Salvador, Finlàndia, República Dominicana, Singapur i Suïssa.

Zara Home, la setèima marca del grup, destinada a la venda d'articles de decoració de la llar, es crea l'ant 2003. Aquest mateix any també, el grup comença a operar a quatre nous països: Eslovàquia, Eslovènia, Malàisia i Rússia. L'any 2004 es caracteritza per aconseguir la xifra de 2.000 botigues, amb la nova obertura a Hong Kong. Aquest any ja suma 56 mercats a Europa, Amèrica, Àsia i a la resta del món. També aquest any, s'inauguren botigues a: Letònia, Lituània, Marroc, Panamà i Romania.

L'any 2005 Pablo Isla, actual president de la companyia, es converteix en vicepresident i conseller delegat del Grup INDITEX. Aquest any, s'obren més de 700 botigues al món i l'empresa comença a vendre a Costa Rica, Filipines, Indonèsia, Mònaco i Tailàndia. El 2006 es presenta el Pla Estratègic Mediambiental, que neix amb l'objectiu d'assegurar que totes les operacions siguin mediambientalment sostenibles. Aquest any també s'incorporen mercats com la Xina, Sèrbia i Tunísia.

El 2007, s'obre la primera pagina de venda online, Zarahome.com. Zara Home es converteix en la primera cadena a vendre a través d'Internet. El grup obre dos nous centres de distribució, un a Meco (Madrid) i un altre a León. Aquest mateix any també s'obre la botiga Zara número 1.000 a Florència. L'any 2008 s'inaugura la vuitena marca del grup, Uterqüe. També s'obre la botiga

<sup>26</sup> Bolsa de Madrid. *INDITEX*. Any: 2001. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/empresas/FichaValor.aspx?ISIN=ES0148396007>

<sup>27</sup> El Confidencial. *For&From, la major cadena del "Imperio Zara"*. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-03-13/for-from-INDITEX-discapacidad-ong-palafolls-cogami-rsa-integracion-inversion-social\\_1167315/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-03-13/for-from-INDITEX-discapacidad-ong-palafolls-cogami-rsa-integracion-inversion-social_1167315/)

número 4.000 a Tokio i aconseguen obrir-se a un total de 73 mercats, després d'obrir botigues a Corea del Sud, Egipte, Hondures, Montenegro i Ucraïna. L'any 2009 s'inverteix especialment a la Xina, on s'obren botigues Stradivarius, Bershka i Pull&Bear, per primera vegada. També s'obre un nou centre de distribució a Palafolls (Barcelona). L'any 2010 Zara comença a vendre de manera online en el mes de setembre, i en acabar l'any el grup ja ven per Internet a 16 mercats europeus. El 2010 també s'obre la botiga número 5.000 a Roma.

Pablo Isla, conseller delegat d'INDITEX des del 2005, assumeix la presidència del grup l'any 2011<sup>28</sup>, després de la renúncia d'Amancio Ortega, que continuà com a major accionista del grup, amb un 60% aproximat de les accions. Aquest mateix any ja operen de manera online totes les marques del grup, i Zara comença a vendre a través d'Internet a Estats Units i Japó. L'any 2011 també s'aconsegueix la xifra dels 82 mercats on comercialitza el Grup INDITEX. I el 2012 s'obre la botiga número 6.000 a Oxford Street (Londres), un dels eixos comercials més importants d'Europa.



*Il·lustració 5: Fotografia de Pablo Isla, actual president del grup INDITEX. Font: INDITEX.*

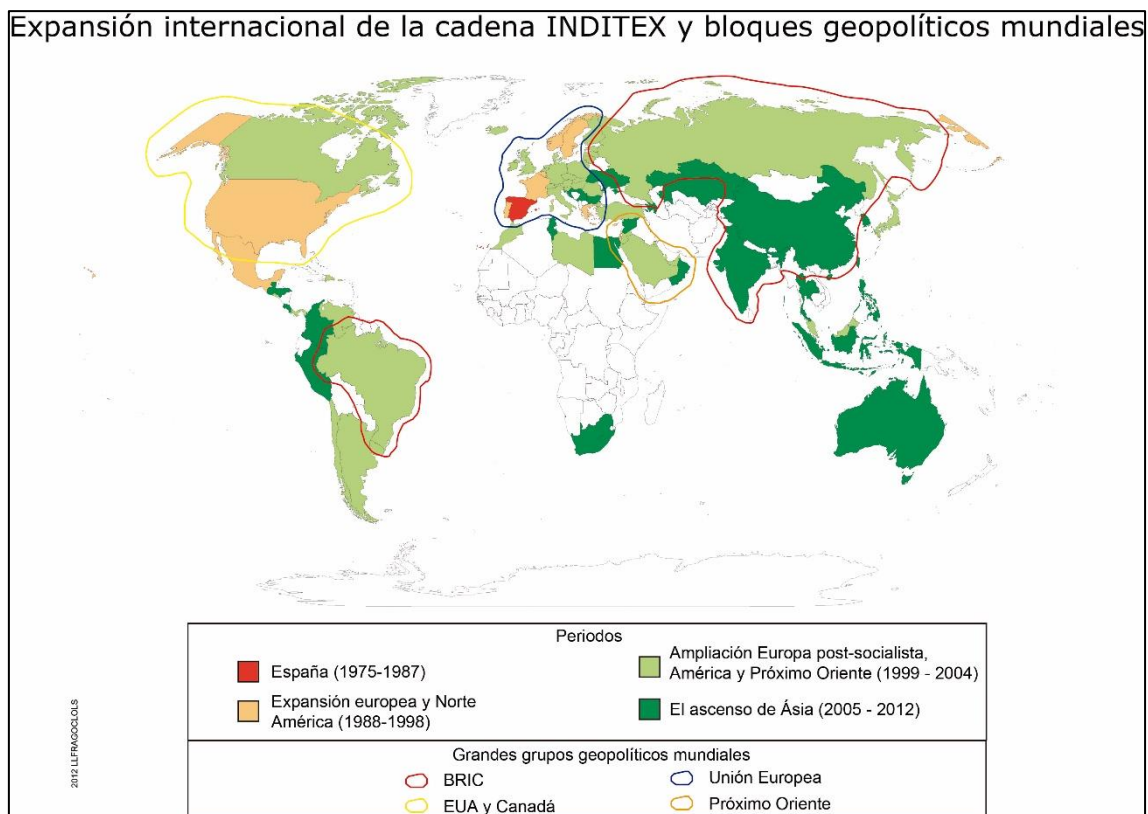
L'any 2014 s'inaugura el nou centre logístic a Cabanillas (Guadalajara). També es continua expandint el nou model de botiga integrada, online i física, amb l'accés a nous mercats, noves botigues flagship (que en parlarem més endavant) i reforma d'establiments ja existents. I també comença a operar el nou Centre Tecnològic. El 2015 el Grup INDITEX arriba a les 7.000 botigues amb l'obertura de la botiga Zara a Hawaii.

L'any 2017, INDITEX disposa de 7.504 botigues i està present a 94 mercats, 45 d'ells també de manera online.<sup>29</sup>

Com s'ha pogut observar anteriorment, el procés d'expansió global no s'ha produït a l'hora, és a dir, en un temps relativament curt INDITEX ha entrat en mercats de molts països, però ha seguit un ordre d'expansió. Seguidament s'analitzarà aquest procés d'expansió global i quins són els motius que han facilitat l'entrada a aquests mercats d'altres països.

<sup>28</sup> La Razón. *Amancio Ortega premia a Pablo Isla y le nombra sucesor del imperio INDITEX*. Any 2011. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: [https://www.larazon.es/historico/2195-amancio-ortega-propone-a-pablo-isla-como-presidente-de-INDITEX-PLLA\\_RAZON\\_352133](https://www.larazon.es/historico/2195-amancio-ortega-propone-a-pablo-isla-como-presidente-de-INDITEX-PLLA_RAZON_352133)

<sup>29</sup> INDITEX. *INDITEX en el mundo*. Any 2017. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: <https://www.INDITEX.com/es/quienes-somos/INDITEX-en-el-mundo#continent/000>



Mapa 1: Expansió Internacional de la cadena INDITEX i blocs geopolítics mundials. Font: Lluís Frago Cloles (2012)

En aquest Mapa 1, s'observa la expansió internacional de la cadena INDITEX relacionat amb els grans grups geopolítics mundials. El primer període correspon a l'expansió dins l'àmbit espanyol. L'any 1975 s'obre la primera botiga Zara a A Coruña<sup>30</sup>, i seguidament entre 1975 i 1987 es van obrir botigues de manera progressiva a diferents capitals espanyoles com per exemple Madrid i Barcelona.

El segon període que identifica el mapa és el període de 1988 a 1998, que correspon a l'expansió per la Unió Europea i Nord Amèrica. Segurament un dels factors claus que van permetre aquesta expansió europea va estar l'adhesió d'Espanya a la Comunitat Europea que es va signar el 12 de juny de l'any 1985 i va entrar en vigor l'1 de gener de 1986, que va ser quan Espanya es va convertir en membre de ple dret de la Comunitat Europea<sup>31</sup>. Pel que fa a l'expansió a Amèrica del Nord cal destacar la Declaració Transatlàntica, que es va firmar l'any 1990. Des de 1995, la relació es basa en la Nova Agenda Transatlàntica, que va suposar la creació l'any 2007 el Consell Econòmic Transatlàntic, encarregat de donar impuls a l'economia transatlàntica. També d'acord amb l'Associació Econòmica Transatlàntica, ja des de fa uns quants anys s'està negociant l'acord

<sup>30</sup> INDITEX. *Nuestra Historia*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: <https://www.INDITEX.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>

<sup>31</sup> Viquipèdia. *Adhesió d'Espanya a la Comunitat Europea*. [en línia] [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: [https://ca.wikipedia.org/wiki/Adhesi%C3%B3\\_d%27Espanya\\_a\\_la\\_Comunitat\\_Europea](https://ca.wikipedia.org/wiki/Adhesi%C3%B3_d%27Espanya_a_la_Comunitat_Europea)

de lliure comerç entre els Estats Units i la Unió Europea, conegut com Associació Transatlàntica pel Comerç i la Inversió (ATCI).<sup>32</sup> Com s'ha comentat, la primera botiga oberta a la Unió Europea va ser a la ciutat portuguesa de Porto l'any 1988, i el 1989 Zara va creuar l'Atlàntic i va obrir als Estats Units d'Amèrica, concretament a la ciutat de Nova York a Lexington Avenue, la primera botiga nord-americana. L'any 1990 Zara es va estrenar al mercat francès amb una botiga a Rue Halévy. Posteriorment, l'expansió va continuar per altres països de la Unió Europea i Amèrica del Nord.<sup>33</sup>

El tercer període que marca el mapa és de 1999 a 2004, que correspon al període al qual s'amplia l'expansió a l'Europa post-socialista, Amèrica i el Pròxim Orient. Un fet important és l'aspiració d'entrar a la Unió Europea per part d'alguns d'aquests països post-socialistes. I l'1 de maig de l'any 2004 es va formalitzar i van entrar a la Unió Europea els següents països: Xipre, República Txeca, Estònia, Hongria, Letònia, Lituània, Malta, Polònia, Eslovàquia i Eslovènia.<sup>34</sup> Un altre fet important és la creació de l'Organització Mundial del Comerç (OMC) l'1 de gener de 1995 per tal de reemplaçar l'Acord General de Tarifes i Comerç<sup>35</sup>. I Espanya va ser un dels països fundadors. Això va facilitar que entre els anys 1998 i 2004 INDITEX obrís botigues per primera vegada a: Argentina, Emirats Àrabs Units, Japó, Kuwait, Líban, Regne Unit, Turquia, Veneçuela, Alemanya, Aràbia Saudita, Bahrain, Brasil, Canadà, Xile, Holanda, Polònia, Uruguai, Andorra, Àustria, Dinamarca, Qatar, El Salvador, Finlàndia, República Dominicana, Singapur, Suïssa, Eslovàquia, Eslovènia, Malàisia, Rússia, Estònia, Hongria, Letònia, Lituània, Marroc, Panamà i Romania.<sup>36</sup>

L'últim període que identifica el mapa és del 2005 al 2012 i correspon a l'ascens d'Àsia. Es pot observar com la política comercial de la Unió Europea s'ha bolcat en els darrers anys en la negociació de convenis preferencials, tant amb els seus socis comercials de països desenvolupats com ara Canadà, Corea del Sud, EEUU i Japó, com també amb economies emergents com ara l'Índia. L'actual procés de globalització requereix un enfocament més complex que el mer intercanvi de productes acabats amb origen o destí a un país. La globalització fa que els productes siguin el resultat d'una llarga sèrie d'intervencions que han tingut lloc en diferents parts del món, a causa de la deslocalització. Això ha portat grans canvis en les cadenes

---

<sup>32</sup> European Commission. *La Asociación Transatlántica de comercio e inversión*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: [http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/index_es.htm)

<sup>33</sup> INDITEX. *Nuestra Historia*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: <https://www.INDITEX.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>

<sup>34</sup> Unión Europea. *Todos los países de la UE*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries_es)

<sup>35</sup> Organización Mundial del Comercio. *¿Qué es la OMC?*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/whatis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm)

<sup>36</sup> INDITEX. *Nuestra Historia*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: <https://www.INDITEX.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>

de subministrament mundial, que fa que el més important sigui on es genera el valor afegit en el producte i no tant el lloc on es registren les exportacions.<sup>37</sup> Tot un repte per a la planificació normativa i fiscal dels països. Les economies d'alguns països asiàtics com per exemple la Xina no paren de créixer i fa que moltes empreses tinguin interès en invertir-hi. També es tracten de mercats molt grans, ja que en aquests països trobem una gran quantitat de persones. L'any 2005 INDITEX va obrir més de 700 botigues en el món i va començar a vendre a països com: Costa Rica, Filipines, Indonèsia, Mònaco i Tailàndia. Un any després s'incorpora a mercats de països com la Xina, Sèrbia i Tunísia. L'any 2008 INDITEX obre la seva botiga número 4.000 a Tokio (Japó), i també inaugura botigues a: Corea del Sud, Egipte, Hondures, Montenegro i Ucraïna. L'any 2009 destaca a la història del grup per créixer a la Xina amb totes les seves marques.

Per tant es pot dir que l'expansió global del grup INDITEX ha estat considerablement ràpida, ja que amb menys de 40 anys ha esdevingut una companyia global i que opera a una gran quantitat de mercats internacionals. També és important destacar el moment en que ha decidit invertir i a quins llocs, ja que com per exemple en el mercat asiàtic, s'ha invertit quan s'ha convertit en una gran potencia, econòmicament parlant. En canvi a molts països d'Àfrica encara avui no s'ha obert cap botiga de la companyia degut al seu subdesenvolupament.

En els últims anys, s'ha pogut observar un cert retrocés en l'expansió de la companyia pel que fa al nombre de botigues obertes, ja que s'han tancat més botigues de les que s'ha obert. INDITEX va tancar l'exercici de 2017 amb 183 establiments més, però en els últims mesos de l'any van haver 29 tancaments nets. En total l'any 2017 la companyia va tancar en total 341 botigues. El ritme de tancaments d'aquest 2017 es va accelerar a finals d'anys i en el quart trimestre van haver més baixes que altes i un saldo negatiu de 29 tancaments nets. És cert que en superfície total de venda, INDITEX es va situar amb 4.739.427 m<sup>2</sup> al tancament de l'exercici, un 7% més que l'any anterior. En els comunicats que publica INDITEX es parla d'absorcions en lloc de tancaments, ja que insisteixen en que realment estan aplicant el pla que van posar en marxa el 2012 que es basa en obrir botigues grans per les seves marques, el que s'anomenen *flagships*, i que aquestes botigues substitueixen a varies més antigues i petites que es troben més o menys a la mateixa zona. Pablo Isla va esmentar en la presentació de resultats que les botigues que deixen de funcionar són antigues i ja no tenen sentit en l'estratègia actual de la companyia, que es basa en escollir locals enormes, eficients i en edificis emblemàtics si pot ser. També va recordar que allò important és la superfície comercial total, que segueix a l'alça i cada

---

<sup>37</sup> Club CECOT internacionalització. *La Unió Europea i els Tractats de Lliure Comerç*. [en línia] Any 2016. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: <http://www.cecotinternacionalitzacio.org/unio-europea-tractas-lliure-comerc/>

cop en localitzacions millors. A continuació va afegir que aquest pla d'absorció continuarà, ja que preveuen obrir el 2018 entre 350 i 400 botigues i calculen que absorbiran 200 botigues. El mercat on es produeixen més tancaments és el mercat més madur, l'espanyol. També és el mercat més gran, ja que disposa de 1.688 botigues obertes. Segurament per aquest motiu és el mercat on es tanquen també més botigues, ja que l'any 2017 es va saldar amb 99 tancaments nets. Aquests tancaments sorgeixen després de 39 inauguracions i 84 ampliacions, que algunes d'elles corresponen a *flagships* o macrobotigues. Aquesta estratègia de absorbiment de botigues també va acompanyada per una aposta per el comerç online. Ja que s'ha invertit en les botigues online internacionals, i estan presents en 49 mercats amb pàgines de les seves marques. Això queda reflectit en la inversió que s'ha destinat a tecnologia i logística en els últims anys. L'any passat s'hi van invertir 1.800 milions d'euros.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Delgado, Cristina. El País. *INDITEX cerró más tiendas de las que abrió por primera vez en su historia el último trimestre*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: [https://elpais.com/economia/2018/03/14/actualidad/1521055960\\_199174.html](https://elpais.com/economia/2018/03/14/actualidad/1521055960_199174.html)

## **4.2 El mercat immobiliari**

Un dels factors claus que explica el procés, d'adquisició d'edificis d'alt valor patrimonial i centrats de grans ciutats, és el mercat del sòl i el mercat immobiliari. Per Amancio Ortega és tant important que dins del holding INDITEX trobem la societat Pontegadea Inversiones, S.L. que està representada en el Consell d'Administració d'INDITEX per Flora Pérez Marcote, i és titular de 1.558.637.990 accions representatives del 50,01% del capital social. Pontegadea Inversiones S.L. va ser designada consellera el 9 de desembre de 2015 i ratificada el 19 de juliol de 2016.<sup>39</sup>

Flora Pérez Marcote, actual dona de Amancio Ortega, és la representant persona física de Pontegadea Inversiones, S.L. Va iniciar la seva trajectòria professional a Zara, treballant en diferents càrrecs relacionats amb el disseny i compra de productes per aquesta societat. A més de la seva labor en aquesta filial d'INDITEX, té una àmplia experiència com administradora de societats mercantils des de fa més de 15 anys<sup>40</sup>. També és vicepresidenta del Patronat de la Fundació Amancio Ortega Gaona des de l'octubre de 2005 i membre del seu patronat des del març de 2003.

Actualment aquesta empresa és propietària de diferents edificis emblemàtics de ciutats espanyoles molt importants, entre elles trobem Barcelona o Madrid, però també ha adquirit edificis d'alt valor patrimonial i centrats a ciutats d'arreu del món, com per exemple Nova York, Londres, Lisboa, Viena, entre d'altres.<sup>41</sup>

La inversió Immobiliària a l'estranger és una tendència relativament nova a nivell mundial. Va ser iniciada per inversors institucionals japonesos a l'any 1987. Va tenir com a primer i principal objectiu l'adquisició d'oficines, hotels i edificis emblemàtics d'apartaments als Estats Units d'Amèrica (principalment a Manhattan, Nova York) i va suposar la introducció d'una nova forma de valorar els immobles. A partir d'aquesta data, les expectatives i les condicions de liquiditat de l'economia influeixen decisivament en la fixació dels preus dels actius immobiliaris. El descompte de les rendes de lloguer és una xifra a tenir en compte en el procés de fixació del

---

<sup>39</sup> INDITEX. *Pontegadea Inversiones S.L.* Any 2017. [Consultat el 23/02/2018]. Disponible a: <https://www.INDITEX.com>

<sup>40</sup> España Diario. *Flora Pérez Marcote, la desconocida mujer de Amancio Ortega.* Any 2017. [Consultat el 23/02/2018]. Disponible a: <https://diarioespana.com/corazon/flora-perez-marcote-la-desconocida-mujer-de-amancio-ortega>

<sup>41</sup> BBC Mundo. *El otro gran negocio de Amancio Ortega, el dueño de Zara y el segundo hombre más rico del mundo.* Any 2016. [Consultat el 23/02/2018]. Disponible a: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160302\\_economia\\_imperio\\_inmobiliario\\_amancio\\_ortega\\_ac](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160302_economia_imperio_inmobiliario_amancio_ortega_ac)

preu d'un immoble. No obstant, ja no consisteix en l'únic ni, en nombroses ocasions, el principal criteri de valoració.

La clau de l'inici de la globalització immobiliària es troba a l'acord sobre tipus de canvi aconseguit a l'Hotel Plaza de Nova York (1985). Aquest consistia en una intervenció conjunta dels principals bancs centrals del món per aconseguir una progressiva depreciació del dòlar. D'aquesta manera, es pretenia evitar que una sobtada i descontrolada caiguda de la moneda dels Estats Units d'Amèrica conduís a una crisi econòmica i financera a nivell mundial.<sup>42</sup> En el cas del ien, el citat acord va fer que el tipus de canvi de la moneda japonesa s'apreciés un 35% en menys d'un any (va passar de 237 iens/dòlar a l'agost de 1985 a 154 iens/dòlar el juliol de 1986). Aquesta elevada apreciació va reduir notablement el ritme de creixement de l'economia japonesa i va crear temors d'arribada d'una recessió. Per evitar-la, i compensar la caiguda de la demanda exterior neta amb un increment de la demanda interior, el Banc de Japó va reduir notablement el tipus d'interès nominal i va portar el real a un nivell proper al 0%.<sup>43</sup>

La desregulació financera realitzada el 1986, unida a la falta d'una adequada supervisió, va fer que el sistema bancari disminuís notablement els requisits d'obligat compliment per l'obtenció d'un préstec. Les majors facilitats creditícies, juntament amb els baixos tipus d'interès reals, van inundar de liquiditat l'economia japonesa. Aquesta elevada liquiditat va ser destinada en major mesura a l'adquisició d'actius que a la compra de bens de consum, va motivar una elevada alça dels preus dels actius immobiliaris i borsaris i la creació de les corresponents bombolles en ambdós mercats.<sup>44</sup>

L'eufòria inversora, juntament amb la gran capacitat de finançament de famílies i empreses, va generar una elevada escassetat d'actius immobiliaris a Japó. Aquesta escassetat va fer que aquest país visqués, a finals de la dècada dels 80, una autèntica bogeria immobiliària. Aquesta bogeria s'observa clarament en les següents dades: un apartament d'una sola habitació al centre de Tokio va arribar a tenir el 1989 un valor de mercat de 1.200.000 euros (actualment el seu preu és de 360.000 euros); el 1990, el valor de les propietats immobiliàries de Japó pràcticament doblada la capitalització borsària mundial; en els últims anys de la bombolla immobiliària, amb

---

<sup>42</sup> Oro y Finanzas. *¿Qué es el Acuerdo Plaza, Plaza Accord o Plaza Agreement? – Devaluación dólar*. Any 2015. [Consultat 24/02/2018]. Disponible a: <https://www.oroymas.com/2015/02/que-es-plaza-acuerdo-accord-agreement/>

<sup>43</sup> Bernardos Domínguez, Gonzalo. *¿Cómo invertir con éxito en el mercado inmobiliario?*. Netbiblo, 2007. 232 p. ISBN 8497451570, 9788497451574.

<sup>44</sup> ABC. *La burbuja Inmobiliaria que hizo <perder> a Japón una década entera*. Any 2015. Disponible a: <http://www.abc.es/economia/20150610/abci-decada-perdida-japon-201506092001.html>

la finalitat d'aparentar un menor import de la transacció, les compravendes de solars en les principals ubicacions de Tokio es negociaven en termes de preus per centímetre quadrat.

La combinació d'una elevada apreciació del ien, l'escassetat de producte en venda al Japó, el seu elevat preu i la baixa rendibilitat via lloguer dels immobles, van convertir els actius immobiliaris més emblemàtics dels Estats Units d'Amèrica en summament atractius per als inversors japonesos. En termes comparatius, eren notablement més barats i oferien una major rendibilitat via lloguer. La comparativa no oferia dubtes: el valor de mercat de totes les propietats immobiliàries en els EEUU era similar a les de l'entorn metropolità de Tokio. Degut a això, els inversors japonesos consideraven els preus vigents en els EEUU eren propis d'una temporada de grans rebaixes. Aquesta sensació va conduir a una competència feroç entre els inversors japonesos per adquirir els actius immobiliaris més emblemàtics dels EEUU. El resultat va ser un elevat increment del seu preu. Així, pràcticament en cada transacció, el preu per m<sup>2</sup> pagat per el corresponent immoble suposava un nou màxim històric. A diferència dels inversors japonesos, els agents immobiliaris estatunidencs consideraven estratosfèrics els preus assolits pels edificis. Estimaven que no estaven justificats de cap manera per les expectatives de revaloració de l'actiu o d'increment de lloguers. Sens dubte, aquesta va ser l'inici de la globalització immobiliària.<sup>45</sup>

Uns anys després, la bombolla borsària i immobiliària japonesa va explotar. El Banc de Japó va tenir una contribució decisiva en la seva explosió. El 1989, el temor a un significatiu increment de la taxa d'inflació va motivar un canvi radical de la política monetària d'aquest banc. Els tipus d'interès van pujar des del 2,5% a principis de 1989 fins el 6% a l'agost de 1990. Aquesta elevada pujada de tipus d'interès va reduir la capacitat de finançament de famílies i empreses, va augmentar els costos del seu endeutament i va incrementar els risc d'invertir en actius borsaris i immobiliaris. El 1991, ja havia explotat la bombolla borsària (l'índex Nikkei va baixar un 63% entre el gener de 1990 i l'agost de 1992) i començava a punxar-se la de caràcter immobiliari. L'esclat de la bombolla va canviar radicalment l'operativa dels inversors immobiliaris japonesos. Es varen transformar d'àvids compradors en ràpids venedors. La necessitat de liquiditat, degut a l'elevat deute contret, i l'inici d'una significativa caiguda del preu dels terrenys i immobles al Japó, va fer que la majoria dels inversors japonesos venguessin durant el període 1991-1993 els seus actius als EEUU. Aquesta venda va suposar el final de la primera fase de la globalització immobiliària.

---

<sup>45</sup> Bernardos Domínguez, Gonzalo. *¿Cómo invertir con éxito en el mercado inmobiliario?*. Netbiblo, 2007. 232 p. ISBN 8497451570, 9788497451574.

En els primers anys de l'actual dècada, l'habitatge va adoptar un nou paper: actiu refugi<sup>46</sup>. Aquesta funció va ésser compartida amb altres actius, tals com els bons i l'or. En gran mesura, aquesta situació va ser conseqüència de la negativa evolució de les principals Borses mundials en el període compres entre abril de 2000 i desembre de 2002. En aquesta etapa, esdeveniments de diferent tipologia, tals com l'explosió de la bombolla especulativa de la nova economia<sup>47</sup>, l'atemptat de les Torres Bessones, diversos escàndols empresarials (Enron, Worldcom, etc.) i les possibles repercussions econòmiques de la guerra contra Iraq, van incrementar substancialment el risc de la inversió borsària i van reduir notablement la seva rendibilitat esperada. Degut a això, els capitals es van desplaçar a actius més segurs i amb una major relació rendibilitat-risc. Aquest desplaçament, especialment des de setembre de 2001, va motivar un substancial increment de la demanda de residències per motius d'inversió i contribució de forma decisiva a generar, en un elevat número de països, una important pujada del preu de l'habitatge.

A l'exercici de 2001, les repercussions directes i indirectes de l'efecte pobresa, causat per la reducció de les cotitzacions borsàries, van conduir a una recessió econòmica global. Un tipologia de recessió semblant no s'observava a l'economia mundial des de 1982. Tampoc, des de 1975, els tres principals països del món (EEUU, Japó i Alemanya) havien entrat a l'hora en una situació d'estancament econòmic. Aquesta adversa conjuntura va fer témer als principals bancs centrals l'arribada de la fatídica combinació: recessió i deflació. Era el que havia passat a Japó, després de l'explosió de la bombolla especulativa creada a la segona meitat de la dècada dels anys 80. Amb la finalitat d'evitar aquesta combinació, i després de tenir en consideració els errors comesos pel Banc de Japó durant els anys 90, la Reserva Federal i el Banc Central Europeu van decidir realitzar una ràpida i considerable reducció dels tipus d'interès nominals. La reducció va ser de tal intensitat que, en alguns països com Espanya i EEUU, el tipus d'interès real es van convertir en negatiu.

La realització d'una política monetària tan expansiva, especialment als EEUU, on la reducció de tipus va tenir una major magnitud, tenia com un dels seus principals objectius incentivar a les famílies a incrementar el seu endeutament i a elevar la seva demanda d'habitatges. Si el propòsit s'aconseguia, el creixement de les rendes en el mercat residencial conduiria a un augment de la inversió en construcció, una notable creació de treball i un major dinamisme de la despesa de les famílies. D'aquesta manera, la positiva evolució del consum privat i de la inversió en

---

<sup>46</sup> Bernardos Domínguez, Gonzalo. *¿Cómo invertir con éxito en el mercado inmobiliario?*. Netbiblo, 2007. 232 p. ISBN 8497451570, 9788497451574.

<sup>47</sup> Bernardos, Gonzalo. *Creació i destrucció de la primera bombolla immobiliària global* [en línia]. Paradigmes, Juny 2009, número 2. [Consultat el 24/02/2018]. Disponible a: [www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/download/223795/304654](http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/download/223795/304654)

construcció impedirien l'arribada a l'uníson de la recessió i la deflació. En alguns països, com per exemple EEUU i Espanya, aquestes variables no només van aconseguir evitar l'aparició d'una crisi, sinó que es van convertir en les principals impulsores d'un període d'elevat creixement econòmic.

A diferència d'etapes anteriors, els nous fluxos de capitals arribats al sector immobiliari no es van dirigir preferentment, al mercat internacional, a la compra d'oficines i hotels, sinó a l'adquisició d'edificis d'apartaments. La recessió econòmica generada per l'explosió de la bombolla especulativa tecnològica va comportar un elevat augment de la taxa de desocupació dels immobles d'oficines, principalment degut a la desaparició de nombroses empreses lligades a la nova economia. Aquest increment va reduir la seva rendibilitat esperada, va augmentar el risc d'invertir en aquesta actius i va fer menys atractiva l'explotació comercial dels indicats immobles. En el cas dels hotels, la seva rendibilitat es va reduir degut a la menor activitat econòmica i, especialment en EEUU, per la reducció del turisme.

Tot i això, el valor de mercat dels hotels i els edificis d'oficines, ubicades en el centre de les ciutats, va incrementar substancialment. L'explicació a aquesta aparent paradoxa va tenir a veure amb la seva possible reconversió en edificis d'apartaments i amb la seva valorització. Els reduïts tipus d'interès, juntament amb l'escàs atractiu dels actius alternatius, va comportar un gran augment de la demanda per motiu d'inversió dels habitatges de luxe ubicades a la zona "prime" de les principals ciutats del món. Davant l'escassetat de l'oferta, nombrosos promotors van decidir adquirir, a preu impensables uns anys enrere, immobles d'oficines i hotels. Els preus pagats no estaven en cap cas justificats per les rendes percebudes en forma de lloguers (oficines), ni pels resultats d'explotació obtinguts (hotels).<sup>48</sup>

La finalitat de les adquisicions era la seva reconversió en edificis d'apartaments i la venda separada de cada habitatge a una insaciable demanda per motiu inversió. Davant la falta d'alternatives i la gran capacitat de finançament disponible, la indicada demanda valorava en major mesura la localització de l'edifici i el seu caràcter emblemàtic que el cost del mateix. Aquesta consideració va contribuir de manera decisiva a que els preus dels habitatges en el centre de les principals ciutats (excepte les d'Alemanya i Japó) pugessin de manera espectacular i, generalment, en major mesura que en les ubicacions limítrofes.

---

<sup>48</sup> Bernardos Domínguez, Gonzalo. *¿Cómo invertir con éxito en el mercado inmobiliario?*. Netbiblo, 2007. 232 p. ISBN 8497451570, 9788497451574.

Un magnífic exemple de la citada reconversió és l'experimentada per l'Hotel Plaza de Nova York<sup>49</sup>. Probablement, és el complex hotelier més mític dels EEUU. Està ubicat en una de les localitzacions més emblemàtiques del món: la cantonada sud-est de Central Park (Manhattan). La seva escassa rendibilitat com hotel (en 2003 va perdre 1,8 milions de dòlars), unit al seu elevat valor en el mercat com edifici d'apartaments, van motivar el 2005 la seva venda a una empresa promotora i la seva reconversió en habitatges i galeries comercials. L'alcaldia i la pressió popular (el Plaza forma part de la història de Nova York) van aconseguir convèncer a la nova propietat per que una part de l'edifici fos destinada a hotel. No obstant, la nova instal·lació hotelera només tindrà 150 habitacions (l'anterior disposava de 805) i, previsiblement, estarà ubicada a la part contrària a la històricament observada en les principals ciutats. Així, correspondrien a l'ús hotelier, quedant per el residencial les de caràcter menys emblemàtic i comercial.

En resum, el caràcter refugi de l'actiu habitatge, els reduïts tipus d'interès, l'elevada liquiditat existent en l'economia i la major preferència dels inversors pels actius del mercat residencial, van generar un "boom" immobiliari a nivell mundial en el període compres entre 2001 i 2005.

Malgrat els problemes observats a l'economia internacional durant el període 2001-2003, el preu de l'habitatge va pujar significativament en tots els països analitzats, excepte Alemanya i Japó. En algunes nacions, la pujada de preus va estar parcialment sustentada en una adequada evolució econòmica, com és el cas d'Espanya, Regne Unit i Irlanda. No obstant, en altres, la seva justificació va tenir que veure en major mesura amb aspectes financers que macroeconòmics. Aquest seria, per exemple, el cas de França i Itàlia. Encara que el seu creixement econòmic va ser escàs, el preu de l'habitatge va pujar en mitjana durant els cinc anys analitzats un 11,9% i un 9,1% respectivament.<sup>50</sup>

La major facilitat de finançament i el caràcter refugi de l'habitatge, en canvi, no van permetre augmentar significativament la demanda de residència a Alemanya i Japó. En el primer país, el motiu fonamental de la disminució de preus va tenir a veure amb la destrucció de treball generat en el període analitzat. En el segon, les causes principals van ser l'existència de deflació i l'escàs grau de confiança de les famílies en l'evolució econòmica de la nació.

---

<sup>49</sup> Peirón, Francesc. *La Vanguardia. Los secretos del hotel Plaza de Nueva York*. [en línea]. Any 2016. [Consultat el 24/02/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/vida/20160327/40694138425/hotel-plaza-nueva-york-sale-a-subasta.html>

<sup>50</sup> Bernardos Domínguez, Gonzalo. *¿Cómo invertir con éxito en el mercado inmobiliario?*. Netbiblo, 2007. 232 p. ISBN 8497451570, 9788497451574.

Però, la inversió en habitatge no ha estat sempre tant rentable com ho ha estat els últims anys. En el període comprès entre els anys 1980 i 2001, únicament en quatre països (Espanya, Regne Unit, Holanda i Irlanda), la revaloració de l'actiu habitatge va superar amb claredat en termes reals l'1% anual. Aquesta revaloració és inferior a la proporcionada per la renda fixa a curt termini en un elevat número de períodes. Aquest aspecte demostra que l'adquisició d'un habitatge no és, sempre i en qualsevol país, una magnífica inversió.

Les claus de l'èxit de la inversió immobiliària en les anteriors quatre nacions van estar principalment relacionades amb la macroeconomia i la fiscalitat.<sup>51</sup> Totes elles van gaudir d'un elevat creixement econòmic durant una part del període analitzar i van concedir significatius incentius fiscals per l'adquisició d'habitatges. En el cas d'Espanya i d'Irlanda, una substancial disminució dels tipus d'interès s'ha d'afegir als anteriors factors explicatius. Pel contrari, l'evolució del preu de l'habitatge a Alemanya mostra clarament que invertir a llarg termini en el mercat residencial, si no es fa a l'actiu, el moment i la localització adequada, pot ser una mala inversió. Aquesta situació també s'advertiria a Japó si, en lloc d'analitzar l'etapa 1980-2001, prenguéssim com a base el període 1991-2005.

---

<sup>51</sup> Bernardos Domínguez, Gonzalo. ¿Cómo invertir con éxito en el mercado inmobiliario?. Netbiblo, 2007. 232 p. ISBN 8497451570, 9788497451574.

## **5. La localització, concepte clau en el màrqueting d'INDITEX**

És obvi que la localització de les botigues és un element de gran importància dins de les estratègies de la companyia. Principalment és important que es localitzin en llocs centrals, ben comunicats i molt transitats per persones, per tal de localitzar-se a prop de la població consumidora.

La botiga és el lloc estratègic de Zara, ja que busca adquirir o llogar immobles en llocs prestigiosos de les capitals mundials. Aquestes botigues sempre estan ubicades en centres de gran afluència de públic, carrers amplis, per als vianants o zones comercials de tot el món, com per exemple la Cinquena Avinguda de Nova York, Oxford Street a Londres, els Camps Elisis a París, el Passeig de la Castellana a Madrid o el Passeig de Gràcia a Barcelona. La gran majoria dels immobles en els que actua Zara són propietat d'Amancio Ortega, ja que compra establiments en els millors carrers de les ciutats per posteriorment llogar-los, tant a les marques que formen part del grup empresarial com a d'altres operadors comercials, mitjançant arrendaments operatius i en alguns casos també amb arrendament financer traspasant riscos i avantatges a l'arrendatari. En molts casos els contractes d'arrendament estableixen simplement un lloguer fixe satisfet mensualment, en altres, els imports a pagar es determinen com un percentatge de les vendes obtingudes.<sup>52</sup>

Però el fet d'obrir botigues a llocs centrals de les ciutats, que també tinguin el plus de ser edificis amb unes característiques històriques i culturals i amb un simbolisme per la ciutat, són factors que formen part també de la seva estratègia comercial per els motius que comentarem a continuació.

### **5.1 Estratègies de localització de INDITEX a Barcelona**

Una bona localització produeix per la companyia un nombre més elevat de vendes, gràcies a la centralitat urbana, és a dir, a la zona de la ciutat que té una màxima atracció de la població, en especial de la consumidora, i que ve definida per una màxima accessibilitat que fa que la funció comercial de la ciutat hagi d'estar en aquestes àrees perquè és la zona més competitiva per atreure demanda. I com que el comerç és una activitat econòmica que sempre necessita molta demanda és per això que es localitza al centre.

---

<sup>52</sup> Aldámiz-Echevarria Sanfeliu, María. Universitat de Barcelona. *ZARA, anàlisi de la estratègia empresarial*. [en línia]. Any 2015. [Consultat el 21/05/2018]. Disponible a: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66814/1/TFG-ADE-Ald%C3%A1miz-Maria-juliol15.pdf>

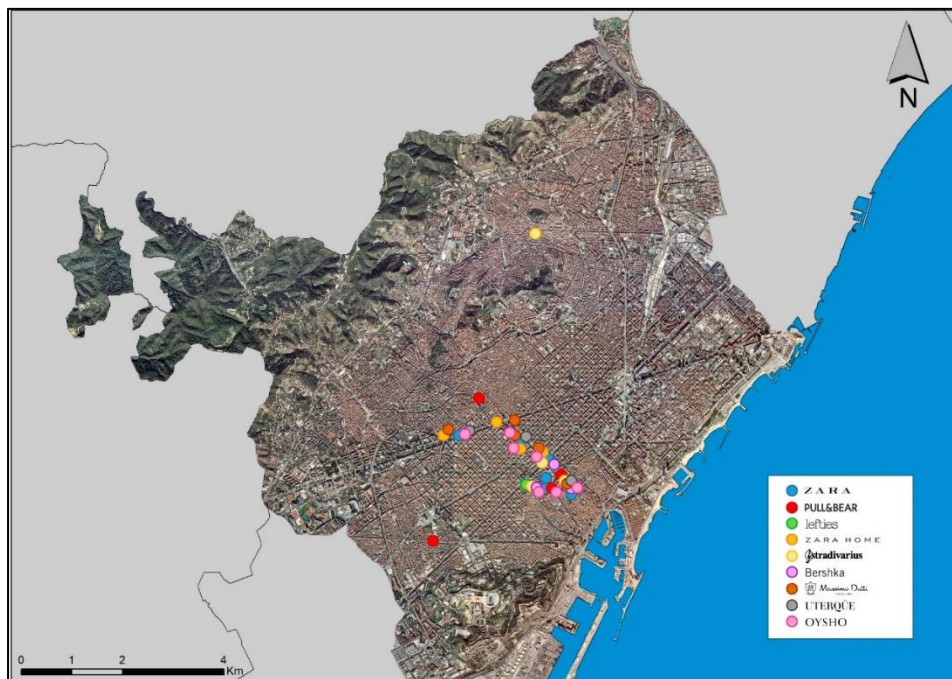
Un altre tema important és entendre perquè a INDITEX li interessin els edificis emblemàtics. Es tracta d'un tema d'economia simbòlica, és a dir, el que fan les marques és apropiar-se de les ciutats i per tal de distingir-se de la resta de marques comercials s'apropien dels edificis simbòlics de les ciutats. Aquestes edificis són representatius de la identitat de la ciutat i en el moment que s'obre una botiga d'una determinada marca en un d'aquests edificis es produeix una associació entre el contingut que és Zara i la forma que és l'edifici simbòlic, d'aquesta manera la marca emet un prestigi que sinó no tindria.

Una bona mostra d'això comentat són les *flagship store*. El concepte va ser importat dels Estats Units, i en vocabulari naval vol dir "buc insígnia", és a dir, el vaixell utilitzat pel màxim càrrec d'un conjunt d'embarcacions militars, la nau més important i destacada. Les marques utilitzen aquest concepte com a metàfora per fer referència a la seva botiga més representativa. Aquestes botigues es caracteritzen per tenir un espai molt gran, ja que normalment ofereixen tot el catàleg de productes disponibles de la marca, a més estan situades als carrers més emblemàtics i comercials de les grans ciutats, i per últim, s'acostuma a optar per edificis amb una arquitectura significativa amb un disseny cuidat al detall, ja que es tracta d'un aspecte vital per la imatge de la marca. El principal objectiu de les *flagship* no és vendre més, sinó reforçar la imatge que tenen els consumidors i consumidores de la marca, per això ha de transmetre els valors que vol projectar la marca. Per aconseguir-ho necessita un elaborat projecte d'interiorisme que cridi l'atenció de la clientela, i que ofereixi una experiència diferent, amb un disseny creatiu, innovador i molt ben definit.<sup>53</sup>

Amb l'auge de les xarxes socials, s'ha accentuat el paper de les *flagship*, ja que molts clients quan visiten aquestes botigues que posseeixen unes instal·lacions tan cuidades a dins d'uns edificis tant impressionants, realitzen fotografies compartint la seva experiència i les comparteixen a les xarxes socials. Per tant s'està produint una promoció gratuïta per la marca a través de les xarxes socials gràcies a la clientela que visita les botigues. Un d'aquests casos és la cúpula de la botiga Zara de la Plaça Catalunya de Barcelona, que ha estat fotografiada i compartida per molts visitants a les xarxes socials.

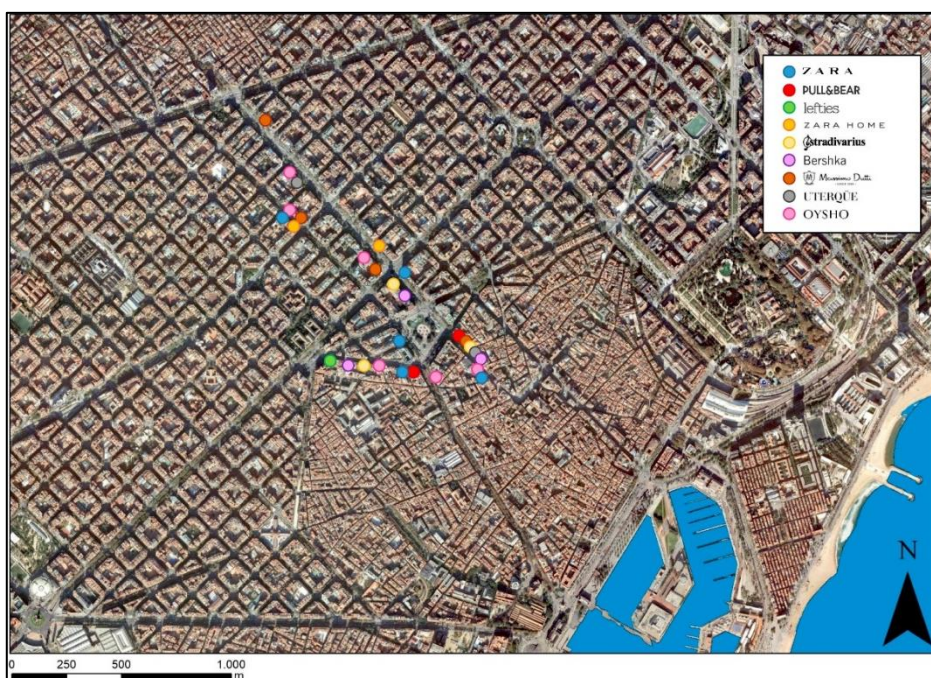
---

<sup>53</sup> Caad Shop Design. *Què és una flagship Store i per què estan de moda?* [en línia] [Consultat el 21/05/2018]. Disponible a: <http://www.caad-design.com/ca/que-es-una-flagship-store-per-que-estan-de-moda/>



Mapa 2: Localització de les diferents botigues de les marques d'INDITEX a la ciutat de Barcelona l'any 2018. Font: Elaboració pròpia.

Aquest primer mapa ens mostra la localització de les botigues del grup INDITEX l'any 2018 de la ciutat de Barcelona. Per començar esmentar que en aquest mapa no es mostren els centre comercials de Barcelona, que serien l'Illa Diagonal, Pedralbes Centre, Heron City, Diagonal Mar, el Maremàgnum, les Glòries i la Maquinista, ja que el que interessa mostrar és l'ocupació d'edificis emblemàtics de la ciutat de Barcelona, i en els centre comercials disposen d'un disseny més funcional i no correspon a l'estudi plantejat.



Mapa 3: Localització de les diferents botigues de les marques d'INDITEX al centre de la ciutat de Barcelona l'any 2018. Font: Elaboració pròpia.

El que més destaca dels mapes és la gran concentració de botigues al centre de la ciutat. Sobretot als carrers de Pelai, Portal de l'Àngel, Passeig de Gràcia, Rambla de Catalunya i l'Avinguda Diagonal, on es troben botigues de totes les marques d'INDITEX.

Pel que fa a les botigues de la marca Zara es troben al Portal de l'Àngel, al Carrer Pelai, a la Plaça Catalunya, al Passeig de Gràcia, i també a l'Avinguda Diagonal, que són els carrers amb més trànsit de persones i amb una millor accessibilitat. Pel que fa als edificis que ocupen aquestes botigues es pot dir que tenen unes característiques que els distingeixen d'altres i que tenen una història que comparteixen amb la ciutat de Barcelona, com és el cas del Zara de Plaça Catalunya, on antigament es trobava la seu del Banc de Bilbao i que arquitectònicament parlant és impactant, sobretot gràcies a la cúpula.

En canvi la marca Pull&Bear, a part de tenir botigues al centre de la ciutat, al Carrer Pelai i a l'Avinguda del Portal de l'Àngel, també es trasllada als eixos comercials de dos barris, Gràcia i Sants. El Pull&Bear del barri de Sants es troba a la Carretera de Sants i el del barri de Gràcia es troba al Carrer Gran de Gràcia.

La marca Lefties només disposa d'una botiga a la ciutat de Barcelona, sense comptar les botigues dels centres comercials, que és la macrobotiga del Carrer Pelai amb Plaça Universitat, on hi havia hagut els grans magatzems El Àguila, molt populars i que es van cremar l'any 1981. Aquesta botiga és sens dubte la *flagship* de la marca i va ser inaugurada a principis de 2018.

Zara Home en canvi disposa de quatre botigues molt ben localitzades, dos pròximes a l'Avinguda Diagonal, al número 490 i l'altra a Pau Casals, una a Rambla Catalunya i una altra al Passeig de Gràcia. La botiga de Passeig de Gràcia és la *flagship* de la marca i va ser la botiga Zara Home més gran del món el moment de la seva inauguració l'any 2013.

Stradivarius a part de disposar de botigues a l'Avinguda Portal de l'Àngel, al Carrer Pelai i al Passeig de Gràcia, disposa d'una botiga al barri d'Horta de Barcelona al Carrer de Dante Alighieri. És cert que les botigues de Stradivarius del centre de la ciutat de Barcelona són amples i estan localitzades en llocs molt accessibles i transitats, però la botiga insígnia de la marca es troba a la ciutat de Londres.

Pel que fa a les botigues de la marca Bershka, es pot dir que es localitzen formant un triangle al centre de Barcelona, on els vèrtex són el Passeig de Gràcia, el Carrer Pelai i l'Avinguda del Portal de l'Àngel, sent aquesta última la botiga insígnia de la companyia, situada al número 24, on disposa d'una decoració dissenyada especialment per l'espai i el local està integrat per un pati típic dels edificis barcelonins de la zona decorat amb un centenar de maniquins.

Massimo Dutti té botigues obertes a l'Avinguda Portal de l'Àngel, a la Gran Via de les Corts Catalanes, a Rambla de Catalunya, Passeig de Gràcia i a l'Avinguda Diagonal. La botiga més impressionat de la marca és la localitzada al número 96 de Passeig de Gràcia, ja que disposa d'unes característiques que es comentaran més endavant i és l'antiga casa del pintor Ramon Casas, que va ser la famosa botiga de disseny Vinçon que la va endegar.

Uterqüe en canvi només disposa de tres botigues a Barcelona, a l'Avinguda Diagonal, al Passeig de Gràcia i a l'Avinguda del Portal de l'Àngel. La botiga del Passeig de Gràcia és la *flagship* de la companyia, i està decorada estil anys 50, amb obres d'art singulars amb col·laboració amb artistes com Aldo Chaparro.

Per últim Oysho, disposa de set botigues repartides a llocs privilegiats de Barcelona: l'Avinguda Diagonal, el Passeig de Gràcia, Rambla Catalunya, Carrer Pelai, les Rambles i Avinguda del Portal de l'Àngel. La botiga més gran de la marca es troba al número 13 del Passeig de Gràcia i rescata l'essència de l'edifici i afegeix alguns elements d'art i disseny.

Per tant es pot dir que totes les marques de la companyia INDITEX tenen presència als principals eixos comercials de la ciutat de Barcelona, sobretot els més centrals i accessibles. A part de la localització cal destacar el paper de les *flagships* o botigues insígnia de les diferents marques per tal d'associar-se al prestigi de la ciutat a través d'elements arquitectònics o artístics. I a Barcelona es troben un gran nombre de *flagships* de marques d'INDITEX, ja que consideren molt positiu associar les seves marques a la ciutat de Barcelona i la seva bellesa arquitectònica.

## **5.2 Comparació amb altres ciutats del món**

Aquest procés d'apropiació dels edificis emblemàtics de la ciutat de Barcelona per part de grans propietaris d'empreses multinacional com és el cas d'INDITEX, també s'ha produït a altres ciutats mundials, ja que es tracta d'un procés global.

Fora d'Espanya, Pontegadea Immobiliària compta amb filials encarregades del negoci del lloguer dels immobles de la seva propietat. Això no passa en el mercat nacional, on no existeix una divisió entre la societat titular dels actius i la gestió de les rentes.<sup>54</sup>

Pel que fa la pregunta si la societat Pontegadea té adquirits edificis en els principals eixos comercials mundials, la resposta es sí. A continuació es comentaran els més importants. Al principal eix comercial de Londres, Oxford Street, l'edifici on hi ha una botiga Primark que fa cantonada va ser comprat per Pontegadea la primera meitat del 2015. Ortega també va adquirir a finals del 2015 per 130 milions d'euros l'edifici Haughwout de Nova York, situat al carrer Broadway i construït per l'arquitecte John Gaynor. L'any 2011 va comprar a FCC l'emblemàtica Torre Picasso de la ciutat de Madrid, per 400 milions d'euros. Un dels últims edificis comprats per Pontegadea a la ciutat de Londres, és el número 6 de Sant James Square. Un altre immoble comprat per Amancio Ortega és l'edifici Murray Hill, situat al número 70 de Park Avenue a Nova York, on actualment trobem un hotel de la cadena mallorquina Iberostar. A principis de 2015, també van adquirir l'edifici de la Gran Via de Madrid número 32, on estan els estudis centrals de Cadena Ser, del grup PRISA i la *flagship* de Primark a Espanya. Pontegadea també va comprar un complex en una de les principals zones comercials de Miami Beach per 330 milions d'euros. L'any 2015 va comprar el primer edifici a Canadà, l'edifici Yorkville a la ciutat de Toronto. Seguint la política d'adquirir immobles als centres de grans capitals, Pontegadea va comprar un edifici en els Camps Elisis de París. L'antic Esquire Theater, a la ciutat de Chicago, també va ser comprat l'any 2015 per Amancio Ortega per 176 milions d'euros. L'edifici de Gucci situat a Rodeo Drive de Beverly Hills, a Los Angeles, va ser comprat per Pontegadea l'any 2014 per 90 milions d'euros.<sup>55</sup>

Aquestes són només alguns dels exemples més destacats d'edificis emblemàtics i localitzats en àrees centrals comprats per Pontegadea per tal d'obrir alguna botiga d'INDITEX o ve llogant-los a un preu molt elevat a altres empreses multinacionals comercials.

---

<sup>54</sup> EFE. El Mundo. *Pontegadea Inmobiliaria se reorganiza en España con una filial de alquilar equiparándose al resto de países*. [en línia]. Any 2017. [Consultat el 22/05/2018]. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/vivienda/2017/11/10/5a05742c468aeb2748b4593.html>

<sup>55</sup> El País. *Los edificios de Amancio Ortega*. [en línia] Any 2016 [Consultat el 22/05/2018]. Disponible a: [https://elpais.com/elpais/2016/07/18/album/1468847935\\_823266.html#foto\\_gal\\_2](https://elpais.com/elpais/2016/07/18/album/1468847935_823266.html#foto_gal_2)

### **5.3 Relació amb el mercat immobiliari amb l'adquisició d'edificis d'alt valor patrimonial**

Anteriorment s'ha explicat la importància del mercat immobiliari com un factor influent per tal d'aconseguir edificis emblemàtics de les ciutats. També s'ha comentat la importància que se li dóna des de la pròpia empresa INDITEX, que disposa de la societat Pontegadea, que es diu que la vol comprar un fons voltor dels Estats Units, per executar grans operacions immobiliàries a favor del holding empresarial. A continuació explicarem la relació que existeix entre el mercat immobiliari i l'adquisició d'aquests edificis.

Com hem comentat anteriorment el comerç és una activitat econòmica que sempre necessita molta demanda i per això s'ha d'instal·lar al centre de la ciutat, ja que és el lloc més accessible i amb més trànsit de persones. A peu, i això fa que els preus en aquestes àrees de màxima centralitat siguin tan elevats. Per exemple, l'Avinguda Portal de l'Àngel és el carrer amb més trànsit de gent d'Espanya i també és el carrer amb els preus del metre quadrat més elevats.

Una de les raons de l'existència de Pontegadea és que amb el gran capital que disposa l'empresa INDITEX, per tal de que encara creixi més s'ha de posar en circulació a diferents llocs estratègics per l'empresa per tal de que donin interessos. Una de les apostes de l'empresa és posar en moviment el capital a través del mercat immobiliari. Encara més amb la revolució urbana que està succeint al món, d'urbanització massiva de les ciutats, on s'ha comprovat que el món és un procés urbanitzador espectacular que seguirà, i que fa que hi hagi uns llocs de la ciutat més cars, ja que les ciutats van creixent però les àrees de centralitat continuen sent les mateixes. Això provoca que aquestes àrees es posin en un valor encara més elevat i d'aquí uns anys aquestes àrees encara seran més valuoses. I aquests preus només se'ls podran permetre grans empreses multinacionals com és el cas d'INDITEX. Per aquest motiu trobem grans propietaris que posseeixen edificis en localitzacions privilegiades de les ciutats, com és INDITEX a la ciutat de Barcelona.

El benefici que té INDITEX, a part del que aconsegueix venent productes tèxtils, és a través de les rendes del sòl, ja que si compres l'edifici tens la possibilitat de llogar-lo, i d'aquesta manera aconsegueixes posar en moviment el capital i aconseguir unes rendes del sòl. Un exemple és l'Apple Store de Passeig de Gràcia cantonada amb Plaça Catalunya que el propietari és Amancio Ortega i Apple està de llogater en aquestes instal·lacions. Això també és un èxit comercial d'Amancio Ortega, ja que lloga el seu edifici a una companyia líder en el sector de l'electrònica, i en el seu local ha obert una botiga innovadora. S'ha d'entendre que les empreses comercials, com INDITEX, ja no són empreses comercials només, sinó que diversifiquen el capital. Això és explicat per David Harvey, que tenia com a objectiu comprendre la urbanització a través del

capitalisme, i per aconseguir-ho havia d'estudiar dos temes: l'acumulació i la lluita de classes. I ho fa a través dels circuits del capital. Harvey afirma que l'objectiu dels capitalistes és acumular més capital, i això ho aconsegueixen reinvertint una forma de capital en una altra, i per tant, permet als capitalistes acumular més capital. Per tal d'augmentar el capital s'ha de crear un excedent durant el procés de producció, ja sigui augmentant les hores laborals o reorganitzant el procés gràcies a la maquinària per tal de que els treballadors siguin més productius. Quan els capitalistes creen massa excedent, es produeix la sobreacumulació i els guanys cauen. David Harvey descriu tres fases del procés circulatori del capital. El circuit de capital primari es relaciona amb el procés de producció, creant capital augmentant la producció i utilitzant maquinària i treballadors a l'hora de fabricar productes. La competència excessiva obliga als capitalistes a intentar explotar els treballadors. Però, quan es produeix massa, els capitalistes han de fer alguna cosa amb l'excés de capital, per tal de que els guanys no decaiguin. Per això, reinverteixen en el circuit de capital secundari o l'entorn construït. Aquest segon circuit es relaciona amb el consum, on el capital sobreacumulat que no es utilitza en el procés de producció, s'inverteix en actius fixos, com per exemple cases, bens duradors i maquinària. Existeixen barreres per tal de moure el capital a actius fixos, ja que no tot el capital es troba en forma de diner. Els capitalistes primer necessiten transformar el capital sobreacumulat en capital en forma de diner. Aquí és on el capital fictici es presenta en forma de sistemes de crèdit implementats pels bancs. Els bancs fan de mediadors entre els circuits primaris i secundaris, proporcionant l'estructura perquè els capitalistes reinverteixin i obtinguin més capital. El circuit de capital terciari, que inclou la inversió en ciència i tecnologia, té per objectiu principal millorar el procés de producció, això com la inversió en diverses despeses socials, relacionades amb la reproducció de la força de treball, i la captació i repressió. Per tal de preveure que els treballadors s'organitzin i adquireixin consciència de classe. Els capitalistes no estan interessats en el benestar dels treballadors, només estan interessat si influeix en la producció i el resultat final.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Mitchell-Dix, Samantha. *David Harvey "The Urban Process Under Capitalism"*. [en línia]. Any 2015. [Consultat el 27/05/2018]. Disponible a: <https://rampages.us/mitchelldix/david-harvey-the-urban-process-under-capitalism/>

#### **5.4 El paper de l'administració**

Una de les conseqüències de l'adquisició d'aquests edificis emblemàtics de les ciutats és la homogeneïtzació del comerç, i els comerços tradicionals i petits en molts casos no poden competir contra aquestes empreses multinacionals. Això fa que molts comerços tradicionals dels centres de les ciutats acabin traslladant-se i venent el seu local a una empresa d'aquest tipus. Però les administracions fan alguna cosa per tal de protegir aquests comerços? O ja els hi està bé perquè és una manera de preservar i rehabilitar el patrimoni històric i cultural de la ciutat a cost zero? A continuació intentarem respondre a aquestes preguntes.

A principis del 2014 es parlava menys del que s'hauria sobre el tancament de negocis emblemàtics de la ciutat de Barcelona per la modificació de la Llei d'Arrendaments Urbans que posava fi a les rentes antigues i actualitzava a preus de mercat els lloguers. Al febrer després del trasllat d'algunes botigues històriques com la centenària botiga de joguines Monforte, l'Ajuntament va decretar una suspensió de llicències d'obres que afecten a més de 4000 establiments singulars. La mesura plantejava una suspensió, aquí és on trobem el més preocupant, ja que per només un any i així mateix considerava protegir l'activitat dels negocis a més del patrimoni mobiliari e immobiliari que dóna caràcter a aquests locals mítics.<sup>57</sup> Una de les mesures que s'ha pogut observar és la d'instal·lació de plaques commemoratives als locals tradicionals i centenaris per tal de donar-li valor i atreure clientela. Però aquesta mesura no és ni molt menys suficient.

El cas de la Casa Ramon Casas, antic Vinçon, al Passeig de Gràcia que va ser adquirit per Massimo Dutti va obrir un altre debat sobre el paper de les administracions. L'edifici es localitza al Passeig de Gràcia número 96 i havia estat en el segle passat la residència i taller de l'artista Ramon Casas, principal representant de la pintura modernista catalana. L'any 2016 va ser l'any de Ramon Casas i això ho va aprofitar INDITEX per realitzar tota la caríssima reforma col·laborant estretament amb Patrimoni de la Generalitat, tot i que Vinçon ja havia reformat l'edifici. Per tant va existir una col·laboració entre INDITEX i la Generalitat de Catalunya per tal de preservar el patrimoni històric i cultural que hi ha en aquest edifici. Aquest edifici s'ha convertit en un petit museu modernista, on s'han recuperat, sostres, terres, ceràmiques i l'impressionant xemeneia que va ser obra de Josep Pascó l'any 1902.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Corominas i Julián, Jordi. Eldiario.es. *Zara y la pérdida de la identidad barcelonesa*. [en línia]. Any 2014. [Consultat el 23/04/2018]. Disponible a: [https://www.eldiario.es/catalunya/opinions/Zara-perdida-identidad-barcelonesa\\_6\\_301029914.html](https://www.eldiario.es/catalunya/opinions/Zara-perdida-identidad-barcelonesa_6_301029914.html)

<sup>58</sup> Lamelas, Marcos. El Confidencial. *El día que el cuñado de Amancio Ortega humilló a los propietarios Vinçon*. [en línia]. Any 2016. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a:

L'any 2016, la multinacional de roba de baix cost Teddy Group va inaugurar una botiga insígnia de cinc plantes al Barri Gòtic, concretament a la plaça Cucurulla, El Palauet Castell de Pons que va acollir durant dècades dos negocis històrics, la xocolateria Fargas i la Filatèlia Monge. També existeix el cas del H&M de l'edifici de la Catalana Gas a l'Avinguda Portal de l'Àngel que es va produir abans. Trobem una certa tendència i és que fins no fa gaire temps aquests racons tan singulars se solien convertir en hotels i actualment es troba un predomini dels usos comercials.<sup>59</sup> Això es degut a que després de la suspensió de llicències, una de les poques coses que es pot obrir a Ciutat Vella i que pot adquirir aquestes edificis són les botigues de roba. Roberto Pimpinelli, cap de desenvolupament a Espanya de Terranova, que es la marca que s'ha instal·lat al palauet, propietat del grup Teddy Group, explica en una entrevista que el procés va durar tres anys, ja que va ser un repte instal·lar escales mecàniques i ascensors respectant els elements protegits. També destacava que de vegades l'escenari arquitectònic eclipsa el producte. Però finalment feia una crida a les administracions dient que "Les administracions haurien de donar més suport a aquestes iniciatives. Són necessàries per salvaguardar el patrimoni urbà. A moltes ciutats veus edificis històrics que es degraden lentament". Per tant es pot observar com aquestes empreses tèxtils, i d'altres sectors també, demanen ajuda a les administracions per tal d'aconseguir respectar aquestes elements patrimonials importants.

Tant el Palauet Castell de Pons com la casa de Ramon Casas estan catalogats com a Bé Cultural d'Interès Local, i la seva transformació va ser supervisada pel departament municipal de Patrimoni. Per tant es torna a trobar una col·laboració entre una administració, en aquest cas l'Ajuntament de Barcelona, i INDITEX per tal de respectar certs elements patrimonials importants. L'Ajuntament de Barcelona també va seguir projectes de Zara i H&M. Per exemple amb l'adquisició de l'antiga seu del BBVA a Barcelona convertida amb un Zara el Consistori va exigir a INDITEX que restaurés les velles reixes de les finestres de les dependències bancàries per posar-les de nou al seu lloc, i així ho va fer INDITEX.

En una compareixença (transcrita a continuació) el regidor d'Arquitectura i Paisatge Urbà, el socialista Daniel Mòdol celebrava, a principis del 2017, la tendència. Ja que trobava una bona notícia que no fos sempre l'Ajuntament de Barcelona el que inverteixi en la protecció del patrimoni. I afegia dient que s'havia de compaginar el lideratge públic amb la sensibilitat privada.

---

[https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-29/dia-cunado-amancio-ortega-humillo-propietarios-vincon\\_1281792/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-29/dia-cunado-amancio-ortega-humillo-propietarios-vincon_1281792/)

<sup>59</sup> Benvenuty, Luis. *La Vanguardia*. *Les grans marques s'apropien dels edificis més singulars*. [en línia].

Any 2017. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/encatala/20170108/413172576499/les-grans-marques-sapropien-dels-edificis-mes-singulars.html>

Per tant s'observa que L'Ajuntament de Barcelona s'està aprofitant d'aquesta situació i confia amb les entitats privades a l'hora de preservar el patrimoni de la ciutat. Però en el fons s'està deixant que entitats alienes a la ciutat s'encarreguin d'aquest patrimoni i no se sap fins a quin punt l'estan protegint. Es coneix que moltes d'aquestes empreses internacionals tenen més interès en guanyar diners que en l'explotació a persones, entre d'altres coses, doncs que fa pensar que protegiran el patrimoni de la ciutat davant del seu propi interès econòmic.

*“És una bona notícia que no hagi de ser sempre l'Ajuntament el que inverteixi en la protecció del patrimoni. Durant molts anys la protecció es va reduir a la façana, a allò aparent, a la ciutat de postal... però l'arquitectura és molt més. L'interior ens parla dels costums de cada època. Abans de la invenció del formigó, totes les edificacions estaven més compartimentades. Avui es fan servir les mateixes estructures per a tot. Venim d'una època en què l'única manera de preservar determinades finques era obrint hotels. I aquests plantejaments també han d'aplicar-se a altres usos. Em fascina l'habilitació d'habitatges a la casa Burés, on els promotors estan actuant amb un sentit de responsabilitat que converteix aquella rehabilitació en un projecte de rehabilitació patrimonial exquisit. S'estan preservant la seva estructura i lògica originals. Hem de compaginar el lideratge públic amb la sensibilitat privada”.*

*Títol: Compareixença Daniel Mòdol, regidor d'Arquitectura i Paisatge Urbà de l'Ajuntament de Barcelona. Font: Benvenuty, Luis. La Vanguardia. Data: 08/01/2017. Les grans marques s'aproprien dels edificis més singulars.*

## **6. El cas de Barcelona**

Per tal d'entendre aquest procés, és necessari estudiar-lo des d'una escala més gran, concretament es centrarà l'estudi en el cas de Barcelona, on es pot observar com aquest procés també s'ha donat a terme i es troben diferents exemples que ho corroboren. Per tal d'analitzar Barcelona, es començarà explicant l'evolució històrica de l'eix comercial més important de la ciutat, que és el pròxim a plaça Catalunya, i a continuació s'identificaran alguns d'aquests edificis emblemàtics de la ciutat que han estat adquirits per botigues de moda.

### **6.1 Evolució històrica del centre comercial a Barcelona**

Pel que fa a les activitats comercial, abans de les causes de revolució industrial, no es podia localitzar un centre comercial a la ciutat de Barcelona pròpiament dit. Durant l'edat mitjana i moderna els comerciants i mercaders tenien una localització confusa a Barcelona, ja que la seva localització dintre la ciutat solia ocupar carrers i parròquies relativament homogènies. El centre de la ciutat estava lligat als edificis que representaven poder civil com per exemple el pla de Palau, o poder religiós com per exemple la catedral. Al introduir-se les màquines i amb la consolidació d'una nova forma de propietat que va aparellada a la revolució industrial i a la difusió del capitalisme van fer arribar la segregació de funcions dins de la ciutat, amb l'aparició d'edificis de fàbriques, com per exemple al barri del Raval, i la segregació de les cases en diversos pisos per a residència de classes socials diferents. D'aquesta manera a Barcelona va aparèixer una segregació social que al principi va ser vertical, però després la ciutat de Barcelona no va poder créixer més enllà de les muralles i va començar la segregació horitzontal de l'espai.

A la dècada de 1850, trobem que els primers bancs, algunes fàbriques tèxtils i les seues d'altres empreses com per exemple d'assegurances van localitzar les seves oficines al voltant de la nova plaça del duc de Medinaceli, sobretot al carrer Ample i cap a la Rambla, d'aquesta manera va néixer el que podem considerar el primer centre de negocis a la ciutat de Barcelona. Els locals dels baixos de les cases van continuar exercint una funció comercial. Pel que fa al primer eix comercial destaca el carrer Ferran, tot i que es localitzaven sobretot botigues de luxe destinat a equipaments per a la persona i per la llar.

A l'obrir-se la Via Laietana el 1913, en acabar les seves obres, es va organitzar un centre representatiu de la ciutat de Barcelona al voltant del barri gòtic, al traslladar-se les activitats i amb l'enderrocament d'edificis que va facilitar la construcció de la Via Laietana, i la finalització de les obres a la façana de la Catedral. En aquell sector es van instal·lar les seues socials de les empreses de transport, tèxtils i químiques, financeres i també de l'administració pública. Sense deixar del tot el carrer Ferran i les Rambles, el centre comercial es va desplaçar cap al Passeig de

Gràcia, que d'aquesta manera va assolir el paper d'aparador de la nova burgesia de la ciutat de Barcelona. I això va portar que més endavant els grans magatzems i la innovació comercial es localitzes al voltant de Plaça Catalunya.

La Diagonal va prolongar aquest eix de Passeig de Gràcia, i allí es van establir nous grans magatzems, primer es van instal·lar entorn a la plaça de Francesc Macià i posteriorment cap a Maria Cristina. El 1993 es va obrir el primer centre comercial modern a la Diagonal que va actuar com a consolidador d'aquest sector, i va acabar de cohesionar l'eix comercial. També anaven apareixent nous centres comercials a la perifèria de Barcelona, sobretot al voltant de les autopistes, però només destacaven pel comerç relacionat amb l'automòbil. Les empreses comercials de Barcelona tenien unes dimensions molt reduïdes i això va retardar la modernització de les tècniques de venda, tot i això, molt tranquil·lament es van anant difonent l'autoservei i s'anaven substituint les velles botigues de queviures i durant els anys 1980 es van anar instaurant a la ciutat les galeries comercials com per exemple el Bulevard Rosa (1978) que eren l'alternativa local a les grans superfícies.

A finals del segle XX i principis del segle XXI l'eix comercial pròxim a la plaça Catalunya que era l'eix tradicional format al llarg de 150 anys va rebre els consumidors i les empreses internacionals, d'aquesta manera es va esdevenir com l'eix comercial preferit pel turisme de masses a Barcelona, i paral·lelament anaven creixent els centres comercials a altres sectors urbans que donaven pas a altres centralitats. Algunes d'aquestes centralitats són les Glòries, Diagonal-Mar o l'Illa Diagonal.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Carreras i Verdager, Carles. *Atles comercial de Barcelona*. Conèixer Barcelona. Any 2003. 384p. ISBN: 978-84-7306-676-1

## **6.2 Anàlisi de l'eix comercial pròxim a Plaça Catalunya**

Per començar és necessari identificar que s'entén per eix comercial pròxim a Plaça Catalunya. Aquest eix inclou bàsicament els carrers pròxims a Plaça Catalunya: Carrer Pelai, Carrer Portal de l'Àngel, Passeig de Gràcia, La Rambla, Rambla Catalunya, la pròpia plaça Catalunya, Carrer Portaferrissa, etc... I es centrarà en els locals comercials pròpiament de confecció, moda i tèxtil.

En acabar-se d'obrir la Via Laietana l'any 1913 el centre comercial es va desplaçar cap al Passeig de Gràcia, que d'aquesta manera va assolir el paper d'aparador de la nova burgesia de la ciutat de Barcelona. I això va portar que més endavant els grans magatzems i la innovació comercial es localitzés al voltant de Plaça Catalunya. Tot i que alguns d'aquests carrers ja tenien una antiga tradició comercial com seria el cas del carrer Ferran.

La Rambla és un dels espais urbans emblemàtics de Barcelona. Va ser remodelada al segle XVIII i ocupa l'espai que no podia ser edificat a cobert del primer recinte medieval de muralles. Arran de la construcció del Maremàgnum l'any 1995 es va prolongar la Rambla fins a l'interior del port. Tradicionalment la Rambla ha estat ocupada pel comerç. Durant la segona meitat del segle XIX i principis del segle XX, era el gran passeig i lloc d'oci i lleure de la gent de Barcelona. Posteriorment aquesta funció es va desplaçar cap al Passeig de Gràcia. En aquests moments la Rambla té una funció plenament turística, fins al punt que els propis habitants de Barcelona intenten evitar-la a causa de la congestió que s'hi pot trobar. Per aquest motiu els establiments comercials que hi trobem són bàsicament bars, restaurants, bancs i botigues de *souvenirs*. Però si analitzem els establiments al llarg de tota la Rambla, podem observar que el tram de Canaletes, és a dir, més pròxim a plaça Catalunya, no segueix tant aquesta mateixa dinàmica, ja que també podem observar diferents botigues de moda de grans marques. Algunes d'aquestes botigues de moda són: Levi's, H&M, Desigual, Mango, etc... Això si l'empresa INDITEX no té oberta cap botiga de roba a Las Ramblas, si al seu tram final, al Maremàgnum.

Un segon tram pròxim a plaça Catalunya que podem trobar un gran poder comercial és el configurat pel Portal de l'Àngel i el carrer Portaferrissa. Aquesta zona es troba dintre de l'anomenada BarnaCentre que és un eix comercial dels més antics de Barcelona i es tracta de l'illa de vianants més gran de la ciutat i a primera que es va posar en funcionament. Està situada entre la Rambla i la Via Laietana, plaça de Sant Jaume i carrer d'Avinyó, incloent una gran part del sector central del districte de Ciutat Vella. Aquesta àrea combina la tradició històrica de la seva localització amb una centralitat i accessibilitat de les més grans de la ciutat. Tot i això els carrers Portaferrissa i Portal de l'Àngel es caracteritzen per la gran quantitat de botigues de roba de grans multinacionals. Té tant poder comercial que s'ha convertit en els últims anys en el

carrer més car de l'estat espanyol. La seva formació correspon a l'esforç d'alguns comerciants que tenien una gran tradició comercial i estaven preocupats per la marginació que els podria afectar amb el creixement de la ciutat i del seu centre comercial. Els seus esforços tenen molt a veure amb la inèrcia del centre comercial de Barcelona. L'any 1959 els botiguers van aconseguir que l'Ajuntament de Barcelona eliminés les voreres i l'empedrat del carrer per tal que fos només per a vianants. Per tant l'element més destacat d'aquest espai és la peatonalització de la majoria dels seus carrers. A part d'això es tracta d'una zona molt ben comunicada i accessible, ja sigui amb transport privat com públic. Aquests dos factors han estat decisius per tal que aquesta zona es convertís en una de les més visitades pels compradors. Donades les seves dimensions, la característica més destacada és la diversitat de l'oferta comercial. També és una zona molt dinàmica ja que trobem una renovació constant, no només per la modernització imposada per la competitivitat amb altres centres comercials, sinó també pel seu propi dinamisme. Es tracta d'una zona on destaca el predomini absolut dels establiments dedicats a la moda i el calçat, concretament als carrers Portal de l'Àngel i Portaferrissa. Podem observar com quasi totes les marques d'INDITEX tenen oberta una botiga en el carrer de Portal de l'Àngel amb l'excepció de Zara Home, Lefties i Oysho. A més les dimensions d'aquestes botigues són tant grans, que són atractives tant pels turistes que passegen per la zona com pels propis ciutadans que es desplacen degut a la gran oferta que presenta.

El Passeig de Gràcia anterior a l'Eixample de Cerdà comunicava la vella Barcelona amb Gràcia des del Portal de l'Àngel fins al Carrer Gran. En la primera etapa, era un lloc de passeig i d'esbarjo amb jardins, bars, restaurants i balls. Amb la construcció de l'Eixample a partir de les darreres dècades del segle XIX, es va convertir en un carrer residencial, de passeig i de botigues, que ha continuat fins avui, tot i la ràpida dinàmica de canvis que ha experimentat l'estructura comercial. El carrer ha anat canviant a mesura que canviava la ciutat, un dels moments més conflictius va ser quan durant els anys 1960 els veïns del passeig de Gràcia es van desplaçar cap a altres barris de ponent de la ciutat i els bancs van iniciar un procés de competència i desplaçament de les botigues.<sup>61</sup> Però el procés de desertització terciària es va aturar i el Passeig de Gràcia va recuperar el seu paper comercial, i per això continua sent l'aparador comercial de la ciutat de Barcelona, fins i tot per als negocis internacionals. Pel que fa al tipus d'establiments, destaquen els de roba i sabates, seguides de bars i restaurants, bancs o joieries. El Passeig de Gràcia destaca per la moda de luxe, tot i això també trobem botigues de moda *lowcost* com d'algunes marques del grup INDITEX (Zara, Bershka, Zara Home, Stradivarius i Oysho). Per tant en un mateix carrer trobem botigues molt diferents, pel que fa a la clientela socialment parlant. Tot i això les

---

<sup>61</sup> Jacobs, Jane. *The Death and Life of Great American Cities*. Random House, New York. 1961.

botigues de les marques d'INDITEX es troben més properes a plaça Catalunya i no tant al barri de Gràcia.

La Rambla Catalunya també destaca comercialment, va ser sobreposada a la trama de l'Eixample per tal de continuar l'eix de les Rambles. Avui és un dels pocs carrers de l'Eixample que va aconseguir salvar el seu passeig central amb arbres, i que en l'urbanisme dels últims anys ha pogut ampliar les seves voreres, d'aquesta manera s'ha reduït la circulació rodada. La Rambla Catalunya té un caràcter residencial, però ha mantingut un paper comercial segur i discret, amb una ocupació important de terrasses de bars i restaurants de primavera a tardor i amb la celebració d'algunes fires populars. D'aquesta manera trobem establiments tradicionals amb establiments de noves activitats. És un carrer dominat per les botigues de moda i de bars i restaurants.

Els inicis del carrer Pelai es troben a mitjans del segle XIX amb la demolició de les muralles i la necessitat de crear una via que partint des de les Rambles rodegés l'antiga muralla fins confluïr novament amb ella en el seu començament. Es va dividir en diferents zones, una d'elles el carrer Pelai, el seu traçat anava en paral·lel al tram de muralla que unia les Torres de Canaletes amb el baluard on avui trobem la Plaça Universitat. La part més propera al mar es caracteritzava més pel seu paper comercial, ja que la part més propera a la muntanya que anava de plaça Catalunya al carrer Balmes estava ocupada per l'estació del tren de Sarrià, quan aquest circulava per la superfície i per un solar. Quan es va soterrar l'estació, el terreny es va dedicar a un aparcament municipal fins que es va decidir construir l'edifici comercial. Això va marca el carrer en el seu aspecte comercial ja que els seus inicis van estar marcats pel tren. Actualment és un dels carrers més importants comercialment de Barcelona, ja que en un tram bastant curt trobem una gran oferta de botigues de moda, entre d'altres. És un carrer en que el número de botigues supera el número d'edificis que té el carrer. Pel que fa als locals adquirits pel grup INDITEX en destaquen 6: Pull&Bear, Zara, Oysho, Stradivarius, Bershka i Lefties. En aquest mateix carrer trobem les oficines del grup INDITEX a Barcelona, al número 56.

La Plaça Catalunya neix quan l'any 1862 l'Ajuntament de Barcelona va demanar que es comencés a urbanitzar com a plaça, però el permís oficial no es va concedir fins l'arribada de l'Exposició Universal de 1888, quan es va convocar un concurs que va guanyar Pere Falqués. El 1892 van ser expropiats els terrenys, les cases i altres construccions que s'havien anat aixecant al mig de l'espai que s'havia format per l'enderrocament de les muralles el 1858, un espai que ja era

conegut com a Plaça Catalunya.<sup>62</sup> Originàriament era el centre neurològic de la banca de la ciutat de Barcelona i l'emplaçament ideal per situar-hi mercats a l'aire lliure. Amb el temps, la plaça s'ha anat convertint en el principal eix comercial de la ciutat i turístic. Els grans edificis financers han estat substituïts per hotels o botigues.<sup>63</sup> Comercialment parlant destaquen el Corte Inglés i el Triangle. El Corte Inglés va suposar un gran canvi per la plaça Catalunya, ja que va reforçar aquest caràcter comercial de la plaça. Va ser inaugurat l'any 1962, i va significar que Barcelona ja tenia les seves galeries equiparables a les Lafayette de París o al Harrod's de Londres. La competència més directa del gran centre comercial era Can Jorba, uns magatzems situats a pocs metres del Corte Inglés, en un edifici que també va passar per mans del Corte Inglés, fins que l'any 2017 va anunciar la seva venda. Amb el temps i l'arribada del turisme massiu, El Corte Inglés de la plaça Catalunya s'ha convertit en un punt de referència pels barcelonins i visitants que arriben a la ciutat.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Viquipèdia. *Plaça de Catalunya (Barcelona)*. [en línia] [Consultat el 20/04/2018]. Disponible a: [https://ca.wikipedia.org/wiki/Pla%C3%A7a\\_de\\_Catalunya\\_\(Barcelona\)](https://ca.wikipedia.org/wiki/Pla%C3%A7a_de_Catalunya_(Barcelona))

<sup>63</sup> Betevé. *La plaça de Catalunya, d'eix financer a eix comercial*. [en línia]. Any 2013. [Consultat el 20/04/2018]. Disponible a: <http://beteve.cat/la-placa-de-catalunya-deix-financer-a-eix-comercial/>

<sup>64</sup> Angulo, Silvia. *La Vanguardia. El Corte Inglés cumple 50 años en la plaza Catalunya*. [en línia]. Any 2012. [Consultat el 20/04/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/economia/20120920/54350799453/el-corte-ingles-cumple-50-anos-en-la-plaza-catalunya.html>

### **6.3 Inventari d'edificis emblemàtics de la ciutat de Barcelona, adquirits per botigues de moda**

Un cop entès el perquè d'aquest procés és important conèixer exemples a dintre les ciutats. Com que l'àrea d'estudi escollida és Barcelona, es buscaran alguns exemples d'edificis emblemàtics adquirits per empreses tèxtils a la ciutat de Barcelona, i s'analitzaran les seves característiques.

Un d'aquests casos és el Palauet Castell, localitzat a la plaça Cucurulla (Barri Gòtic), quan l'any 2016 va ser adquirit per la multinacional de roba de baix cost Teddy Group, que es tracta d'una empresa italiana. El Palauet Castell de Pons va acollir durant dècades dos negocis històrics de la ciutat de Barcelona: la Xocolateria Fargas i la Filatèlia Monge. Aquests palauet està catalogat com a Bé Cultural d'Interès Local, i la seva



*Il·lustració 6: Botiga Terranova al Palauet Castell. Font: El País.*

transformació en botiga va ser supervisada pel departament municipal de Patrimoni de l'Ajuntament de Barcelona. Roberto Pimpinelli, cap de desenvolupament a Espanya de Terranova explica que el procés va durar tres anys i que generar imants que duguin els clients a recórrer les tres plantes obertes és encara un repte, ja que instal·lar escales mecàniques i ascensors respectant els elements protegits els va portar més d'un maldecap... "Encara li donem voltes als itineraris interns. El resultat és més bonic que comercial. De vegades l'escenari eclipsa el producte." Però tot i això en aquesta entrevista va destacarà que: "Terranova està entre dos dels millors carrers per als vianants de Barcelona", ja que es localitza al costat del Carrer Portaferrissa i el Carrer Portal de l'Àngel.<sup>65</sup> Aquest espai compta amb un total de cinc plantes útils, tres d'elles dedicades en exclusiva a la venda al client. En cada planta trobem també una fusió de l'estil arquitectònic català amb les tendències d'interiorisme contemporanis. D'aquesta manera les parets d'estil clàssic, columnes i terra de pedra amb el caràcter típic del barri Gòtic de Barcelona es barregen amb espais oberts de tipus *loft*. Trobem dos plantes de moda femenina i una de roba masculina i nens.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Benvenut, Luis. La Vanguardia. *Les grans marques s'apropien dels edificis més singulars*. [en línia]. Any 2017. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/encatala/20170108/413172576499/les-grans-marques-sapropien-dels-edificis-mes-singulars.html>

<sup>66</sup> Piazza Comunicación. *Terranova desembarca en Barcelona*. [en línia] [Consultat e 22/04/2018]. Disponible a: <http://piazzacomunicacion.com/es/servicios/987-terranova-desembarca-en-barcelona>

Potser el cas més conegut és el del macro Zara de Plaça Catalunya cantonada amb el carrer Bergara. L'edifici destaca per la seva gran cúpula a la part superior de l'immoble i el rellotge giratori que corona la torre. L'any 2017 es van restaurar les velles reixes de les finestres de les dependències bancàries per posar-les de nou al seu lloc, ja que el Consistori de l'Ajuntament de Barcelona també va supervisar la seva remodelació.<sup>67</sup> Aquest edifici va ser projectat l'any 1931 com a seu a Barcelona del Banc de Bilbao, en els darrers anys ha estat l'antiga seu del banc BBVA. L'edifici compta amb 13.875 metres quadrats. La part del darrera d'aquest immoble, situat al carrer Bergara 13, amb 7.155 metres quadrats també va ser adquirit per Pontegadea.<sup>68</sup> La botiga compta amb més de 3.600 metres quadrats repartits en tres plantes i on es troben les col·leccions per homes, dones i nens. El projecte arquitectònic de la nova botiga ha estat dirigit per l'arquitecta corunyès Elsa Urquijo. La reforma es va centrar en preservar els principals elements arquitectònics de l'antic banc, com ara la cúpula de vidre, l'atri columnat amb terres de marbre característics dels edificis civils de l'època i els murals que recorren l'escala.<sup>69</sup>



Il·lustració 7: Botiga Zara Plaça Catalunya. Font: Diario Público.

<sup>67</sup> Benvenuty, Luis. La Vanguardia. *Les grans marques s'apropien dels edificis més singulars*. [en línia]. Any 2017. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/encatala/20170108/413172576499/les-grans-marques-sapropien-dels-edificis-mes-singulars.html>

<sup>68</sup> Jiménez Botías, Max. El Periódico. *El centro de Barcelona cambia de propietarios*. [en línia]. Any: 2017. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170506/barcelona-cambia-de-propietarios-6016701>

<sup>69</sup> La Vanguardia. *La Antigua sede del Banco de Bilbao, nueva macrotienda de Zara en pleno centro de Barcelona*. [en línia]. Any: 2016. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20161209/412501389034/zara-abre-una-macrotienda-en-pleno-centro-de-barcelona.html>

Al Passeig de Gràcia número 11 (Dreta de l'Eixample), trobem l'edifici Generali o també conegut com Vitalicio, on actualment trobem la botiga H&M més gran d'Espanya. L'edifici va ser construït entre 1946 i 1949 sota la supervisió de l'arquitecte Lluís Bonet Garí. L'edifici està inspirat amb l'Escola de Chicago i consta de 16 pisos. El Comte de Gamazo va invertir en la construcció



Il·lustració 8: Edifici Generali (H&M). Font: Viquipèdia.

d'aquest edifici com a nova seu del Banc Vitalicio, el gener de 1950, en el solar on es trobava el Palau de Samà. L'edifici volia transmetre prestigi i seguretat, amb les seves parets dobles i la fatxada adornada amb estàtues construïdes amb pedra de la muntanya de Montjuïc. També destaquen les portes dorades i metàl·liques que van ser dissenyades per Biosca i Botey. A part del Banc Vitalici, l'edifici tenia espais en els baixos per 22 locals, sales d'espectacles i un cine, tot relacionat entre sí gràcies a la Galeria Condal. Des de l'any 2009 l'edifici pertany al Grup Generali, que fa uns anys va plantejar la possibilitat de destinar part del seu espai a una botiga de moda, despertant l'interès de diferents marques del sector. Finalment, el 2017 la marca de roba H&M va obrir la botiga de més de 5.000 metres quadrats distribuïts en 4 plantes.<sup>70</sup> Aquesta botiga també destaca per la ser la primera en comptar amb un espai gastronòmic, ja que col·labora amb el restaurant Flax & Kale, que ha creat el concepte gastronòmic Flax & Kale à Portes, situat a la segona planta de la botiga.<sup>71</sup>

L'any 2016, Massimo Dutti va obrir la seva nova botiga insígnia, també al passeig de Gràcia, al número 96, on va viure el pintor Ramon Casas, a la finca que va ocupar Vinçon, un altre comerç històric i tradicional de la ciutat de Barcelona. La casa de Ramon Casas està catalogada com a Bé Cultural d' Interès Local, i la seva transformació va ser supervisada pel departament municipal de Patrimoni. L'edifici és d'estil modernista i és datat de finals del segle XIX. INDITEX ha realitzat un important projecte de rehabilitació i restauració per realçar el seu esplendor. L'espai compta

<sup>70</sup> Palumbo, Annalisa. El Periódico. *Billetes y moda*. [en línia]. Any 2017. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/eixample/20170704/edificio-general-billetes-moda-6148510>

<sup>71</sup> La Vanguardia. *H&M inaugura en el paseo de Gràcia su tienda más grande en España*. [en línia]. Any 2017. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20170201/413904155561/hm-presenta-en-barcelona-su-tienda-mas-grande-en-espana-con-183-empleados.html>

amb més de 2.000 metres quadrats de superfície, i trobem moda per home i dona. Totes les col·leccions es presenten a l'interior on trobem elements arquitectònics i decoratius nous que conviuen amb elements originals de l'edifici.<sup>72</sup> Després d'una exhaustiva rehabilitació, duta a terme per l'estudi d'Arquitectura de Massimo Dutti juntament amb els tècnics de Patrimoni Històric i Parcs i Jardins de Barcelona, l'edifici ha recuperat l'essència modernista que l'arquitecte Antoni Rovira i Rabassa va projectar l'any 1898 per encàrrec del pintor Ramón Casas. Segons diferents fonts del sector immobiliari INDITEX s'hauria gastat més de 30 milions per tal de reformar la botiga. D'aquesta manera aquesta botiga s'ha convertit en un museu modernista gratuït, ja que s'han recuperat: sostres, terres, ceràmiques i la impressionant xemeneia, que va ser obra de Josep Pascó l'any 1902.<sup>73</sup>



Il·lustració 9: Massimo Dutti antiga Casa de Ramon Casas. Il·lustració 10: Xemeneia de l'antiga Casa de Ramon Casas, actual Massimo Dutti. Font: Nació Digital. Font: Marijo Barcelona

Aquests quatre casos són segurament els més significatius i els que han tingut un major ressò mediàtic, degut als importants elements arquitectònics, històrics i culturals que posseeixen els immobles. Tot i això també és convenient analitzar altres edificis amb baixos comercials que han estat adquirits per Pontegadea o altres empreses relacionades amb el sector tèxtil.

Un d'aquests exemples el l'Edifici Banesto, localitzat a Plaça Catalunya. Amancio Ortega va comprar aquest edifici a finals de 2013 a la Sareb (el *banc dolent*) per 44 milions d'euros. Com ja s'ha comentat, a l'octubre de 2012 va comprar la planta baixa on es troba l'Apple Store, que

<sup>72</sup> El Periódico. *Massimo Dutti crece en la històrica sala Vinçon*. [en línia]. Any 2016. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/gente/20161026/massimo-dutti-abre-tienda-grande-espana-historica-sala-vincon-paseo-gracia-barcelona-5589914>

<sup>73</sup> Lamelas, Marcos. El Confidencial. *El día que el cuñado de Amancio Ortega humilló a los propietarios Vinçon*. [en línia]. Any 2016. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-29/dia-cunado-amancio-ortega-humillo-proprietarios-vincon\\_1281792/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-29/dia-cunado-amancio-ortega-humillo-proprietarios-vincon_1281792/)

va costar un total de 86 milions d'euros.<sup>74</sup> L'edifici va ser construït entre 1941 i 1942, té 8.500 metres quadrats sobre resant, 700 metres quadrats de terrassa i 4.500 metres quadrats subterranis, a més a més destaca per la seva localització, ja que se situa en un dels punts més confluïts de Barcelona, ja que posseeix la cantonada amb Passeig de Gràcia.

Pel que es pot observar s'està produint una lluita entre les grans empreses tèxtils per tal d'adquirir els edificis amb més bona localització, grans i per on transiti una gran quantitat de persones. Per això es pot observar com l'empresa gallega INDITEX ha adquirit diferents edificis a Passeig de Gràcia.

Disposa del número 5, que el va comprar al Banc Santander per 65 milions d'euros, destinat a oficines. També disposa del número 16 de Passeig de Gràcia on Pontegadea va destinar 55 milions a l'edifici que el va convertir en habitatges de luxe, i ens els baixos comercials es troba una botiga de Zara.

En el número 30 de Passeig de Gràcia, Amancio Ortega va invertir 52 milions d'euros a l'immoble que en els seus baixos es localitza una botiga de Zara Home. L'any 2012, Pontegadea va adquirir l'edifici número 56 per 53 milions d'euros, també destinat a oficines. El número 93 el va habilitar per pisos de luxe i els seus baixos, on va pagar 53 milions per l'edifici més 20 milions pels baixos comercials.

Un altre edifici important, comercialment parlant, que va adquirir INDITEX va ser el número 20 del Portal de l'Àngel, pel qual el grup va pagar 32 milions d'euros i on actualment es troba una botiga H&M. Aquest és un fet que es va produint a diferents edificis. Ja que Pontegadea compra edificis amb bona localització i lloga els seus baixos comercials a altres empreses tèxtils o no, com és el cas del H&M de Passeig de Gràcia i l'Apple Store de Plaça Catalunya amb Passeig de Gràcia.

---

<sup>74</sup> Economía Digital. *Amancio Ortega se queda con el edificio de Apple en Barcelona*. [en línia]. Any: 2014. [Consultat en 23/04/2018]. Disponible a: [https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/amancio-ortega-se-queda-con-el-edificio-de-apple-en-barcelona\\_149347\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/amancio-ortega-se-queda-con-el-edificio-de-apple-en-barcelona_149347_102.html)

## **7. Resultats i Conclusions**

Un cop acabat l'estudi i anàlisi d'aquest procés, es pot dir que s'ha verificat la hipòtesi inicial, i afirmar que INDITEX està adquirint edificis emblemàtics de les ciutats per tal de crear botigues insígnia o *flagships*, per tal d'associar a una determinada marca una sèrie de valors que els aporta aquesta localització, com per exemple: poder, art, sofisticació, innovació o creativitat. Però s'ha trobat que aquest no és l'únic motiu per tal d'adquirir aquests edificis d'alt valor patrimonial.

En total, es pot dir que hi han tres motius que han despertat l'interès de les grans empreses multinacionals per adquirir aquests edificis. El primer motiu és que aquests edificis acostumen a localitzar-se a llocs centrals, per on transita un gran nombre de persones i tenen una bona accessibilitat. Per tant, la localització de l'immoble és de gran importància. És cert que molts dels edificis d'alt valor patrimonial són localitzats a llocs centrals de les ciutats, ja que és on es troba l'origen de la ciutat i per tant edificis històrics.

El segon motiu és l'associació de la marca de l'empresa multinacional amb l'edifici emblemàtic i per tant amb la ciutat. Ja que associant la marca a un edifici d'alt valor patrimonial s'està relacionant amb la identitat de la ciutat. A part de que si es tracta d'un edifici amb unes característiques especials, s'aconsegueix associar la marca a una sèrie de valors com per exemple: poder, art, innovació, creativitat o sofisticació.

Aquests dos motius són els que interessa per a l'empresa per tal de crear *flagships*, és a dir, botigues insígnies, molt ben localitzades, extremadament grans i que es troben en un edifici amb unes característiques arquitectòniques especials, a part de formar part de la identitat de la ciutat, que aporten una sèrie de valors per la companyia.

En tercer lloc, es troba el motiu més econòmic, ja que INDITEX a través de l'empresa Pontegadea Spain, inverteix en immobles de gran valor de les ciutats per tal de guanyar més capital. Una part d'aquest capital el guanya llogant l'immoble a altres empreses comercials competidores, com per exemple H&M. Es produeix el que David Harvey explicava amb els circuits del capital, ja que l'objectiu de les persones que hi ha darrere INDITEX i Pontegadea Inversiones és acumular més capital, reinvertint una forma de capital (els diners guanyats a través de l'indústria tèxtil) en una altra (el mercat immobiliari), i d'aquesta manera estan acumulant més capital.

Elaborant el treball també s'ha estudiat la tendència d'INDITEX respecte a l'obertura i tancament de botigues. La tendència i estratègia que s'està seguint des de la companyia és anar tancant les botigues de barri, més allunyades del centre i que tenen unes dimensions més petites, per anar

obrint megabotigues *flagships* al centre de les ciutats. Des del holding es parla d'absorcions en lloc de tancaments, ja que s'està aplicant el pla que es basa en obrir botigues grans per les seves marques i que aquestes botigues substitueixen a vàries més antigues i petites que es troben més o menys a la mateixa zona. Les botigues que deixen de funcionar són antigues i ja no tenen sentit en l'estratègia actual de la companyia, que es basa en escollir locals enormes, eficients i en edificis emblemàtics si pot ser. Segons ha anunciat la companyia aquest pla d'absorció continuarà. Es pot observar que el mercat on es produeixen més tancaments és el mercat més madur i més gran, l'espanyol. Aquesta estratègia de absorbiment de botigues també va acompanyada per una aposta pel comerç online, i això queda reflectit en la inversió que s'ha destinat a tecnologia i logística en els últims anys.

A Barcelona es troben un gran nombre d'edificis emblemàtics de la ciutat i d'alt valor patrimonial que han estat adquirits per empreses multinacionals, sobretot del sector de la moda per tal d'obrir una botiga de les seves marques. Algunes d'elles són: el Zara de la Plaça Catalunya (antiga seu del Banc de Bilbao), el Terranova del Palauet Castell a la plaça Cucurulla, el H&M del Passeig de Gràcia número 11 (edifici Generali o Vitalicio) o el Massimo Dutti del Passeig de Gràcia número 96 (Antiga casa del pintor Ramon Casas i antic Vinçon). Però també s'observa que aquest procés d'adquisició d'edificis emblemàtics es du a terme de manera global, ja que no només es produeix a Barcelona, sinó que a capitals mundials com Viena, Nova York, Londres o Lisboa també es produeix d'una manera molt similar.

El paper de les administracions és molt important per tal de protegir i conservar edificis que formen part de la identitat de les ciutats. Però sorprenentment algunes administracions, com per exemple l'Ajuntament de Barcelona, valoren positivament aquest procés ja que troben una bona notícia que no siguin sempre les administracions les que inverteixin en la protecció del patrimoni. I consideren que s'ha de compaginar el lideratge públic amb la sensibilitat privada. Per tant, es pot dir que algunes administracions s'estan aprofitant d'aquesta situació i confien en les entitats privades a l'hora de preservar el patrimoni de la ciutat. Però en el fons s'està deixant que entitats alienes a la ciutat s'encarreguin d'aquest patrimoni i no se sap fins a quin punt l'estan protegint. Es conegut que moltes d'aquestes empreses internacionals tenen més interès en guanyar diners que en l'explotació a persones, entre d'altres coses, doncs que fa pensar que protegiran el patrimoni de la ciutat davant del seu propi interès econòmic.

## **8. Bibliografia i Webgrafia**

### **Llibres**

Abrams, Philip i Wrigley, E. A. *Towns in Societies: Essays in Economic History and Historical Sociology (Past and Present Publications)*. Paperback, 1978.

Alonso, Luis Enrique. *La era del consumo*. Siglo XXI. Any 2005. 383 p. ISBN: 9788432312151

Bernardos Domínguez, Gonzalo. ¿Cómo invertir con éxito en el mercado inmobiliario?. Netbiblo, 2007. 232 p. ISBN 8497451570, 9788497451574.

Bernardos, Gonzalo. *Creació i destrucció de la primera bombolla immobiliària global* [en línia]. Paradigmes, Juny 2009, número 2. [Consultat el 24/02/2018]. Disponible a: [www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/download/223795/304654](http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/download/223795/304654)

Blanchard, Raoul. *Étude de géographie urbaine*. Annales du Midi, 1911. 241p.

Carreras i Verdager, Carles. *Atles comercial de Barcelona*. Conèixer Barcelona. Any 2003. 384p. ISBN: 978-84-7306-676-1

Carreres, Carles; Domingo, Jordi i Sauer, Carmen. *Les àrees de concentració comercial de la ciutat de Barcelona. Barcelona ciutat de compres*. Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, 1990. En format: Espanyol (Espanya). 174 p.

Christaller, Walter. *Central Places in Southern Germany*. Traduït per Carlisle W. Baskin. Prentice-Hall, 1966. 230p.

Dawson, John A. *The suburbanization of retail activity*. Suburban Growth; Geographical Processes at the Edge of the Western City. New York: John Wiley. 1974.

Gottmann, Jean. *Megalópolis: The Urbanized Northeastern Seaboard of the United States*. MIT, Cambridge, 1961. 775 p.

Hilton, Rodney. *The Transition from Feudalism to Capitalisme*. Verso, 1985. 196 p.

Jacobs, Jane. *La economía de las ciudades*. Edicions 62, 1969. ISBN 0-394-7058-X.

Jacobs, Jane. *Las Ciudades y la riqueza de las naciones*. Ariel, 1986. ISBN 0-394-72911-0.

Jacobs, Jane. *The Death and Life of Great American Cities*. Random House, New York. 1961

L. Berry, Brian J. i Garrison, William L. *The Functional Bases of the Central Place Hierachy*. Economic Geography. Taylor&Francis, 1958.

Larkham, Peter J. *Conservation and the City*. Routledge, 1988.

Merrington, John. *Ciudad y Campo en la Transición al Capitalismo*. New Left Review, 1975.

Mumford, Lewis. *The City in History: Its Origins, Its Transformations, and Its Prospects*.Harcourt, Brace & World, Nova York, 1961. 657 p. ISBN 0-15-618035-9.

Murphy, Raymond E. *The Central Business District. A Study in Urban Geography*. Routledge, 1960.

Pirenne, Henri. *Economic and Social History of Medieval Europe*. Brace Harcourt, 1956. 239 9.

Reilly, William John. *Law of retail gravitation*. Knickerbocker Press, 1931. 75 p.

Smiths, Neil; Williams, Peter. *Gentrification of the city*.Allen & Unwin, Boston. 1986.

### **Articles periodístics**

ABC. *La burbuja Inmobiliaria que hizo <perder> a Japób una década entera*. Any 2015. Disponible a: <http://www.abc.es/economia/20150610/abci-decada-perdida-japon-201506092001.html>

Angulo, Silvia. La Vanguardia. *El Corte Inglés cumple 50 años en la plaza Catalunya*. [en línia]. Any 2012. [Consultat el 20/04/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/economia/20120920/54350799453/el-corte-ingles-cumple-50-anos-en-la-plaza-catalunya.html>

BBC Mundo. *El otro gran negocio de Amancio Ortega, el dueño de Zara y el segundo hombre más rico del mundo*. Any 2016. [Consultat el 23/02/2018]. Disponible a: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160302\\_economia\\_imperio\\_inmobiliario\\_ama ncio\\_ortega\\_ac](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160302_economia_imperio_inmobiliario_ama ncio_ortega_ac)

Benvenuty, Luis. La Vanguardia. *Les grans marques s'apropien dels edificis més singulars*. [en línia]. Any 2017. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/encatala/20170108/413172576499/les-grans-marques-sapropien-dels-edificis-mes-singulars.html>

Betevé. *La plaça de Catalunya, d'eix financer a eix comercial*. [en línia]. Any 2013. [Consultat el 20/04/2018]. Disponible a: <http://beteve.cat/la-placa-de-catalunya-deix-financer-a-eix-comercial/>

Corominas i Julián, Jordi. Eldiario.es. *Zara y la pérdida de la identidad barcelonesa*. [en línia]. Any 2014. [Consultat el 23/04/2018]. Disponible a: [https://www.eldiario.es/catalunya/opinions/Zara-perdida-identidad-barcelonesa\\_6\\_301029914.html](https://www.eldiario.es/catalunya/opinions/Zara-perdida-identidad-barcelonesa_6_301029914.html)

Delgado, Cristina. El País. *INDITEX cerró más tiendas de las que abrió por primera vez en su historia el último trimestre*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: [https://elpais.com/economia/2018/03/14/actualidad/1521055960\\_199174.html](https://elpais.com/economia/2018/03/14/actualidad/1521055960_199174.html)

Economía Digital. *Amancio Ortega se queda con el edificio de Apple en Barcelona*. [en línia]. Any: 2014. [Consultat en 23/04/2018]. Disponible a: [https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/amancio-ortega-se-queda-con-el-edificio-de-apple-en-barcelona\\_149347\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/amancio-ortega-se-queda-con-el-edificio-de-apple-en-barcelona_149347_102.html)

EFE. El Mundo. *Pontegadea Inmobiliaria se reorganiza en España con una filial de alquilar equiparándose al resto de países*. [en línia]. Any 2017. [Consultat el 22/05/2018]. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/vivienda/2017/11/10/5a05742c468aeb2748b4593.html>

El Confidencial. *For&From, la major cadena del "Imperio Zara"*. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-03-13/for-from-INDITEX-discapacidad-ong-palafolls-cogami-rsa-integracion-inversion-social\\_1167315/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-03-13/for-from-INDITEX-discapacidad-ong-palafolls-cogami-rsa-integracion-inversion-social_1167315/)

El País. *Los edificios de Amancio Ortega*. [en línia] Any 2016 [Consultat el 22/05/2018]. Disponible a: [https://elpais.com/elpais/2016/07/18/album/1468847935\\_823266.html#foto\\_gal\\_2](https://elpais.com/elpais/2016/07/18/album/1468847935_823266.html#foto_gal_2)

El Periódico. *Massimo Dutti crece en la histórica sala Vinçon*. [en línia]. Any 2016. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/gente/20161026/massimo-dutti-abre-tienda-grande-espana-historica-sala-vincon-paseo-gracia-barcelona-5589914>

elEconomista.es. *25 años de la primera tienda Zara en el extranjero*. Any 2013. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/5378810/12/13/25-anos-de-la-primera-tienda-Zara-en-el-extranjero.html>

España Diario. *Flora Pérez Marcote, la desconocida mujer de Amancio Ortega*. Any 2017. [Consultat el 23/02/2018]. Disponible a: <https://diarioespana.com/corazon/flora-perez-marcote-la-desconocida-mujer-de-amancio-ortega>

Jiménez Botías, Max. El Periódico. *El centro de Barcelona cambia de propietarios*. [en línia]. Any: 2017. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170506/barcelona-cambia-de-propietarios-6016701>

La Razón. *Amancio Ortega premia a Pablo Isla y le nombra sucesor del imperio INDITEX*. Any 2011. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: [https://www.larazon.es/historico/2195-amancio-ortega-propone-a-pablo-isla-como-presidente-de-INDITEX-PLLA\\_RAZON\\_352133](https://www.larazon.es/historico/2195-amancio-ortega-propone-a-pablo-isla-como-presidente-de-INDITEX-PLLA_RAZON_352133)

La Vanguardia. *H&M inaugura en el paseo de Gràcia su tienda más grande en España*. [en línia]. Any 2017. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20170201/413904155561/hm-presenta-en-barcelona-su-tienda-mas-grande-en-espana-con-183-empleados.html>

La Vanguardia. *La Antigua sede del Banco de Bilbao, nueva macrotienda de Zara en pleno centro de Barcelona*. [en línia]. Any: 2016. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20161209/412501389034/zara-abre-una-macrotienda-en-pleno-centro-de-barcelona.html>

La Voz de Galicia. *Así quedo la tienda en la que empezó Amancio Ortega*. Any 2016. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: [https://www.lavozdegalicia.es/noticia/coruna/coruna/2016/12/10/quedo-tienda-empezo-amancio-ortega/0003\\_201612H10C12991.htm](https://www.lavozdegalicia.es/noticia/coruna/coruna/2016/12/10/quedo-tienda-empezo-amancio-ortega/0003_201612H10C12991.htm)

Lamelas, Marcos. El Confidencial. *El día que el cuñado de Amancio Ortega humilló a los propietarios Vinçon*. [en línia]. Any 2016. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-29/dia-cunado-amancio-ortega-humillo-propietarios-vincon\\_1281792/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-29/dia-cunado-amancio-ortega-humillo-propietarios-vincon_1281792/)

Palumbo, Annalisa. El Periódico. *Billetes y moda*. [en línia]. Any 2017. [Consultat el 22/04/2018]. Disponible a: <https://www.elperiodico.com/es/eixample/20170704/edificio-general-i-billetes-moda-6148510>

Peirón, Francesc. *La Vanguardia. Los secretos del hotel Plaza de Nueva York*. [en línia]. Any 2016. [Consultat el 24/02/2018]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/vida/20160327/40694138425/hotel-plaza-nueva-york-sale-a-subasta.html>

Piazza Comunicación. *Terranova desembarca en Barcelona*. [en línia] [Consultat e 22/04/2018]. Disponible a: <http://piazzacomunicacion.com/es/servicios/987-terranova-desembarca-en-barcelona>

### **Pàgines web**

Bolsa de Madrid. *INDITEX*. Any: 2001. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Empresas/FichaValor.aspx?ISIN=ES0148396007>

Caad Shop Design. *Què és una flagship Store i per què estan de moda?* [en línia] [Consultat el 21/05/2018]. Disponible a: <http://www.caad-design.com/ca/que-es-una-flagship-store-per-que-estan-de-moda/>

Club CECOT internacionalització. *La Unió Europea i els Tractats de Lliure Comerç*. [en línia] Any 2016. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: <http://www.cecotinternacionalitzacio.org/unio-europea-tractas-lliure-comerc/>

European Comission. *La Asociación Transatlántica de comercio e inversión*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: [http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/index_es.htm)

INDITEX. *INDITEX en el mundo*. Any 2017. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: <https://www.INDITEX.com/es/quienes-somos/INDITEX-en-el-mundo#continent/000>

INDITEX. *Nuestra Historia*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: <https://www.INDITEX.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>

INDITEX. *Pontegadea Inversiones S.L.* Any 2017. [Consultat el 23/02/2018]. Disponible a: <https://www.INDITEX.com>

Organización Mundial del Comercio. *¿Qué es la OMC?*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/whatis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm)

Oro y Finanzas. *¿Qué es el Acuerdo Plaza, Plaza Accord o Plaza Agreement? – Devaluación dólar*. Any 2015. [Consultat 24/02/2018]. Disponible a: <https://www.oroymasfinanzas.com/2015/02/que-es-plaza-acuerdo-accord-agreement/>

Mitchell-Dix, Samantha. *David Harvey "The Urban Process Under Capitalism"*. [en línia]. Any 2015. [Consultat el 27/05/2018]. Disponible a: <https://rampages.us/mitchelldix/david-harvey-the-urban-process-under-capitalism/>

Revisita Forbes. *The World's Billionaires List*. Any 2017. [Consultat el 14/02/2018]. Disponible a: <https://www.forbes.com/billionaires/list/>

Unión Europea. *Todos los países de la UE*. [en línia]. Any 2018. [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries_es)

Viquipèdia. *Adhesió d'Espanya a la Comunitat Europea*. [en línia] [Consultat el 11/05/2018]. Disponible a: [https://ca.wikipedia.org/wiki/Adhesi%C3%B3\\_d%27Espanya\\_a\\_la\\_Comunitat\\_Europea](https://ca.wikipedia.org/wiki/Adhesi%C3%B3_d%27Espanya_a_la_Comunitat_Europea)

Viquipèdia. *Plaça de Catalunya (Barcelona)*. [en línia] [Consultat el 20/04/2018]. Disponible a: [https://ca.wikipedia.org/wiki/Pla%C3%A7a\\_de\\_Catalunya\\_\(Barcelona\)](https://ca.wikipedia.org/wiki/Pla%C3%A7a_de_Catalunya_(Barcelona))

### Altres

Aldámiz-Echevarria Sanfeliu, María. Universitat de Barcelona. *ZARA, anàlisi de la estratègia empresarial*. [en línia]. Any 2015. [Consultat el 21/05/2018]. Disponible a: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66814/1/TFG-ADE-Ald%C3%A1miz-Maria-juliol15.pdf>

Frago, Lluís. Apunts de l'assignatura Geografia Urbana i Rural del tercer curs del Grau de Geografia de la Universitat de Barcelona.

**ANNEX 1: Transcripció Entrevista Dr.Lluís Frago Clols**

La localització és evident que és un tema per vendre més. No és un tema només d'un edifici prestigiós sinó que és un tema de centralitat urbana. La centralitat que és la zona de la ciutat que té màxima atracció de població i consumidors, que ve definit per una màxima accessibilitat fa que a nivell comercial la funció comercial hagi d'estar en aquestes àrees perquè és l'àrea més competitiva a l'hora d'atreure demanda. Trobem el model de l'Alonso, el model concèntric de la ciutat, que et posa que al centre hi ha comerç, al voltant oficines, al voltant habitatges i al final indústries i al final el camp. I el comerç sempre es una activitat econòmica que sempre necessita molta demanda i per això ha d'estar al centre. I llavors producte del mercat immobiliari necessita pagar un preu del metre quadrat molt elevat justament perquè necessita estar al centre. Al voltant del centre s'estructura el preu del metre quadrat. Quina és l'activitat econòmica que esta disposada a aquests preus tant elevats? La comercial. A la perifèria on el preu de metre quadrat és molt més baix l'activitat comercial també s'hi podria posar però no s'hi posa perquè no té garantida l'acció dels consumidors. Models dels anys 60, criteri econòmic. La localització és clau en màrqueting d'INDITEX perquè necessiten estar al centre o en àrees de molt de pas de persones. La centralitat és clau, la centralitat és trànsit de gent a peu, com per exemple Portal de l'Àngel, que és el carrer amb més trànsit de gent a Espanya i també és el carrer amb els preus del metre quadrat més elevat d'Espanya. Té sentit perquè l'activitat comercial al vincle entre ciutat i comerç és molt antic però no ha desaparegut, lo urbà és el sector terciari i sobretot el comerç a la menuda. Aquesta accessibilitat del centre fa que hi hagi molta gent. L'àrea més cara de Barcelona són aquestes carrers *peatonals* que coincideixen amb el que és el CBD que és el Districte financers, el *downtown*, aquí no tenim un *downtown* tenim un centre comercial més a peu de carrer per un tema històric, però hi ha la màxima accessibilitat i centralitat. Hi hauria el primer tema que és aquest del mercat del sòl. (ELEMENT ECONOMISISTA)

Seguidament hi hauria el tema de perquè a INDITEX li interessin els edificis emblemàtics i és un tema del que es coneix com a economia simbòlica, com la Sharon Zukin, que és una sociòloga que *lo* que fa al màrqueting de les ciutats. *Lo* que fan les marques és apropiar-se de les ciutats i per tal de distingir-se del resta de marques comercials és un procés de gran consum massiu és apropiar-se de *lo* simbòlic de la ciutats, edificis representatius de la identitat de la ciutat i en el moment que hi posen la marca en aquestes edificis emblemàtics hi ha una apropiació de l'edifici hi ha un associació entre el contingut que és Zara i la forma que és l'edifici simbòlic, i això fa que la marca emeti un prestigi que sinó no tindria, si es produeix en edificis més funcionalistes com podem trobar en alguns centres comercials, fets perfectes perquè els consumidors entrin,

dissenyats perfectament pel consum, però aquestes edificis són molt diferents del que hi ha al Passeig de Gràcia, que potser són menys operatius per la botiga, però és una apropiació simbòlica de la ciutat, i amb això també s'apropien del prestigi a nivell simbòlic. (ELEMENT CULTURISISTA) economia simbòlica, però més cultural.

El Zara o les marques transnacionals que són grans conglomerats empresarials que arriben a ser les empreses més importants a nivell mundial, són les empreses que gestionen la distribució, i no la producció. Zara no té tallers propis, sinó que truca la porta als productors de la Xina o d'on faci falta i diu xino vull 500.000 peses de roba i el xino que feia l'aprovisionament de petites marques d'allí diu si el petit comerciant d'allí venia el jersei a X doncs ara Zara que els hi fa un encàrrec tant gran doncs ho ha de vendre a X partit per 4, però que li passa a la indústria, doncs que té assegurada la sortida del producte, llavors avui en dia a la producció li interessa molt tenir assegurada la connexió entre producció i consum en aquestes xarxes de comercialització això fa que aquestes empreses tinguin molt poder, dominen l'economia mundial. Si mirem el Forbes hi ha els Tesco que és una empresa de supermercats, al número dos trobaràs Woltmark que és una empresa de supermercats americana. Al ranking de l'estat espanyol trobaries l'Amancio Ortega, després el Sr Roig de Mercadona, i la lògica és la mateixa. Nosaltres controlem les xarxes de distribució però com que controlem la connexió entre producció i consum tenim la capacitat com per pressionar molt els productors. Aquest poder econòmic fa que generi ell molta pasta. Llavors hi ha una altra lògica vinculada amb això, i és que quan tu tens molts diners, aquest capital per tal de que creixi l'has de posar en circulació, no pots tenir stock, productes de Zara a la botiga que no els venguis, perquè hi ha allò que és diu acumulació per sobreacumulació. L'empresa s'enfonsa perquè no ven els productes. I a la banda també els diners que tu factures els has de posar en moviment a llocs on t'interessen perquè et donin interessos i l'immobiliari és un. I encara més avui en dia amb la revolució urbana que tenim a tot el món, d'urbanització massiva de les ciutats, on s'ha comprovat que el món és un procés urbanitzador espectacular que seguirà i que fa que hi hagi uns llocs de la ciutat que la ciutat va creixent però les àrees de centralitat continuen sent les mateixes. I les àrees aquestes que es posen en un valor monstruós i que d'aquí 100 anys seguiran sent valuoses encara més que ara. I els calers que estan fent amb el control del consum a la producció, aquestes diners que fan els posen a les cases per tal de atreure plusvàlues del sol i llavors aquesta empresa crea la seva pròpia immobiliària (Pontegadea). Abans ho feien les empreses industrials les que tenien la producció controlada, els senyors Güell tenien el vapor de Sants, venien teixits i amb els calers que feien van començar a construir l'eixample i després vendre cases, i aquesta gent no és de la producció és de xarxes de distribució però també fan calers. I encara més avui en dia amb aquest gran creixement de

les ciutats que dialècticament com és creix la ciutat més valor té això, ja que es queda més petit amb comparació amb la totalitat de la ciutat. I això és una llaminadura perquè les taxes aquí diríem que pot haver un problema econòmic que talli les comunicacions amb les botigues de Zara d'Espanya amb les de Xina que produeixen, por haver-hi un bloqueig i que no hi hagi aquesta funció. Però *lo urbà* seguirà sent una mercaderia molt preuada, perquè per molt que canvi el sistema econòmic sempre hi hauran unes àrees de més centralitat que unes altres, en una economia capitalista o socialista, això és les àrees més centrals de la ciutat, llavors això és important. (TEMA DE CIRCUIT DEL CAPITAL) Circuit del capital seria un tema més d'escala global, dos elements d'escala urbana.

Paper de l'administració. Perquè l'Ajuntament ho hauria de protegir? Aquesta és la primera pregunta que ens hauríem de fer. Per tal de fer política s'ha de fer una diagnosi. Aquestes edificis no es perden, sinó que es mantenen, això fa que hi hagi una reinversió a l'edifici que el manté conservat. Però hi ha el tema de lliure i privat i el lliure accés. Si l'administració compra l'edifici per fer-hi que? I després l'edifici serà públic, i serà de lliure accés? Allò és privat i la gent s'està forrant llogant-ho, i hi ha una apropiació simbòlica d'uns valors col·lectius, la urbanitat de la ciutat que té molts segles d'història. Al final els interessos privats s'ho queden. Llavors si l'Ajuntament ha de comprar aquestes edificis en aquests preus és la ruïna per l'Ajuntament degut als preus. A nivell de crear patrimoni públic és una ruïna en el sentit de que, primer estem en una crisi on les finances públiques s'han desempallegat dels edificis i s'ha regalat patrimoni públic quan ha costat molts anys tenir-ho i ara amb la crisi ens hem desempallegat d'això. Es pot comprar o es pot intentar, que és una altra lliga, el tipus d'us, gestionat amb la planificació urbana als usos que hi poden haver a aquest edifici. L'Ajuntament té una normativa que no permet posar centres hotelers al centre de Barcelona, per tal de no afavorir l'arribada d'hotels, etc. Perquè la ciutat és dels ciutadans. Aquí és una mica que probablement la única manera com pot actuar l'Ajuntament i com està actuant, és legislant els tipus d'usos que poden anar als espais. Hi hauria una línia que es mantenen el ram de la botiga històrica que s'ha substituït. Aquí moltes de les cases emblemàtiques eren bancs, en aquest cas no seria útil, si volem que la ciutat sigui dinàmica, perquè ja sabem que els usos financers es tanquen i són activitats econòmiques que desertitzen molt la ciutat. La línia de l'administració és planificar els tipus d'usos que hi podrien anar-hi en els llocs, i en base això els usos van projectats al model de ciutat que es vol, una ciutat heterogènia, homogènia, diversa, monocultiu... Si no intervenim està clar que les grans empreses que avui dia són de distribució, acabaran conquistant tot el Passeig de Gràcia. Passa aquí a Londres i a tot arreu, és un fenomen global. Doncs seria una manera, el d'intervenir a la propietat i amb el mercat del sòl és molt més diferent, pots gestionar el tipus d'us però no

pots dir no volem marques internacionals en el centre de Barcelona perquè perdem la identitat. Hi ha una cosa que es diu propietat privada, i les administracions municipals que sobretot seria la municipal tenen poca competència per intervenir en això, perquè els drets de la propietat ja estan adquirits, i són uns drets que dins les democràcies burgeses estan reconegut. I si un propietari pot llogar l'edifici a X no el llogarà per menys, i qui pot pagar tant? Doncs el Zara. Llavors poca cosa podem fer.

És un procés global, i el procés global actual és un procés urbà, i això fa que les àrees centrals són molt llamineres pel mercat immobiliari, i si tenim en compte aquest vincle entre el capital comercial i el capital immobiliari ja tenim una aliança capitalista per tal de transformar les ciutats en base els seus interessos. Explorar que pot fer les administracions per transformar els usos de la ciutat. Hi ha molta dificultat per resoldre el problema. Si es fa una llei que es prohibeixi que les marques comercial es posin a Barcelona, doncs agafaran i s'aniran a l'Hospitalet, per exemple. La dificultat de resoldre el problema és elevada perquè és un procés global que es torna en una realitat local i urbana però també fragmentada en municipis on les legislacions i les normes de cada municipi són diferents. Un tema freqüent a la ciutat capitalista és que els problemes no es resolen sinó que es desplacen. Depenent de quines legislacions fas doncs, els *lobbies* fan pressió a l'Ajuntament per tal de canviar la normativa dels espais que es poden actuar. Això està passant amb l'espai públic com és el tema de les terrasses que és espai públic que no és privat i diuen que posaran menys terrasses i el gremi de restauració demana que hi hagi més ocupació de l'espai públic per posar-hi terrasses.

Edificis emblemàtics de Barcelona doncs pensa amb la seu de Gas natural del Portal de l'Angel doncs és un HM. A Madrid hi han uns quants a la 5th Aveniu de NY també. Podem trobar molts exemples, els del comerç ho diuen això de la *flagship*. Que són les botigues insígnia de la marca, són aquests edificis de botigues de localització central que es converteixen en presentació d'una marca transnacional que quan tu hi vas i veus el Zara doncs ho associes a la botiga *flagship* que s'ha apoderat d'un lloc simbòlic de la ciutat.

El turisme el que ha incentivat és una modificació dels establiments comercials de cara a un tipus de demanda mòbil que està a Barcelona durant uns dies que vendrà *takeaway*, *souvenirs*, etc.. Hi ha una readaptació de la demanada turística. Però que hi havia una reproducció dels establiments comercials en els llocs turístics no. Perquè els locals comercials fan referència a l'estructura de la propietat, a la parcel·la (es difícil fragmentar més parcel·les per posar més botigues). Obrir botigues en edificis emblemàtics tampoc, els edificis emblemàtics ocupats per empreses comercials al Passeig de Gràcia no tenen una relació directa amb el turisme. El

Passeig de Gràcia tota la vida ha estat l'avinguda prestigiosa de la ciutat, el passeig de la burgesia del segle XIX i zona de pas del comerç luxós.

El benefici que tenen aquestes empreses són les rendes del sòl. Si compres l'edifici el pots llogar i tens el capital en funcionament, capital immobiliari, i de qual tens unes rendes del sòl. L'Apple de Plaça Catalunya està llogat de Zara. I ara al mateix edifici volen obrir un hotel que també està relacionat amb el capital d'Amancio Ortega. Produeix un benefici espectacular per aquestes empreses perquè s'ha d'entendre que les empreses comercials, ja no són empreses comercials només sinó que diversifiquen el capital. *Lo* important és tenir immobiliari al centre de la ciutat. INDITEX és una cadena comercial però moltes més coses. I *lo* immobiliari ajuda això perquè la variable explicativa, és que tens una localització amb un edifici amb una localització central i dependent de *lo* que dóna més rendibilitat seràs una empresa que comercial hotelera, *lo* important és tenir-ho.

Els beneficis que produeix a la ciutat depenen del model de ciutat que tinguis, dins del model capitalista i dins d'aquesta lògica que el centre de la ciutat estigui ocupat per cadenes comercials molt conegudes doncs fa que les administracions també s'apropiïn del dinamisme d'aquestes empreses. Teniu un centre dinàmic, les empreses han creat aquest dinamisme, i que hi hagi gent de pas. Llavors les administracions públiques dins el màrqueting urbà de captar inversions es molt important de que les administracions públiques no tenen diners per millores urbanes i necessiten capital privat. Si tenen un centre de la ciutat ple de botigues obertes que generen moviment de persones la imatge que es ven de la totalitat de la ciutat és de que la ciutat és dinàmica. Si el centre que és aquest lloc hi ha un teixit empresarial molt fort i hi ha molt trànsit de gent des del punt de vista del màrqueting urbà que té com objectiu captar inversions privades doncs fa que s'emeti una imatge de dinamisme de la totalitat de la ciutat quan en el fons és només aquesta part. A Amèrica Llatina els planificadors fan fotos a les avingudes més centrals amb les *flagship*, per dir que s'inverteixi en aquestes ciutat, però no mostren les altres zones, que poden ser zones de *fabeles*. Una part és dinàmica però la resta no. Les administracions dins del màrqueting global utilitzen això per vendre una imatge de la ciutat i després el tema dels impostos dels IBI, que aquí sí que l'administració podria començar a taxar determinades activitats, posant més impostos a algunes empreses determinades.

Quins costos produeix aquesta localització per la ciutat? Per la ciutat, pel que viu a Nou Barris li és igual. La ciutat dels habitants dels ciutadans de Barcelona doncs és una pèrdua de la identitat de la ciutat. Però és un fenomen global, aquí hi ha algú que guanya i algú que perd.

La ciutat no és un organisme viu (Escola de Chicago) està composta per uns agents i interessos i el Harvey i el Castells diuen que la ciutat és producte dels conflictes urbans i que no ens podem deixar que les elits urbanes s'apropien de la ciutat.

No hi ha una solució general i s'ha d'anar cas per cas a l'hora de recuperar edificis. Hi ha edificis que sempre han estat privats. Solució primer pensar que és bo i que és dolent. És dolent tenir empreses a Passeig de Gràcia? Podem estar en contra del sistema capitalista, per ser tant desigual, aquestes botigues fan els calers pressionant a productors que fan que els treballadors cobrin fatal, però hem de ser conscients de que aquestes establiments comercials que des de *lo* local és difícil lluitar contra això. Si l'Ajuntament no vol aquestes empreses, doncs aquestes empreses marxaran a un altre lloc i seguiran sent propietàries. Llavors el que s'ha de fer és fer un bon diagnòstic del problema. Un bon tema és diagnosticar quin és el problema, per tal de voler recuperar els edificis. Una cosa és la identitat de la ciutat una altra és la lluita contra el sistema capitalista, l'altra és el monocultiu de comerç, són molts problemes i actualment tots es barregen. I llavors s'hauria de pensar quin és el principal problema. Tens un carrer amb unes botigues que no només són un edifici arquitectònic que si ens comencem a fer preguntes sobre que és aquest establiment ens començaríem a fer preguntes molt transcendents. El problema és diferent a cada ciutat i a cada edifici.