

ARTÍCULO 8

Vampirizing the Downtown Athletic Club: Nike's House of Innovation as a Contemporary Commercial Hybrid

Abstract

Advertising and marketing are now adapting to new digital media in order to maintain their influence over consumers, especially in the field of *lifestyle brands*. These companies are trying to find alternatives to renew the emotional bond with their clientele; and in the context of the experience economy, the hybrid architecture of *new retail* —halfway between the physical and the digital— today operates as one of their main assets. This article analyzes the case of the Nike House of Innovation 000: a store built in New York City that functions as a fully *phygitalized* commercial hybrid and houses a surprising mix of sporting and commercial experiences. In them, the practice of sports intersects with the promotion of Nike products and services in a behavioral amalgam that provides an effective means of strengthening ties and gaining followers. Beyond their commercial purposes, these programmatic hybridizations seem to guide the transformation of the visitor into a member of a new metropolitan club; an exercise reminiscent of the athletic fictions of the Downtown Athletic Club, celebrated by Koolhaas in *Delirious New York* (1978) as a way to achieve physical and mental ‘peak’ condition. Given the similarity, this text unravels the way in which the Nike House of Innovation 000 vampirizes the historic New York club, reappropriating and exploiting its transformative power —derived from the constructivist social condenser— to shape behaviors in accordance with a brand ideology: *Manhattanism*.

Keywords:

Social condenser, experience economy, new retail, Nike, Rem Koolhaas

Vampirizando el Downtown Athletic Club: La Casa de la Innovación de Nike como híbrido comercial contemporáneo^{1,2}

Resumen

La publicidad y el marketing se adaptan hoy a los nuevos medios digitales para no perder influencia sobre los consumidores, especialmente en el ámbito de las *lifestyle brands*. Estas marcas tratan de descubrir alternativas para renovar el vínculo emocional con su clientela; y en el marco de la economía de la experiencia, la arquitectura híbrida del *new retail* —a medio camino entre lo físico y lo digital— opera hoy como uno de sus principales activos. En este artículo se analiza el caso del Nike House of Innovation 000: una tienda construida en Nueva York, que funciona como un híbrido comercial plenamente *phygitalizado* y que alberga una sorprendente mixtura de experiencias deportivas y comerciales. En ellas, la práctica del deporte se cruza con la promoción de productos y servicios de Nike, en una amalgama conductual que proporciona un medio eficaz para estrechar lazos y sumar adeptos. Más allá de sus fines comerciales, estas hibridaciones programáticas parecen guiar la transformación del visitante como miembro de un nuevo club metropolitano; un ejercicio que recuerda a las ficciones atléticas del Downtown Athletic Club, celebradas por Koolhaas en *Delirious New York* (1978) como una vía para alcanzar la “plena” forma física y mental. Atendiendo al parecido, este texto desentraña el modo en que el Nike House of Innovation 000 vampiriza el histórico club neoyorquino, reapropiando y aprovechando su poder transformador —derivado del condensador social constructivista— para modelar conductas de acuerdo con una ideología de marca: el *manhattanismo*.

Palabras clave:

Condensador social, economía de la experiencia, new retail, Nike, Rem Koolhaas

Cómo citar este artículo
How to cite this article

Ollero, A., & Delso, R. Vampirizando el Downtown Athletic Club: La Casa de la Innovación de Nike como híbrido comercial contemporáneo. *Revista 180*, (56), 132–149. [https://doi.org/10.32995/rev180.Num-56.\(2025\).art-1564](https://doi.org/10.32995/rev180.Num-56.(2025).art-1564)

¹ Recibido: 26 de enero 2025. Aceptado: 26 de septiembre 2025.

Received: 26 January 2025. Accepted: 26 September 2025

² Con el fin de facilitar la lectura de la versión en inglés, las citas incluidas en este artículo han sido traducidas. Las versiones originales se encuentran disponibles en la versión en español del texto.

To facilitate the reading of the English version, all quotations in this article have been translated. The original versions are available in the Spanish-language version of the text

Alex S. Ollero

Universidad Politécnica de Madrid (UPM)
Madrid, España
alexsollero@gmail.com

Rodrigo Delso

Universidad Politécnica de Madrid (UPM)
Madrid, España
rodrigo.delso@upm.es
<https://orcid.org/0000-0003-0337-1846>

INTRODUCCIÓN

Tras la llegada de la Web 2.0, a principios de este siglo (O'Reilly, 2012), y la puesta en valor de las redes sociales como espacio de prescripción y venta (Dwivedi & McDonald, 2020; Trivedi & Malik, 2021), el aparato propagandístico de las *lifestyle brands* (e. g. Apple, Nike, Starbucks, IKEA, L'Oréal) quedó prácticamente desmantelado (cf. *The Economist*, 2021). Los comentarios y *likes* de sus seguidores definen hoy su apreciación y valor (Wang et al., 2019), rebajando la influencia previa de las estrategias publicitarias y de marketing tradicional (Pine & Gilmore, 2019).

Los modelos D2C (*direct-to-consumer*) (McKee et al., 2023) y la digitalización del espacio comercial (Hagberg et al., 2014) permitieron el ajuste de la producción a la demanda y un primer repunte del beneficio (European Bank for Reconstruction and Development, 2018; Rangan et al., 2021; Riegger et al., 2021); pero la pérdida de control emotivo sobre la clientela obligó a estas marcas, a mediados de la década de 2010, a balancear su actividad recuperando el peso del espacio físico como herramienta comercial (Parasuraman et al., 2021). Mientras las ventas en línea siguen asegurando la acumulación de datos necesaria para personalizar oferta y rentar con suficiencia (Aksoy et al., 2021), la tienda se emplea cada vez más como aparato arquitectónico de una ideología de marca (Pilkington, 2021), llenándose de experiencias capaces de persuadir con mayor eficacia que el *spot* publicitario (Bäckström, 2011; Ball & Barnes, 2017; Pine & Gilmore, 2019).

De este modo, la evolución rentable de los espacios comerciales de estas marcas del *lifestyle* ocurre hoy a partir del cruce de ambos modelos: el físico de la tienda y el digital de la web (Alexander & Blázquez Cano, 2020; Rosado Serrano & Navarro García, 2023; Singh & Jang, 2020). La consecución de un ecosistema híbrido *phygitalizado* —que integre por completo el ámbito físico con el digital— parece estar sirviendo al sector del *lifestyle* para recuperar influencia sobre los consumidores (Patten et al., 2020), y las importantes inversiones que estas marcas efectúan hoy en edificios híbridos erigen a la arquitectura como uno de sus principales instrumentos de publicidad y mercadotecnia (cf. Witcher, 2023).

En este contexto, en 2018, Nike inauguró el House of Innovation 000 en la ciudad de Nueva York (Figura 1): un edificio de seis plantas situado en la Quinta Avenida con la Calle 52ª que alberga talleres, exposiciones y experiencias inmersivas entre las que se cuentan juegos infantiles, partidos de

INTRODUCTION

Following the arrival of Web 2.0 at the beginning of this century (O'Reilly, 2012) and the rise of social media as a space for influence and sales (Dwivedi & McDonald, 2020; Trivedi & Malik, 2021), the propagandistic apparatus of lifestyle brands (e.g., Apple, Nike, Starbucks, IKEA, L'Oréal) was effectively dismantled (cf. *The Economist*, 2021). Today, the comments and likes of their followers define their perceived value and appeal (Wang et al., 2019), diminishing the previous influence of traditional advertising and marketing strategies (Pine & Gilmore, 2019).

Direct-to-consumer (D2C) models (McKee et al., 2023) and the digitalisation of retail space (Hagberg

et al., 2014) enabled production to be adjusted to demand and generated an initial rebound in profits (European Bank for Reconstruction and Development, 2018; Rangan et al., 2021; Riegger et al., 2021). However, the loss of emotional control over customers forced these brands, by the mid-2010s, to rebalance their activity by reinstating the importance of physical space as a commercial tool (Parasuraman et al., 2021). While online sales continue to secure the data accumulation required to personalise offerings and maintain profitability (Aksoy et al., 2021), the store is increasingly deployed as the architectural apparatus of brand ideology (Pilkington, 2021), becoming saturated with experiences capable of persuading more effectively than

the traditional advertising spot (Bäckström, 2011; Ball & Barnes, 2017; Pine & Gilmore, 2019).

In this way, the profitable evolution of lifestyle brands' commercial spaces now stems from the intersection of the two models: the physical space of the store and the digital space of the web (Alexander & Blázquez Cano, 2020; Rosado Serrano & Navarro García, 2023; Singh & Jang, 2020). The construction of a hybrid phygital ecosystem—one that fully integrates the physical and the digital—appears to be enabling the lifestyle sector to regain influence over consumers (Patten et al., 2020). The substantial investments these brands are currently making in hybrid buildings elevate architecture to one of their

main instruments of profit and publicity (cf. Witcher, 2023).

In this context, in 2018, Nike inaugurated the House of Innovation 000 in New York City (Figure 1): a six-storey building located on Fifth Avenue at 52nd Street, hosting workshops, exhibitions, and immersive experiences that include children's games, basketball matches, and training sessions for runners (Nike, 2018). Upon entering the store, customers first encounter the Nike Arena: a highly technologised central atrium where the brand's latest releases are displayed. Then, by ascending the staircases that line the building's southeast façade, or descending to the Speed Shop, they access retail spaces equipped with displays in

Figura 1| Figure 1

Nike House of Innovation 000

Nota. Nike (www.nike.com).

Nike House of Innovation 000

Nota. Nike (www.nike.com).

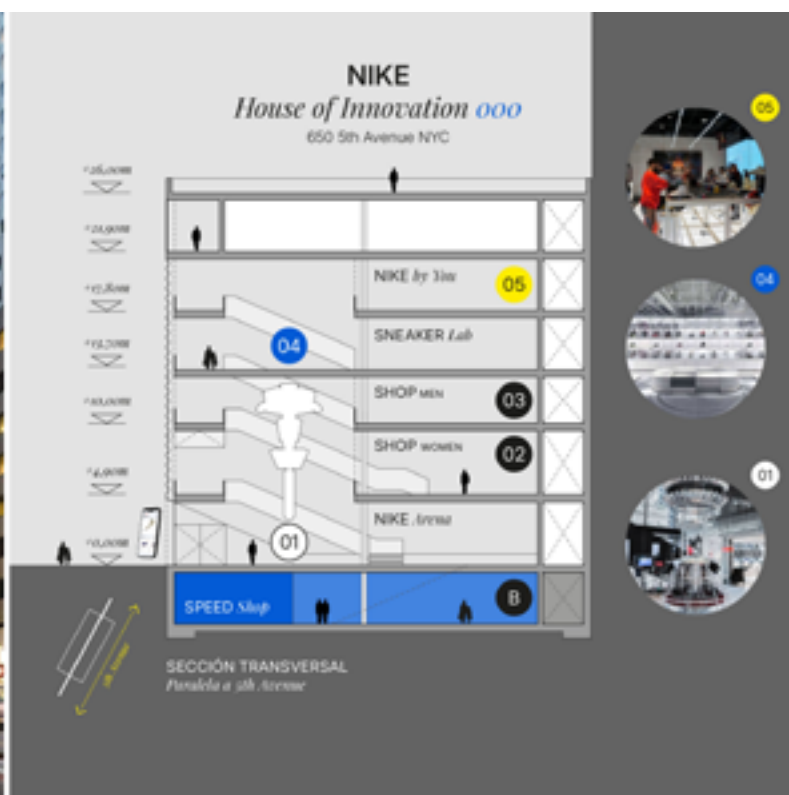
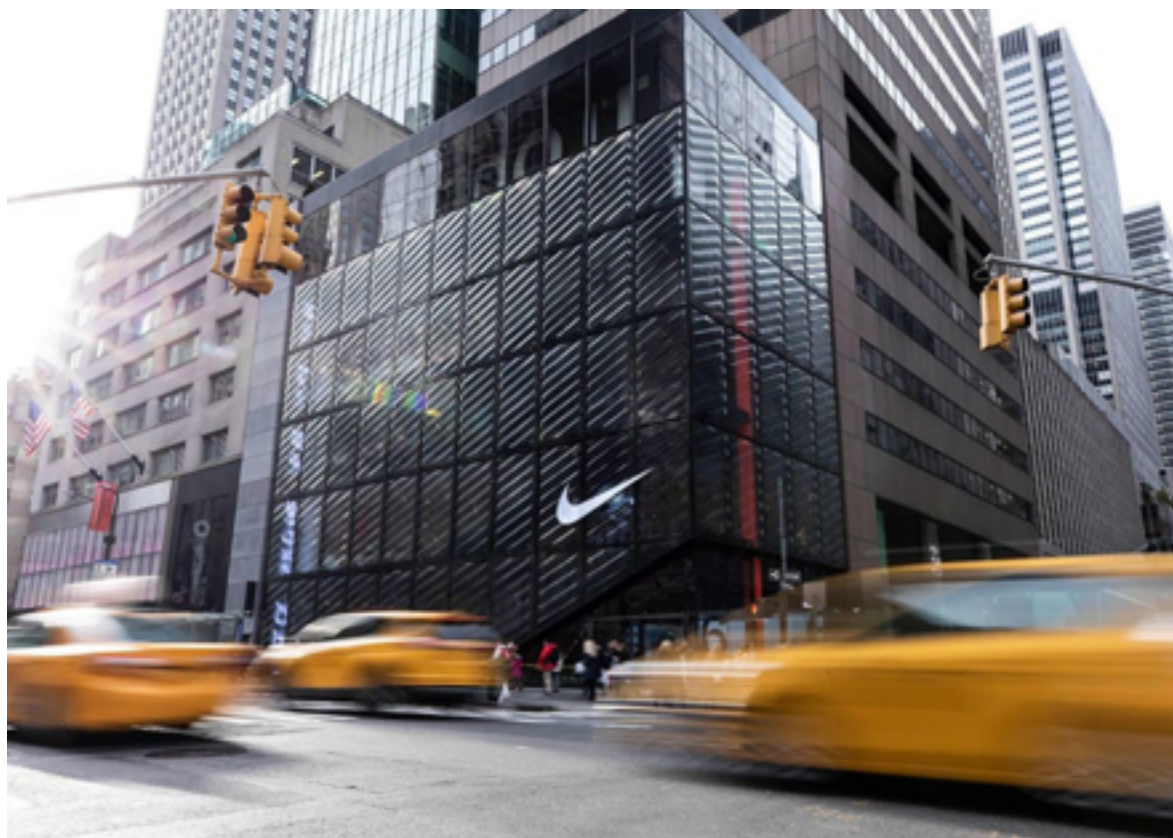
Figura 2| Figure 2

Exterior y sección transversal del Nike House of Innovation 000.

Nota. Izquierda: adaptado de Nike's new House of Innovation 000 [Fotografía], por Nicholas Calcott, 2019, Metropolis (https://metropolismag.com/wp-content/uploads/2021/07/2018-096_0022A.jpg). Derecha: elaboración propia.

Exterior and Cross-Section of the Nike House of Innovation 000

Note. Left: adapted from Nike's New House of Innovation 000 [Photograph], by Nicholas Calcott, 2019, Metropolis (source: (https://metropolismag.com/wp-content/uploads/2021/07/2018-096_0022A.jpg)). Right: author's own elaboration.



baloncesto o entrenamientos para corredores (Nike, 2018). En una visita a la tienda, el cliente accede en primer lugar al Nike Arena: un atrio central altamente tecnificado en el que se presentan los últimos lanzamientos de la marca. Después, subiendo las escaleras que cubren la fachada sureste del edificio, o bien bajando al Speed Shop, este accede a unos espacios de venta con expositores donde el surtido se ordena de acuerdo con la actividad de cada cliente registrada en la Nike App; plataforma imprescindible para disfrutar de la experiencia en este establecimiento de *new retail*. Más arriba, en la cuarta planta, está el Sneaker Lab: un vestuario de estilo minimalista en el que los Nike Athletes, dependientes expertos, educan al visitante en el estilo de vida de la marca. Y, por último, completando la visita, la quinta planta acoge los talleres de Nike By You: un espacio de personalización de productos que permite al recién ingresado hacer de cualquier zapatilla la expresión última de su individualidad dentro del colectivo (Figura 2).

El House of Innovation es el escenario que Nike necesita hoy para representar las experiencias que elevan la compra a estatus de fenómeno social (Austin & Matos, 2013; Pine & Gilmore, 2019; Saviolo & Marazza, 2012). El poder revitalizador del híbrido parece emplearse en él para favorecer la actividad comercial (cf. Mozas, 2011) y promover a través del ritmo y la *reliance* —reconstrucción de lazos o revinculación comunitaria (cf. Lasén, 2000)— la adhesión a un movimiento de marca (Gattupalli, 2024; Muñiz & O’Guinn, 2001; Peters & Bodkin, 2018). La mixtura programática engendra e intensifica ciertos comportamientos y modelos de relación humana (Fernández Per, 2011); y este hecho, sumado al emplazamiento del edificio en la ciudad de Nueva York, lleva a intuir en él las trazas de un nuevo club social; una suerte de Downtown Athletic Club (1931) adaptado a las dinámicas de consumo actuales. Este rascacielos, este híbrido en altura, fue definido por Koolhaas en su libro *Delirious New York* (1978/2009) como un condensador social reapropiado, capaz de modelar conductas conforme a la llamada *cultura de la congestión*; y hoy, el Nike House of Innovation 000 parece replicar el ejercicio, vampirizando el histórico club neoyorquino para recuperar influencia y control comercial sobre su clientela.

Manhattan ha servido desde finales del XIX como laboratorio urbano de hibridación (Koolhaas, 1978/2009). La forma de la ciudad atiende a la más rentable organización de los llenos y los vacíos sobre su trama (Mozas, 2011), las reprogramaciones se producen en ella en una espiral de demolición y reconstrucción continua (Abramson, 2016) y su actividad incesante —prueba de que dormir en ella es del todo inútil (Beauvoir, 1950/1999)— favorece la construcción del híbrido como extensión de la metrópolis. Estas mismas condiciones parecen impulsar hoy la implantación del Nike House of Innovation 000. Su forma atiende al máximo aprovechamiento del suelo (cf. Fenton, 1985), su programación surge del espacio codificado y la “reciprocidad constructiva” (cf. Steenson, 2017) y su horario ampliado —vía Nike App (Nike, 2018)— hace de él un edificio de jornada completa (cf. Mozas, 2011).

La denominación 000 bien pudiera hacer referencia al pleno *manhattanismo* del modelo (cf. Koolhaas, 1978/2009). El House of Innovation 001, ubicado en Shanghái, fue inaugurado semanas

which the assortment is organised according to each customer’s activity as recorded in the Nike App—an essential platform for enjoying the experience offered by this new retail establishment. Further up, on the fourth floor, lies the Sneaker Lab: a minimalist locker-room-style environment where Nike Athletes—expert sales associates—educate visitors in the brand’s lifestyle. Finally, concluding the visit, the fifth floor houses the Nike By You workshops: a product-customisation space that allows the newly arrived visitor to transform any sneaker into the ultimate expression of their individuality within the collective (Figure 2).

The House of Innovation is the stage Nike currently requires to represent experiences that elevate purchasing

to the status of a social phenomenon (Austin & Matos, 2013; Pine & Gilmore, 2019; Saviolo & Marazza, 2012). The revitalizing power of hybridity appears here to be mobilized to advance commercial activity (cf. Mozas, 2011) and to promote—through rhythm and *reliance* (the reconstruction of bonds or renewed forms of communal attachment; cf. Lasén, 2000)—adherence to a brand-driven movement (Gattupalli, 2024; Muñiz & O’Guinn, 2001; Peters & Bodkin, 2018). Its programmatic mixture engenders and intensifies specific behaviours and modes of human interaction (Fernández Per, 2011). This fact, combined with the building’s location in New York City, invites us to see in it the traces of a new social club: a kind of Downtown

Athletic Club (1931) adapted to contemporary consumption dynamics. This skyscraper—this vertical hybrid—was defined by Koolhaas in *Delirious New York* (1978/2009) as a repurposed social condenser capable of modelling conduct in accordance with the so-called culture of congestion; and today, the Nike House of Innovation 000 seems to replicate such an operation, vampirizing the historic New York club to regain influence and commercial control over its customers.

Since the late 19th century, Manhattan has operated as an urban laboratory for hybridity (Koolhaas, 1978/2009). The form of the city responds to the most profitable arrangement of solids and voids upon its grid (Mozas, 2011); reprogramming

occurs there in a spiral of ongoing demolition and reconstruction (Abramson, 2016); and its incessant activity—evidence that sleep there is entirely futile (Beauvoir, 1950/1999)—favours the emergence of the hybrid as an extension of the metropolis. These same conditions seem to underpin the insertion of the Nike House of Innovation 000. Its form responds to the maximization of land value (cf. Fenton, 1985); its programme arises from codified space and from ‘constructive reciprocity’ (cf. Steenson, 2017); and its extended hours—via the Nike App (Nike, 2018)—turn it into a full-time building (cf. Mozas, 2011).

The designation 000 may well refer to the model’s full *Manhattanism* (cf. Koolhaas, 1978/2009). The House of

antes que el de Nueva York; y el 002 le siguió, abriendo sus puertas en 2020 en París. Se diría por ello que la catalogación de estos clubes atiende más a su origen geográfico-ideológico que al temporal, algo que anima nuevamente a considerar la asimilación hipotética del *manhattanismo* como un principio estratégico para la captación de nuevos adeptos.

El Nike House of Innovation 000 parece emplearse así como revulsivo comercial en la nueva era digital (The Economist, 2021), pero los pormenores de su operación son aún una incógnita. ¿Cómo se rentabilizan las experiencias arquitecturizadas en el interior de la tienda? ¿Cómo se emplea la hibridación programática para favorecer la adhesión ideológica? ¿De qué manera se personalizan los espacios del House of Innovation de acuerdo con los ritmos del nuevo consumidor?

Pocos estudios han explorado el papel de la arquitectura en estas transformaciones; y este artículo aborda dicha carencia al integrar la teoría arquitectónica del condensador social y el edificio híbrido (Fernández Per, 2011; Mozas, 2011) con principios de la economía de la experiencia (Pine & Gilmore, 2019) y los estudios sobre sociología del tiempo (Lasén, 2000). Con este marco multidisciplinar se construye una continuidad conceptual entre el *new retail* contemporáneo y algunas de las estrategias de la arquitectura híbrida, permitiendo comparar el Nike House of Innovation 000 con el Downtown Athletic Club que Koolhaas celebraba en su libro *Delirious New York* (1978). Así, las reflexiones del arquitecto neerlandés se emplean para dilucidar la ascendencia híbrida del Nike House of Innovation 000, desvelar el modo en que sus espacios sirven para convertir al visitante en miembro de un supuesto club y analizar los dispositivos arquitectónicos que conforman el aparataje de la tienda de Nike.

VAMPIRIZANDO EL DOWNTOWN ATHLETIC CLUB

Sumando a la cercanía geográfica en la isla de Manhattan, la comparación entre el Downtown Athletic Club y el Nike House of Innovation 000 se basa en la semejanza programática entre ambos edificios —mezcla de deporte y comercio—, en los dispositivos arquitectónicos y sociales empleados para transformar a sus usuarios —del condensador social constructivista al entorno *phygital* interactivo—, y en las implicaciones arquitectónico-ideológicas que comparten; dándose a priori una correspondencia entre la idea de *manhattanismo* desarrollada por Koolhaas y los idearios comerciales contemporáneos de las *lifestyle brands*.

La fascinación por los movimientos de izquierdas de la época (Fernández Galiano, 2011), sumada a la admiración por la metrópolis norteamericana (Butragueño Díaz-Guerra, 2015), llevó a Koolhaas a realizar la siguiente asociación: “En el Downtown Athletic Club, el rascacielos se usa como un ‘condensador social’ constructivista: una máquina para generar e intensificar algunas modalidades deseables de las relaciones humanas” (1978/2009, p. 152). El estilo de vida del metropolitanitas neoyorquino se encumbraba como ideología, y el rascacielos se presentaba entonces como el instrumento arquitectónico que más eficazmente lo soportaba.

Innovation 001, located in Shanghai, was opened a few weeks before the New York store; and 002 followed shortly after, inaugurated in Paris in 2020. One could argue, therefore, that the numbering of these clubs responds more to their geographic-ideological origin than to their chronological order—something that once again encourages us to consider the hypothetical appropriation of Manhattanism as a strategic principle for attracting new adherents.

The Nike House of Innovation 000 thus appears to function as a commercial catalyst for the new digital era (The Economist, 2021), yet the details of its operation remain largely unknown. How are the architecturally staged experiences within the

store monetized? How is programmatic hybridity deployed to foster ideological allegiance? And in what ways are the spaces of the House of Innovation personalized according to the rhythms of the new consumer?

Few studies have examined the role of architecture within these transformations; this article addresses that gap by integrating architectural theory on the social condenser and the hybrid building (Fernández Per, 2011; Mozas, 2011) with the principles of the experience economy (Pine & Gilmore, 2019) and scholarship on the sociology of time (Lasén, 2000). This multidisciplinary framework builds a conceptual continuity between contemporary new retail and certain strategies of hybrid architecture,

enabling a comparison between the Nike House of Innovation 000 and the Downtown Athletic Club celebrated by Koolhaas in *Delirious New York* (1978). In this way, the reflections of the Dutch architect are employed to elucidate the hybrid lineage of the Nike House of Innovation 000, to uncover how its spaces work to convert visitors into members of a putative club, and to analyse the architectural devices that comprise the apparatus of Nike's flagship store.

VAMPIRIZING THE DOWNTOWN ATHLETIC CLUB

In addition to their geographical proximity on the island of Manhattan, the comparison between the Downtown Athletic Club and the Nike House of Innovation 000

rests on the programmatic similarity between the two buildings—their blend of sport and commerce—, on the architectural and social devices employed to transform their users—from the constructivist social condenser to the interactive phygital environment—, and on the architectural-ideological implications they share; suggesting, a priori, a correspondence between the idea of *Manhattanism* developed by Koolhaas and the contemporary commercial ideologies of lifestyle brands.

The fascination with the left-wing movements of the period (Fernández Galiano, 2011), coupled with an admiration for the North American metropolis (Butragueño Díaz-Guerra, 2015), led Koolhaas

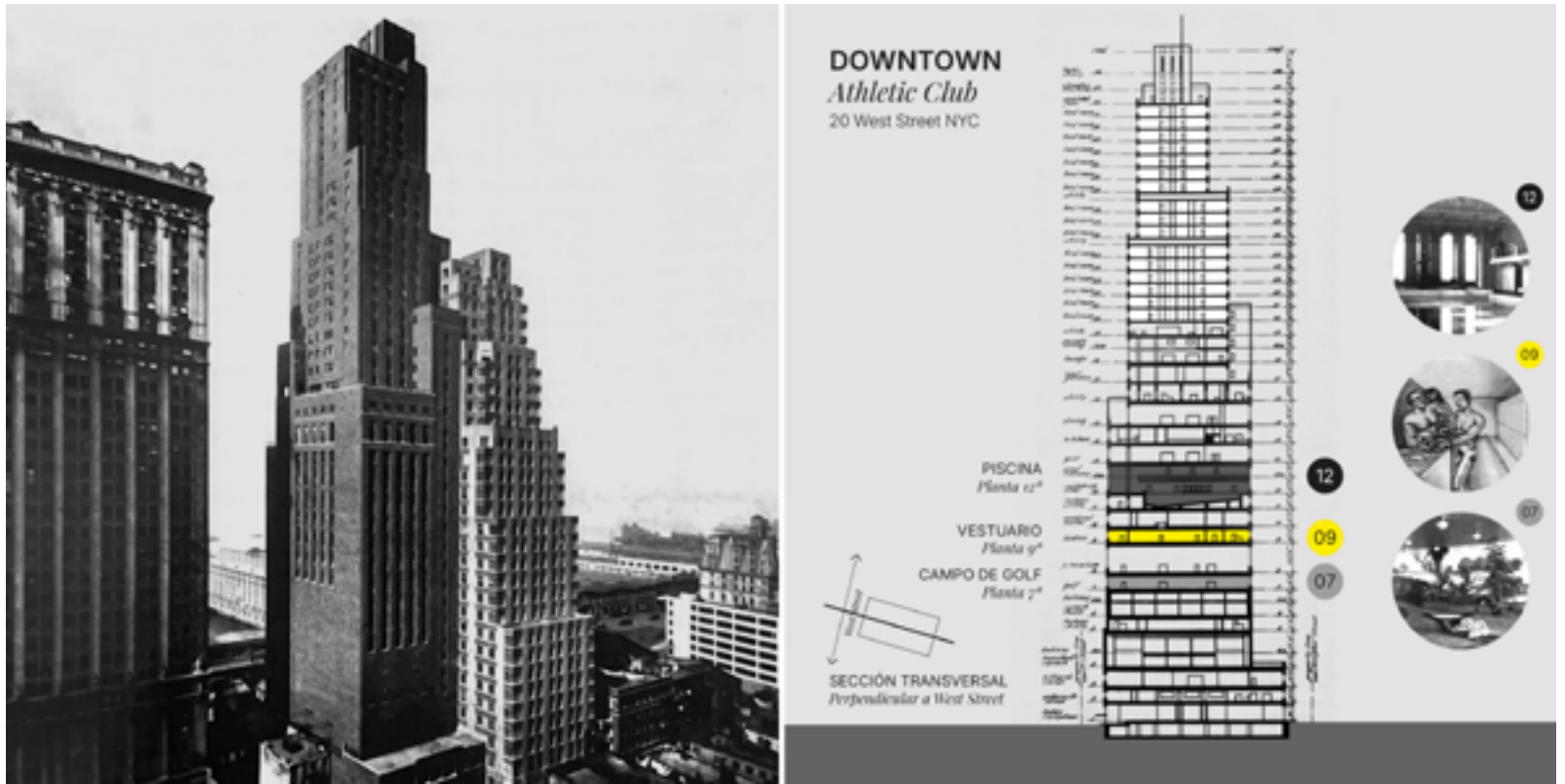


Figura 3 | Figure 3
 Exterior y sección transversal del
 Downtown Athletic Club
 Nota. Izquierda: Rem Koolhaas, 1978/2009,
 p. 153. Derecha: elaboración propia, a
 partir de la sección del Downtown Athletic
 Club recogida en *Delirious New York*, Rem
 Koolhaas, 1978/2009, p. 154.

*Exterior and cross-section of the downtown
 athletic club*

Note. Left: Rem Koolhaas, *Delirious New
 York*, 1978/2009, p. 153. Right: Author's
 elaboration based on the section of the
 Downtown Athletic Club published in
 Rem Koolhaas, *Delirious New York*,
 1978/2009, p. 154.

Por el contrario, Fenton definió el Downtown Athletic Club como un híbrido de pleno derecho, un apilamiento programático en 38 niveles que incluía “un club deportivo en plantas inferiores, un hotel en las superiores y un restaurante en el centro para los usuarios de ambos programas” (1985, p. 20). Este entendía el edificio como el resultado de una acumulación de intereses económicos: nacía del sistema capitalista con la voluntad de rentabilizar suelo en la ciudad densa, y la única ideología que favoreció su crecimiento fue la del dólar (Fernández Per, 2011).

Estas discrepancias en el análisis del edificio son un síntoma del potencial que engendraban los primeros híbridos (Fernández Per, 2011); y sacando provecho de ello, con la ambigüedad y el relativo cinismo del movimiento Pro-Logo (cf. *The Economist*, 2001), Nike construyó el House of Innovation 000 a escasos metros del Downtown Athletic Club, origen geográfico, económico e ideológico de estas arquitecturas, como si intentara absorber en la cercanía del *Midtown* todo su poder transformador.

to formulate the following association: ‘In the Downtown Athletic Club, the Skyscraper is used as a Constructivist ‘Social Condenser’: a machine to generate and intensify certain desirable forms of human intercourse’ (1978/2009, p. 152). The lifestyle of the New York metropolitanite was elevated to the status of ideology, and the skyscraper was presented as the architectural instrument best suited to sustain it.

By contrast, Fenton defined the Downtown Athletic Club as a bona fide hybrid: a programmatic stacking across 38 floors that included ‘a sports club on the lower levels, a hotel on the upper ones, and a restaurant in the middle for users of both programmes’ (1985, p. 20).

He understood the building as the outcome of an accumulation of economic interests: it arose from the capitalist system with the explicit aim of maximising land value in the dense city, and the only ideology that fostered its growth was that of the dollar (Fernández Per, 2011).

These discrepancies in the analysis of the building are symptomatic of the potential generated by the first hybrids (Fernández Per, 2011); and capitalising on this, with the ambiguity and relative cynicism of the Pro-Logo movement (cf. *The Economist*, 2001), Nike erected the House of Innovation 000 a few meters from the Downtown Athletic Club—the geographical, economic, and ideological point of origin of these

architectures—as if attempting to absorb, in the proximity of Midtown, its full transformative power.

The Downtown Athletic Club revived those athletic fictions that best enabled its members to practice an authentically metropolitan lifestyle—most notably, for example, through its indoor golf course on the seventh floor (Figure 3). As Koolhaas celebrated, ‘having been extirpated by the metropolis, nature is now resurrected inside the Skyscraper as merely one of its infinite layers. [...] The Skyscraper has transformed nature into Super-Nature’ (1978/2009, pp. 155, 157). Comparably, the Nike House of Innovation 000 continuously revives multiple forms of nature within its interior and renders them

supernatural with each visit to the commercial space (Pine & Gilmore, 2019). The basketball court on West 4th Street—known as The Cage—was recreated inside the House of Innovation in an ephemeral installation promoting the Nike Adapt BB sneakers (USD 418); a children’s play area filled with coloured balls was installed atop an LED-screen platform to showcase the Nike Joyride Run Flyknit (USD 200) in an immersive experience; and even virtual forms of nature, such as the Nike ID website—a space for mass customization of some of the brand’s most popular models—are reproduced physically daily in the permanent Nike By You workshops.

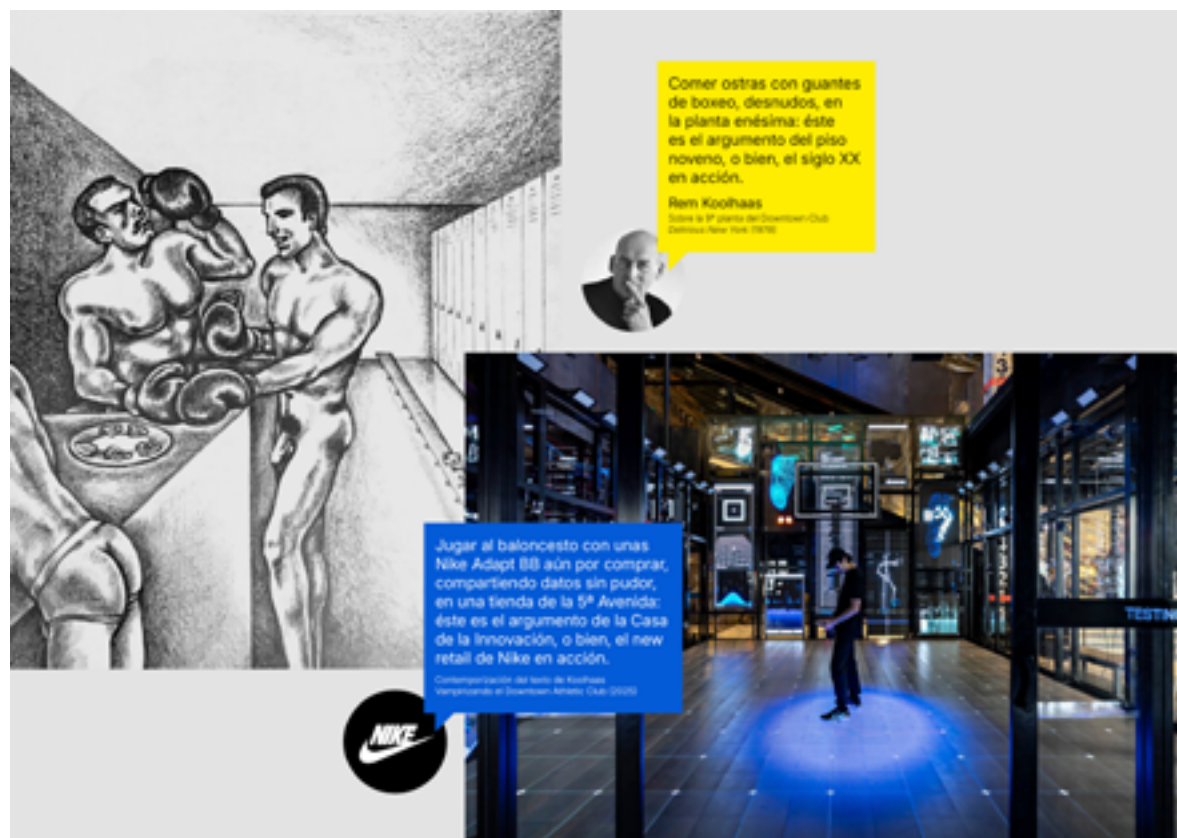
Figura 4| Figure 4

Comparativa entre los argumentos del Downtown Athletic Club y el Nike House of Innovation 000

Nota. Izquierda. Rem Koolhaas, 1978/2009, p. 159. Derecha: adaptado de Nike Adapt en el House of Innovation 000 [Fotografía], por Christian Widlic, 2020, widlic.co.uk (<https://freight.cargo.site/w/1200/i/66cfb9ae5b4953b9b7a271e13af965edc89a8c081c9422296e31b0d448e3ccf1/Earl-Space-8.jpg>).

Comparison Between the Arguments of the Downtown Athletic Club and the Nike House of Innovation 000

Note. Left: Rem Koolhaas, 1978/2009, p. 159. Right: Adapted from Nike Adapt at the House of Innovation 000 [Photograph], by Christian Widlic, 2020, widlic.co.uk (<https://freight.cargo.site/w/1200/i/66cfb9ae5b4953b9b7a271e13af965edc89a8c081c9422296e31b0d448e3ccf1/Earl-Space-8.jpg>).



El Downtown Athletic Club revivía las ficciones atléticas que mejor sirvieran a sus miembros para practicar un estilo de vida auténticamente metropolitano, por ejemplo, con su campo de golf interior en la séptima planta (Figura 3). Según celebraba Koolhaas, “tras haber sido extirpada por la metrópolis, la naturaleza se resucita dentro del rascacielos simplemente como uno de sus infinitos estratos. [...] El rascacielos ha transformado la naturaleza en sobrenaturaleza” (1978/2009, pp. 155, 157). Compartiendo estas dinámicas, el Nike House of Innovation 000 revive en su interior múltiples naturalezas a lo largo del tiempo y las torna sobrenaturales con cada visita al espacio comercial (Pine & Gilmore, 2019). La cancha de baloncesto de la Calle 4ª Oeste, conocida como *The Cage*, se recreó en el House of Innovation para promocionar las zapatillas Nike Adapt BB (418 USD) en una instalación efímera; un parque infantil de bolas de colores se situó sobre una plataforma de pantallas LED para promocionar las zapatillas Nike Joyride Run Flyknit (200 USD) en una experiencia inmersiva; e incluso naturalezas de tipo virtual, como la página web de Nike ID, un espacio para la customización en masa de algunos de los modelos más populares de la marca, se representa físicamente a diario en los talleres permanentes de Nike By You.

This is a resurrection of a physical, vertical kind, but it is the digital, horizontal one that ultimately grants the ensemble its condition as a club. The mobile phone is used to reimplant metropolitan natures promoted by Nike anywhere and at any time, shifting from the skyscraper to the network of devices where Nike's applications are installed and active. The link to the culture of the New York club is so explicit that these apps incorporate the term into their names: the application dedicated to runners is called Nike Run Club (NRC), while the one offering personal training programs is Nike Training Club (NTC).

According to Fernández Per, ‘the hybrid may have vampirized the power of its antagonist [the social

condenser] to model human behaviour’ (2011, p. 48); and today, the Nike House of Innovation 000 can indeed be interpreted as a conceptual vampirization of the Downtown Athletic Club pursuing analogous aims. Such vampirization reflects the assimilation, by hybrids, of the transformative capacities once attributed to social condensers—but reoriented in favour of capitalism (Fernández Per, 2011). Within the current context of the experience economy (cf. Pine & Gilmore, 2019), the term applies equally to explain how the House of Innovation absorbs the dual condition of the New York athletic club: on the one hand, it serves to model the behaviour of its ‘inhabitants’ through a brand ideology (cf. Nike, 2018); and on the other, as a

hybrid building *per se*, it revitalizes Nike's physical-commercial architecture—until recently on the brink of obsolescence due to the brand's progressive shift toward online retail (The Economist, 2021).

The ultimate form of hybridisation is thus the protocol-based and behavioural one, derived from the blending of the values, aspirations, and attitudes of sport with the behaviours characteristic of consumer society—a phenomenon that appears to encourage the purchase of Nike products as a means of subscribing to its ideology, its way of life (cf. Lasén, 2000). When Koolhaas (1978) described the experience of stepping out of the lift onto the ninth floor of the Downtown Athletic Club, he had already uncovered the virtues of that

mixture: ‘Eating oysters with boxing gloves, naked, on the nth floor - such is the plot of the ninth story, or, the 20th century in action.’ (Koolhaas, 1978/2009, p. 155).

The apotheosis of the metropolitan skyscraper, celebrated in *Delirious New York*, is now replaced by that of the phygitalised store: playing basketball while wearing (but not yet buying) a pair of Nike Adapt BBs (USD 418), sharing data freely, inside a shop on Fifth Avenue—this is the argument of the House of Innovation, or, the twenty-first-century *new retail* at work. In the coupling of shopping and basketball, one can hear an echo of the oyster banquet performed in boxing gloves. Yet ‘nakedness,’ once a prerequisite for belonging to the club, is now digital:

Esta es una resurrección de tipo físico, en vertical, pero es la digital, en horizontal, la que otorga al conjunto la condición de club. El teléfono móvil se emplea así para reimplantar naturalezas metropolitanas promovidas por Nike en cualquier lugar y en cualquier momento, pasando del rascacielos a la red de dispositivos con las aplicaciones de Nike instaladas y en ejercicio. Tal es el vínculo con la cultura del club neoyorquino que estas apps incorporan el término en su nombre: la aplicación dedicada a corredores se denomina Nike Run Club (NRC) y la que proporciona programas de entrenamiento personal a los miembros Nike Training Club (NTC).

Según Fernández Per, “puede que el híbrido haya vampirizado el poder de su antagonista [el condensador social] para modelar la conducta humana” (2011, p. 48); y hoy así, el Nike House of Innovation 000 podría interpretarse como una vampirización conceptual del Downtown Athletic Club que busca fines análogos. Dicha vampirización atiende a una asimilación, por parte de los híbridos, de las capacidades transformadoras de los condensadores sociales, pero viradas en favor del capitalismo (Fernández Per, 2011). En el contexto actual de la economía de la experiencia (cf. Pine & Gilmore, 2019), el término parece aplicar igualmente para explicar el modo en que el House of Innovation absorbe la doble condición del club atlético neoyorquino: por un lado, sirve para modelar la conducta de sus ‘habitantes’ a partir de una ideología de marca (cf. Nike, 2018), y por otro, como edificio híbrido de facto, para revitalizar la arquitectura física-comercial de Nike, antes al borde de la obsolescencia, dada la progresiva transición de la marca al comercio en línea (The Economist, 2021).

La hibridación última es así la protocolaria-conductual, derivada de la mezcla de los valores, aspiraciones y actitudes del deporte con los comportamientos propios de la sociedad de consumo, un fenómeno que parece favorecer la venta de productos de Nike como vía para adscribirse a su ideología, a su estilo de vida (cf. Lasén, 2000). Cuando Koolhaas (1978) relataba la experiencia que suponía salir del ascensor en la novena planta del Downtown Athletic Club, ya descubría las bondades de aquella mixtura: “Comer ostras con guantes de boxeo, desnudos, en la planta enésima: este es el argumento del piso noveno, o bien, el siglo XX en acción” (Koolhaas, 1978/2009, p. 155).

La apoteosis del rascacielos metropolitano, celebrada en *Delirious New York*, es ahora reemplazada por la de la tienda *phygitalizada*: jugar al baloncesto calzando unas Nike Adapt BB (418 USD), aún por comprar, compartiendo datos sin pudor, en una tienda de la Quinta Avenida: este es el argumento del House of Innovation, o bien, el *new retail* del siglo XXI en acción.

En el maridaje de las compras y el juego del baloncesto resuena el banquete de ostras equipados con guantes de boxeo; pero la “desnudez”, como requisito de pertenencia al club, es ahora digital, revelando así aquellos datos de la actividad física y espiritual que cada cliente comparte voluntariamente con la marca (cf. Walorska, 2015) (Figura 4).

De este modo, es posible que los miembros *Nike Plus* entren en una suerte de trance que hace vibrar las conciencias individuales al unísono (Durkheim, 1912/2013), favoreciendo el sentimiento de pertenencia al club y animando a la compra como muestra definitiva de adhesión al movimiento (Austin &

it consists in revealing the physical and spiritual data that each customer voluntarily shares with the brand (cf. Walorska, 2015) (Figure 4).

In this way, Nike Plus members may enter a kind of trance that makes individual consciousness vibrate in unison (Durkheim, 1912/2013), reinforcing the feeling of belonging to the club and encouraging purchase as the ultimate expression of adherence to the movement (Austin & Matos, 2013). By vampirising the social condenser, the brand capitalises on this unpredictable dance to persuade those who enter, almost liturgically. As De Casseres wrote, New York celebrates ‘the black mass of Materialism’ (as cited in Koolhaas, 1978/2009, p. 152); and in this rarefied atmosphere—filled with new spiritualities

and dogmas (Verdú, 2002)—Nike sets its entire spatio-temporal strategy of programmes, places and networks into motion.

Thus, the experiential is surpassed and the transformative is achieved. According to Pine and Gilmore (2019), following the principle of personalisation that converts services into experiences, these will eventually mutate to such an extent that the consumer—guided by the brand—will become the main offering. In the House of Innovation, this brand–customer alignment is mediated by the Nike Athletes: expert sales associates who guide transformation beyond the point of purchase. They are coaches of the Nike lifestyle, behavioural architects who facilitate the ascension to the

brand’s Olympus (Highsnobiety, 2018, 2m38s).

As Koolhaas noted, ‘the club has reached a point where that idea of being in ‘peak’ condition transcends the physical realm to become something cerebral’ (1978/2009, p. 157). The attention given by the athletes aims to bring the member closer to a ‘peak’ mental condition, which coincides with ‘peak’ affiliation to the brand. Consultations with a Nike Athlete are valued as highly as the products the brand offers (Kim & Brandon, 2010), and transformation occurs through the personalised exercises they propose—an act of extreme profitability, culminating in the purchase.

Yet, as Koolhaas warned, ‘the price these ‘locker-room graduates’ must pay for their collective narcissism is sterility. Their self-induced mutations cannot be reproduced by future generations’ (1978/2009, p. 158); and similarly, the transformations guided within the House of Innovation are paid for with the impossibility of forming meaningful bonds with a collectivity. Paradoxically, the stronger the feeling of belonging to the club, the fewer members it effectively includes. The more personal and personalised the experience becomes, the fewer encounters it enables. This is the meaning of the collective’s sterility; this is the outcome of ‘self-induced mutations’: a collection of individualities progressively enclosed within single-member clubs,

Matos, 2013). Vampirizando el condensador social, la marca aprovecha esta danza impredecible para persuadir a los que allí acuden, casi de manera litúrgica. Como afirmaba De Casseres, en Nueva York se celebra “la misa negra del materialismo” (según se cita en Koolhaas, 1978/2009, p. 152); y en este clima enrarecido, lleno de nuevas espiritualidades y dogmas (Verdú, 2002), Nike pone en movimiento toda su estrategia espacio-temporal de programas, lugares y redes.

Así se supera lo experiencial y se llega a lo transformativo. Según Pine y Gilmore (2019), siguiendo el principio de personalización que convierte los servicios en experiencias, estas mutarán hasta tal punto que el consumidor, llevado por la marca, será en sí la oferta principal. Esta ligazón entre cliente y marca viene dada en el House of Innovation por los Nike Athletes: dependientes expertos que guían la transformación más allá de la venta. Son *coaches* del estilo de vida de Nike, arquitectos del comportamiento que facilitan la ascensión al olimpo de la marca (Highsnobiety, 2018, 2m38s).

Según Koolhaas, “el club ha llegado a un punto en que esa idea de estar en ‘plena’ forma trasciende el ámbito físico para transformarse en algo cerebral” (1978/2009, p. 157). La atención que prestan los atletas se ofrece para acercar al miembro a una “plena” forma mental, que coincide con la “plena” afiliación a la marca. Las consultas con un Nike Athlete se valoran en igual medida que los productos que la marca pueda ofrecer (Kim & Brandon, 2010), y las transformaciones se dan con el ejercicio al que estos invitan de forma personalizada, como un acto de extrema rentabilidad, en el cual la compra será su colofón.

Sin embargo, tal y como advertía Koolhaas, “el precio que estos ‘licenciados en vestuarios’ han de pagar por su narcisismo colectivo es el de la esterilidad. Sus mutaciones autoprovocadas no son reproducibles en las generaciones futuras” (1978/2009, p. 158); y de un modo similar, las transformaciones que se guían en el House of Innovation se pagan con la imposibilidad de vincularse de manera efectiva con una colectividad. Paradójicamente, cuanto mayor es el sentimiento de pertenencia al club, menos miembros resultan incluidos en él. Cuanto más personal y personalizada es la experiencia, menos encuentros se producirán en ella. Este es el sentido de esterilidad del colectivo, este es el resultado de las “mutaciones autoprovocadas”: una colección de individualidades que nos encierran progresivamente en clubes de un solo miembro, facilitados por la estrategia experiencial y la arquitectura que le da soporte.

LOS ESPACIOS DE LA TRANSFORMACIÓN Y LA “PLENA” FORMA FÍSICA Y MENTAL

Con la vampirización del club, los espacios del House of Innovation sirven como soporte arquitectónico a las transformaciones guiadas en su interior.

El primero de estos espacios es el Nike Arena (Figura 5): un atrio de bienvenida equipado con pantallas y altavoces dispuestos alrededor de un gran expositor central. En él, Nike anima a explorar “sus últimas innovaciones deportivas” (www.nike.com); pero más allá de la muestra técnico-audiovisual, bien pudiera ser esta una invitación a descubrirnos como nuevos miembros del club. Si las ficciones

facilitated by experiential strategy and by the architecture that supports it.

THE SPACES OF TRANSFORMATION AND ‘PEAK’ PHYSICAL AND MENTAL CONDITION

With the vampirization of the club, the spaces of the House of Innovation serve as the architectural scaffolding for the transformations guided within it.

The first of these spaces is the Nike Arena (Figure 5): a welcoming atrium equipped with screens and loudspeakers arranged around a large central display. Here, Nike encourages visitors to explore ‘its latest sport innovations’ (www.nike.com); yet

beyond the technical–audiovisual showcase, this might well be an invitation to discover ourselves as new members of the club. If the athletic fictions enacted within the building serve to guide visitors toward ‘peak’ affiliation, then the Nike Arena is the sonic stage that most powerfully propels this process (Keh, 2022). The varied forms and rhythms that animate Nike’s narrative immerse visitors in a state of excitement that encourages exploration and the envisioning of themselves as athletes of the brand (cf. Austin & Matos, 2013); intimate projections that are commercially reinforced through spatial, visual, and sonic accompaniment. As Andy Thaemert, Creative Director of Nike Global Store Design, argues, ‘with an infrastructure

prepared to endow the space with theatrical lighting, the architecture does not interrupt the performance but amplifies it’ (Keh, 2022, n.p.). The scenographic machinery of the Arena thereby becomes apparent, establishing its parallel with the elevator shaft of the Downtown Athletic Club. Both function as technical–architectural supports for the metropolitanite’s ascent (cf. Koolhaas, 1978/2009); but in the case of Nike, the box changes location every six weeks, turning transformation into a periodic and profitable act.

After the obligatory visit through the Arena, the fourth floor houses the Sneaker Lab (Figure 6): a minimalist space lined with backlit glass locker-displays, where the protocols of an elite locker room, a research

laboratory, and a retail environment ‘where you can discover Nike’s most coveted models’ are hybridised (www.nike.com). The fetishisation of the commodity is achieved here through the *expertisation* of the visitor. The carefully choreographed discovery of the brand’s latest releases or its classic models appears to propel a form of indoctrination; and surrounded by locker displays, the new metropolitanites are transformed, much like those described by Koolhaas, into ‘graduates of the locker room’ (1978/2009, p. 158). This conversion begins to the rhythm of the research laboratory, where visitors are surrounded by interactive screens that invite them to discover and to learn; then, they take their place as participants within the athletic fiction of

Figura 5 | Figure 5

Nike Arena (2018)

Nota. Nike (www.nike.com).

Nike Arena (2018)

Note. Nike (www.nike.com).

Figura 6 | Figure 6

Sneaker Lab (2018)

Nota. Nike (www.nike.com).

Sneaker Lab (2018)

Note. Nike (www.nike.com).



atléticas que se producen en el edificio sirven para guiar al visitante a la “plena” afiliación, el Nike Arena es el escenario sonoro que mejor la impulsa (Keh, 2022). Las diferentes formas y ritmos que dan vida al relato de Nike sumen a los visitantes en un estado de excitación que favorece la exploración y la visión de sí mismos como atletas de la marca (cf. Austin & Matos, 2013); unas proyecciones íntimas que son reforzadas con vocación comercial mediante el acompañamiento espacial, visual y sonoro. Según argumenta Andy Thaumert, director creativo de *Nike Global Store Design*, “con una infraestructura preparada para dotar al espacio de una iluminación teatral, la arquitectura no interrumpe la representación, sino que la potencia” (Keh, 2022, s. p.). Así se desvela el carácter de tramoya escenográfica del Arena, cuestión que establece su semejanza con la caja de ascensores del Downtown Athletic Club. Ambos son soportes técnico-arquitectónicos de la ascensión del metropolitanitas (cf. Koolhaas, 1978/2009); pero en el caso de Nike, la caja cambia de ubicación cada seis semanas para hacer de la transformación un acto periódico rentable.

Tras el paso obligado por el Arena, en la cuarta planta se ubica el Sneaker Lab (Figura 6): un espacio minimalista, rodeado de taquillas-expositor de vidrio retroiluminado, en el que se hibridan los protocolos de un vestuario de élite, un laboratorio de investigación y una tienda “donde poder descubrir los modelos más preciados de Nike” (www.nike.com). La fetichización de la mercancía se consigue en este laboratorio a través de la expertización del visitante. El descubrimiento pautado de los últimos lanzamientos de la marca o de sus modelos clásicos parece impulsar el adoctrinamiento; y rodeados de taquillas-expositor, los nuevos metropolitanitas se transforman, tal como aquellos descritos por Koolhaas, en “licenciados en vestuarios” (1978/2009, p. 158). Esta conversión se inicia al ritmo del laboratorio de investigación, donde los visitantes están rodeados de pantallas interactivas que invitan a descubrir y aprender; luego, ellos ocupan sus puestos como participantes de la ficción atlética del vestuario de alta gama para deportistas de élite; y en última instancia, acompañados por un Nike Athlete, proceden a discutir las opciones que mejor sirvan al estilo de vida que anhelan adoptar, enfundándose las zapatillas que con mayor eficacia reflejen la apoteosis de su transformación (cf. Kim & Brandon, 2010), supuestamente autoprovocada. El Sneaker Lab transforma en experto al recién ingresado, y aspira a convertirlo —mediante el tiempo y la atención— en completo prescriptor de la marca: uno que luce y promociona sus productos tanto en la pista como en las redes sociales.

Completando la ascensión, la marca incluye en la quinta planta del House of Innovation los talleres Nike By You (Figura 7). Como se ha indicado en el análisis previo, este espacio parece funcionar como la representación física de *Nike ID*: una virtualidad dedicada a la customización en masa de algunos de los modelos más populares de la marca (www.nike.com). Según anticipaban Pine y Gilmore en *The Experience Economy* (2019), los productos se personalizan aquí en el momento justo de la compra, persona a persona, en un ejercicio de *customering* que confronta con el marketing tradicional. En Nike By You la oferta trasciende el producto concreto y el propio servicio de venta —ya disponible en línea—, y la transformación del nuevo consumidor se asocia a la personalización dirigida de los enseres y prendas dispuestos en el espacio (Davis, 1987). Los atletas de Nike animan a la producción

the high-end locker room for elite athletes; and ultimately, accompanied by a Nike Athlete, they proceed to discuss which options best serve the lifestyle they aspire to adopt, donning the sneakers that most effectively express the apotheosis of their (supposedly self-induced) transformation (cf. Kim & Brandon, 2010). The Sneaker Lab turns the newly arrived visitor into an expert and aims to convert them—through time and attention—into a fully fledged brand advocate: someone who displays and promotes Nike’s products both on the court and across social media.

Completing the ascent, the brand includes on the fifth floor of the House of Innovation the Nike By You workshops (Figure 7). As indicated in the

preceding analysis, this space appears to function as the physical rendering of Nike ID: a virtual environment dedicated to the mass customisation of some of the brand’s most popular models (www.nike.com). As Pine and Gilmore anticipated in *The Experience Economy* (2019), products are personalised here at the precise moment of purchase, person by person, in a *customering* exercise that directly challenges traditional marketing. In Nike By You, the offering transcends the specific product and the sales service itself—already available online—and the transformation of the new consumer becomes tied to the guided personalisation of the items and garments displayed in the space (Davis, 1987). Nike Athletes encourage DIY production as a mechanism

of affiliation, arranging upon the sneakers—according to the visitor’s preferences—the identity resources that will, paradoxically, constitute the interconnected clubs of a single member.

The spaces of the Nike store, structured as ritualised stages of physical and mental ascent, are not merely architectures; rather, they operate as performative spatial devices in which the promised ‘peak’ condition is achieved through personalised consumption and self-display. In this way, the Nike House of Innovation ooo vampirises the spatial imaginary of the Downtown Athletic Club, shifting its former collective ideals toward new forms of highly commercialised subjectivation. The building ceases to function as

a simple container of activities and becomes a machine that produces identity—a catalytic architectural apparatus whose ultimate purpose is to transform consumers into devoted members of a phantom community, fragmented into innumerable individual clubs.

THE ‘TECHNO-PSYCHIC APPARATUSES’ OF THE HOUSE OF INNOVATION

The guided transformations enacted within these spaces of ‘peak’ physical and mental condition rely on both technology and architectural apparatus for their effectiveness. The ‘techno-psychic equipment’ described by Koolhaas (1978) in his analysis of the Downtown Athletic Club is reinterpreted in the Nike

Figura 7 | Figure 7
Nike By You (2018)
 Nota. Nike (www.nike.com).
Nike By You (2018)
 Note. Nike (www.nike.com).



DIY como mecanismo para la afiliación, disponiendo sobre las zapatillas —de acuerdo con las preferencias del visitante— los recursos identitarios que conformarán paradójicamente los clubes interconectados de un solo miembro.

Los espacios de la tienda de Nike, articulados como etapas ritualizadas de ascenso físico y mental, no son simplemente arquitecturas; más bien operan como dispositivos espaciales performativos donde la “plena” forma prometida se alcanza mediante el consumo personalizado y la autoexhibición. De este modo, el Nike House of Innovation 000 vampiriza el imaginario espacial del Downtown Athletic Club, desplazando sus antiguos ideales colectivos hacia nuevas formas de subjetivación altamente comercializadas. El edificio deja de ser un simple contenedor de actividades para volverse una máquina que produce identidad, un catalizador arquitectónico cuya función última es transformar consumidores en miembros devotos de una comunidad fantasma, fragmentada en innumerables clubes individuales.

House of Innovation 000—updated, contemporised, and conceptually adapted—ultimately serving to lead its members toward new levels of affiliation (Figure 8). What follows, therefore, is a detailed account of the devices, mechanisms, and systems that operate effectively within Nike's store.

The Virtual Shopping Basket

Following the withdrawal of commercial transactions from the physical retail space, an entire array of shopping objects and instruments has been virtualised to accelerate the purchasing process (Lazaris et al., 2015). In the case of Nike, this transition begins with the shopping basket. As Sean Madden, Product Director at Nike Direct, explains,

visitors tend to be attracted first by the outfits, not so much by the individual garments; for this reason, we have implemented a system that allows users, through QR-code scanning, to obtain a virtual list of the items that make up each in-store mannequin's look. (Fast Company, 2018, 1m10s)

In this way, profiles within the Nike App accumulate data regarding each customer's preferences, allowing for the real-time customisation of the House of Innovation's architecture (cf. Pilkington, 2021). Conversely, the movements and interactions that the store promotes within its interior inform and complete each Nike Plus member's online profile (cf. Steenson, 2017). One might say that the new metropolitanite becomes *phygitalised*

along with the building—understanding the mobile phone now as an integral part of their anatomy.

The Experience Fitting Room

In the fitting rooms of the Nike House of Innovation 000, visitors are able to customise the lighting of each booth so they may test, *in situ*, how garments will look under different environmental conditions: natural light, a yoga studio, or an indoor gym (Fast Company, 2018). The device transforms the act of trying on clothes into an immersive commercial experience. Within it, one tests the exercise more than the garment itself, revealing the fitting booth as the personal and intimate stage for each customer's athletic fictions. These *Koolhaasian* ‘incubators’

facilitate the remodelling of the visitor's digital look. The selfies and reflectograms (Fontcuberta, 2010) produced therein turn the booths into a kind of photographic studio equipped with customisable scenographies. They contribute to the behavioural and conduct-modifying power of the vampirised social condenser, transforming ‘peak’ condition into a photograph—a reflection that will become part of Nike's promotional apparatus on social media (cf. Catalin & Andreea, 2014), with the visitor functioning as a prescriber of the brand.

The High-Speed Store

The Nike Plus member now assumes the role of curator within the Nike House of Innovation 000. Products

Figura 8| Figure 8

Los “aparatos tecnopsíquicos” del Nike House of Innovation 000

Nota. (a,b,c) Nike (www.nike.com); (d) Adaptado de *Immersive Joyride Experience at NYC's House of Innovation* [Fotografía], The Mill US, 2019, LBB Online (<https://lbbonline.com/news/nike-unveils-giant-immersive-joyride-experience-at-nycs-house-of-innovation>).

The “Techno-Psychic Apparatuses” of the Nike House of Innovation 000

Note. (a, b, c) Nike (www.nike.com); (d) Adapted from *Immersive Joyride Experience at NYC's House of Innovation* [Photograph], The Mill US, 2019, LBB Online (<https://lbbonline.com/news/nike-unveils-giant-immersive-joyride-experience-at-nycs-house-of-innovation>).



LOS “APARATOS TECNOPSÍQUICOS” DEL HOUSE OF INNOVATION

Las transformaciones guiadas en estos espacios de la “plena” forma física y mental necesitan de la tecnología y el dispositivo arquitectónico para su éxito. El “aparataje tecnopsíquico” descrito por Koolhaas (1978) en su análisis del Downtown Athletic Club se reinterpreta en el Nike House of Innovation 000, contemporizado y adaptado conceptualmente, sirviendo en última instancia para llevar a sus miembros a nuevos estadios de afiliación (Figura 8). Por ello, a continuación se describen en detalle los dispositivos, mecanismos y sistemas que actúan efectivamente en la tienda de Nike.

La cesta de la compra virtual

Tras la retirada de la transacción del espacio físico comercial, toda una serie de objetos e instrumentos de compra han sido virtualizados para favorecer la celeridad del proceso (Lazaris et al., 2015). En el caso de Nike, esta transición comienza por la cesta de compra. Según explica Sean Madden, director de producto de Nike Direct,

el visitante suele sentirse atraído en primera instancia por los conjuntos, no tanto por las prendas; y por ello, hemos implementado un sistema que permite, mediante el escaneo de códigos QR, obtener un listado virtual con los artículos que conforman el look de cada maniquí en tienda. (Fast Company, 2018, 1m10s)

are arranged in the space according to the purchases made through the app, thus adapting the architecture in real time to the customer's own transformation (cf. Fast Company, 2018). Treating data as a constructive material, the Speed Shop—located on the mezzanine level of the House of Innovation—functions as the three-dimensional echo of the consumption habits of the New York community. As Heidi O'Neill, then President of Nike Direct, explains,

in the Speed Shop we use data gathered through the app to organise the assortment according to the preferences of local members; additionally, we use real-time sales information from the store itself to recreate a trending-now experience. (Fast Company, 2018, 3moos)

Access to collections virtually curated by local residents is presented in the Speed Shop as an experience that grants instant membership to the New Yorker's club—with all the symbolic capital this entails. The sale of the demonym precedes that of the product itself, making the continual construction and demolition of the store an exercise as quintessentially New Yorker as it is profitable (cf. Abramson, 2016).

The Interactive Central Track

Only-here experiences are tied to key moments in Nike's commercial calendar. In them, ‘code and spatiality are co-constitutive’ (Kitchin & Dodge, as cited in Steenson, 2017, p. 224), introducing new rhythmicities into the store that accompany the

metropolitanite's transformation each season. Thus, on the occasion of the launch of the new Joyride product line, Nike unveiled the *Joyride Trial Experience* (2019) at the House of Innovation 000: an immersive installation equipped with an interactive circular track that encouraged play, physical activity, and fun inside a digital ball pit. As highlighted on the website of The Mill, designers of the installation, ‘the result was an unforgettable brand experience that attracted thousands of users, driving sales of the Joyride sneakers through the combination of gameplay and data capture’ (The Mill, 2019, n.p.).

The athletic fictions of the club are thus constructed halfway between the physical and the digital—in

a *code/space* emerging from the combination of computational code and intelligent spatial environments (cf. Kitchin & Dodge, 2011). It is a kind of inhabitable video game that continually modifies itself whenever commercial activity in the store wanes.

CONCLUSIONS

The comparison between the historic Downtown Athletic Club and the Nike House of Innovation 000 demonstrates how contemporary hybrid architecture operates as a new-generation social condenser. Although built almost a century apart, both edifices share the aspiration of transforming the visitor into a member of an idealised club oriented towards the attainment of

De este modo, los perfiles en la Nike App acumulan datos sobre las preferencias de cada cliente que permiten customizar en tiempo real la arquitectura del House of Innovation (cf. Pilkington, 2021); y de forma recíproca, los movimientos y las interacciones que esta promueve en su interior informan y completan el perfil en línea de cada miembro de *Nike Plus* (cf. Steenson, 2017). Se diría que el nuevo metropolitanitas se *phygitaliza* con el edificio, entendiendo ya el teléfono móvil como parte integral de su anatomía.

El probador de experiencias

En los probadores del Nike House of Innovation 000 se ofrece la posibilidad de personalizar la iluminación de cada cabina, de manera que el visitante pueda comprobar *in situ* cómo lucirán las prendas bajo diferentes condiciones ambientales, con iluminación natural, en un estudio de yoga o en un gimnasio interior (Fast Company, 2018). El dispositivo transforma la prueba de la ropa en una experiencia comercial inmersiva. En su interior se prueba el ejercicio más que la propia prenda, descubriendo la cabina de probadores como el escenario personal e íntimo de las ficciones atléticas de cada cliente. Estas “incubadoras” *koolhaasianas* sirven para la remodelación del *look* digital del visitante. Las autofotos y los reflectogramas (Fontcuberta, 2010) que se producen hacen de las cabinas una suerte de estudio fotográfico con escenografías personalizables. Suman al poder transformador de conductas y comportamientos del condensador social vampirizado, y hacen de la “plena” forma una fotografía, un reflejo que pasará a formar parte del aparato propagandístico de Nike en redes sociales (cf. Catalin & Andreea, 2014), haciendo del visitante prescriptor de la marca.

La tienda de alta velocidad

El miembro de *Nike Plus* asume hoy el rol de comisario en el Nike House of Innovation 000. Los productos se ordenan en el espacio de acuerdo con las compras que este haga a través de la app, adecuando así la arquitectura en tiempo real a su propia transformación (cf. Fast Company, 2018). Asimilando el dato como material constructivo, el Speed Shop, situado en la entreplanta del House of Innovation, funciona como el eco tridimensional de los hábitos de consumo de la comunidad neoyorquina. Según explica Heidi O’Neill, presidenta de *Nike Direct* en 2018,

en el Speed Shop empleamos los datos recogidos vía app para organizar el surtido de acuerdo con las preferencias de los miembros locales; además, utilizamos la información de ventas de la propia tienda, en tiempo real, para recrear una experiencia de tipo trending now. (Fast Company, 2018, 3m00s)

El acceso a las colecciones comisariadas virtualmente por los residentes se presenta como experiencia en el Speed Shop para otorgar membresías instantáneas al club del *New Yorker*, con toda la carga simbólica que esto implica. La venta del gentilicio se da antes incluso que la del producto,

‘peak’ physical and mental condition. In Nike’s case, programmatic and procedural hybridisation is employed within the building as an ideological argument of the brand, the *summum* of its lifestyle; and the rhythmicity of the resulting fictions—supported and intensified by architecture—encourages visitors to participate in them as the very product being sold: an athlete in their own right. Nike’s commercial experience thus emerges from the overlap between the lines that define sporting courts and the behavioural codes they presuppose.

However, the Nike House of Innovation 000 also reinterprets that athletic utopia through its technopsychic apparatuses: the deep integration of digital technologies (apps,

algorithms, screens) within Nike’s physical environment, enabling the personalisation of the sport-commercial experience. This *phygitalised* architecture—in which the physical and the digital are constitutively intertwined—promotes behaviours aligned with the brand’s ideology, a form of corporately re-invented *Manhattanism*, while simultaneously blurring the boundaries between leisure, wellbeing, and consumption. In this sense, the House of Innovation exemplifies how global brands exploit hybrid architecture to sustain new forms of emotional attachment and ideological loyalty, displacing the act of consumption towards the continuous production of identity and artificially constructed community.

Architectural vampirisation not only resurrects historical projects and strategies for commercial purposes but also signals a broader shift towards a global city increasingly dominated by the logic of branding and experiential consumption. In Nike’s case, the House of Innovation 000 is strategically embedded within its location: Manhattan. The brand uses the porosity of the hybrid building to cast New York as the protagonist of its athletic fictions, thereby offering not merely a metropolitan lifestyle but the very nature of the metropolis itself. The club is personalised for each visitor—according to their physical and commercial activity—through the Nike App; and the more the architecture adapts to each consumer, the less communal the

experience becomes. The algorithm’s lack of compassion seems to push *Nike Plus* members towards an ever more solitary form of plenitude, as if this were the price required for their transformation into athletes of the brand. Through the mobile phone, functioning as an anatomical extension of the new consumer, Nike’s commercial architecture is now inhabited through the screen. The sports ‘natures’ and athletic uses resurrected within it are continuously accessible (24/7), and this ‘club culture’ extends across the network, converting the skyscraper into a horizontal apotheosis.

The Nike House of Innovation 000 thus vampirises the Downtown Athletic Club by expanding its

haciendo de la continua construcción y demolición de la tienda un ejercicio tan neoyorquino como rentable (cf. Abramson, 2016).

La pista central interactiva

Las experiencias *only-here* están asociadas a momentos señalados en el calendario comercial de Nike. En ellas, “el código y la espacialidad se co-constituyen” (Kitchin & Dodge, según se cita en Steenson, 2017, p. 224), introduciendo en tienda nuevas ritmicidades que acompañan al metropolitano en la transformación de cada temporada. Así, con motivo del lanzamiento de la nueva línea de productos Joyride, Nike presentó en el House of Innovation 000 la Joyride Trial Experience (2019): una instalación de tipo inmersivo, equipada con una pista circular interactiva, que animaba al juego, la actividad física y la diversión en una piscina de bolas digital. Según se destaca en la página web de The Mill, diseñadores de la instalación, “el resultado fue una experiencia de marca inolvidable que atrajo a miles de usuarios, promoviendo las ventas de las zapatillas Joyride mediante de la combinación de juegos y el registro de datos” (The Mill, 2019, s. p.).

Las ficciones atléticas del club se construyen así a medio camino entre lo físico y lo digital, en un *code/space* que surge de la combinación de códigos informáticos y espacios inteligentes (cf. Kitchin & Dodge, 2011); una suerte de videojuego habitable que se modifica a sí mismo siempre que decaiga la actividad comercial en tienda.

CONCLUSIONES

La comparación entre el histórico Downtown Athletic Club y el Nike House of Innovation 000 evidencia cómo la arquitectura híbrida contemporánea actúa como un condensador social de nueva generación. Ambos edificios, contruidos con casi un siglo de diferencia, comparten la aspiración de transformar al visitante en miembro de un club idealizado, orientado a la consecución de una “plena” forma física y mental. En el caso de Nike, la hibridación programática y protocolaria se emplea en su interior como argumento ideológico de la marca, como *summum* de su estilo de vida; y la ritmicidad de las ficciones resultantes, soportadas e intensificadas por la arquitectura, anima al visitante a participar en ellas como el producto que allí se vende: un atleta de pleno derecho. La experiencia comercial de Nike surge así del solapamiento de las líneas que definen las pistas de juego, y de los códigos y conductas, propios del deporte, que estas arrastran consigo.

Sin embargo, el Nike House of Innovation 000 reinterpreta también aquella utopía atlética mediante sus aparatos tecnopsíquicos: una integración profunda de tecnología digital (apps, algoritmos, pantallas) en el entorno físico de Nike que sirve para personalizar la experiencia deportiva-comercial. Esta arquitectura *phygitalizada*, en la que lo físico y lo digital se entrelazan de forma constitutiva, promueve comportamientos alineados con la ideología de la marca —un *manhattanismo* reinventado en clave corporativa— a la vez que difumina los límites entre ocio, bienestar y consumo. En este sentido, el House of Innovation ejemplifica cómo las marcas globales explotan la arquitectura híbrida para sostener nuevas formas de vinculación emocional y fidelización ideológica, desplazando el acto de consumo hacia la producción continua de identidad y comunidad artificialmente construidas.

capacities through technology. Within its expanded interior—mediated by apps—everything is already an artificial experience. The real and the natural effectively cease to exist; Nike’s athletic fictions are inhabited as the apex of the metropolitan condition, and *Manhattanism* once again asserts itself, voracious and delirious, like the Count Dracula of a constructivist club. ●

La vampirización arquitectónica no solo reanima proyectos y estrategias históricas para fines comerciales, sino que también anuncia un desplazamiento más amplio hacia una ciudad global dominada por la lógica de marca y el consumo experiencial. En el caso de Nike, el House of Innovation 000 se vincula estratégicamente con su ubicación: Manhattan. La marca utiliza la porosidad del edificio híbrido para hacer de Nueva York la actriz principal de sus ficciones atléticas, y con ello ofertar no solo un estilo de vida metropolitano, sino la naturaleza misma de la metrópolis. El club se personaliza visitante a visitante, de acuerdo con su actividad física y comercial, a través de la Nike App; pero cuanto más se adecúa la arquitectura, menos comunitaria resulta la experiencia en su interior. La falta de compasión del algoritmo parece impulsar a los miembros *Nike Plus* hacia una plenitud cada vez más solitaria, como si este fuera el precio que se debe pagar por la transformación en atletas de la marca. Por medio del teléfono móvil, como extensión anatómica del nuevo consumidor, la arquitectura comercial de Nike se habita hoy a través de la pantalla. Las naturalezas deportivas, los usos atléticos que en ella se resucitan, son accesibles de manera continua (24/7), y la “cultura de club” se extiende en red para hacer del rascacielos una apoteosis horizontal.

El Nike House of Innovation 000 vampiriza así el Downtown Athletic Club ampliando sus capacidades a través de la tecnología. En su interior expandido, a través de apps, todo es ya experiencia artificial. Lo real y lo natural dejan efectivamente de existir; las ficciones atléticas de Nike se habitan como cumbre de lo metropolitano y el *manhattanismo* se impone nuevamente, voraz y delirante, como el conde Drácula de un club constructivista. ●

REFERENCIAS

REFERENCES

- Abramson, D. (2016). *Obsolescence*. The University of Chicago Press.
- Aksoy, N. C., Kabadayi, E. T., Yilmaz, C., & Alan, A. K. (2021). A typology of personalisation practices in marketing in the digital age. *Journal of Marketing Management*, 37(11-12), 1091-1122. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1866647>
- Alexander, B., & Blázquez Cano, M. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 101913. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Austin, C. G., & Matos, G. (2013). Lifestyle Brands: The Elephant in the Room. *Advances in Consumer Research*, 41, 653-655.
- Bäckström, K. (2011). Shopping as leisure: An exploration of manifoldness and dynamics in consumers shopping experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(3), 200-209. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.09.009>
- Ball, J., & Barnes, D. C. (2017). Delight and the grateful customer: beyond joy and surprise. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 250-269. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2016-0013>
- Beauvoir, S. (1999). *América día a día*. Random House. Trabajo original publicado en 1950.
- Butragueño Díaz-Guerra, B. (2015). Rem: a los dos lados del espejo = (Rem at both sides of the mirror) [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España]. https://oa.upm.es/40148/1/BELEN_BUTRAGUENO_DIAZ_GUERRA.pdf
- Calcott, N. (2019). Exterior del Nike House of Innovation 000 [Fotografía]. *Metropolis*. https://metropolismag.com/wp-content/uploads/2021/07/2018-096_0022A.jpg
- Catalin, M. C., & Andreea, P. (2014). Brands as a Mean of Consumer Self-expression and Desired Personal Lifestyle. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 103-107. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.427>
- Davis, S. (1987). *Future Perfect*. Addison Wesley.
- Durkheim, É. (2013). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. PUF. Trabajo original publicado en 1912.
- Dwivedi, A., & McDonald, R. E. (2020). Examining the efficacy of brand social media communication: a consumer perspective. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 28(2), 1-14. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1768870>
- European Bank for Reconstruction and Development. (2018, 8 de junio). What's in Store: the Future of Retail [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=2quBqmOCmv0&list=PLsH9Sbz3S4H-gc2uz8hA-LzAo-muUjOvu>
- Fast Company. (2018, 21 de noviembre). Inside Nike's New Futuristic Store [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=52nLywJeMRU&t=12s>
- Fenton, J. (1985). *Pamphlet Architecture 11: Hybrid Buildings*. Princeton Architectural Press.
- Fernández Galiano, L. (2011, 20 de octubre). Rem Koolhaas [Discurso principal]. Conferencia del ciclo “Protagonistas de la arquitectura del siglo XXI”, Fundación Juan March, Madrid, España.
- Fernández Per, A. (2011). Hybrid versus Social Condenser. En A. Fernández Per, J. Mozas, & J. Arpa (Eds.), *This is Hybrid* (pp. 46-59). a+t.
- Fontcuberta, J. (2010). A través del espejo. La Oficina de Arte y Ediciones.
- Gattupalli, A. (2024, 2 de mayo). How Retail Design Builds Brand Communities. Medium. <https://medium.com/@ankithagattupalli/how-retail-design-builds-brand-communities-d148f67271f3>
- Hagberg, J., Sundström, M., & Egels-Zanden, N. (2014). Digitalization of retailing: Beyond e-commerce [Discurso principal]. The 4rd Nordic Retail and Wholesale Conference, Estocolmo, Suecia.
- Highsnobiety. (2018, 20 de noviembre). Nike House of Innovation 000 [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=o_5C0DP4Acl&t=44s

- Keh, P.-R. (2022, 7 de octubre). Nike unveils immersive New York flagship with carved glass façade. Wallpaper. <https://www.wallpaper.com/lifestyle/nike-flagship-house-innovation-000-store-new-york-city>
- Kim, E., & Brandon, L. (2010). Modeling brand equity for lifestyle brand extensions. *Journal of Global Marketing Science*, 20(1), 35-48. <https://doi.org/10.1080/12297119.2010.9707342>
- Kitchin, R., & Dodge, M. (2011). *Code/Space: Software and Everyday Life*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262042482.001.0001>
- Koolhaas, R. (2009). *Delirio de Nueva York*. Editorial GG. Trabajo original publicado en 1978.
- Lasén, A. (2000). *A contratiempo: Un estudio de las temporalidades juveniles*. CIS.
- Lazaris, C., Vrechopoulos, A., Doukidis, G., & Fraidakis, A. (2015, 3-5 de octubre). Mobile Apps for Omnichannel Retailing: Revealing the Emerging Showroom Phenomenon [Discurso principal]. 9th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Samos, Grecia.
- Nike (2018, 14 de noviembre). Nike's News NYC Flagship is the Face of Living Retail. <https://about.nike.com/en/newsroom/releases/nike-nyc-house-of-innovation-000>
- McKee, S., Sands, S., Pallant, J. I., & Cohen, J. (2023). The evolving direct-to-consumer retail model: A review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 47, 2816-2842. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12972>
- Mozas, J. (2011). This is Hybrid. En A. Fernández Per, J. Mozas, & J. Arpa (Eds.), *This is Hybrid* (pp. 12-45). a+t.
- Muñiz, A., & O'Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- O'Reilly, T. (2012). *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. En M. Mandiberg (Ed.), *The Social Media Reader* (pp. 32-52). NYU Press. <https://doi.org/10.18574/nyu/9780814763025.003.0008>
- Parasuraman, A., Ball, J., Aksoy, L., Keiningham, T. L., & Zaki, M. (2021). More than a feeling? Toward a theory of customer delight. *Journal of Service Management*, 32(1), 1-26. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0094>
- Patten, E., Ozuem, W., Howell, K., & Lancaster, G. (2020). Minding the competition: The drivers for multichannel service quality in fashion retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101974. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101974>
- Peters, C. O., & Bodkin, C. D. (2018). Community in context: Comparing brand communities and retail store communities. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.08.001>
- Pilkington, M. (2021). *Retail Recovery*. Bloomsbury Business.
- Pine, J., & Gilmore, J. (1999/2019). *The Experience Economy*. HBR Press.
- Rangan, V. K., Corsten, D., Higgins, M., & Schlesinger, L. A. (2021). How direct-to-consumer brands can continue to grow. *Harvard Business Review*, 99(6), 100-109.
- Riegger, A.-S., Klein, J. F., Merfeld, K., & Henkel, S. (2021). Technology-enabled personalization in retail stores: Understanding drivers and barriers. *Journal of Business Research*, 123, 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.039>
- Rosado Serrano, A., & Navarro García, A. (2023). Phygital: un nuevo modo de entrada en retail y en franquicias. *Revista de Marketing y Publicidad*, 7, 105-121. <https://doi.org/10.51302/marketing.2023.6045>
- Saviolo, S., & Marazza, A. (2012). *Lifestyle Brands*. Palgrave Macmillan.
- Singh, S., & Jang, S. (2020). Search, purchase, and satisfaction in a multiple-channel environment: How have mobile devices changed consumer behaviors? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65(3), 102200. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102200>
- Stenson, M. W. (2017). *Architectural Intelligence: How Designers and Architects Created the Digital Landscape*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10971.001.0001>
- The Economist. (2001, 8-14 de septiembre). Pro-Logo: Why brands are good for you. The Economist Group.
- The Economist. (2021, 18 de marzo). The future of shopping: what's in store? [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ad-GuV6YIMl>
- The Mill. (2019). Nike Joyride. <https://www.themill.com/the-mill-plus/experience/nike-joyride/>
- The Mill US. (2019). Immersive Joyride Experience at NYC's House of Innovation [Fotografía]. LBB Online. <https://lbbonline.com/news/nike-unveils-giant-immersive-joyride-experience-at-nycs-house-of-innovation>
- Trivedi, S., & Malik, R. (2021). Social Media Marketing as New Marketing Tool. En A. Singh (Ed.), *Big Data Analytics for Improved Accuracy, Efficiency, and Decision Making in Digital Marketing* (pp. 207-226). IGI Global.
- Verdú, V. (2002, 8 de diciembre). El auge de la nueva espiritualidad. *El País*. https://elpais.com/diario/2002/12/08/domingo/1039323156_850215.html
- Wang, X. W., Cao, Y. M., & Park, C. (2019). The relationships among community experience, community commitment, brand attitude, and purchase intention in social media. *International Journal of Information Management*, 49, 475-488. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.018>
- Walorska, A. M. (2015). Turning Data Into Experiences. Pro-active Experiences and their Significance for Customers and Business. *Procedia Manufacturing*, 3, 3406-3411. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.531>
- Widlic, C. (2020). Nike Adapt en el House of Innovation 000 [Fotografía]. <https://freight.cargo.site/w/1200/i/66cfb9ae5b4953b-9b7a271e13af965edc89a8c-081c9422296e31b0d448e3ccf1/Earl-Space-8.jpg>
- Witcher, B. (2023, 25 de octubre). The Future of Retail: Building Physical Stores for a Digital World. Forrester. <https://www.forrester.com/blogs/the-future-of-retail-building-physical-stores-for-a-digital-world/>

