

ES INFORME

FÓRMULA PIRAMIDAL: UNA NUEVA FORMA DE ACERCARNOS A LOS MODELOS DE NEGOCIO DE ÉXITO DEL S.XXI EN RETAIL

Una metodología pensada para desarrollar modelos de negocio que agrandan el corazón de las personas.



AUTORA MARÍA CALLÍS



Barcelona. Junio 2024



María Callís

Dr. Humanidades, Retail Strategy & Design

María es Doctora en Humanidades y MBA ESADE. Está especializada en Retail Strategy & Design desde 1996 a nivel nacional e internacional. En concreto, está especializada en la creación de conceptos de tiendas phygitalas, desde la idea de negocio hasta la puesta en escena. Ha organizado, dirigido y formado parte de equipos de trabajo pluridisciplinarios en cargos de responsabilidad para multinacionales y empresas familiares de diversos ámbitos económicos como Endanea Garden, Gascó juguines, Bernadí, Partyfiesta, Santos Ochoa, Aïta, Mattel, Grupo Ahold, Wala, Whitesummer Kukuxunuxu, Lab. Cinfa, Nutrition&Santé, Isolana, o Viamoda entre otros desarrollando proyectos de transformación en toda la cadena de valor, desde la conceptualización y desarrollo estratégico, hasta la puesta en escena. Organiza retail Tours a nivel nacional e internacional desde el año 2000 y trabaja como docente en diferentes Universidades, entre ellas, en la Escuela Superior de Diseño de Barcelona, ESDSIGN, donde ejerce como codirectora de Máster en Diseño de Espacio Comercial: Retail.

 <https://www.retaildesigninstitute.org/>

ÍNDICE

1. PRÓLOGO	pàg 1	Relación por tríos	pàg 22	Expansión sectorial: Fusion Business	pàg 51
¿Por qué este informe?	pàg 2	Las Caras de la pirámide	pàg 23	Diversificación conceptual: Fleet Branding	pàg 51
Ámbito de actuación de la Fórmula Piramidal	pàg 3	Equilibrio y Sostenibilidad de la pirámide	pàg 24	Flexibilidad en el Núcleo: Fleet Branding	pàg 53
¿Por qué una Fórmula?	pàg 4	Conclusión	pàg 26	Retos para el Empresario	pàg 53
2. INTRODUCCIÓN	pàg 5	5. ESTRATEGIA DE ESCORA	pàg 27	Cultura de Inversión Continua	pàg 54
3. PRINCIPIOS DEL JUEGO DEL MODELO DE NEGOCIO DEL S.XXI	pàg 7	Fleet Branding	pàg 28	Agile: Metodología para Empresas	pàg 55
Primer principio	pàg 9	La rapidez, camino hacia la adicción	pàg 29	6. ESTRATEGÍA Y EL DISEÑO, NUESTRA LLAVE MAESTRA	pàg 56
Segundo principio	pàg 10	Lo efímero: la pasión por lo nuevo	pàg 29	La Estrategia Implica Compromiso	pàg 58
Tercer principio	pàg 11	Lo pasajero: la pasión por lo consumible	pàg 30	Compromiso y Tangibilidad	pàg 58
Cuarto principio	pàg 13	Conclusión	pàg 30	Elementos Puesta en Escena	pàg 58
Quinto principio	pàg 15	Fusion Business	pàg 33	El Rol del Retail y del Empresario	pàg 59
Sexto principio	pàg 17	Los jugadores globales	pàg 34	Conclusión	pàg 59
Conclusión	pàg 18	Modelos Sectoriales a Modelos Conceptuales	pàg 35	Fórmula piramidal y Ciclo de Vida Empresa	pàg 60
4. CINCO GRANDES FUNDAMENTOS	pàg 19	Pérdida de bolsas de márgenes	pàg 36	Equipos según el Ciclo de Vida	pàg 60
Sin entender los fundamentos, no vamos a ninguna parte	pàg 20	Conclusión	pàg 37	La Importancia Formación y Especialización	pàg 60
Relación por pares	pàg 21	Be Water My Friend	pàg 38	7. CONCLUSIÓN FÓRMULA PIRAMIDAL	pàg 61
		La estrategia de Escora actúa como equalizador	pàg 39	8. BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS GRÁFICOS	pàg 63
		Controles Externos	pàg 41		
		Controles Internos	pàg 44		
		Visión Dinámica Fórmula Piramidal	pàg 49		
		La propuesta de Valor	pàg 50		

PRÓLOGO ■●

¿Por qué este informe?

En este documental presento las ideas básicas de la fórmula que he utilizado a lo largo de mi trayectoria profesional **para abordar los diversos tipos de proyectos en los que he tenido la suerte de participar en el ámbito del retail.**

En primer lugar, quiero definir qué entiendo por retail y, por lo tanto, en qué ámbito podemos aplicar los conceptos que aquí expongo. Para mí, el retail es una disciplina de comunicación que se centra en abordar el modo en que una marca establece una relación con un cliente por medio de un espacio físico. Es decir, el Retail hay que entenderlo como una disciplina. El retail es la disciplina que gestiona la comunicación entre una marca y su cliente (consumidor, comprador, usuario o trabajador/colaborador) cuando utiliza como canal de comunicación un espacio físico que, en el siglo XXI, necesariamente integra la dimensión tecnológica y digital.

Por lo tanto, el retail es una fórmula aplicable a cualquier proyecto que tenga como destino un espacio físico: un punto de venta, un cine, un parque de atracciones, un restaurante, una oficina bancaria, un teatro, un hotel, un espacio de trabajo, un hospital, una feria, un showroom o una industria.

Desde esta perspectiva, el trade marketing también forma parte de esta disciplina del retail.

Elementos como el material PLV, los corners y los shop-in-shops deben ser abordados con esta misma metodología rica y estratégica que ofrece el retail.

Es fundamental remarcar que el retail no se refiere al canal entendido como un canal de venta o distribución, sino como un canal de comunicación. En este canal pueden o no buscarse las ventas, y puede o no utilizarse como un canal de distribución. Los objetivos empresariales de integrar espacios físicos en su estrategia de comunicación van mucho más allá de la venta y la distribución. Esta idea es clave para comprender los nuevos paradigmas empresariales del siglo XXI y los nuevos horizontes estratégicos que el retail presenta al empresario para alcanzar sus objetivos.

El comercio, y en particular la disciplina del retail, posee un potencial inmenso. Es una herramienta de comunicación y comercialización que, cuando se utiliza con creatividad, permite a las marcas alcanzar metas ambiciosas y conectar profundamente con las personas.

Sin embargo, con demasiada frecuencia, como clientes y como profesionales, nos encontramos con una falta de creatividad en este ámbito. Esta carencia suele ser el resultado de una insuficiente profesionalización en el tratamiento de este canal, así como de un desconocimiento generalizado tanto desde la perspectiva estratégica empresarial como desde el enfoque creativo.

Creo firmemente que es necesario establecer metodologías claras y fomentar la formación en esta disciplina, que es tan compleja como apasionante.

Con este documento, deseo compartir la pasión que siento por mi trabajo y ofrecer la herramienta y el aprendizaje que he acumulado a lo largo de mi trayectoria. Redactarlo ha sido un ejercicio que me ha hecho reflexionar sobre lo diferente que es explicar algo de forma verbal frente a hacerlo por escrito. Me he esforzado por transmitir de la manera más clara posible las ideas principales, y espero haberlo logrado.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a las empresas que han confiado en mi trabajo y a los profesionales del retail con quienes he tenido la suerte de colaborar y de quienes tanto he aprendido.



We're Open. Tim Mossholder. Extraída de Pexels¹

Ámbito de aplicación de la Fórmula Piramidal.

La globalización ha alcanzado un punto culminante con la integración de la cadena de valor. Las empresas buscan controlar y monitorizar cada etapa del proceso, desde la obtención y manipulación de la materia prima, hasta el diseño, la producción, la distribución y la venta. Es necesario abandonar la idea de que el retail se limita exclusivamente a empresas cuya actividad económica se centra en la venta en puntos físicos. Este concepto, predominante en el siglo XX, está ahora completamente desfasado en el contexto del siglo XXI.

Clasificar el mundo empresarial entre industria, distribución y retail no tiene sentido, al igual que tampoco lo tiene clasificarlo por sectores. Los modelos de negocio actuales son integrales en todos los niveles: geográficos (operan en múltiples países), volumétricos (abarcen más mercados y targets), competitivos (hay menos operadores debido a adquisiciones de la competencia), cadena de valor (las empresas integran todo el proceso, desde la obtención de materia prima hasta la venta) y sectoriales (muchas empresas trascienden su sector tradicional, combinando textil, calzado, alimentos, deporte, entretenimiento, hotelería o restauración).

Por lo tanto, el alcance de la fórmula que presento en este documento debe entenderse dentro de este horizonte amplio y transversal.

¿Por qué una fórmula?

En este documental no presento un conjunto de reglas rígidas, sino una fórmula que permite interpretar cada situación específica. Mi rechazo hacia los manuales de normas estrictas proviene de mi experiencia. Recuerdo, con gran decepción, los primeros libros de retail que compré en Estados Unidos hacia 1998, a través de aquel primer Amazon embrionario. Aunque me emocionó adquirirlos y aún más recibirlos, al final quedaron olvidados en las estanterías de mi despacho.

Eran manuales interminables de reglas fijas, consecuencia de los inicios del retail en el marco de los supermercados e hipermercados, donde se priorizaba la mejora de las condiciones de compra para poder darle el mejor P.V.P. al cliente final. Este enfoque, orientado al precio, impregnó la disciplina del retail con manuales de visual merchandising creativamente restrictivos. Todo eran normas que producían resultados homogéneos: tiendas iguales, patrones repetitivos, reglas aplicadas a colores, espacios, dimensiones, gestión de categorías y lineales.

Durante años intentamos “poner puertas al campo” con estas normativas. Como consecuencia, el retail ha limitado, y sigue limitando en algunos casos, el desarrollo estratégico de las marcas.

Esto afecta a muchos ámbitos, más allá de la alimentación, lo encontramos en muchos otros sectores comerciales como por ejemplo el calzado, el deporte y la cosmética, las perfumerías, etc. La industria también ha aprendido a trabajar los espacios físicos desde una óptica más vinculada al trade marketing y la distribución que al potencial del retail.

Nunca he creído en reglas rígidas, sino en fórmulas que permitan interpretar cada situación, identificando tanto los límites y condicionantes como el potencial único de cada realidad empresarial. **La fórmula que presento no surgió de un momento puntual, sino de un proceso continuo de observación, análisis y aprendizaje a lo largo de mi experiencia.**

Una fórmula establece una metodología. La Fórmula Piramidal empieza planteando preguntas sobre los patrones recurrentes: **¿Qué factores impulsan o frenan los resultados en un proyecto? ¿Cuáles son los determinantes específicos y por qué? ¿Cómo interactúan las variables de los modelos de negocio?**

Mi conexión con el ámbito académico y mi experiencia internacional me ayudaron a desgranar los elementos comunes relevantes, a identificar interdependencias y a comprender que las diferencias entre los casos son tan importantes como sus similitudes.

Así, fui construyendo una fórmula que funciona como un marco flexible. No pretende imponer soluciones universales, sino interpretar la realidad única de cada proyecto. Esta fórmula me permite detectar límites, identificar oportunidades, ajustar estrategias según el contexto y exprimir el potencial comercial de cada modelo sin apartarnos del valor diferencial de proyecto.

Al mismo tiempo, establece un marco de equilibrio para detectar incongruencias y soluciones no orgánicas, siempre respetando la singularidad y motivación intrínseca de cada empresario. Esta flexibilidad es clave porque, a medida que creamos, también generamos un discurso que debe revisarse constantemente para evitar que domine sobre la esencia del proyecto.

La única regla que sigo inquebrantablemente es la coherencia. En el retail, cada negocio debe contar su propia historia, y esta herramienta asegura que el proceso creativo sea coherente, adaptado y alineado con la identidad y los objetivos del proyecto.

Este documento, por tanto, no busca alimentar un discurso restrictivo, sino proporcionar una herramienta que permita aprovechar al máximo la riqueza y la singularidad de cada proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida. Porque en el retail, como en cualquier disciplina creativa, las posibilidades son infinitas. Cada proyecto debe contar su propia historia.

INTRODUCCIÓN ■●

2. INTRODUCCIÓN

Una pirámide es una estructura que se caracteriza por ser estable y por ello duradera y capaz de resistir las fuerzas de la naturaleza como el viento o los terremotos. Ha estado siempre relacionada con el deseo de trascender eternamente y también se entiende como una estructura **capaz de concentrar energías positivas** y ahuyentar las negativas. Está vinculada con la **sabiduría, la fortuna y la protección;** con el equilibrio y el crecimiento; reúne todo lo que un empresario puede desear para su negocio. La Metodología del Modelo de Negocio que se presenta a continuación tiene forma piramidal porque necesitamos justamente que los modelos de negocio de la actualidad sean muy sólidos para aguantar las fuertes embestidas de un entorno complejo; pero, a la vez, tienen que ser flexibles para navegar en un entorno ciertamente inestable y cambiante. La Fórmula Piramidal es una herramienta con forma de pirámide que organiza jerárquica y dinámicamente los componentes que la forman y que están fuertemente interconectados, trazando el modelo de negocio como una red cohesionada. Esta estructura garantiza el diseño de modelos de negocio eficaces y rentables, asegurando que todos los elementos estén cohesivamente integrados y alineados para alcanzar el éxito empresarial.

Para enfrentarnos a los retos de nuestros tiempos, como iremos viendo hay tres dimensiones fundamentales que deben integrarse necesariamente en esta fórmula: **La Visión del empresario en relación al cliente; las personas en relación a los recursos y el diseño en relación a la estrategia.**

A continuación, vamos a presentar las bases de esta nueva herramienta que pretende modificar el modo en que reflexionamos sobre nuestros modelos desde el momento de su concepción y a lo largo de todo su Ciclo de Vida.

PRINCIPIOS DEL JUEGO DEL MODELO DE NEGOCIO DEL S.XXI ■●

Sin entender los principios del juego,
no iremos a ninguna parte.

3. PRINCIPIOS DEL JUEGO DEL MODELO DE NEGOCIO DEL S.XXI

Las personas pueden vivir y prosperar en comunidad cuando comparten un bien común por el que todos están dispuestos a esforzarse. Están dispuestas a luchar por este bien común, porque son los cimientos que necesitan para impulsar su desarrollo personal, familiar y profesional, y esto se manifiesta a través de su cultura. La cultura establece un marco de comportamiento, una escala de valores, un código de comunicación y un sistema de relaciones. Para que esta comunidad subsista y alcance sus objetivos, cada miembro debe comprometerse a establecer, conocer y respetar la cultura o los principios que la sostienen. Al igual que una ciudad, sociedad o cultura se fundamenta en principios claros, las empresas también lo hacen, y estos son esenciales para garantizar su estabilidad y éxito, ya que se conforman como base para la toma de decisiones en las distintas situaciones en las que nos iremos encontrando.

En el Ciclo de Vida de una empresa el empresario se enfrenta a un sin fin de decisiones. Necesitamos un marco fiable que establezca los principios que deben respetarse sea cual sea la decisión tomada para no dañar los cimientos de nuestro negocio. En la Fórmula Piramidal identificamos los siguientes seis principios.



1- Primer principio:

Principio de Motivación. La Visión como motor del Proyecto.

2- Segundo principio:

Principio de Coherencia. La propuesta de valor como garante o criterio rector.

3- Tercer principio:

Principio de superación. Estrategia Comercial o fuera de la zona de confort.

4- Cuarto principio:

Principio de comunicación. Estrategia y Diseño para desvelarnos.

Quinto principio:

5- Fair Play. Las personas en el centro del Modelo en relación a los recursos.

6- Sexto principio:

Principio de Fluidez. Estrategia de Escora para mantener el interés.

Primer Principio

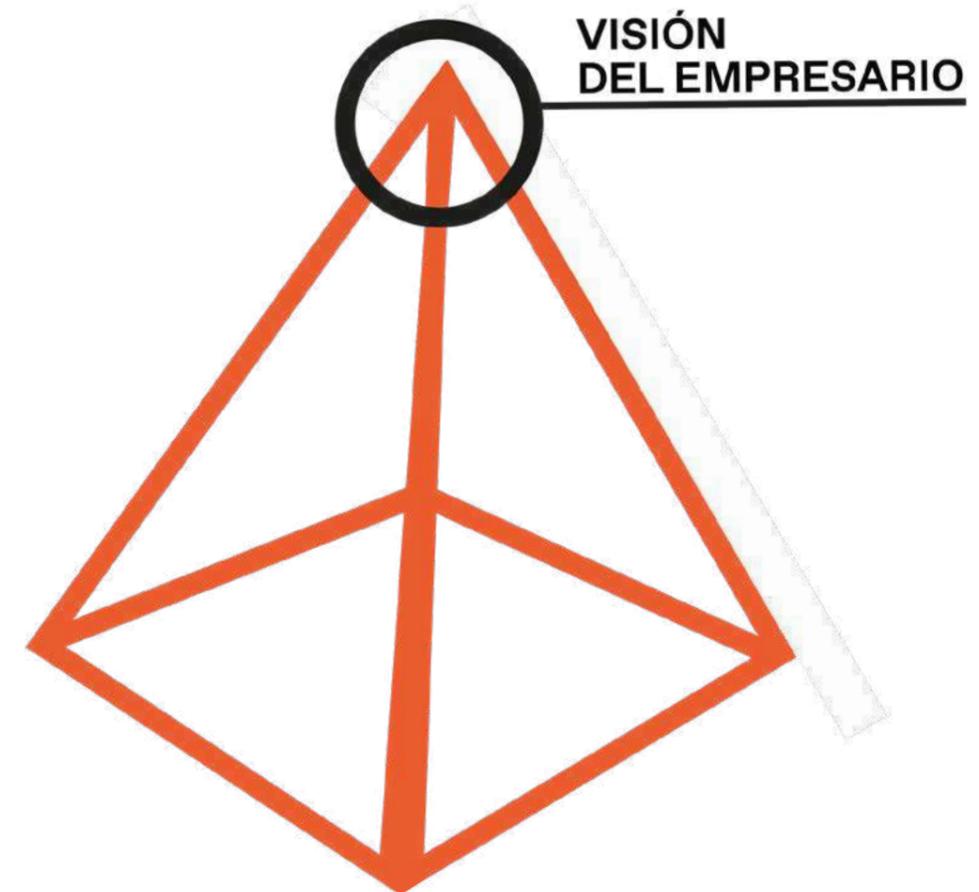
Principio de Motivación. La Visión como motor del Proyecto.

1.

Tener una razón compartida para querer jugar. La visión o motivación común.

Este primer principio se centra en el objetivo colectivo de la comunidad, la motivación. La motivación asegura que todos los participantes comprendan el propósito del juego, sepan a qué atenerse y entiendan qué se espera de ellos. En el contexto empresarial, corresponde a la Vision Statement (V.S.), que se erige como el núcleo de cualquier modelo de negocio. La V.S. establece el fin último que persigue la organización y alinea los esfuerzos de todos sus integrantes en relación con el cliente al que se dirige.

La visión está en el vértice superior de la pirámide, por lo que todo lo que se vaya determinando en la Fórmula Piramidal, deberá desprenderse o dirigirse hacia ella. Todas las acciones deben apuntar a la visión directa o indirectamente y esta debe estar en conexión directa con el mercado o cliente.



Creación propia: Vision Statement

Segundo Principio

Principio de Coherencia. La propuesta de valor como garante o criterio rector.

2.

Establecer los límites del juego y garantizar su respeto. Hacer trampas no es divertido.

Los principios también definen los límites del juego: qué está permitido y qué no. En el ámbito empresarial, estos límites los fija la Propuesta de Valor (P.V.), que actúa como el gran criterio dentro de la fórmula piramidal. Al igual que en cualquier juego, donde un árbitro garantiza el cumplimiento de las reglas del juego, en la empresa es fundamental que exista un equipo encargado de velar por la P.V. Este equipo, liderado por el CEO y respaldado por el responsable de marketing, asegura que todos en la organización refuercen la P.V. y que nadie actúe de manera que la debilite.

No respetar los límites establecidos en la P.V. tiene graves consecuencias:

- La empresa pierde su propósito, desdibujando las diferencias frente a sus competidores y enviando un mensaje confuso al cliente.
- El equipo pierde habilidades, se vuelve menos competente y deja de encontrar soluciones dentro del marco definido. Se acomoda y por ello actúa sin ton ni son reaccionando a los problemas que van sucediéndose en el plano del corto plazo.
- Como consecuencia, el negocio se desdibuja y pierde su identidad frente al cliente. Perderemos nuestro storytelling, nuestra identidad.

Cuando no se respetan los criterios a seguir, el sentido y el significado del juego desaparecen; en la empresa también.



Propuesta de valor. Diseñado por Stockgiu

Tercer Principio

Principio de superación. Estrategia Comercial.
Omnicanalidad: Fuera de la zona de confort.

3.

Disfrutar los desafíos del juego: El corto plazo ordenado al largo plazo.

Una empresa que sabe navegar en condiciones adversas tiene más oportunidades de convertirse en un gran titán empresarial porque en la dificultad crecemos; vamos a aprender a ser creativos, ágiles y resolutivos. En el juego, como en la vida y los negocios, los desafíos, el sacrificio y la satisfacción son inseparables. En su ausencia, la desmotivación, la desorientación y la depresión aparecen sin freno. Por lo tanto hemos de aprender a que nos guste el desafío, estar fuera de la zona de confort a gusto.

El desafío juega un rol esencial para mantener la motivación, la creatividad, la cohesión y la participación de los jugadores ayudando a las empresas a fortalecerse y a encontrar soluciones innovadoras dentro de las limitaciones definidas. El desafío nos invita a reforzar nuestra propuesta competitiva sin perder la identidad. Por esta razón resulta aburrido para los que se toman el juego en serio, el hacer trampas.

Solo respetando los límites del juego podemos construir el valor diferencial frente a la competencia y el valor añadido para el cliente. Estos límites y condicionantes, establecidos por la Propuesta de Valor (P.V.), permiten que las empresas afronten desafíos adecuados a las exigencias del contexto en el que operan.

La zona de no confort de la empresa del s.XXI está en la migración a nuevos canales de distribución que dicta la Omnicanalidad y más recientemente, en la gestión de los códigos de comunicación.

Históricamente, desde los años 80 hasta 2020, el principal desafío empresarial que ha tensionado a los empresarios fuera de la zona de confort en el S.XXI ha sido gestionar los canales de distribución y comunicación para no perder el contacto con el cliente. El estilo de vida ha cambiado radicalmente por diversas causas; las principales son el desarrollo tecnológico, la incorporación de la mujer en el trabajo y la explosión lúdica. A medida que los estilos de vida han cambiado, las empresas han tenido que adaptarse para responder a una sola pregunta: ¿Dónde está mi cliente? Esto nos llevó a introducir el concepto de la omnicanalidad, una estrategia que integra puntos de contacto entre la empresa y el cliente a través del uso cruzado de diversos canales como tiendas físicas, plataformas digitales, redes sociales, y colaboraciones con terceros. Por la Omnicanalidad las empresas han tenido que aprender a aterrizar y a gestionar sus marcas en nuevos entornos comerciales. La omnicanalidad ha sido clave para diseñar experiencias coherentes y consistentes, sentando las bases de lo que recogeremos en **la Estrategia Comercial** (E.C.), el tercer ingrediente del Núcleo Corporativo (N.C.). En la estrategia comercial la empresa define la forma en la que alcanzaremos la V.S. por medio de la Propuesta de Valor estableciendo sus objetivos de marketing, ventas, crecimiento y posicionamiento en el mercado orientada a superar constantemente los retos del entorno empresarial y fortalecer nuestro valor competitivo. La Estrategia Comercial establece los espacios en los que va a establecer contacto con su cliente; define los márgenes de crecimiento de la Fórmula Piramidal. La Estrategia Comercial establece desde el inicio si queremos llegar a nuestro cliente mediante una tienda física, una tienda online, a través de intermediarios, desde las redes sociales, o colaborando con otras marcas o tiendas multimarca y de qué modo queremos hacerlo; también si los vamos a trabajar como canales de distribución o como canales de comunicación.

3. PRINCIPIOS DEL JUEGO DEL MODELO DE NEGOCIO DEL S.XXI

La V.S. en primer lugar, la P.V. en segundo lugar y la Estrategia Comercial (E.C.) en tercer lugar conforman una unidad sólida que denominaremos el núcleo del Modelo de Negocio y que llamaremos Núcleo Corporativo, de forma que los tres principales ingredientes a definir en cualquier Modelo de Negocio vienen determinados por estos tres elementos.



Creación propia: Núcleo Corporativo

Cuarto Principio

Principio de comunicación. Estrategia y Diseño para desvelarnos. La era Phygital.

4.

Diseñar para comunicar. De la omnicanalidad a la visión phygital.

Sin embargo, desde el año 2020, el desafío principal se ha desplazado: ya no se trata de saber dónde está el cliente, sino de cómo comunicarnos con él.

Las empresas hoy en día se enfrentan al reto de gestionar nuevos códigos de comunicación derivados de los avances tecnológicos y de los espacios híbridos que combinan lo físico y lo digital. Este desafío nos lleva a la Estrategia Phygital, un enfoque que integra diseño y estrategia con una visión holística del customer journey. La clave es garantizar que la experiencia de compra comunique fielmente la Propuesta de Valor (P.V.) de la empresa, gestionando de manera estratégica tanto los espacios como los códigos de comunicación.

Este enfoque sitúa el diseño como un elemento fundamental dentro de la Fórmula Piramidal, pero siempre en relación con la Estrategia, y como una ecuación en la que ambos factores son esenciales para el éxito.

EL RETO DEL S.XXI SE LLAMA DISEÑO

Creación propia: Reto del s.XXI se llama diseño



3. PRINCIPIOS DEL JUEGO DEL MODELO DE NEGOCIO DEL S.XXI

En los últimos años, los avances tecnológicos han abierto nuevas formas de comunicarnos en relación con el espacio. La aparición de nuevos entornos, como las redes sociales, nos ha llevado a descubrir códigos de comunicación cada vez más complejos y sofisticados. **La clave del crecimiento empresarial ha dejado de estar centrada únicamente en la omnicanalidad para enfocarse en la gestión del diseño phygital, que integra de manera coherente los espacios y códigos físicos y digitales, siempre desde una visión completa del customer journey.** Este campo aún está en sus primeras etapas, por lo que hay mucho por desarrollar.

Hemos de asegurar que la experiencia de compra esté alineada con la Propuesta de Valor y que el diseño sea capaz de integrar, en cada espacio, todo el desarrollo estratégico que se ha definido para garantizar que la marca se vive de igual modo en todos los canales que hemos elegido en la Estrategia Comercial. Es fundamental aprender a diseñar estrategias y a diseñar de manera estratégica: el diseño debe codificar la estrategia y la estrategia debe, en su formulación, contemplar el diseño.

En este contexto, las empresas deben educarse en el diseño y en su gestión, mientras que el ámbito del diseño debe conocer, comprender y alinearse con las necesidades empresariales. Este intercambio de conocimientos es uno de los pilares clave de la Fórmula Piramidal y es esencial para poder afrontar el tercer principio: Estar cómodos fuera de la zona de confort.



Creación propia: Estrategia de escora

Quinto Principio

Fair Play. Las personas en el centro del Modelo en relación a los recursos.

5.

Todos debemos tener las mismas oportunidades de ganar.

Un sistema equitativo asegura que todos los involucrados tengan las mismas oportunidades de participar en el éxito del modelo, maximizando la implicación y el talento. Si algunos colaboradores no se sienten valorados o involucrados, se desperdician recursos y oportunidades. Una gestión inadecuada de los recursos humanos, marcada por desequilibrios de poder o jerarquías mal definidas, no solo perjudica a las personas directamente afectadas, sino que también debilita el modelo de negocio en su totalidad.

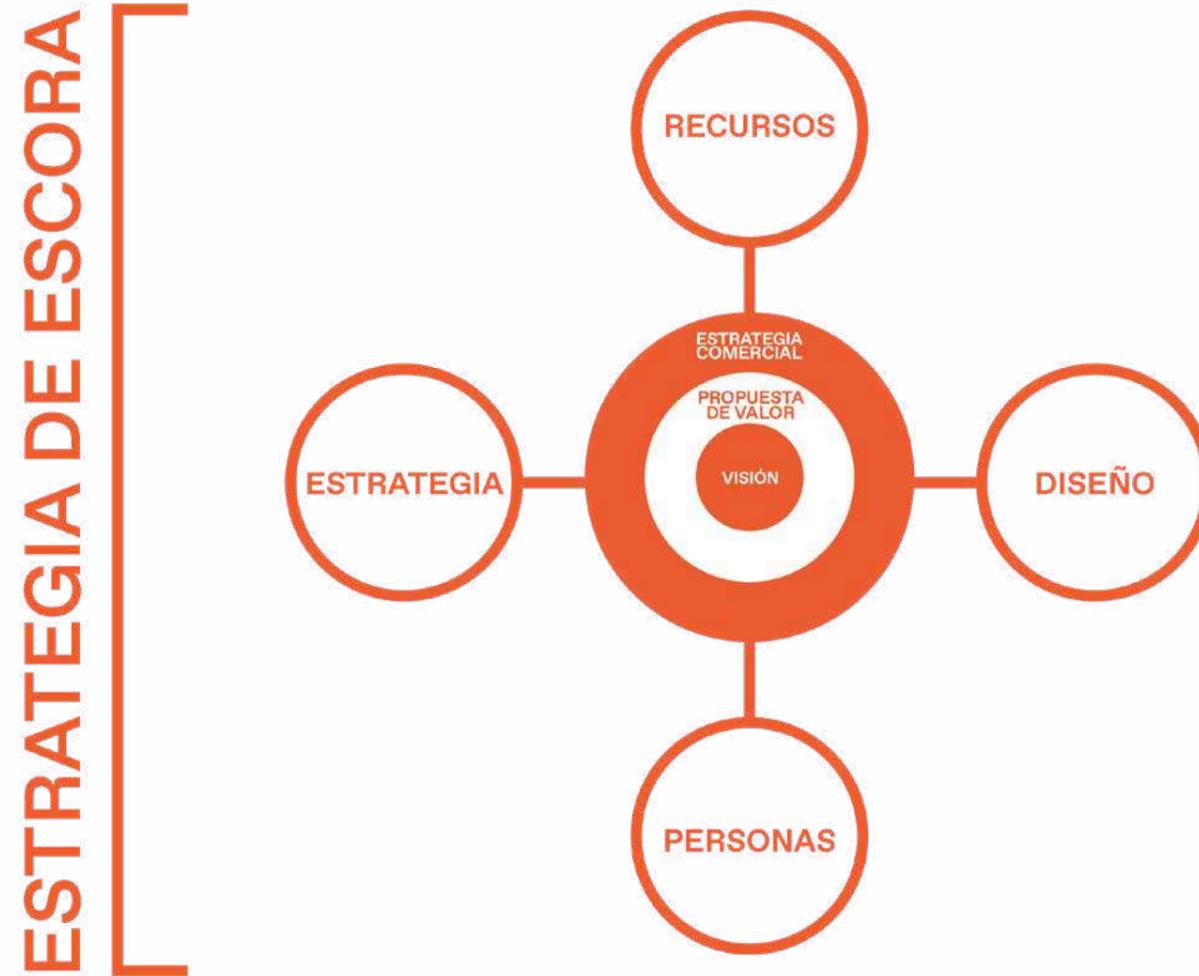
Para garantizar la salud y viabilidad del proyecto, es esencial que las empresas gestionen adecuadamente el talento, asegurando que cada miembro tenga acceso a los recursos necesarios para desarrollarse. Un equipo cohesionado y bien gestionado fortalece tanto la P.V. como las estrategias derivadas de ella, asegurando un modelo de negocio sostenible y justo. Esto nos lleva a establecer un principio de fair play que vincule las personas y los recursos entre ellos y en relación al Núcleo Corporativo. Cuando las personas que contribuyen a alcanzar la Visión y Estrategia (V.S.) de la empresa no se sienten involucradas o valoradas, estamos perdiendo talento y, en consecuencia, la oportunidad de proyectar nuestra marca con éxito en el mercado. La gestión de las personas y la asignación adecuada de recursos a cada una de ellas son fundamentales para que el talento se ejerza y se desarrolle de manera óptima, beneficiando tanto al individuo como al proyecto.

Cuando hablamos de Talento, de personas, estamos refiriéndonos a la salud del Modelo. Cuando hablamos de Recursos nos referimos a la viabilidad del proyecto. Los Recursos deben asignarse a las personas y no al proyecto directamente. Son las personas las que gestionan los recursos; es la forma de asegurarnos de que disponemos del talento necesario para ejecutarlo con éxito.

En relación al talento es común que en una empresa la jerarquía se asocie más con el poder que con el liderazgo, lo que provoca que no tratemos de igual manera a todos los miembros de la organización, generando injusticias. El primer perjudicado es el colaborador que sufre desventajas respecto al resto del equipo. Esta injusticia, que al principio afecta solo a una persona, termina, irremediablemente, repercutiendo a medio y largo plazo en toda la organización, debilitando la empresa en su núcleo. El proceso de recuperación del proyecto será largo, complejo y, posiblemente, se verá ahogado por los intereses individuales de los favorecidos injustamente.

La gestión de las personas y de los recursos vinculados al talento es esencial para mantener la salud de los modelos de negocio, asegurando no solo el bienestar de quienes trabajan en ellos, sino también la viabilidad de la propuesta de valor. Si el equipo se debilita y surgen desequilibrios en los pilares del modelo, las estrategias y su gestión también se verán afectadas.





Creación propia: Estrategia de escora

Sexto Principio

Principio de Fluidez. Estrategia de Escora para mantener el interés.

6.

Gestión del tiempo como la necesidad de un lujo constante y atractivo dentro de la experiencia para mantener el interés del cliente. El juego debe ser entretenido.

Mantener la fluidez en el juego es clave. El juego debe ser entretenido, y la gestión del tiempo y la experiencia son fundamentales para lograrlo. Los principios también definen la dinámica del juego, asegurando un lujo continuo que mantenga el interés de los participantes y evite que abandonen la partida. Al igual que un director de cine gestiona los tiempos para evitar que el espectador se aburra y mantener su atención, debemos gestionar de manera efectiva los tiempos del cliente en relación con nuestra Propuesta de Valor (P.V.). Nos referimos al ritmo: es crucial mantener el interés del cliente desde el inicio hasta el final de la experiencia que le proponemos.

En el contexto empresarial, esto se traduce en gestionar los tiempos del cliente durante toda la experiencia de compra, asegurando que se mantenga su interés en cada momento.

Hoy en día, nos enfrentamos a un cliente impaciente y sobrecargado de opciones, “cansado”, como diría Byung-Chul Han en “La Sociedad del Cansancio.” Este estado de ánimo exige que las empresas diseñen experiencias que sean tanto fluidas como atractivas. La gestión del tiempo se ha convertido en uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas. Esta realidad nos lleva a establecer un principio adicional: la Estrategia de Escora, un componente de la Fórmula Piramidal que gestiona el tiempo, el ritmo y el interés del cliente a corto, medio y largo plazo. Esta estrategia no solo ayuda a mantener la atención del cliente, sino que también permite a las empresas adaptarse a los riesgos y demandas cambiantes del entorno, gestionando los recursos y las personas en función del tiempo, el ritmo y el interés del cliente. Por lo tanto el objeto de la Estrategia de Escora es incorporar flexibilidad al modelo de negocio de forma corporativa. Añadir personalidad a la Identidad de Marca.

¹Byung -Chul Han en “La Sociedad del Cansancio”

PRINCIPIOS A RESPETAR	FUNDAMENTOS DE LA FÓRMULA PRIAMIDAL	OBJETIVO DEL FUNDAMENTO
Primer principio: Principio de Motivación.	La Visión como motor del Proyecto.	Tener una razón compartida para querer jugar. La visión o MOTIVACIÓN común.
Segundo principio: Principio de Coherencia.	La propuesta de valor como garante o criterio rector.	Establecer los límites del juego y GARANTIZAR su respeto. Hacer trampas, no es divertido
Tercer principio: Principio de superación.	Estrategia Comercial o soltura fuera de la zona de confort.	Disfrutar los DESAFÍOS del juego: La tensión del corto plazo ordenada a la estabilidad del largo plazo.
Cuarto Principio: Principio de comunicación.	Estrategia y Diseño para desvelarnos.	Diseñar para COMUNICARNOS . De la omnicanalidad a la visión Phygital.
Quino principio: Fair Play.	Las personas en el centro del Modelo en relación a los Recursos	Todos debemos tener las mismas OPORTUNIDADES de ganar.
Sexto principio: Principio de Fluidez.	Estrategia de Escora para mantener el interés	Gestión del tiempo como la necesidad de un flujo constante dentro de la EXPERIENCIA . El juego debe ser entretenido.



Conclusión

Los seis principios y sus relaciones (Visión, Propuesta de Valor, Estrategia Comercial, Estrategia vs. Diseño, Personas vs Recursos y Estrategia de Escora) no solo definen la estructura del Modelo de Negocio; también garantizan la salud de los colaboradores que forman parte de la Empresa; su sostenibilidad, la buena gestión y viabilidad en el contexto del Siglo XXI. La Fórmula Piramidal organiza una red sólida de relaciones estratégicas que aseguran la viabilidad y el éxito empresarial a la vez que el crecimiento y desarrollo personal y profesional de quienes participan del mismo asegurando la viabilidad de la empresa.

Por lo tanto, a partir de lo comentado, aplicando estos principios a nuestra Fórmula Piramidal tendremos en el vértice superior el Núcleo Corporativo y en la base piramidal dos ejes: El eje de las personas y los recursos y el eje de la estrategia y el diseño. La Estrategia de Escora establece la relación de tensión existente entre su red de relaciones con el cliente y el entorno empresarial.

A continuación, desarrollamos cada uno de los componentes que conforman la Fórmula Piramidal y sus relaciones.



COMPONENTES DE LA FÓRMULA PIRAMIDAL:

- El núcleo Corporativo: N.C (formado por la V.S., la P.V. y la E.C.).
- Los cuatro Grandes Fundamentos: Estrategia, Diseño, Personas y Recursos.
- Y la Estrategia de Escora.



CINCO GRANDES FUNDAMENTOS

Estrategia, Diseño, Personas y Recursos y
Núcleo Corporativo

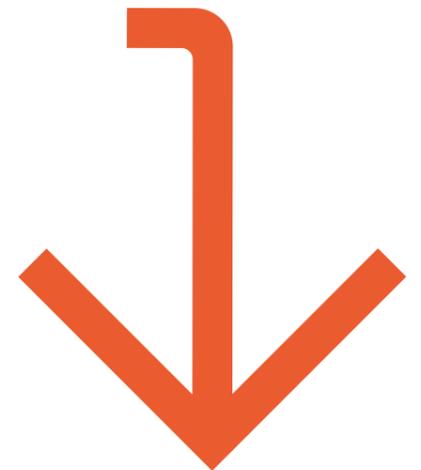
4. CINCO GRANDES FUNDAMENTOS

Sin entender los fundamentos, no vamos a ir a ninguna parte

A continuación, se presenta una metodología para la creación y gestión de Modelos de Negocio en el ámbito del retail a partir de la de iniciación de los cinco grandes fundamentos que hemos identificado gracias a los seis principios del juego aplicados a la empresa: **Núcleo Corporativo, Estrategia, Diseño, Recursos y Personas**. Se ha elegido cuidadosamente la palabra “fundamento” por varias razones: no son pilares, porque no están aislados entre ellos; son elementos que sostienen y proporcionan estabilidad al Modelo, permitiendo que nuestra empresa sea un proyecto consolidado del mismo modo que las raíces de los árboles sostienen y nutren la estructura del bosque que los cobija y cuida. Por otro lado, del mismo modo que la copa de un árbol dirige todo su volumen en la dirección de la fuente de luz más intensa que esté a su alcance, nuestra Vision Statement se erige como la fuente de luz de los fundamentos y de todo el Modelo de Negocio.

Es fundamental entender que estos cinco fundamentos que sustentan todo Modelo de Negocio están tan íntimamente relacionados entre sí, que si no se contempla de qué modo afecta uno sobre el otro, nada funcionará. Por esta razón a continuación profundizaremos en las distintas relaciones que se dan en la fórmula Piramidal.

Los cuatro fundamentos: E, D, P y RR están relacionados entre sí y todos ellos con el Núcleo Corporativo. Pero los cuatro fundamentos además tienen una estrecha interrelación de equidad por pares y tríos.



4. CINCO GRANDES FUNDAMENTOS

Relación por pares:

Se da una relación cercana, fuerte y de entidad por pares: Estrategia y Diseño, por un lado; Personas y Recursos por otro; de forma que los dos términos de cada par (Estrategia y Diseño) y (Personas y Recursos), tienen la misma importancia o estatus empresarial de forma que el éxito de uno depende del éxito de otro. Cada término de cada par depende del otro término de forma que su relación es de absoluta interdependencia. Son relaciones de entidad porque facilitan cuando están coordinados dirigir la organización y gestión de la empresa hacia el fin común que es la Vision Statement

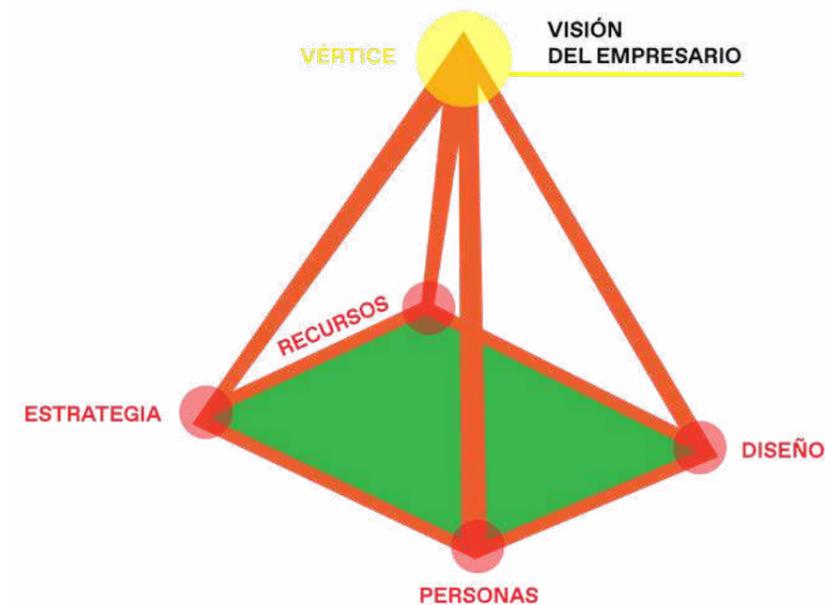
Esta interdependencia se da del mismo modo que en una fórmula. Los términos que la forman, tienen una relación o dependencia y lo que le pasa a un término, para que la igualdad se sustente, tiene que afectar por igual al otro término. Por lo tanto, cualquier cambio en uno de estos pares: **Estrategia (E) = Diseño (D) o Recursos (RR) = Persona (P)** afectará directamente y del mismo modo al otro término. Si modifico algo en la Estrategia, necesariamente deberé modificarlo en el diseño y viceversa; si modifico algo en las personas, deberé modificar algo en el eje de los recursos y viceversa.

Por otro lado, **los cuatro fundamentos** de la Fórmula Piramidal están interrelacionados entre ellos y los pares con el Núcleo Corporativo: **E= N.C. = D** **P= N.C. = RR** de modo que si se modifica uno de ellos deberá revisarse los otros cuatro; en concreto cada par afecta al otro par: Estrategia y Diseño, por un lado; Personas y Recursos por el otro. Esta relación es fundamental para preservar la viabilidad y salubridad del concepto, el equilibrio de la Fórmula Piramidal. Cuando no se cumple la ecuación, se da una situación de desequilibrio dentro de la empresa tal que afecta directa e inmediatamente a la relación que mantenemos con nuestros clientes y a las relaciones entre los equipos de trabajo; en consecuencia, el desequilibrio entre E, D, y P y RR afecta directamente al

resultado económico del Modelo. Cuando esta relación por pares no se respeta tiene muchas consecuencias; por ejemplo nos podemos desviar de la Vision Statement o de la Propuesta de Valor. Lo que nos proponemos (N.C.) no está al alcance cuando no disponemos del talento (P) adecuado o de los Recursos (RR) necesarios para abordarlo. O quizá el diseño deja de dar expresión a la V.P. Puede que la Estrategia apunte a un lado y el Diseño al lado opuesto; o que el talento y los recursos no estén alineados.

El cliente deja de tener una percepción clara de quienes somos, la marca se desposiciona y entra irremediamente en una lenta fase de declive. Las incongruencias entre lo que queremos ser (E) y lo que el cliente percibe a través de lo que comunicamos (D) se pagan muy caras.

Esta reflexión podría pareceros evidente, sin embargo, en la gran mayoría de los casos cuando las empresas entran en un proceso de desaceleración, las causas están relacionadas con estas relaciones básicas.



Creación propia: Relación por pares

El primer análisis que tenemos que llevar a cabo en cualquier proyecto para valorar el estado de salud de una empresa y dar con un buen diagnóstico es:

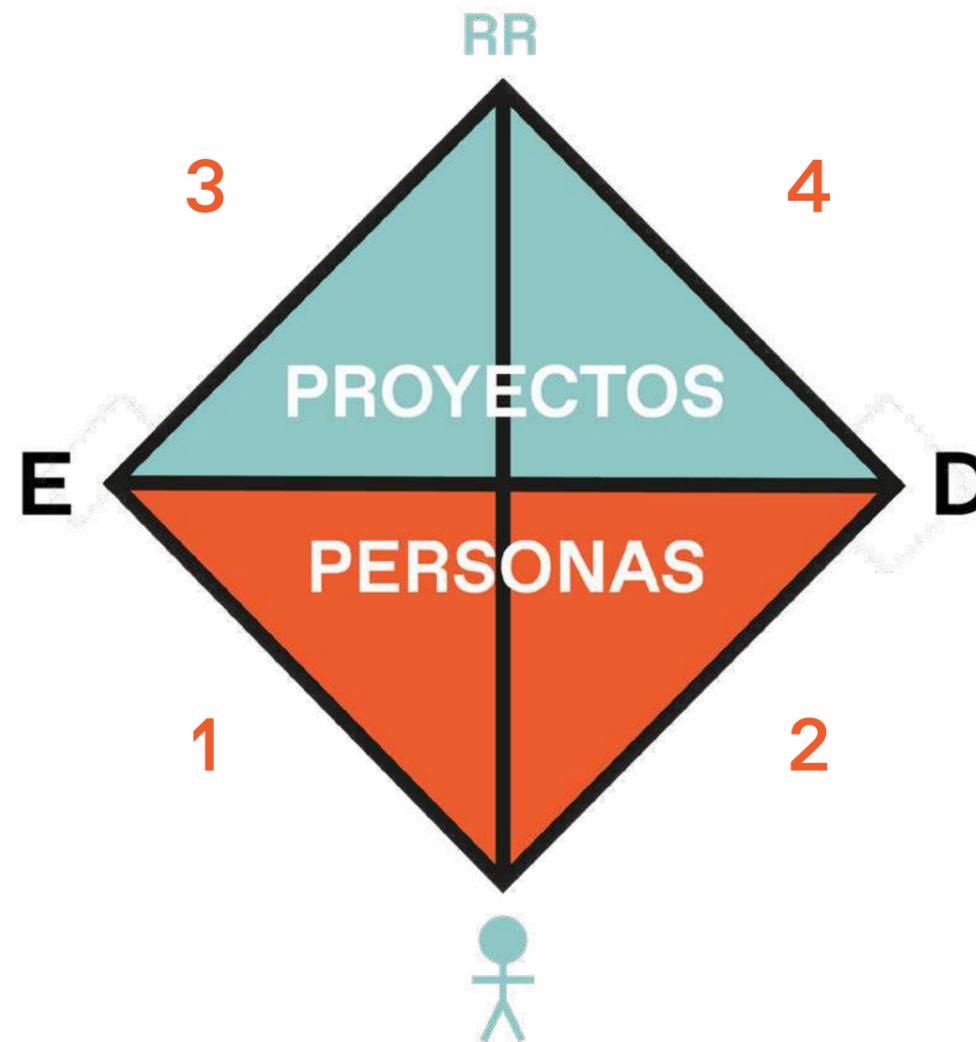
- En primer lugar, el de valorar si se cumplen estas relaciones de equilibrio.
- Valorar las relaciones entre los cuatro fundamentos, (Recursos, Personas, Estrategia y Diseño).
- Estudiar la relación entre los pares y entre ellos y el Núcleo Corporativo.
- Detectar si hay desequilibrios y de qué forma afectan a la empresa, a la V.S. y a nuestra relación con el cliente.

4. CINCO GRANDES FUNDAMENTOS

Relación por tríos: Alineación del proyecto respecto el Núcleo Corporativo

Una pirámide se caracteriza porque todas sus caras confluyen en un vértice común. En nuestra metodología, ese vértice es la Visión del empresario. La Fórmula Piramidal está compuesta por cinco caras: una base cuadrada que ya hemos presentado, y cuatro caras triangulares perimetrales. Cada triángulo tiene tres vértices, lo que genera relaciones de tríos clave.

Dos de los triángulos perimetrales están centrados en las personas (1 y 2) responsables del proyecto, mientras que los otros dos triángulos (3 y 4) se enfocan en los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Estas divisiones forman las cuatro caras de la Fórmula Piramidal.



Creación propia: Las Dos Caras de la Fórmula Piramidal

4. CINCO GRANDES FUNDAMENTOS

Las caras de la pirámide

Identificamos dos caras en la pirámide; la “Cara Dorada” y la “Cara Norte”.



La “Cara Dorada”:

Representa los dos triángulos enfocados en las personas. La cara Dorada vela para que las personas sean el núcleo de todas las decisiones.

1. Un triángulo conecta la Visión del empresario (V.S.), las personas (colaboradores) y la estrategia. Este triángulo **garantiza el crecimiento del equipo**, siempre que sus propuestas estén alineadas con la Propuesta de Valor. Para ello, es crucial aprender a decir “no” a iniciativas de los colaboradores que desvíen del propósito principal del proyecto y en su lugar incentivar que busquen caminos que nos acerquen a la visión; por esta razón es tan importante que el propósito de la empresa sea la motivación compartida por todos.
2. El otro triángulo conecta la V.S., las personas (equipo creativo) y el diseño. Su objetivo es **garantizar una relación sólida con los clientes**, asegurando que todas las acciones revelen y refuercen la Propuesta de Valor y el propósito o Visión con el cliente.

La “Cara Norte”:

Representa los dos triángulos enfocados en los recursos necesarios para ejecutar el proyecto, subrayando la importancia de que estos se adapten a las personas, y no al revés de forma que garantizamos su buena gestión.

3. Un triángulo conecta la V.S., los recursos y la estrategia. Este triángulo asegura que el proyecto **cuenta con los recursos necesarios** para cumplir las estrategias, siempre comprometido con la Propuesta de Valor, con el Núcleo Corporativo.
4. El otro triángulo conecta la V.S., los recursos y el diseño. Su propósito es garantizar una **ejecución eficiente y coherente del proyecto**.

4. CINCO GRANDES FUNDAMENTOS

Equilibrio y sostenibilidad de la pirámide respecto el Núcleo Corporativo.

El equilibrio entre las caras de la pirámide es esencial para garantizar que el Núcleo Corporativo (N.C.) permanezca en el centro de la base de la pirámide. Si alguna de las caras domina o queda desatendida, el Núcleo Corporativo (N.C.) se desplaza, provocando un desajuste que puede desviar el proyecto de sus objetivos y del Núcleo. Por ejemplo, si la Cara Dorada (centrada en las personas) recibe toda la atención, es posible que el proyecto cuente con un equipo motivado y alineado, pero carezca de los recursos o herramientas necesarias para materializar las estrategias. Esto puede generar frustración y una sensación de estancamiento en el equipo.

En contraste, si la Cara Norte (centrada en los recursos) domina, es posible que el proyecto tenga una ejecución técnicamente impecable, pero que no se considere el impacto en las personas, tanto colaboradores como clientes. Esto podría dar lugar a un entorno frío y despersonalizado, donde las decisiones son funcionales, pero no inspiradoras ni sostenibles a largo plazo.

El equilibrio también implica que las cuatro caras trabajen en armonía. Por ejemplo, si un proyecto enfatiza el diseño y los recursos, pero descuida la estrategia, puede que las acciones estén bien ejecutadas, pero carezcan de una dirección clara alejando nuestro mensaje de la V.S. y del cliente. Nos esforzamos sin contribuir de manera significativa a los objetivos empresariales planteados.

Para mantener este equilibrio, es crucial que:

- La V.S. actúe como brújula, guiando las decisiones y priorizando lo que realmente importa y es relevante para el N.C.
- Cada cara reciba atención proporcional y adecuada según las necesidades del proyecto.
- Los responsables de cada área colaboren activamente, entendiendo cómo sus decisiones afectan a las otras caras.

EJEMPLO

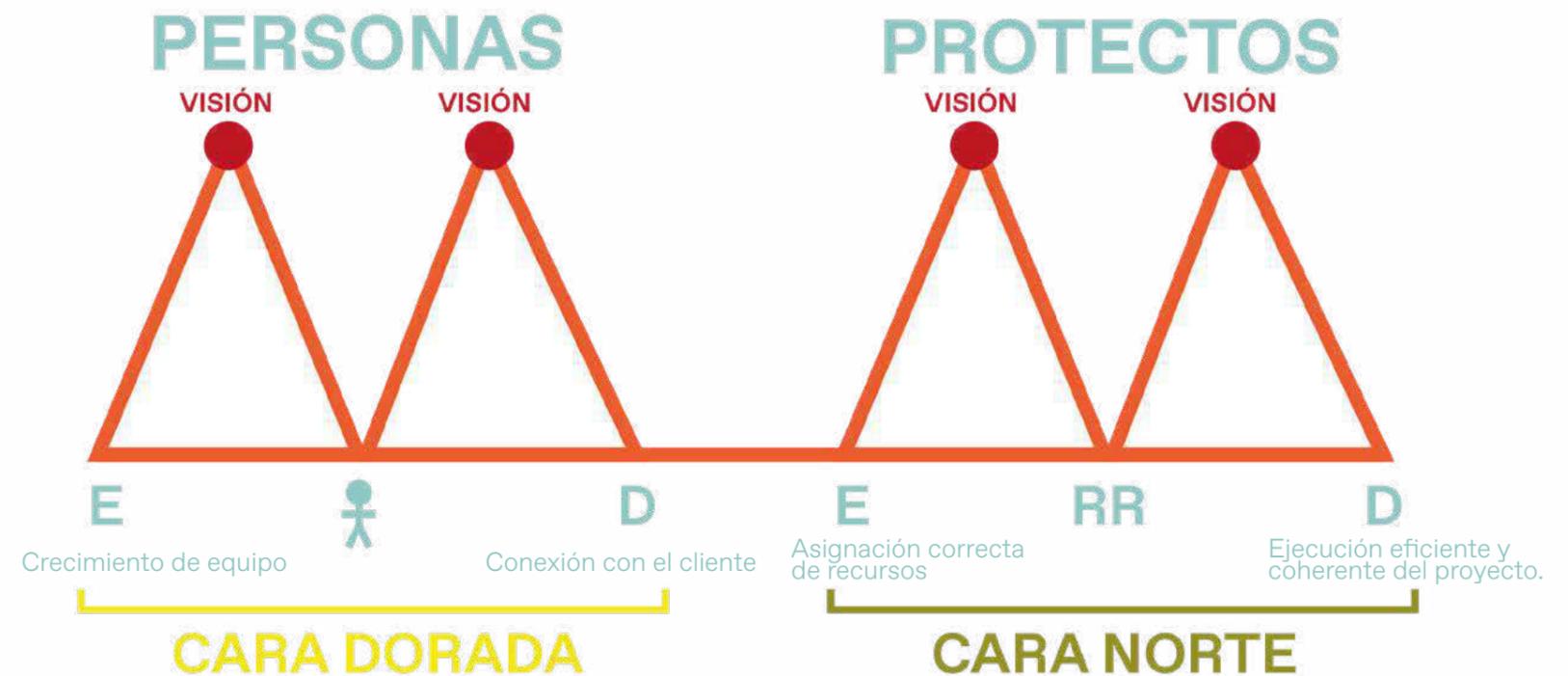
Un ejemplo práctico muy habitual en el lanzamiento de un nuevo concepto de retail: Supongamos que se invierte mucho en el diseño del espacio (Cara Norte: diseño y recursos), creando un entorno visualmente impactante, pero no se involucra al equipo en el proceso (Cara Dorada: personas y estrategia). Como resultado, por un lado el diseño se ha convertido en un fin en sí mismo y no está orientado a comunicar la propuesta de valor a los clientes por lo que las ventas bajaran. Por otro lado, el personal puede sentirse excluido del proyecto o no preparado para usar el espacio de manera óptima, afectando la experiencia del cliente y al resultado comercial.

4. CINCO GRANDES FUNDAMENTOS

Alternativamente, si se prioriza exclusivamente al equipo (Cara Dorada), pero no se asignan recursos suficientes (Cara Norte), el equipo podría sentirse motivado, pero con herramientas inadecuadas para ejecutar el proyecto, disminuyendo la calidad del servicio ofrecido y generando frustración a corto plazo.

El verdadero equilibrio radica en que cada cara se alimente de las demás. Por ejemplo, si el equipo (Cara Dorada) está involucrado en el diseño del espacio y en la selección de herramientas (Cara Norte), el resultado será un proyecto alineado tanto con la estrategia y Núcleo Corporativo como con las necesidades humanas, fortaleciendo la relación entre la Propuesta de Valor y el diseño.

DESDOBLANDO LA FÓRMULA PIRAMIDAL



Creación propia: Desdoblando la fórmula piramidal

4. CINCO GRANDES FUNDAMENTOS

Conclusión: Tener una visión integral de la Fórmula Piramidal

La Fórmula Piramidal busca construir relaciones sólidas entre los colaboradores y los clientes, garantizando la viabilidad, comunicación y ejecución del proyecto. Para gestionar con éxito cualquier modelo de negocio, es fundamental comprender estas interacciones y educarnos en los fundamentos de cada cara.

Este enfoque relacional requiere que todos los participantes comprendan el impacto de su trabajo en los demás. Por ejemplo:

- Los estrategas deben sensibilizarse con el diseño, y viceversa.
- Los especialistas en gestión de personas deben valorar los recursos disponibles.
- Los diseñadores deben considerar cómo su trabajo afecta los resultados, el ciclo de vida de la Propuesta de Valor y el funcionamiento cotidiano de los equipos.

Por lo tanto los equipos de estrategia y diseño deben trabajar siempre en equipo y orientados al cliente final.

En definitiva, este equilibrio asegura que la pirámide permanezca sólida con el Núcleo Corporativo en el centro de la base, con todas sus caras funcionando de manera integrada y sostenible para alcanzar los objetivos empresariales de forma coherente y eficiente.

CARA NORTE



CARA DORADA

Creación propia: Relación por tríos

ESTRATEGIA DE ESCORA

Navegando en condiciones adversas

5. ESTRATEGIA DE ESCORA

Al igual que una embarcación escora hacia un lado dependiendo de la fuerza del viento, las empresas enfrentan hoy vientos impredecibles en dos frentes: un **entorno empresarial cada vez más complejo y arriesgado y un estilo de vida societal marcado por la inestabilidad** y el cambio constante. Son dos grandes retos directamente proporcionales, ya que cuanto mayor es la inestabilidad del entorno, mayor es el riesgo de navegar en él. Estos factores elevan significativamente el riesgo empresarial.

Para enfrentar estos desafíos, la Estrategia de Escora equipa a las empresas con herramientas clave:

El **Fusion Business (F.B.)** para la evaluación y gestión del riesgo que existe en el entorno empresarial en el que la empresa debe bregar.

El **Fleet Branding (F.B.)**, diseñado para valorar y gestionar la volatilidad del consumidor moderno y la inestabilidad de la sociedad de nuestro cliente.

Fleet Branding: Un cliente escurridizo en tiempos de inmediatez y novedades

Tres grandes fenómenos explican el cambio radical en el comportamiento del consumidor y el aumento de la inestabilidad en el entorno:



La rapidez hace alusión a la velocidad de una acción. Lo efímero y lo pasajero tiene que ver en la duración; lo efímero alude a la fugacidad extrema de la duración de algo y lo pasajero se refiere a lo que solo va a suceder una vez, pero puede durar un tiempo considerable antes de desaparecer.

- 1- **La rapidez a la que se suceden las cosas.**
- 2- **Lo efímero de las vivencias: Muy breve**
- 3- **Lo pasajero: Experiencias únicas**

1- La Rapidez, camino de adicción:

El consumidor moderno está atrapado en un ritmo de vida acelerado, caracterizado por la hiperconectividad y el exceso de estímulos. Ni nuestra mente ni nuestro cuerpo son capaces de asumir el exceso de información, de alternativas y de experiencias que vivimos. Este exceso no permite asimilar experiencias de forma consciente, generando un estrés constante que afecta la capacidad de tomar decisiones.

Según Byung-Chul Han en La sociedad del cansancio, vivimos en una “sociedad del rendimiento”, donde el cliente se siente incapaz de decir que “no” a las opciones que el entorno le presenta. Este desgaste lleva a una atrofia de la persona: no es capaz de tomar decisiones, lo cual implica descartar. Nuestro cliente no dedica el tiempo suficiente a conocer lo que le conviene, a procesar toda la información que le llega; por esta razón nos limitamos a decir a todo que sí: lo quiere todo pero no desea nada en concreto.. En consecuencia, sufre una pérdida de habilidades para relacionarse y comunicarse, y una creciente dificultad para establecer vínculos auténticos. ¿Cómo comunicarse con una persona acelerada?

En términos empresariales, este fenómeno dificulta la fidelización de los clientes, ya que nos enfrentamos a consumidores que, en su huida del compromiso, ni aman ni se dejan amar.

Un cliente saturado por opciones preferirá experiencias de compra sencillas, impulsivas que simplifiquen su vida sus decisiones e involucren mínimamente el uso de la razón. Hay que cuidar mucho el surtido, el árbol de decisión de compra. Cada vez más este mismo cliente evitará el contacto con las personas ya que se siente amenazado y demandado. Con la incorporación de recomendaciones personalizadas basadas en inteligencia artificial quizá nos resultará más fácil acercarnos a él; seremos más eficaces, sí, pero con un cliente menos comprometido² porque estamos construyendo relaciones despersonalizadas. Nadie se hace amigo de un algoritmo.

²<https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenio-espacios/influencia-del-retail-en-el-exito-de-las-empresas-dentro-del-marco-de-la-era-phygital>

2- Lo Efímero: la pasión por lo nuevo y la inmediatez cortoplacista. Un cliente caprichoso

En una realidad gobernada por la inmediatez, el consumidor se vuelve adicto a lo novedoso, buscando estímulos constantes y dejando de lado cualquier planificación a largo plazo. Esto aboca a las empresas a gestionar escenarios de improvisación, donde el corto plazo se convierte en una obligación a costa de renunciar a la visión de largo plazo. Algunos proyectos están tan enfocados al corto plazo que con frecuencia vemos negocios que actúan como gallinas sin cabeza.

Este cliente puede inducirnos a tener que lanzar micro colecciones con una frecuencia cada vez mayor -semanal o incluso diariamente- o quizá a lanzar colecciones en colaboración con otras marcas de modo exclusivo; o introducir nuevos productos con mucha frecuencia o promociones de muy corta duración y con demasiada periodicidad. En cualquier caso, estas decisiones son mucho más complejas de ejecutar y mucho más arriesgadas para la empresa; estresan a los equipos y los aleja cada vez más de una visión del mercado con perspectiva; la estrategia a largo plazo se va atrofiando con el tiempo fácilmente y nos alejamos del propósito, de la propuesta de valor.

3- Lo Pasajero: la pasión insaciable del consumo de intangibles. Entreteniendo al pueblo o Retailtainment.

La saturación de una oferta cada vez menos diferenciada nos lleva a un consumidor saturado de producto; frente a una industria que ofrece un más de lo mismo, el cliente prioriza experiencias intangibles sobre productos tangibles. En este contexto, la falta de compromiso y esfuerzo se traduce en una búsqueda hedonista del placer inmediato que no puede ser saciado en el plano físico -nos empachamos-; por lo tanto, este deseo nos desvía hacia lo experiencial donde el único límite lo impone el inexorable eje del tiempo. Lo único importante es hacer cosas que después exhibiremos impúdicamente en las Redes Sociales como trofeos.

El cliente del siglo XXI desea hacer una cosa hoy y mañana otra distinta, pero no sabe el qué. “- ¿Qué quieres hacer? - “Pregunta un humano en la película Wall-E³ ; -No sé, algo”, le contesta el otro. Las empresas deben reinventarse constantemente, diseñando actividades y eventos que mantengan el interés del cliente, quien desea hacer algo diferente cada día, pero no sabe qué.

El auge de experiencias efímeras como “pop-up stores” o eventos exclusivos refleja esta necesidad de satisfacer a un cliente que prioriza la emoción momentánea sobre la permanencia.

Conclusión: El reto del Fleet Branding o gestión de lo inmediato: Flexibilidad.

En este entorno de cambios rápidos, fugaces y pasajeros, las empresas deben encontrar maneras de captar la atención y satisfacer a un cliente escurridizo. Esta cultura de la inmediatez obliga a las empresas a adoptar un nuevo modo de operar: deben ser lo suficientemente flexibles como para implementar acciones rápidas y experiencias efímeras, pero sin perder de vista el núcleo corporativo que da coherencia a su identidad.

Aquí es donde el Fleet Branding aporta un enfoque clave: incorpora una variable de flexibilidad en la fórmula piramidal que invita a la empresa a adaptarse al dinamismo del entorno, sin abandonar la necesaria conexión sólida y estructurada con la V.S., la P.V. y los objetivos de largo plazo del núcleo corporativo.

La clave está en gestionar esta relación de lo estructurado con lo dinámico. Cuanto más alejados estemos en la pirámide del núcleo corporativo, más flexibles podremos ser en las decisiones y acciones y menos necesario es mantenerse fiel al Núcleo Corporativo. Por el contrario, cuanto más cerca estemos del centro de la base de la pirámide o de este núcleo, más rígidos deberemos actuar para preservar la coherencia estratégica.

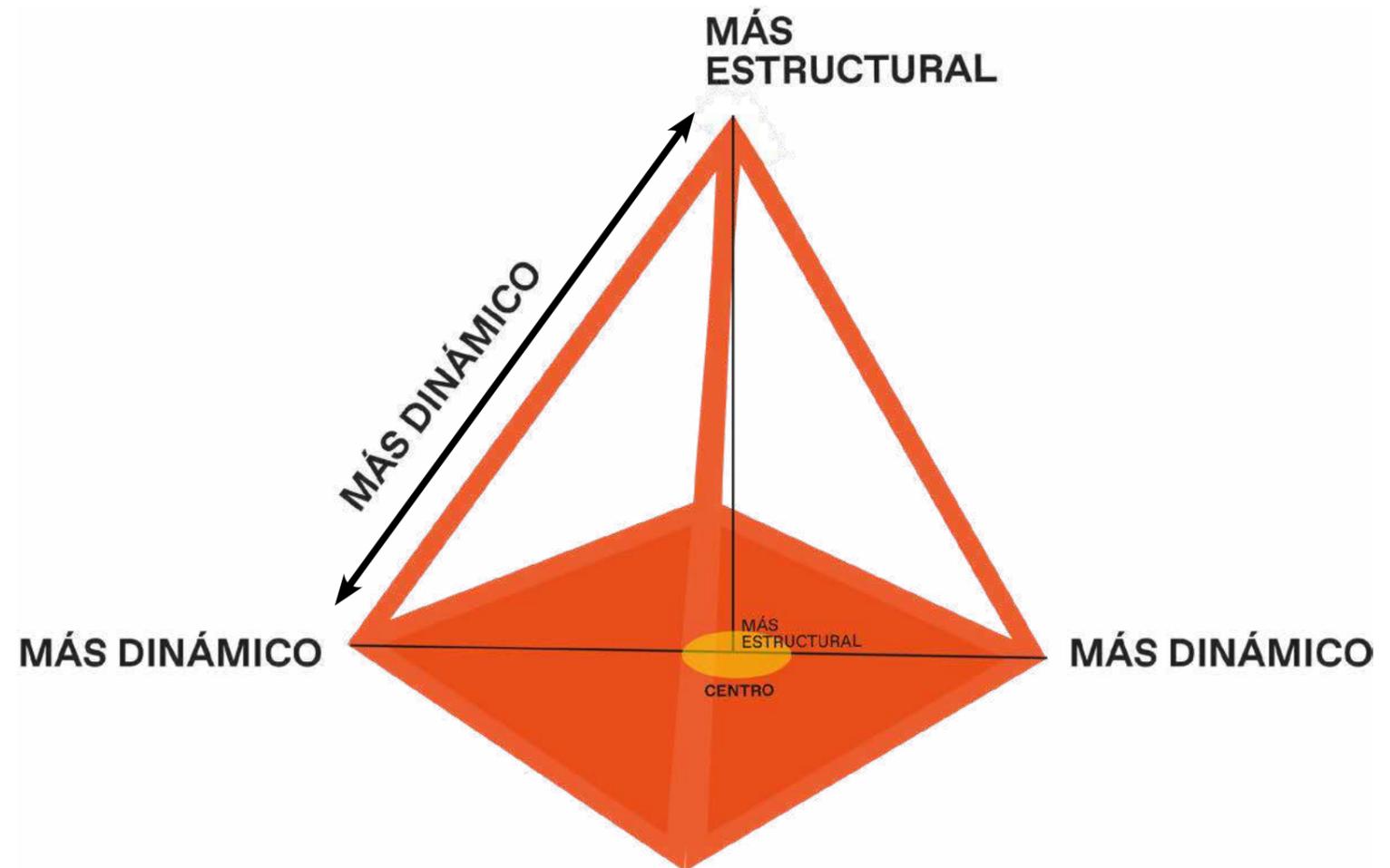
³Veritasium. (2009). Human dystopia. Scene from Pixar's Wall-E illustrating a dystopian future. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=h1BQPv-iCkU>



5. ESTRATEGIA DE ESCORA

Por lo tanto, cuanto más amplia sea la base respecto del centro, más diánimco será el Modelo de Negocio que gestionamos.

Por ejemplo, una marca que se enfrenta a un cliente muy inestable podría realizar una acción puntual dirigida a un target diferente del habitual, como lanzar un producto experimental que no esté completamente alineado con su propuesta de valor, abrir un pop-up store con un logotipo reinterpretado, o generar campañas experienciales específicas. Estas decisiones, aunque desvinculadas momentáneamente del núcleo corporativo, deben ser gestionadas de forma que no comprometan la identidad global de la empresa. También podemos permitirnos ciertas licencias en la codiicación de la marca saliéndonos del Manual Corporativo de la misma; por ejemplo, en la tienda de Adidas de Paseo de Gracia, en una pared secundaria aunque de mucha visibilidad, Adidas aplica su logotipo reinterpretado bajo el diseño local de Gaudí, práctica que lleva años poniendo en práctica de forma exitosa y que permite a una marca global empatizar con el mercado local con un pequeño guiño.

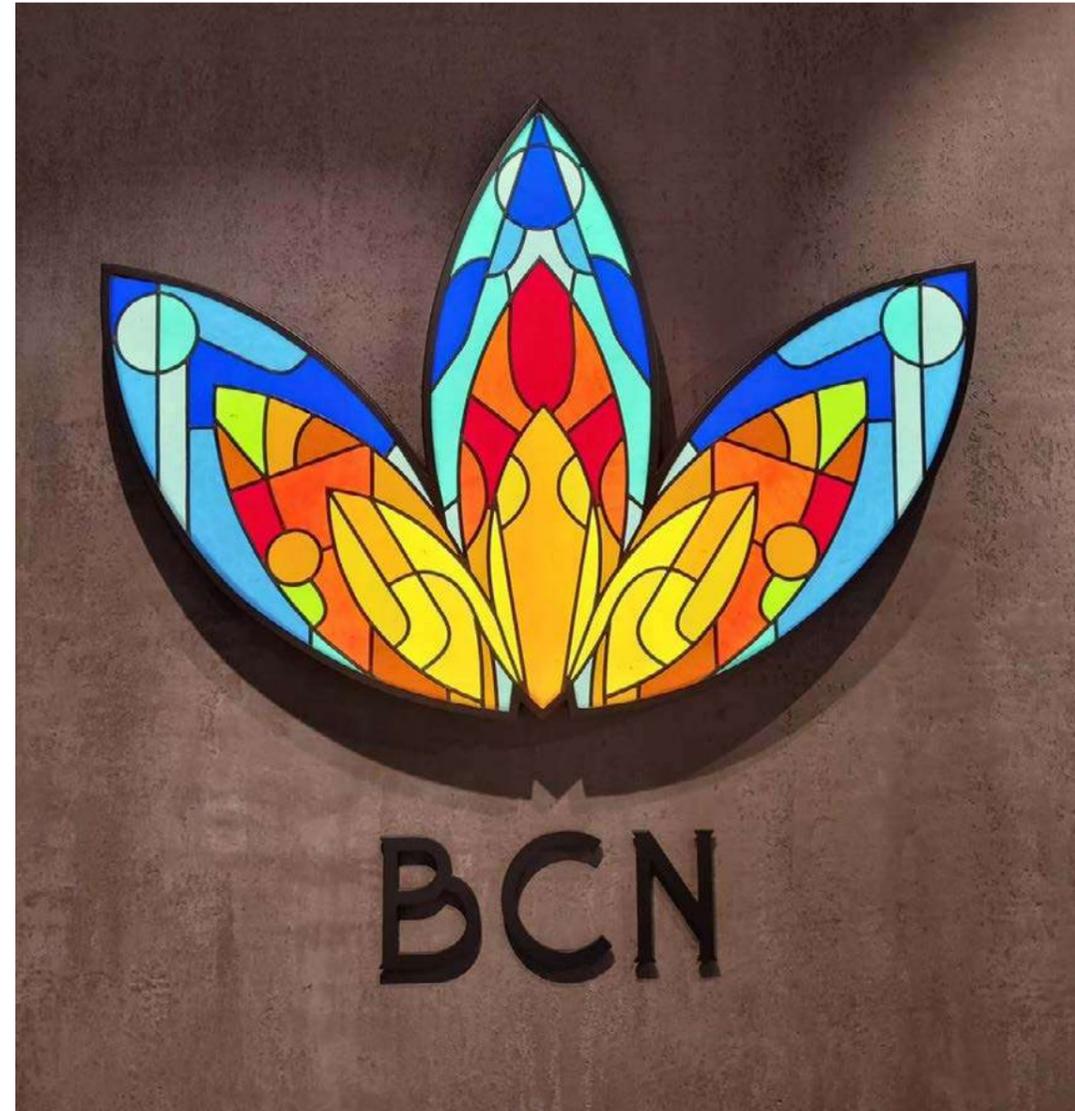


Creación propia: Pirámide Fleet Branding



5. ESTRATEGIA DE ESCORA

La Estrategia de Fleet Branding apunta por lo tanto a la necesidad de distinguir en los cuatro fundamentos de la fórmula piramidal: Estrategia, Diseño, Personas y Recursos entre las decisiones que requieren una conexión estrecha con el núcleo corporativo y aquellas que, por su naturaleza efímera o experiencial, pueden tomar distancia. Esta diferenciación permitirá a la empresa mantenerse ágil y relevante en un entorno altamente volátil sin perder su esencia. Este desglose entre las decisiones estructurales o las dinámicas dentro de la Estrategia, el Diseño, las Personas y los Recursos lo veremos más adelante.



Fotografía de la tienda de Adidas de Paseo de Gracia, Barcelona, 2024.



Factores que han determinado el nuevo entorno empresarial. Fusion Business.

El nivel de riesgo en el entorno empresarial se ha elevado en los últimos años sustancialmente. Este fenómeno responde a tres factores principales:



- 1- Los jugadores globales.**
- 2- De Modelos sectoriales a modelos conceptuales.**
- 3- La pérdida de las bolsas de márgenes.**

1- Jugadores globales

El entorno competitivo actual se define por tres características fundamentales: la globalización, la concentración de capital y una cada vez mayor integración de la cadena de valor. En la práctica, esto se traduce en que un cada vez más reducido número de grandes empresas transnacionales controla una porción mayor de la economía mundial. Estos tres factores que han impulsado la globalización son los que a su vez han causado la caída de barreras sectoriales y la pérdida de márgenes, que veremos a continuación.

Este fenómeno también se refleja en la relación entre las empresas y las economías nacionales: 49 de las 100 economías más grandes del mundo no son países, sino corporaciones. Un ejemplo claro es Inditex⁵, el gigante de la moda que engloba marcas como Zara, Pull&Bear, Bershka, Lefties y Massimo Dutti entre otras.

En 2015, su fundador, Amancio Ortega, fue el hombre más rico del mundo durante unas horas, con una disposición de 79.800 millones de dólares; Inditex operaba entonces con más de 6.683 tiendas en 88 mercados. Diez años después, el hombre más rico del mundo del 2024, Elon Musk, dispone de 348.000 millones de dólares; casi cinco veces más que Amancio Ortega en 2015.

A medida que las empresas se convierten en conglomerados financieros globales, concentran cada vez más poder. Según

Piketty⁴ en “El capital en el siglo XXI”, las 79.000 empresas transnacionales existentes



manejan el 85% de la inversión extranjera directa (IED) y el 66% del comercio global. Y solo las 500 mayores transnacionales concentran el 25% de la producción y casi la mitad del comercio mundial.

Esta tendencia ha generado una concentración de riqueza alarmante; Piketty denuncia cómo, según Forbes, el número de millonarios pasó de 140 en 1987 a más de 1.400 en 2013, con un incremento en su riqueza total de 300.000 millones de dólares a 5,4 billones. A finales del siglo XXI, según Thomas Piketty, el 0,1% de los más ricos podría poseer más del 60% del patrimonio mundial.

A este factor hay que sumarle la constante integración que las empresas globales hacen de la cadena de valor de forma que la mayoría integran desde la obtención y manipulación de la materia prima, hasta el diseño, producción, distribución y venta del producto acabado.

Este nivel de concentración de capital tan grande está moviendo a los empresarios a entrar en el mundo de la política (Trump en EE.UU.) o a la política a controlar el mundo empresarial (Xi Jinping en China).

Esta dinámica crea un entorno de competencia altamente invasivo y representa un riesgo elevado para cualquier empresa que no forme parte de este selecto grupo. Por lo tanto, nuestra Fórmula Piramidal debe permitirnos con agilidad competir con empresas ágiles en la modificación de la formulación de su negocio incorporando nuevos ámbitos económicos, o nuevos mercados. En una semana el horizonte de mi competencia puede cambiar drásticamente por la incursión súbita en mi mercado de un operador global. Hemos de estar preparados para estos nuevos escenarios.

⁴PIKETTY, THOMAS. El capital en el siglo XXI. 1ª ed. Barcelona: RBA Editores, 2015, p. 16

⁵PIKETTY, THOMAS. El capital en el siglo XXI. 1ª ed. Barcelona: RBA Editores, 2015, p. 578.

⁶El Mundo. (2015, octubre 23). Inditex ficha a Carlos Torretta, novio de Marta Ortega, para el departamento de diseño. El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/2015/10/23/562a12ea22601d3a-2d8b4633.html>

⁷El País. (2024, noviembre 22). La fortuna de Elon Musk alcanza un máximo histórico de 348.000 millones de dólares. El País. <https://elpais.com/economia/2024-11-22/la-fortuna-de-elon-musk-alcanza-un-maximo-historico-de-348000-millones-de-dolares.html>

2- De Modelos sectoriales a modelos conceptuales.

Históricamente, las barreras sectoriales ayudaban a estructurar la economía, delimitando con claridad los mercados y las actividades económicas. Sin embargo, la globalización y la concentración de capital han desdibujado estas líneas.

En el siglo XX, estas barreras estaban incluso reguladas legalmente; por ejemplo, las tiendas de calzado no vendían ropa; las pastelerías no comercializaban pan o los comercios de moda no ofrecían productos deportivos.

Con el tiempo, la integración sectorial comenzó a imponerse:

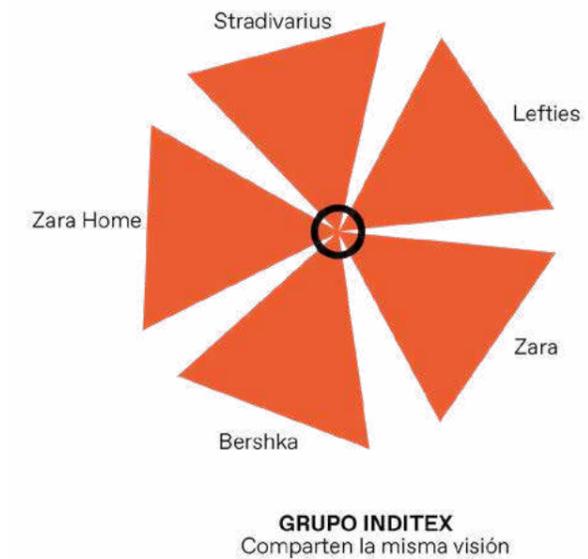
- Los hipermercados combinaron diversos sectores bajo un mismo techo.
- La verticalización permitió que los distribuidores asumieran funciones de diseño y producción.
- La frontalización llevó a los fabricantes a abrir sus propios canales de distribución.
- Las primeras concepts stores nos educaron a ver expuestos productos de sectores muy diversos en un mismo espacio.

Superar estas barreras intersectoriales no ha sido nada fácil. Por esta razón el proceso ha sido lento -especialmente en España, donde nos encorsetan un sinfín de normativas burocráticas que aún no han sido actualizadas.

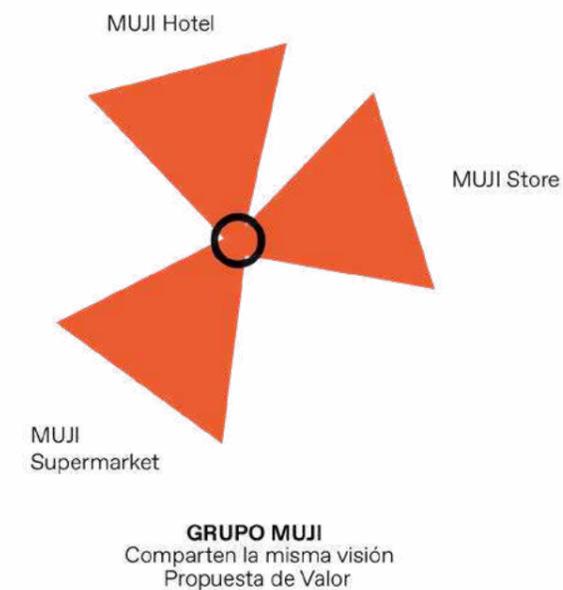
La introducción de nuevos sectores económicos en una empresa primero se hizo a nivel societario. Por ejemplo, el grupo alimentario británico Associated British Foods plc (ABF), conglomerado multinacional que opera en varios sectores, creó el formato textil de PRIMAR. Ya en los últimos años, la incorporación sectorial se ha trasladado a nivel de marca; marcas del retail extienden sus marcas al mundo de la hotelería y viceversa; o a la restauración; o pasan de la hotelería al e-commerce, o del retail al workspace, dando lugar a formatos híbridos donde las empresas abordan múltiples industrias. Ejemplos de esta tendencia son múltiples; por ejemplo, Muji, que además de sus productos habituales, opera hoteles o comercializa viviendas. Camper, combina retail con hotelería. O Amazon, que ha diversificado desde el comercio electrónico hacia formatos de retail físico.

En la última década, se ha normalizado el que las marcas diluyan las barreras entre sectores como turismo, comercio, entertainment, hotelería y restauración, detectando nuevas oportunidades de crecimiento a pesar de que se exponen en un corto plazo a un mayor riesgo por falta de experiencia en estos mercados.

Por lo tanto, nuestra Fórmula Piramidal debe recoger la posibilidad de extender e interpretar de manera ordenada nuestro Modelo de Negocio con nuevas propuestas empresariales conectadas con el mismo propósito de algún modo.



Por ejemplo, las marcas GRUPO INDITEX, están conectadas solo en la Vision Statement. Y así quedaría representado con las V.S unidas en el vértice superior.



Los tres conceptos creados en retail, supermercados comparten la Propuesta de valor tanto las pirámides solapan el Núcleo Corporativo: la Vision Statement y la Propuesta de valor.



En cambio las marcas el GRUPO H&M no comparten nada; por lo tanto son pirámides independientes entre sí.

Creación propia: De Modelos Sectoriales a Modelos Conceptuales



3- Pérdida de bolsas de márgenes

El tercer actor es la erosión de los márgenes de beneficio en diversos sectores debido a un modelo económico cada vez más orientado al volumen y la competencia en precios. Las empresas que ven cómo se reducen sus márgenes comerciales van en busca de pozos de beneficios.

Esta tendencia comenzó en las décadas de 1930 y 1940 con sectores como la alimentación, la moda y la música. Más recientemente, ha afectado a industrias como la cosmética, la joyería y la óptica, que tradicionalmente mantenían márgenes altos. Empresas disruptivas como Ace&Tate en óptica y The Abnormal Beauty Company en cosmética han revolucionado estos mercados con propuestas agresivas en precio y valor sin renunciar a la calidad.

ace &
tate

Logotipo Ace&Tate. Extraído de su propia web²

THE
ABNORMAL
BEAUTY
COMPANY.
DECIEM

Logotipo TheAbnormalBeautyCompany. Extraído de su propia web³

Conclusión: Fusion Business & Fleet Branding como respuesta para ser competitivos.

La fusión es el proceso físico mediante el cual una sustancia pasa de un estado sólido a uno líquido, adaptándose a su entorno gracias al incremento de la energía en sus átomos. En el mundo empresarial, esta metáfora ilustra cómo las compañías deben transformarse para enfrentarse a un entorno dominado por jugadores globales, la desaparición de barreras sectoriales y la pérdida de márgenes. En definitiva, hemos de ser capaces de incorporar fórmulas que reduzcan el riesgo de nuestra actividad económica y diseñar un modelo de Gestión que nos permita adaptarnos rápidamente al entorno. Hemos de licuar nuestras estructuras. Esto afecta a muchas dimensiones de la empresa. Por ejemplo a la forma de abordar la gestión de las personas.

Si el Fusion Business nos ayuda en una primera instancia a valorar el nivel de riesgo del sector en el que operamos, el Fleet Branding valora el nivel de inestabilidad de nuestro cliente.

La clave en el fusion Business está en encontrar un equilibrio entre la expansión hacia nuevas oportunidades y la consolidación de la esencia corporativa.

Y la clave en el Fleet Branding está en encontrar un equilibrio entre las estrategias a corto plazo, y las estrategias a largo plazo: en no perder nuestra identidad pero tampoco en dejar de ser atractivos para nuestros clientes.

Solo así podemos navegar con éxito en un entorno empresarial tan líquido y volátil como el actual. La Fórmula Piramidal debe adaptarse para incorporar esta flexibilidad.

Una vez hemos visto los factores que han provocado estos cambios de paradigmas vamos a analizar de qué modo la Estrategia de Escora aplica su metodología.



Metodología seguida por la estrategia de escora: “be water my friend”

La Estrategia de Escora tiene como objetivo diseñar el modelo de negocio a las condiciones cambiantes del mercado y del entorno empresarial. Su premisa básica es reconocer y responder a dos factores clave: la inestabilidad del estilo de vida de los clientes (a corto plazo) y el riesgo inherente al entorno empresarial (a largo plazo). Para ello, la Estrategia de Escora se basa en tres pilares fundamentales:

La Estrategia de Dinamización: Una vez identificado el nivel de inestabilidad del mercado y el riesgo del entorno empresarial en el que operamos podremos decidir cómo gestionar nuestro Modelo de Negocio; cómo queremos responder a las exigencias derivadas del estilo de vida de los clientes y a la tensión del entorno empresarial.

Fusion Business: Evaluación del riesgo del entorno empresarial según el cual buscamos la forma de extrapolar nuestra propuesta de valor a nuevos océanos económicos de manera sólida y sostenible.

Fleet Branding: Identificación del nivel de inestabilidad del cliente para determinar el grado de flexibilidad necesario que debe incorporarse en el modelo de negocio de nuestro proyecto, con el fin de mantener la alineación con las demandas del cliente.

La estrategia de Escora actúa como un Ecuilizador:

Para comprender cómo la Estrategia de Escora puede aplicarse en la práctica para evaluar el grado de inestabilidad y de riesgo, podemos compararla con un ecualizador. Al igual que un ecualizador, la Estrategia de Escora dispone de unos controles externos para valorar las presiones externas (riesgo e inestabilidad) y de unos controles internos para determinar la flexibilidad con la que hemos de dar respuesta a un cliente más o menos inestable.

El ecualizador de la Estrategia de Escora tiene cuatro controles externos y cuatro controles internos:

Cada control dispone de dos modos: Modo estructural y modo dinámico, para graduar si nuestro modelo está sometido a un estado de riesgo o inestabilidad alto o bajo.



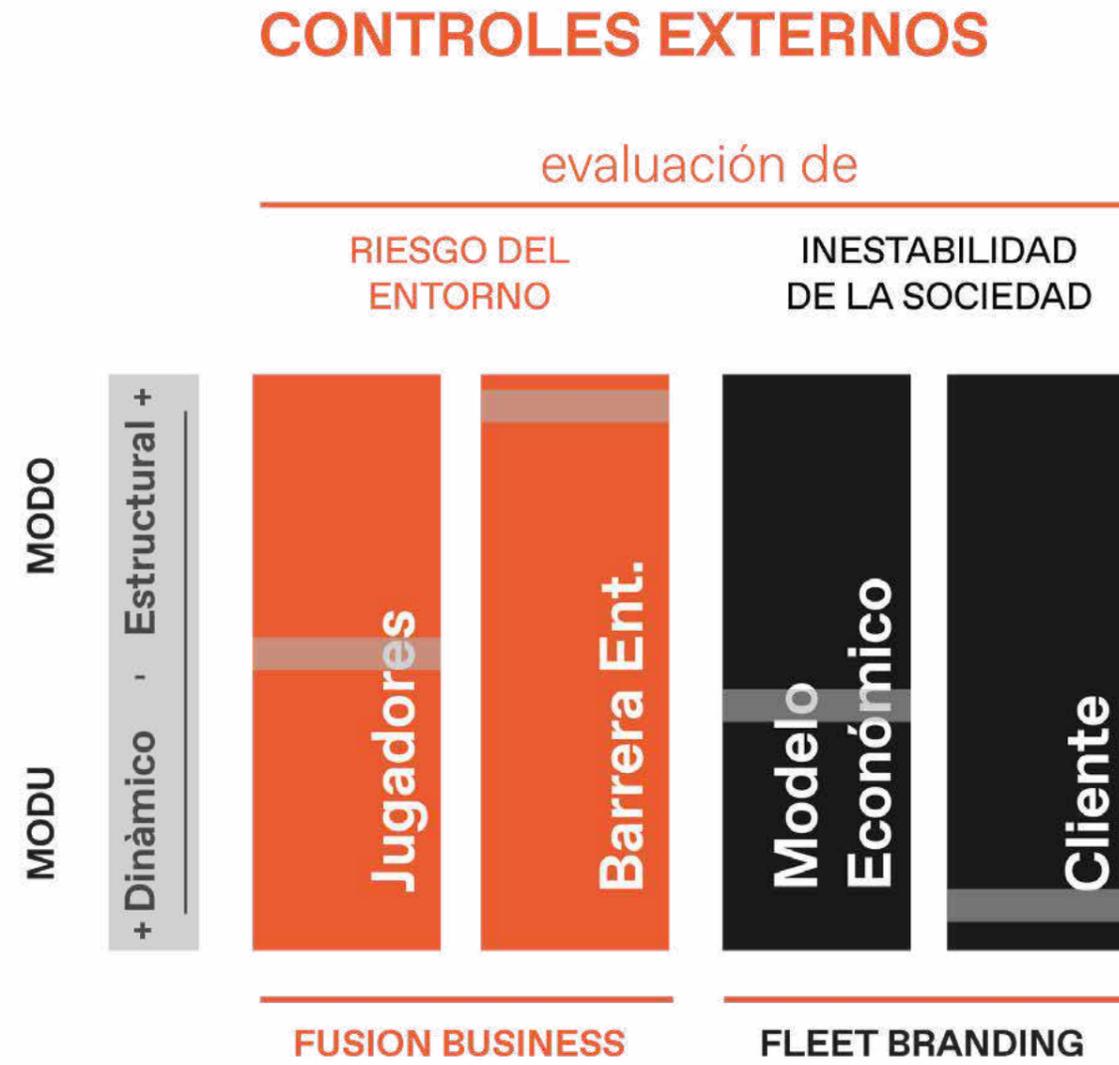
Controles Externos:

- **Fleet Branding:** 2 controles (modelo económico y perfil del cliente) para identificar el grado de inestabilidad del mercado.
- **Fusion Business:** 2 controles (perfil de los jugadores y tipología de barreras) para valorar el riesgo del entorno.

Controles Internos:

- **Estrategia de Dinamización:** 4 controles para ajustar nuestro negocio de negocio a las exigencias externas a corto y largo plazo. Estos cuatro controles actúan sobre la base de la Fórmula Piramidal y son los cuatro fundamentos: **Estrategia, Diseño, Personas y Recursos.**

ECUALIZADOR E^a ESCORA



Creación propia: Ecuizador estrategia de escora

Controles Externos: Usos y modos para la evaluación de la Inestabilidad y el Riesgo

1- Controles para valorar la inestabilidad del mercado (Fleet Branding):

Los controles de Fleet Branding son dos el Perfil del cliente y el Modelo económico.

• **Perfil del cliente:** Determina cuán inestable es el comportamiento de compra de nuestro cliente y en consecuencia qué grado de inmediatez o novedad se requiere incorporar en nuestro Modelo de Negocio. Cuanto más inestable sea el cliente, mayor será la necesidad de incorporar dinamización en el modelo. El control del perfil del cliente dispone de dos modos.

→ • **Modo estructural:** Clientes comprometidos y leales que buscan estabilidad y confianza.

→ • **Modo dinámico:** Clientes inestables, volátiles o poco comprometidos, que requieren una mayor flexibilidad y dinamización.

EJEMPLO

Negocios como **Flying Tiger**, por ejemplo, operan escorados hacia el corto plazo, ya que su propuesta estratégica dinámica está orientada a un cliente de bajo compromiso que busca productos propios de una economía de volumen. Este tipo de cliente exige que la empresa sea capaz de adaptarse rápidamente a sus deseos cambiantes. Es un cliente que pide ser constantemente excitado. En contraste, un negocio más estable, como una ferretería, puede centrarse en el largo plazo debido a la naturaleza más predecible de su mercado. En este caso, el cliente valora principalmente que el producto garantice su funcionalidad para el uso que se le ha destinado, ya que estos productos están más alineados con una economía de valor.

• **Modelo económico:** Aquí analizamos la mayor o menor estabilidad de la demanda del Modelo económico en el que operamos y detectamos dos modos.

→ • **Modo estructural:** Economía de valor, basada en productos que aportan valor añadido y que educan al cliente y promueven un consumo responsable y sostenible.

Este modelo busca recuperar el valor y la razón en el acto de consumo, enfocándose en el valor añadido del producto y la percepción de valor por parte del cliente. Implica un cambio de mentalidad, donde se educa al cliente sobre la importancia de consumir de forma responsable y duradera. **Esta es la clave para un modelo auténticamente sostenible y capaz de garantizar la supervivencia del comercio local, especialmente en un contexto geopolítico y económico en transformación permanente cada vez más global.**

→ • **Modo dinámico:** Economía de volumen, basada en el alto consumo a bajo precio en busca de un consumo instintivo. Este modelo nos lleva a la despersonalización del producto, la saturación del mercado, la falta de diferenciación y a operar con márgenes pequeños.

Este modelo promueve un consumo masivo a bajo coste basado en la obsolescencia programada y está dirigido a un mercado donde el valor del producto no es premiado por el cliente, el cual busca principalmente saciar su impulso de comprar mediante la búsqueda de novedades constantes o experiencias. Como consecuencia, nos enfrentamos a un cliente poco comprometido y volátil. Este modelo es arriesgado debido a la falta de diferenciación y al desgaste de la marca, ya que todo se percibe igual.

2- Controles y modos para determinar el riesgo del entorno (Fusion Business):

Los controles de Fusion Business son el Perfil competitivo y las Barreras de entrada en el mercado en el que operamos. Los modos de estos controles son los siguientes.

- **Perfil competitivo:** Este control determina cuán fácil es que nuevos competidores entren al mercado y cuál es el riesgo asociado. Si hay un alto riesgo de que entren nuevos actores, debemos incorporar más previsión y adaptabilidad en el modelo.

- ➔ • **Modo estructural:** Competencia local, donde el riesgo es menor debido a barreras geográficas o culturales.

- ➔ • **Modo dinámico:** Competencia global, donde el riesgo es mayor debido a la facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar al mercado desde cualquier parte del mundo.

- **Barreras de entrada:** Este control valora cuán accesible es el mercado para nuevos competidores. Cuanto más bajas sean las barreras, mayor será el riesgo.

- ➔ • **Modo estructural:** Altas barreras de entrada que estabilizan el entorno y reducen el riesgo de competencia. Son negocios que requieren una elevada inversión en tiempo y recursos para adquirir los conocimientos necesarios para gestionarlo con éxito

- ➔ • **Modo dinámico:** Bajas barreras de entrada, lo que aumenta la competencia y el riesgo. Son negocios cuya curva de aprendizaje es muy baja; con muy poco esfuerzo se adquieren los conocimientos y recursos necesarios para abordarlos.



Resumen: Estabilidad vs. Inestabilidad en el Entorno de Retail

El entorno en el que operan será más estable si combina los siguientes factores:

- 
- Clientes leales, Economía de valor, Competencia local y Altas barreras de entrada.

En cambio, será más inestable si opera con:

- 
- Clientes volátiles, Economía de volumen, Competencia global y Bajas barreras de entrada.

Conclusión: La Escora como Adaptabilidad Estratégica

No se puede gestionar el corto plazo de manera efectiva sin fortalecer simultáneamente los cimientos del largo plazo.

Cuanto más inestable sea nuestro entorno y más riesgo asuma nuestro modelo económico, más flexibilidad y dinamización necesitaremos incorporar en la gestión de nuestro modelo para dar respuesta a las exigencias de este cliente inestable.

La Estrategia de Escora mediante los controles de **Fleet Branding** y del **Fusion Business** nos permite valorar cuál es el grado de inestabilidad del mercado en el que operamos -de nuestro cliente- y el grado del riesgo económico al que nos enfrentamos.

La Estrategia de Dinamización permite que nuestro negocio se adapte con éxito a la inestabilidad del mercado y a los riesgos del entorno económico al que nos enfrentamos.

La Estrategia de Dinamización garantiza que el modelo de negocio se mantenga flexible, competitivo y alineado con las demandas cambiantes de los clientes y el entorno. La capacidad de adaptación es esencial para el éxito a largo plazo en un mundo empresarial cada vez más incierto. Es fundamental entender que cuanto más inestable sea el entorno, y por lo tanto cuanto más dinámico sea el modelo de gestión que debemos de adoptar, más importante será trabajar el largo plazo. La clave está en la integración de las decisiones cortoplacistas, inmediatas, dentro del marco de la estabilidad y predictabilidad del largo plazo. Este es uno de los grandes objetivos que persigue la Fórmula Piramidal

A continuación se explican cuáles son los controles internos de la Estrategia de dinamización para gestionar nuestro modelo frente a un entorno incierto.

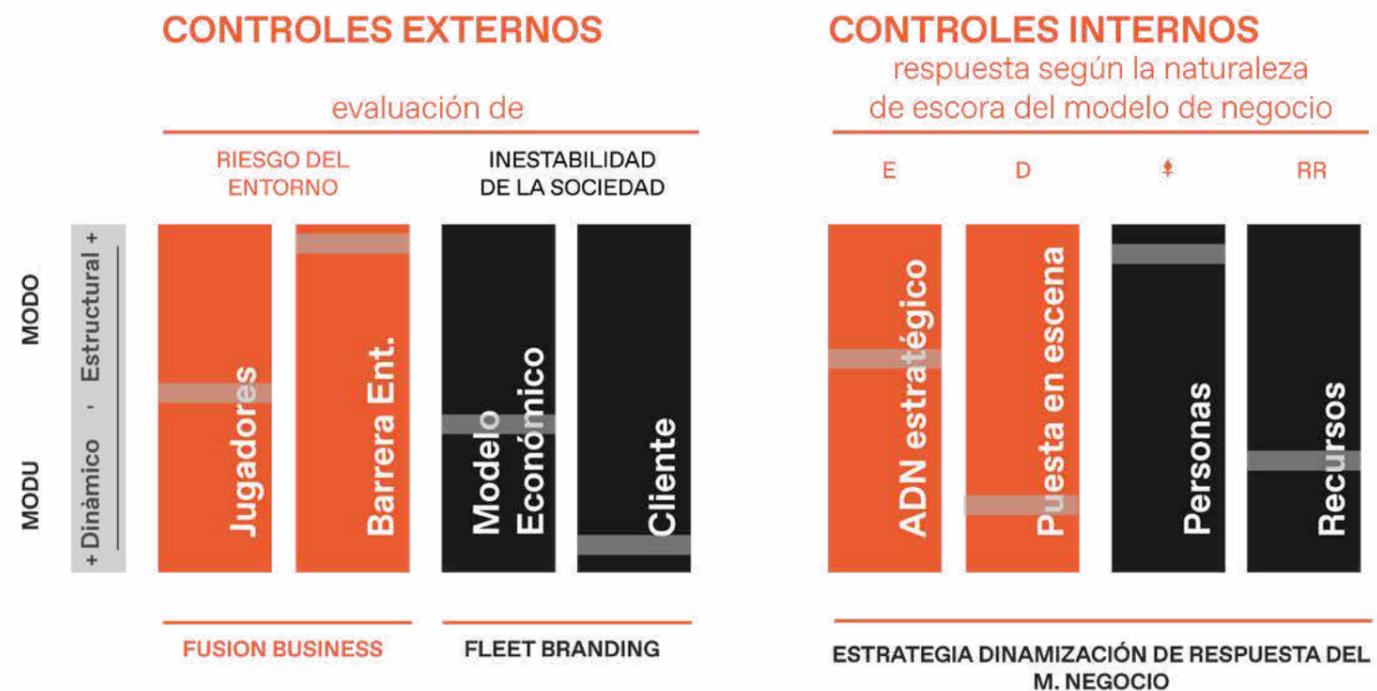


Controles internos del ecualizador: Usos y modos para gestionar la Fórmula Piramidal

Los controles internos son cruciales para adecuar la gestión de nuestro negocio según el nivel de inestabilidad del cliente al que nos dirigimos y el riesgo del entorno en el que operamos. Estos controles nos permiten ajustar nuestra estrategia y operaciones para enfrentar desafíos de manera más estructural -a largo plazo- o más dinámica -a corto plazo-, dependiendo de las circunstancias.

Por lo tanto, los controles internos actúan como reguladores de los fundamentos que hemos identificado en la Fórmula Piramidal: **Estrategia, Diseño, Recursos y Personas.**

ECUALIZADOR E^a ESCORA



Creación propia: Ecualizador estrategia de escora

5. ESTRATEGIA DE ESCORA

Al igual que con los controles externos, en los controles internos diferenciamos entre el modo estructural (adoptaremos estrategias que sean respetuosas con el Núcleo Corporativo (N.C.). y el modo dinámico (adoptaremos estrategias más flexibles respecto al N.C. Diferenciamos los siguientes modos estructurales y dinámicos:

1. Estrategia: ADN Estratégico

Por medio de las estrategias determinamos cómo vamos a cumplir el compromiso asumido con el cliente a través de la Propuesta de Valor **¿Cómo vamos a convertir este compromiso en experiencias tangibles?** Por ejemplo, cuanto más inestable sea el cliente, mayor será la dinamización que deberemos incorporar.

Para modular la respuesta que daremos según el grado de dinamización que hemos de incorporar en el modelo, diferenciamos dos tipos de estrategias:

- **LOAD Strategies (estructurales):** En empresas que operan en entornos poco inestables, aplicamos principalmente estrategias a largo plazo basadas en la estabilidad de la visión y en un compromiso firme con el cliente. Se ajustan a un enfoque más rígido y estable.
- **RELOAD Strategies (dinámicas):** En empresas que operan en entornos muy inestables, aplicamos principalmente estrategias a corto plazo que permiten adaptarse a los cambios derivados de los estilos de vida de los clientes, y que pueden estar más o menos alejadas del Núcleo Corporativo.

La combinación de estas estrategias de **LOAD** y **RELOAD** constituye el ADN Estratégico de la empresa, lo que refleja cómo gestionamos nuestra relación con el cliente y cómo respondemos a las fluctuaciones del mercado.

E=

ADN ESTRATÉGICO = LOAD STRATEGIES + RELOAD STRATEGIES
(Estructurales) (Dinámicas)

Creación propia: ADN Estratégico

2. Diseño: Puesta en Escena

Por medio del diseño determinamos cómo vamos a codificar las estrategias en experiencias sensoriales para nuestros clientes. ¿**Cómo diseñaremos las experiencias para que el cliente entienda lo que representamos y lo que perseguimos?** En el ámbito del diseño, diferenciamos dos grandes grupos de códigos de diseño: los más estructurales y los más dinámicos.

- **Caja escénica (códigos de naturaleza estructurales):** Diseño de elementos duraderos que refuerzan la identidad de marca y aseguran que el cliente sepa qué somos, nos pueda reconocer y le ayude a recordar lo que representamos.
- **Proceso de compra (códigos de naturaleza dinámica):** Diseños flexibles que permiten introducir en el diseño de la experiencia de compra de la tienda cambios para responder a los caprichos de los clientes que demandan inmediatez y novedad. Estos elementos pueden ser más o menos perecederos, periódicos o efímeros.

La combinación de Caja Escénica y Proceso de Compra forma la Puesta en Escena, que es la traducción tangible de nuestras estrategias en la experiencia del cliente.

Cuanto más inestable sea el cliente, mayor será la dinamización a incorporar en el diseño de la tienda, lo que nos obliga a integrar elementos más flexibles que respondan a sus expectativas cambiantes.

Dentro de la Caja Escénica y el Proceso de Compra hay unos códigos de naturaleza más estructural que otros; por ejemplo en la Caja Escénica es más estructural el logotipo que el Storytelling; o dentro de Proceso de Compra es más estructural el mobiliario y que soportería.

D=

PUESTA EN ESCENA = CAJA ESCÉNICA+ PROCESO DE COMPRA
(Estructurales) (Dinámicas)

Creación propia: Puesta en Escena

5. ESTRATEGIA DE ESCORA

3. Recursos materiales: Inversión a largo plazo vs. Facility Retail

Este control nos permite gestionar los recursos materiales y económicos necesarios para ejecutar nuestro proyecto respetando la dinamización que nuestro modelo necesita cubrir tanto en la estrategia como en el diseño. ¿**Qué presupuesto necesitamos y cuánto debemos destinar para implementar los cambios deseados en nuestro concepto de tienda?** Cuanto más inestable sea el cliente, mayor será la partida de amortización y gasto que destinaremos periódicamente para mantener el interés y las expectativas de nuestro cliente. debemos preparar nuestra gestión para ser capaces de una renovación permanente de nuestro concepto de tienda. Diferenciamos dos enfoques:

- **Inversión estructural:** una visión a largo plazo para sustentar el núcleo corporativo de la empresa: La inversión estructural recoge los recursos que se invierten con una visión a largo plazo para sustentar el Núcleo Corporativo de la empresa. Hasta ahora, los proyectos de retail se han gestionado casi exclusivamente desde la perspectiva de la inversión estructural: se destinan todos los recursos al día de la apertura, y desde ese momento, hasta la siguiente gran intervención (con suerte, cinco años después), la tienda se mantiene -o intenta mantenerse- prácticamente intacta. Solo se invierte en escaparates, merchandising y el mantenimiento más básico. Es imprescindible abandonar esta forma arcaica de trabajar, que resulta totalmente contraria a las tendencias del siglo XXI y a los estilos de vida dinámicos de la sociedad actual. Es urgente introducir el concepto de Facility Retail: una manera más ágil y adaptable de entender la gestión del retail.

- **Facility Retail (dinámico):** Enfoque flexible de gestión de recursos que permite la renovación continua del espacio comercial. Facility Retail es una nueva disciplina que debe ser integrada en los equipos de trabajo de retail para asegurar que la estrategia de dinamización llegue a buen puerto. Este concepto se enfoca en la gestión y renovación constante de los espacios comerciales, asegurando que las tiendas estén listas para acoger permanentemente y de forma natural los cambios planificados a corto plazo.

Facility Retail busca poner fin a los modelos comerciales obsoletos, como las “tiendas zombie” que han quedado desfasadas, y garantizar que el espacio comercial se mantenga actualizado, funcional, sano y relevante a lo largo del tiempo.

Para introducir este concepto en la Fórmula Piramidal, me inspiré en el concepto arquitectónico del Facility Management.

Según Miguel Àngel Julià Hierro⁸, Concept Architect, definimos Facility Management como la gestión de los espacios construidos y sus servicios vinculados. Esta definición, mayoritariamente aceptada, acostumbra demasiadas veces a centrar su atención casi exclusivamente en la fase de explotación de los espacios, debido a que es la etapa más larga de la vida útil de los mismos y la que consume mayores recursos económicos. Por ello, puede parecer que el facility manager en Retail es simplemente el responsable de mantenimiento y que su trabajo se inicia justo el día después de la entrega del espacio comercial por parte de la constructora y la dirección facultativa.



Pero el proyecto liderado por el retail designer, que aplica el método de la “Espiral de la Innovación”, incorporando

al facility manager en la fase más inicial de “Concept Design” puede prever posibles problemas y mejorar el resultado final. Por todo ello, recomendamos la lectura del libro “Arquitectura & Facility Management” de Lluís Dalmau, Felip Neri Gudi y Miquel Àngel Julià Hierro editado por el Col·legi d’Arquitectes de Catalunya (COAC) en 2019.

Del mismo modo debe comportarse el Facility Retail en la Fórmula Piramidal. Debemos incorporar el discurso del Facility Retail en la fase inicial de la configuración de la Propuesta de Valor para prever de qué forma tendremos que abordar los retos de dinamización de proyecto a lo largo de su Ciclo de Vida; de qué modo abordaremos la permanente actualización de la tienda; los recursos necesarios y la periodicidad. Según veremos a continuación, esto afectará directamente al modo en que hemos de conformar los equipos.

⁸Entrevista mantenida con Miquel Àngel Julià Hierro. Octubre 2024. Barcelona

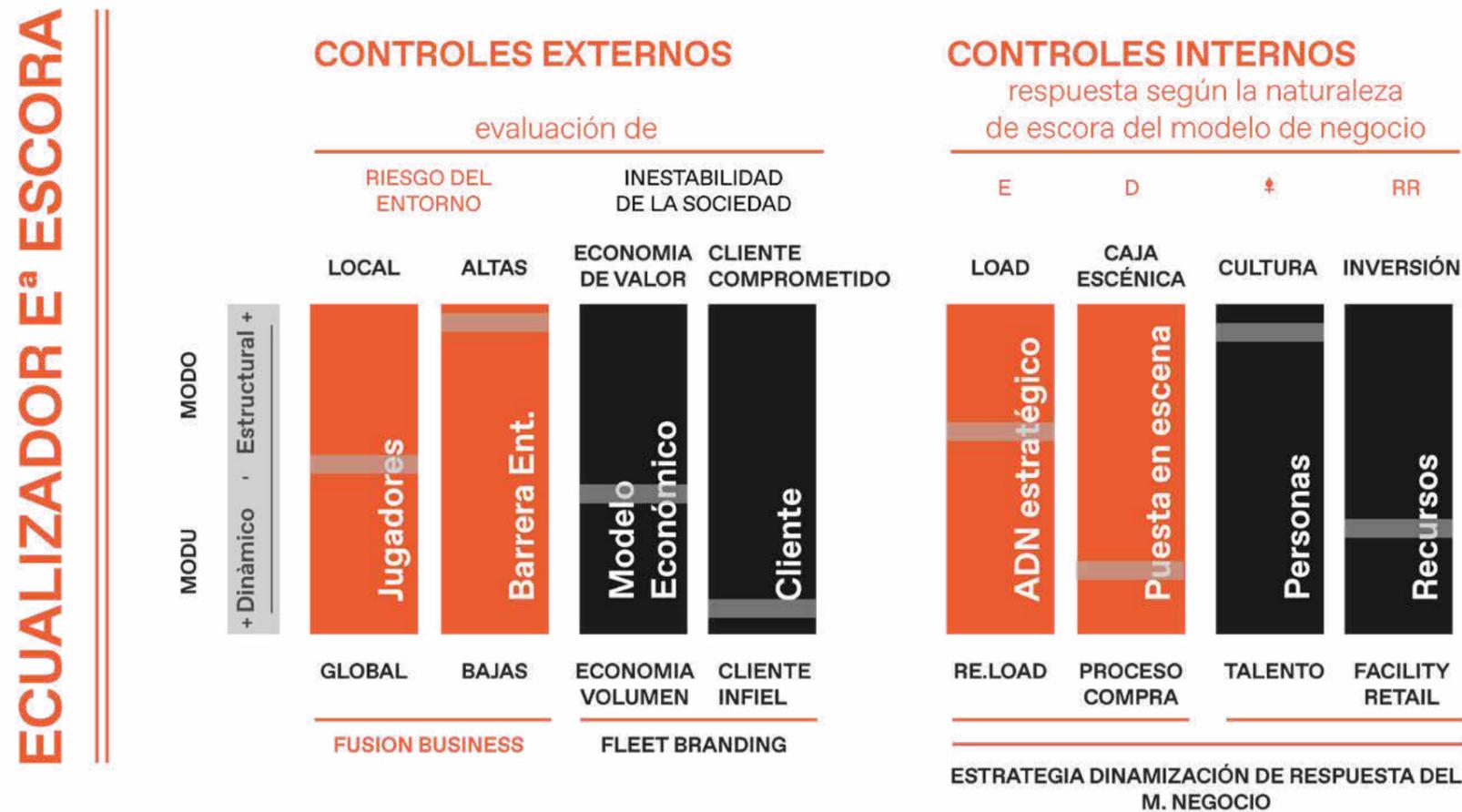
4. Personas: Cultura Empresarial y Gestión del Talento

Este control determina cómo vamos a gestionar a las personas para cumplir con los cambios establecidos en la estrategia y el diseño. **¿Qué equipo interno necesitamos para gestionar nuestro concepto de tienda? ¿Qué equipo externo necesitamos para gestionar la dinamización?**

Cuanto más inestable sea el cliente, mayor será la necesidad de contar con talento dinámico, seguramente externo. En cambio, si nuestro negocio está más orientado hacia una economía de valor, necesitaremos invertir más en la cultura empresarial y en la gestión de equipos internos, pues en este caso nuestro negocio depende de nuestro knowhow y éste debe formar parte de los activos estructurales de la empresa; forman parte de los fundamentos de la cultura de la empresa.

Diferenciamos dos enfoques en la gestión de las personas:

- **Cultura empresarial (estructural):** Valores conocimientos y comportamientos duraderos que sustentan la visión y forman parte del equipo interno. Este enfoque se orienta a crear una base sólida y estable para la empresa.
- **Gestión del talento (dinámico):** Enfoque más adaptable que responde a las demandas cambiantes del entorno. Los perfiles en este enfoque suelen ser externos y se incorporan según las necesidades del momento, contribuyendo a una mayor flexibilidad y adaptabilidad.



Creación propia: Ecuilizador estrategia de escora

La Propuesta de Valor: Pilar Inquebrantable del Modelo

La Propuesta de Valor, como parte del Núcleo Corporativo, define y distingue nuestro modelo frente a la competencia. Junto con la Visión Estratégica, forma la base estructural de la Fórmula Piramidal, aportando estabilidad y garantizando el éxito a largo plazo.

La Visión Estratégica y, en menor medida, la Propuesta de Valor, son elementos intocables. Mientras la Visión Estratégica se orienta al futuro, la Propuesta de Valor conecta con el presente y por esta razón debe poder responder en cierta medida a los cambios del cliente y del entorno sin perder coherencia y su identidad. Aunque no puede modificarse de manera sustancial, la división entre LOAD Strategies (carga inicial) y RELOAD Strategies (ajustes) permite pequeños cambios graduales para adaptarse a las necesidades emergentes.

La Estrategia de Dinamización como hemos visto incorpora este grado necesario y distinto para cada modelo de flexibilidad de forma constante en los fundamentos de Estrategia, Diseño, Recursos y Personas respondiendo a las demandas cambiantes del cliente y a los desafíos del entorno empresarial sin comprometer nuestra Visión ni nuestra Propuesta de Valor.

La Estrategia de Escora nos ayuda a gestionar el riesgo y la inestabilidad del mercado al incorporar flexibilidad en el modelo de negocio, permitiendo tomar decisiones estratégicas de crecimiento y diversificación en la Propuesta de Valor.

Para ilustrar esta relación, podemos hacer una analogía con el agua: la Visión Estratégica (V.S.) es como su esencia química, H₂O, que permanece constante sin importar las circunstancias. Por otro lado, la Propuesta de Valor (P.V.) representa los diferentes estados en los que el agua puede presentarse: sólido, líquido o gaseoso.

De manera similar, en un modelo de negocio, la V.S. debe mantenerse inalterable como el núcleo estable de la organización, mientras que la P.V. puede y debe adoptar diferentes formas para responder a las necesidades cambiantes del entorno. Esta capacidad de transformación garantiza que el modelo de negocio conserve su esencia, pero se mantenga dinámico y adaptable a las demandas del mercado.

Diferenciamos dos grandes formas de adaptar nuestro Modelo de Negocio:



- 1- **Expansión sectorial de la Propuesta de Valor: Fusion Business.**
- 2- **Diversificación conceptual de la Propuesta de Valor: Fleet Branding.**

Expansión sectorial de la Propuesta de Valor: Fusion Business

Evaluar cómo extender la Propuesta de Valor a otros sectores o crear nuevas marcas con objetivos específicos, siempre respetando la identidad original.

Los controles Externos sobre los que trabaja el Fusion Business nos ayudan a determinar el grado de riesgo empresarial del entorno económico en el que operamos, y en función de cuál sea, valoraremos si es o no necesario emigrar hacia otros sectores económicos y de qué modo hacerlo.

Dentro del Fusion Business podemos tomar como ejemplo los explicados en la página 34 al hablar de la evolución de los modelos sectoriales a los modelos conceptuales, donde vimos cómo el Grupo Inditex había creando diferentes conceptos o Propuestas de valor que compartían la misma Vision Statement pero con diferentes propuestas de valor (Bershka, Stradivarius, Massimo Dutti, Zara, Lefties); o Muji había replicado la visión statement y la propuesta de Valor en diferentes sectores (retail, alimentación o hotelería) o cómo el Grupo H&M presentaba en el mercado diferentes conceptos de tienda que no comparten ni la Visión ni la propuesta de valor: H&M, Cos, &Other Stories o Market).

Diversificación conceptual de la Propuesta de Valor: Fleet Branding

El Fleet Branding consiste en adaptar la Propuesta de Valor al entorno mediante la incorporación de nuevos productos o alianzas, manteniendo siempre la coherencia de la marca. Este enfoque, basado en estrategias comerciales innovadoras dentro de límites claramente definidos, permite al negocio conservar la flexibilidad necesaria para ajustarse a las demandas del mercado sin generar confusión entre los consumidores.

A través de controles externos, el Fleet Branding evalúa el grado de inestabilidad del entorno. Según este análisis, se determina el nivel de plasticidad que deben tener la Propuesta de Valor y la marca, así como la dinámica requerida en su gestión.

El Fleet Branding trabaja directamente sobre los pilares del modelo empresarial (Estrategia, Diseño, Recursos y Personas) para responder a las necesidades del cliente. Gracias a la visión integradora de la Fórmula Piramidal, este enfoque facilita la constante adaptación del modelo de negocio a las presiones externas,

asegurando que la Propuesta de Valor se mantenga coherente, sostenible y alineada con un mercado en evolución constante.

Un ejemplo negativo de diversificación mal gestionada es el caso de Camper. Al introducir productos de menaje, la marca diluyó su identidad y generó confusión entre los consumidores. Este caso subraya la importancia de mantener un equilibrio entre flexibilidad y control en cualquier estrategia de diversificación.

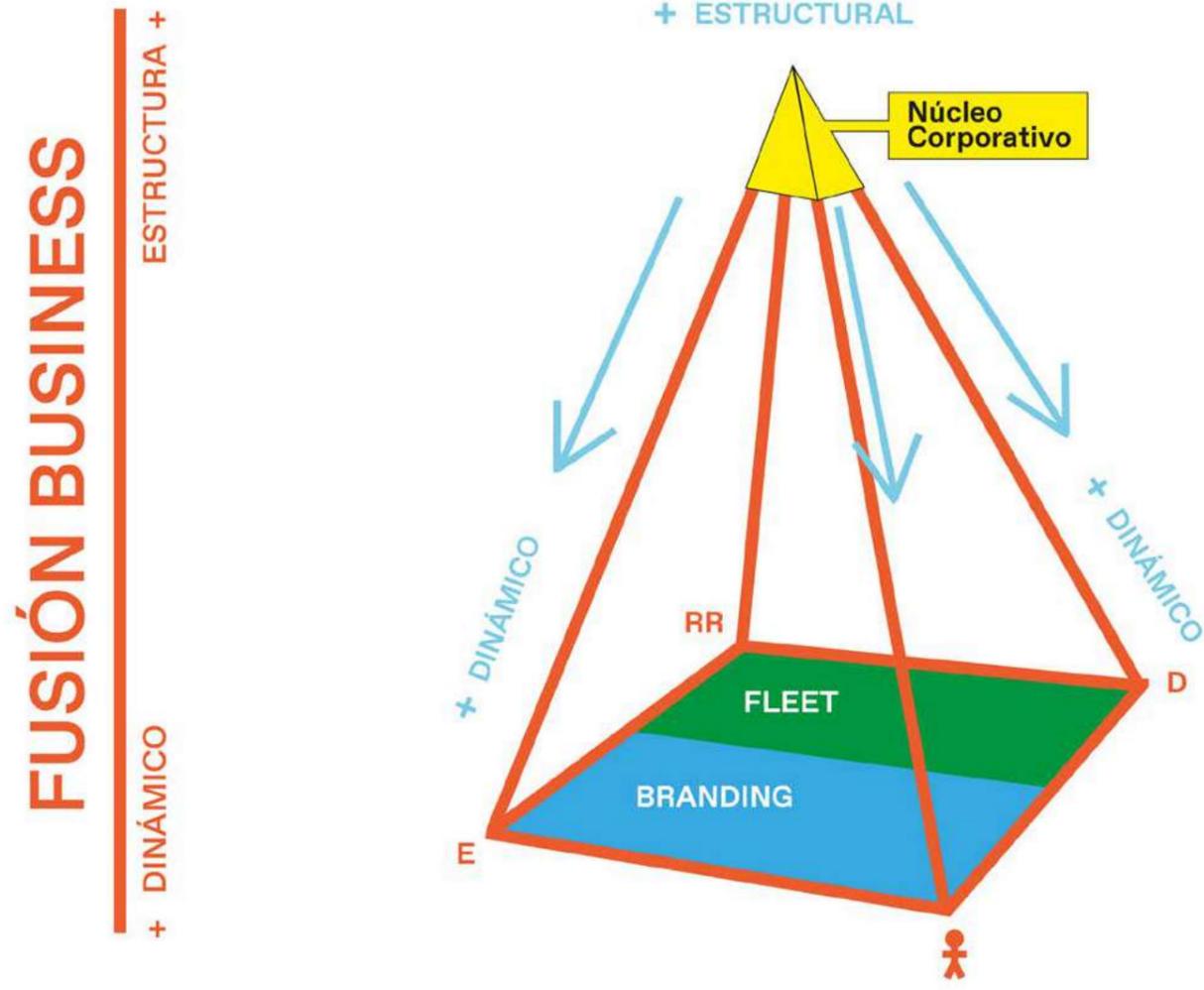
Para implementar esta estrategia de forma exitosa, es fundamental contar con una visión creativa que permanezca fiel a los principios fundacionales de la marca. Las nuevas Propuestas de Valor o conceptos deben diseñarse cuidadosamente para evitar cualquier ambigüedad respecto a la propuesta original.

Mientras que la Visión Estratégica (V.S.) representa la esencia estructural del proyecto, estable y permanente, la Propuesta de Valor (P.V.) puede someterse a micro-actualizaciones constantes.

Estas actualizaciones permiten alinear la propuesta con las necesidades cambiantes del cliente e incluyen iniciativas como añadir nuevas líneas de productos, colaborar con otras marcas o llevar a cabo acciones comerciales que se desvíen ligeramente del tono habitual de la empresa.

Esta flexibilidad moderada en la P.V. permite a la empresa adaptarse dinámicamente a los cambios del entorno, manteniendo siempre su identidad y coherencia.

5. ESTRATEGIA DE ESCORA



Creación propia: Fusión Business



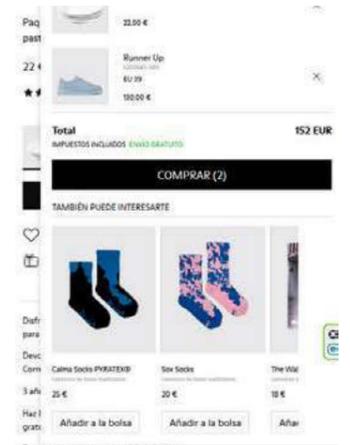
Este producto no está disponible en este momento

- GUARDAR PRODUCTO
- COMPARTIR ESTO CON UN AMIGO (O CON ALGUIEN QUE PODRÍA HACERTE UN REGALO)

Disfruta de envíos estándar y a tienda gratuitos para compras superiores a 45€.

Devoluciones gratuitas en un plazo de 30 días en Correos ServicePoints y en tiendas Camper.

3 años de garantía por defectos de



Flexibilidad en el Núcleo Corporativo: Fussion Business para salir de nuestra zona de confort

Este enfoque de flexibilidad controlada en el Núcleo Corporativo fomenta una mejora continua, indispensable para evitar la fase de declive en el ciclo de vida empresarial. Con ello, la empresa puede responder de forma estratégica y sostenible a las exigencias de un entorno en constante cambio.

Retos para el Empresario al Aplicar la Estrategia de Escora

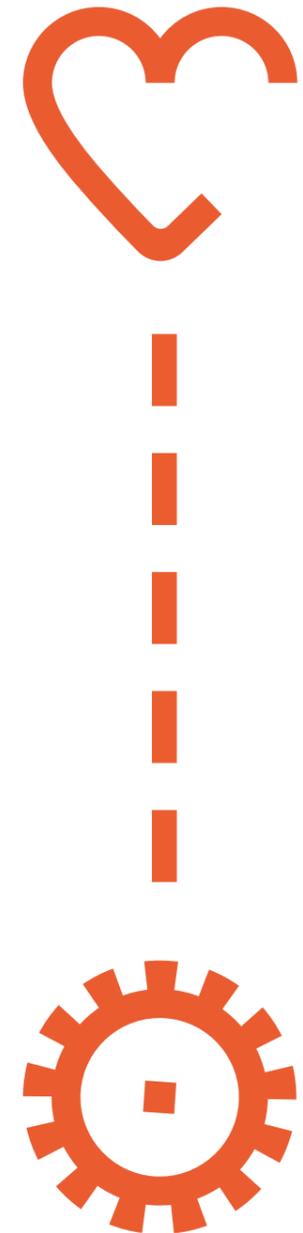
La Estrategia de Escora aborda los dos grandes retos de las empresas modernas: la inestabilidad provocada por clientes impredecibles y los riesgos derivados de la economía global. A través del Fleet Branding y el Fussion Business, esta estrategia permite reaccionar con flexibilidad en el corto plazo sin perder la orientación estratégica a largo plazo.

En un entorno de alta volatilidad, la Estrategia de Escora ofrece un modelo dinámico y adaptable. Al mantenerse fiel a la Propuesta de Valor y la Visión Estratégica, las empresas pueden manejar los cambios del mercado sin caer en el caos, preservando su identidad y construyendo un negocio sostenible a largo plazo.

La Estrategia de Escora dibuja por medio de la estrategia de dinamización un modelo de dinamización de 360 grados en el que lo más estructural está en el vértice superior de la Fórmula Piramidal, representado por este Núcleo Corporativo y a medida que nos alejamos de este centro y descendemos en la Fórmula Piramidal, el Modelo permite mayor flexibilidad. Las decisiones cortoplacistas podrán

tomarse principalmente cuanto más alejados estemos de este N.C.

La Estrategia de Escora impulsa la transformación continua de los puntos de venta, favoreciendo la agilidad, flexibilidad y adaptabilidad sin comprometer la coherencia de la marca. Su dimensión de dinamización exige un cambio profundo en la planificación y gestión de recursos empresariales, impactando directamente en la cultura organizativa.



Cultura de Inversión Continua: Abandonar Ciclos Rígidos por Ajustes Regulares

Como se analizó en el concepto de Facility Retail, dinamizar los puntos de venta requiere transformar los métodos internos de trabajo. Esto implica superar las barreras culturales asociadas a los enfoques tradicionales de inversión y amortización, que suelen dificultar la renovación constante en el retail.

En una entrevista sobre este tema, Miguel Cánovas ⁹ destacó: “El diseño de retail debe concebirse como una herramienta estratégica esencial para potenciar el rendimiento del negocio y fortalecer el vínculo con el consumidor. Un enfoque clave es la adopción de intervenciones graduales en la actualización de los puntos de venta. En lugar de considerarlas como inversiones puntuales, estas acciones deberían integrarse en el presupuesto operativo, alineándose con una planificación financiera y estratégica a largo plazo. Este modelo permite realizar ajustes incrementales para responder a cambios en el comportamiento del consumidor, incorporar nuevas tecnologías y adaptarse a tendencias estacionales sin generar costos excesivos. Esta flexibilidad no solo impulsa la competitividad y fomenta un compromiso constante con los clientes, sino que también facilita la adaptación

ágil de los espacios comerciales a las dinámicas del mercado, logrando una integración coherente entre diseño, gestión de instalaciones y estrategia empresarial”.

Para implementar esta nueva metodología, es fundamental establecer un plan de inversión permanente que permita realizar pequeños ajustes continuos. Esta política de renovación constante exige también integrar a los equipos de diseño en la gestión diaria de los negocios para responder a las demandas cambiantes del entorno. De este modo, las microintervenciones pueden realizarse con una visión estratégica, permitiendo que el diseño de las tiendas se adapte de manera ordenada y eficaz a los cambios frecuentes del mercado.

Es crucial identificar qué elementos de los puntos de venta requieren ciclos de amortización más cortos y cuáles pueden mantenerse a largo plazo. Este enfoque optimiza las inversiones y asegura la sostenibilidad financiera del modelo, permitiendo gestionar las actuaciones del diseño a corto plazo dentro de un marco estratégico de largo plazo.



Miguel Cánovas

⁹Miguel Cánovas. Architect, partner at culdesac”

5. ESTRATEGIA DE ESCORA

Agile: Una Metodología para Empresas Dinámicas que aseguran un equilibrio entre Corto y Largo Plazo

La Estrategia de Escora obliga a integrar las decisiones de corto plazo dentro de un marco de estabilidad a largo plazo; ya hemos comentado que si bien se necesita flexibilidad para gestionar lo inmediato, esta debe ocurrir dentro de una estructura estable que permita sortear los cambios sin perder el rumbo estratégico. Lo cambiante y lo dinámico solo se pueden gestionar con éxito dentro de un marco de estabilidad a largo plazo. Se podría hacer una analogía con la construcción de edificios en zonas sísmicas: los edificios deben ser estables, pero también deben ser flexibles para resistir los movimientos sísmicos. De forma similar, la empresa debe estar bien fundamentada, mientras mantiene la capacidad de adaptarse a los cambios diarios del entorno impredecible en el que operamos.

Es vital que el equipo encargado de la Propuesta de Valor preserve la identidad de la marca, incluso al incorporar decisiones orientadas al corto plazo.

- **Los modos estructurales a largo plazo**, que dan respuesta al entorno con un menor grado de maniobrabilidad, incluyen las LOAD Strategies, la Caja Escénica, la Inversión Estructural y la Cultura Empresarial. Estos modos derivan directamente de la Visión Estratégica (V.S.) y de la Propuesta de Valor, que están ancladas en el futuro, proporcionando estabilidad al proyecto. Por otro lado, los modos dinámicos a corto plazo permiten una mayor maniobrabilidad para ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Estos incluyen las RELOAD Strategies, el Proceso de Compra, el Facility Retail y la Gestión del Talento. Estos elementos están más alejados del núcleo central de la Fórmula Piramidal y son más flexibles para ajustarse rápidamente a las necesidades del mercado.

- **La metodología Agile** ha demostrado ser una herramienta clave para gestionar entornos cambiantes. Al dividir los proyectos en ciclos cortos o sprints, permite entregar resultados tangibles, incorporar retroalimentación de forma ágil y ajustar estrategias rápidamente.

Además, Agile fomenta la descentralización de decisiones, la colaboración multidisciplinaria y la gestión presupuestaria continua. Este enfoque exige a las empresas adaptarse culturalmente para gestionar tanto talento interno como externo de manera eficiente, facilitando la flexibilidad requerida por la Estrategia de Escora.

En relación a la Metodología Agile, en la entrevista mantenida con Fran Arteaga¹⁰, concretó lo siguiente: “En un contexto donde las necesidades de mercado nos exigen cada vez más frecuentemente entregar el máximo valor a nuestros clientes cada vez más rápido, en un entorno de cambio permanente y con la mayor eficiencia las metodologías ágiles se han convertido en una herramienta fundamental para la supervivencia.

Y para que esta metodología Agile funcione de manera efectiva, no solo se necesita un cambio cultural hacia la flexibilidad y la descentralización, sino también una clara conexión con el propósito organizacional y un enfoque en objetivos estratégicos bien definidos.

Es aquí donde los OKRs (Objetivos y Resultados Clave) juegan un papel fundamental. Los OKRs permiten alinear a toda la organización hacia un propósito común, estableciendo objetivos claros y medibles que impulsan tanto la innovación como la mejora continua.

Con el modelo © RAISE de OKRs se consigue priorizar las iniciativas estratégicas y garantizan que los esfuerzos de los equipos estén enfocados en las metas que generan mayor impacto. Además, su naturaleza dinámica y su ciclo de revisión frecuente se complementan perfectamente con los principios Agile, ya que fomentan la transparencia, la colaboración y el feedforward permanente.

Desde una perspectiva de liderazgo, implementar OKRs requiere un cambio en la forma de liderar los objetivos con los equipos. Los líderes deben evolucionar de un enfoque de control hacia un estilo más orientado a inspirar y empoderar. Esto significa crear un entorno donde los equipos puedan tomar decisiones informadas, experimentar con nuevas ideas y aprender de manera constante. El propósito se convierte en la brújula que guía estas decisiones, asegurando que las iniciativas cortoplacistas no pierdan de vista los objetivos estratégicos a largo plazo”.

Por lo tanto, la implementación de esta nueva forma de abordar el diseño en los puntos de venta, requiere de un cambio cultural en la forma que tenemos de gestionar los proyectos y los equipos de la empresa. La actuación exitosa en retail implica involucrar a todos los equipos de la empresa en el proyecto; desde el financiero, hasta el diseñador.

¹⁰Miguel Cánovas. Architect, partner at cludesac.

LA ESTRATEGIA Y EL DISEÑO, NUESTRA LLAVE MAESTRA

6. LA ESTRATEGIA Y EL DISEÑO, NUESTRA LLAVE MAESTRA

Para cerrar este artículo, quisiera entrar en más detalle en el corazón de la Fórmula Piramidal: la relación entre Estrategia y Diseño, pilares fundamentales que sustentan el Núcleo Corporativo y, en particular, la Propuesta de Valor. Esta fórmula clave se expresa como hemos visto de la siguiente manera:

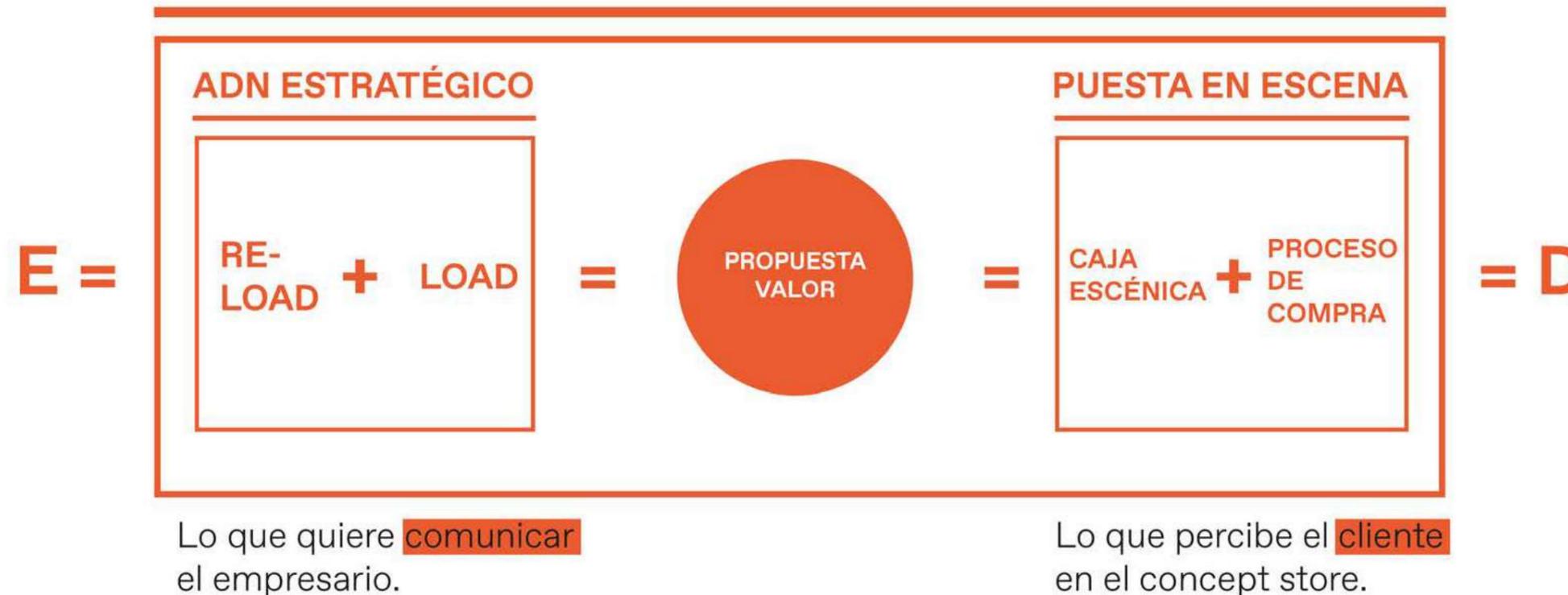
Estrategia = Propuesta de Valor = Diseño



La excelencia profesional depende de cómo trabajemos esta ecuación. De su correcta aplicación dependerá el éxito de nuestro negocio, ya que la capacidad de comunicar nuestra propuesta y cumplir las expectativas del cliente –creando ilusión y fidelidad– se genera a través del diseño.

Como hemos señalado en el apartado anterior es crucial entender que el diseño no es un elemento accesorio ni algo que pueda externalizarse sin más. El diseño debe integrarse desde el corazón del Modelo de Negocio y estar alineado con la estrategia. Esto es especialmente importante en un entorno donde el eje del diseño y la comunicación son el gran desafío al que se enfrentan las empresas para ser competitivas y alcanzar los objetivos empresariales.

FÓRMULA DEL CONCEPTO DE TIENDA



Creación propia: Fórmula del concepto tienda

La estrategia implica compromiso con la Propuesta de Valor y el diseño implica la decodificación de la Propuesta de Valor . ¿Cómo leer la Fórmula Piramidal?

Lo que el empresario quiere comunicar (su Propuesta de Valor) debe entenderse como un compromiso estratégico. Este compromiso se traduce en experiencias tangibles mediante el ADN estratégico, compuesto por las estrategias de LOAD (estructurales) y RELOAD (dinámicas).

Lo que se comunica estratégicamente debe coincidir exactamente con lo que el cliente percibe a través de la experiencia de marca, que se transmite por medio de la Puesta en Escena (Caja Escénica: estructural + Proceso de Compra: dinámica).

En esencia: Estrategia y Diseño deben ser equivalentes, y ambos deben estar en total sintonía con la Propuesta de Valor. Cumplir esta fórmula garantiza la única regla inquebrantable en retail: la coherencia.

Compromiso y Tangibilidad: Llevar a la empresa al plano sensorial

Asumir un compromiso con el cliente implica responder a una pregunta fundamental: **¿Qué tengo que hacer para que esté de acuerdo en que soy lo que afirmo?**

Es decir, debemos transformar nuestras promesas en experiencias tangibles por medio de las estrategias y del diseño.

- El objetivo principal del **ADN estratégico** es garantizar que cumplimos estas promesas mediante estrategias de LOAD y RELOAD: Mantener sus expectativas.

- La **Puesta en Escena**, por su parte, traduce estas promesas en una experiencia concreta a través del diseño: Hacer tangibles las estrategias.



Elementos de la Puesta en Escena: Caja Escénica y Proceso de Compra

1. La Caja Escénica

El objetivo de la Caja Escénica es garantizar que el cliente entienda nuestra Propuesta de Valor y anclar nuestro posicionamiento en su mente.

Si la Caja Escénica está mal diseñada, todo se desmoronará:

- No lograremos captar la atención de nuestro target ni despertar las expectativas deseadas.
- El cliente no entenderá quiénes somos ni qué ofrecemos. Seremos irrelevantes para él.

Además una buena Caja Escénica debe asegurar que el cliente nos reconozca, nos recuerde y sea capaz de hablar de nosotros, lo que permite difundir la marca y hacerla crecer de manera ordenada.

2. El Proceso de Compra

Los códigos del Proceso de Compra establecen las relaciones entre: clientes y clientes; colaboradores con colaboradores; clientes y colaboradores; todos ellos con el espacio, el mobiliario, el producto, la marca y la información integrada en el árbol de decisión de compra.

Sus objetivos principales son:

- Maximizar el tiempo en tienda: Asegurarnos de que el cliente pase el mayor tiempo posible, no porque pierda el tiempo, sino porque disfruta y el tiempo “vuela”. Esto aumenta las oportunidades de compra.
- Gestionar el recorrido: Diseñar un flujo que permita al cliente circular por todo el espacio y entrar en contacto con el mayor número de secciones y familias de producto posibles.
- Controlar el ritmo: Gestionar sus expectativas igual que un director de cine gestiona el tiempo para evitar aburrir o estresar al espectador, el diseño debe gestionar el tiempo, estrés y cansancio de un cliente a lo largo de toda la experiencia de compra. Cuando un cliente está comprando lo que hace es “leer”; lee productos, información volúmenes, códigos de diseño etc.. en la tienda. Una tienda es para él como un libro. El diseño de un punto de venta implica editarlo. Una experiencia de compra bien diseñada no solo busca que el cliente disfrute, sino también que encuentre la información necesaria para tomar decisiones de compra de manera rápida, eficaz y entretenida

El Rol del Retail Designer y del Empresario

Diseñar puntos de venta es un trabajo apasionante, pero extremadamente complejo. Los Retail Designers no solo deben codificar y traducir estrategias en experiencias tangibles; también deben:

- Saber gestionar grandes cantidades de datos y extraer insights claros.
- Codificar o traducir estos datos en experiencias.
- Reconocer cuándo un briefing no está listo para ser diseñado y trabajar con los equipos de la empresa para solucionar incoherencias o imprecisiones estratégicas.

Un buen diseño siempre dependerá de una buena estrategia, y viceversa. Por eso, los empresarios también tienen un papel clave: en el resultado final del diseño; debe educarse en el diseño.

- Conocer cómo el diseño estratégico puede enriquecer su Propuesta de Valor. Entender el diseño como una herramienta estratégica clave y no un código estético accesorio o subjetivo.
- Saber qué información es relevante para el diseñador y facilitársela
- Adquirir criterios sólidos para gestionar liderar equipos de diseñadores altamente capacitados y especializados en Retail Design, una disciplina apasionante y compleja para poder liderar los proyectos, emitir valoraciones objetivas y llevar el diseño a buen puerto.

Conclusión

La Fórmula Piramidal demuestra que estrategia y diseño no son elementos aislados; **son la llave maestra para construir un Modelo de Negocio coherente y competitivo** y su éxito depende de cómo lo alimentaremos de los recursos y personas. En la próxima entrega, profundizaremos en la comprensión de esta fórmula para desvelar aún más su potencial y entender con más claridad cómo utilizarla.

Fórmula piramidal y el ciclo de vida de la empresa en relación con el Diseño

Los proyectos de retail deben abordarse de manera diferente según la fase del Ciclo de Vida en la que se encuentre la empresa. Cada etapa plantea retos específicos que requieren enfoques y capacidades distintas, tanto a nivel estratégico como de diseño.

- Fase de lanzamiento: la creación de un concepto de retail es un desafío que exige grandes dosis de creatividad, pero esta debe estar guiada y equilibrada. **El peor enemigo de un proyecto en esta fase es la creatividad desbocada, que da lugar a tiendas tipo Frankenstein, incapaces de comunicar una propuesta de valor coherente.** En esta etapa, es clave contar con equipos visionarios que sepan alinear la estrategia y el diseño desde el principio.

- En la fase de crecimiento, **los proyectos se enfocan principalmente en el despliegue de la Propuesta de valor, su consolidación y la expansión.** Se trata de reproducir y trasladar la propuesta de valor a nuevos países, canales de comunicación o distribución. Aquí, la coherencia es el factor crítico: la expansión debe preservar la identidad original mientras se adapta a nuevos mercados y públicos.

- En la fase de madurez, el énfasis está en la rentabilidad y optimización; la revisión continua del modelo. **Los proyectos suelen centrarse en perfeccionar procesos, en la optimización, en ajustar costos y explorar mejoras incrementales en diseño y estrategia.** Esta etapa requiere una mentalidad analítica y equipos con experiencia en optimización de operaciones.

- Los proyectos en la fase de declive son los más complejos, pero también los más apasionantes. En este momento, el enfoque está en el reposicionamiento de la marca. A diferencia de los lanzamientos, **aquí se carga con el peso de la historia de la empresa, lo que exige integrar elementos del pasado en una propuesta renovada y relevante.** El éxito en esta etapa depende de que los equipos sean capaces de manejar esta complejidad tanto a nivel estratégico como en el del diseño: Tendremos que saber gestionar una gran cantidad de información en combinación con sensibilidad, creatividad, estrategia y diseño.

Equipos según el Ciclo de Vida

Cada proyecto de retail requiere equipos especializados y adaptados a los retos específicos de su etapa del Ciclo de Vida:

- En las fases de creación, predominan perfiles innovadores con capacidad de idear y desarrollar conceptos estratégicos y creativos.

- En el crecimiento, los equipos necesitan experiencia en expansión y adaptación estratégica, de diseño y cultural, con un enfoque en la gestión de la coherencia y la contención, la prudencia.

- En la madurez, los perfiles analíticos y optimizadores son clave para maximizar la eficiencia.

- En el declive, se necesitan equipos experimentados en reposicionamiento, capaces de combinar lo mejor de la historia de la marca con un enfoque hacia el futuro. Diseñadores con un fuerte background y conocimiento estratégico.

La importancia de la formación y la especialización: No todos los diseñadores son adecuados para todos los proyectos

La formación y especialización en Retail –tanto en estrategia como en diseño, recursos y personas– son fundamentales para afrontar la complejidad de estos proyectos. No todos los diseñadores o estrategas son adecuados para todos los proyectos, y elegir el equipo correcto puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Cuando una empresa aborda la revisión de su Modelo de Negocio, sea cual sea la etapa del Ciclo de Vida en el que se encuentra, se juega su futuro, y a menudo también su presente inmediato. Las malas decisiones en retail, ya sea a nivel estratégico o en la puesta en escena, se pagan muy caro.

Por esta razón, el empresario debe rodearse de especialistas acreditados, con formación y experiencia demostradas, que sean capaces de trabajar en equipo y de abordar proyectos desde una visión integral e internacional. Esto es especialmente importante porque, incluso para un pequeño comercio, el ámbito del retail es esencialmente global. Por último, además de saber trabajar en equipo, hay que saber cotrabajar, tanto los estrategas como los diseñadores. El cotrabajo implica humildad, para ser capaz de reconocer las propias limitaciones, y apoyarse en el equipo mostrándoles respeto e interés por aprender de ellos, entender y acercarse a su punto de vista. Porque los proyectos de retail exitosos son resultado siempre de un trabajo en equipo coherente. El resultado no es nunca de uno, sino de todos y esto es lo que lo hace especialmente apasionante.

CONCLUSIÓN FÓRMULA PIRAMIDAL

Corazón de todo modelo de negocio

7. CONCLUSIÓN FÓRMULA PIRAMIDAL

Todos los Modelos de Negocio deben gestionar el diseño con tanta o más profesionalidad que la estrategia. La estrategia sin diseño es como lanzar cubos de agua al mar; el diseño sin estrategia, como saltar desde una avioneta sin paracaídas. En el retail, cada proyecto implica una inversión significativa, no solo económica, sino también de tiempo y recursos humanos.

Un nuevo concepto de tienda o su actualización requiere adquirir el hábito de revisar continuamente el Modelo de Negocio con una visión 360 grados de la Fórmula Piramidal. El entorno exige tomarle la temperatura constantemente, comenzando por la estrategia. El diseño no puede considerarse un cambio superficial o independiente; nace directamente de la estrategia. Si esta no evoluciona, el diseño tampoco debería hacerlo. Cuando un empresario redefine aspectos clave como el customer journey, la experiencia de compra, la oferta, la Propuesta de Valor, el layout, el proceso de compra, el target o el estilo de venta, cada decisión estratégica debe generar un código nuevo específico que modificará de algún modo el diseño de la tienda.

Un diseño que no deriva de la estrategia corre el riesgo de comunicar algo opuesto o simplemente distinto a lo que el empresario pretende. Esto genera confusión en el cliente, cuya percepción diferirá de la Propuesta de Valor real. Como resultado, las ventas no alcanzarán las expectativas.

La relación de equilibrio permanente entre estrategia y diseño actúa como eje rector del modelo. A partir de este eje, es necesario ajustar los recursos, las personas y la Estrategia de Escora. Los proyectos de retail no solo transforman la fachada de una empresa; la revolucionan desde dentro. Incluso un pequeño cambio en la Fórmula Piramidal puede impactar profundamente en la cultura organizacional, la tecnología, los equipos de trabajo, los perfiles necesarios y las competencias requeridas, como formación tecnológica, comercial, de producto o de liderazgo de equipos.

Además, la Estrategia de Escora añade un nivel de complejidad que redefine cómo empresarios y diseñadores deben plantear las inversiones. La Estrategia de Dinamización permite mantener espacios en constante actualización, adaptados a las demandas caprichosas del cliente moderno. Esto requiere una nueva forma de leer la cuenta de explotación, integrando el cambio continuo como parte de la gestión estratégica.

Si alguno de los fundamentos de la Fórmula Piramidal falla, el modelo completo se derrumbará como un castillo de naipes:

- **La Visión:** Sin ella, el modelo pierde conexión tanto con el cliente como con el colaborador. Esto conduce a estrategias genéricas, “me too”, que nos arrastrarán al terreno de la competencia y al declive.
- **La Estrategia Comercial:** Sin claridad en este punto, el crecimiento será desordenado, incapaz de conectar con el cliente, debilitando poco a poco el concepto de negocio o simplemente perderemos oportunidades de crecimiento.
- **La Propuesta de Valor:** Si no actúa como guía para todos los involucrados en la empresa, no lograremos comunicar quiénes somos de forma efectiva al mercado ni gestionar las expectativas del cliente. Esto limitará nuestro desarrollo comercial y operativo llevándonos al fracaso.
- **La Estrategia de Escora:** Sin una cultura abierta a gestionar cambios y riesgos, el modelo será incapaz de adaptarse al entorno y mantener las expectativas del cliente. La empresa debe estar preparada para adaptarse y evolucionar en cualquier momento para lo que la Metodología Agile es clave.
- **El Diseño:** Si no traduce fielmente la estrategia, el target no entenderá lo que proponemos, ni el mensaje; la experiencia de compra será confusa y poco efectiva. Por todas estas razones, la Fórmula Piramidal es una fórmula de red, un modelo de interconexiones donde todos los elementos dependen unos de otros. Es una herramienta que nos permite desde una visión holística nos prepara para la constante toma de decisiones ágil.

El empresario debe formarse en diseño, y el diseñador debe comprender la estrategia. Solo así lograremos un modelo coherente, sólido y sostenible. Este artículo cubre los fundamentos esenciales para comenzar a implementar esta metodología, pero hay muchos más aspectos por explorar. En una segunda parte, profundizaremos en la aplicación práctica de estas ideas y cómo pueden llevarse a cabo en distintos contextos, con ejemplos concretos y herramientas adicionales que ayudarán a fortalecer aún más las estrategias de crecimiento y adaptación de las marcas.

¡Hay tanto por hacer!



BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS GRÁFICOS ■●

Bibliografía

1. Arteaga, Francisco. Business Coach. Entrevista, septiembre 2024.
2. Callís Bañeres, María. (2008). Ergonomía sensorial en el Punto de Venta I y II. MKT Marketing y Ventas.
3. Callís Bañeres, María. (2018). “En el retail del s.XXI, lo físico y lo digital deben configurar un nuevo modelo de experiencia de compra totalmente integrado y personal”. Publicación Secartys.
4. Callís Bañeres, María. (2018). “Learning from Tokyo”. Icandela.
5. Callís Bañeres, María. (2024). Esdesign, Influencia del retail en el éxito de las empresas dentro del marco de la era phygital. <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/diseño-espacios/influencia-del-retail-en-el-exito-de-las-empresas-dentro-del-marco-de-la-era-phygital>
6. Callís Bañeres, María. “El escenario comercial próximo. Blancas juegan y ganan (I)”. MKT Marketing y Ventas, N° 215.
7. Callís Bañeres, María. “El escenario comercial próximo. Blancas juegan y ganan (II)”. MKT Marketing y Ventas, N° 216.

8. Cánovas, Miguel. Architect, partner at CuldeSac. Entrevista, octubre 2024.
9. Dalmau, L., Gordi, F. N., & Julià Hierro, M. À. (2019). Arquitectura & Facility Management. Col·legi d'Arquitectes de Catalunya (COAC).
10. El Mundo. (2015, octubre 23). Inditex ficha a Carlos Torretta, novio de Marta Ortega, para el departamento de diseño. El Mundo. <https://www.elmundo.es/>
11. El País. (2024, noviembre 22). La fortuna de Elon Musk alcanza un máximo histórico de 348.000 millones de dólares. El País. <https://elpais.com/economia/2024-11-22/la-fortuna-de-elon-musk-alcanza-un-maximo-historico-de-348000-millones-de-dolares.html>
12. Han, Byung-Chul. (2013). La sociedad del cansancio. Barcelona: Herder Editorial.
13. Inditex. (n.d.). Inicio. <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/home>
14. Julià Hierro, Miquel Àngel. Concept Architect. Entrevista, octubre 2024.

15. Piketty, T. (2014). El capital en el siglo XXI (T. Jiménez Dam, Trad.). Fondo de Cultura Económica.
16. Veritasium. (2009). Human dystopia. Scene from Pixar's Wall-E illustrating a dystopian future [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=h1BQPV-iCkU>

Recursos Gráficos

1. Mossholder, Tim (s.f.) We're Open. Licencia Gratuita Pexels: <https://www.pexels.com/es-es/foto/blanco-y-azul-vamos-en-we-ere-open-signage-2432221/>
2. Web Ace&Tate. <https://www.aceandtate.com/es>
3. Web The Abnormal Beauty Company. Deciem. <https://deciem.com/en-es>
4. Eina (s.d) Fotografía Miquel Àngel. <https://www.eina.cat/es/conoce-eina/profesorado/miquel-angel-julia-hierro>

ES DESIGN

ESCUELA SUPERIOR
DE DISEÑO
DE BARCELONA

Partner
académico



Universidad
Internacional
de Valencia

RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR

 Planeta Formación y Universidades

esdesignbarcelona.com

Follow:

