

Árbol Estratégico

Strategic tree

Conceptualizadores:

Laurent Ogel (praxis)

logel@eoi.es

Alejandro Castillo (rrebrand)

alejandro@rrebrand.com

Resumen

El 80% de las empresas creadas hoy en España son microempresas o pequeñas empresas. La mayoría de ellas fueron creadas intuitivamente con un bajo nivel de formación en el área de gestión y administración. La intuición, difícil de gestionar en grandes estructuras jerarquizadas, es una de las grandes ventajas de estas microempresas. Hoy las personas que manejan lo intuitivo son más valoradas y requeridas en lugares estratégicos de toma de decisiones. El árbol estratégico nace con el gen de lo intuitivo y pretende ser una herramienta válida para que la intuición se desarrolle estratégicamente de forma ordenada.

Palabras clave: Árbol estratégico, gestión de empresas, story telling.

Ogel, L.& Castillo, A. 2012: Árbol estratégico. *ArDIn. Arte, Diseño e Ingeniería*, 1, 106-130

Abstract

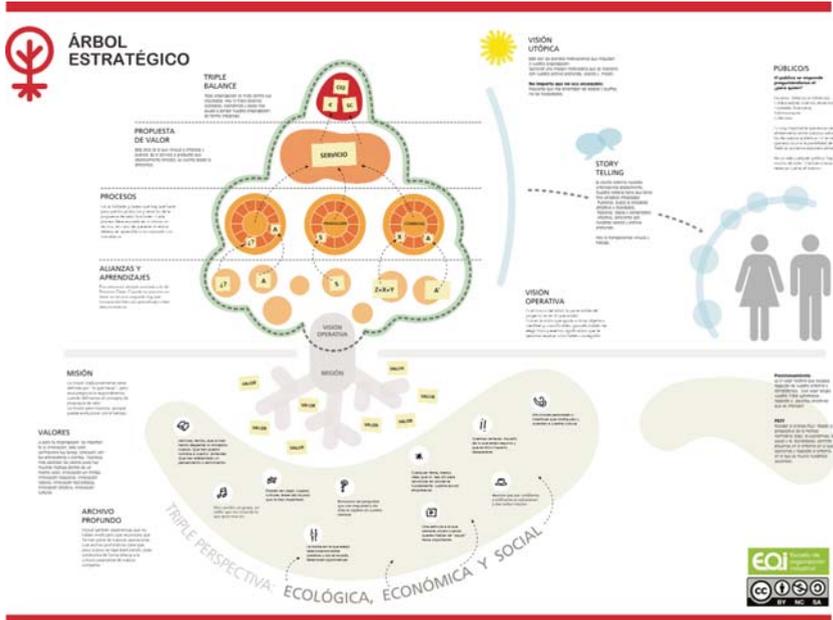
Almost the 80% of the companies created in Spain are micro or small companies. Most of them were created in an intuitive way with a low level of formation in the management and administration area. The intuition, hard management for the big hierarchical structures, is one of the advantages of these micro companies.

People that manage the intuition are more valuable and required in a strategic space for took over decisions. The *strategic tree* has borned to be intuitive and expect to be a valid tool so the intuition could be developed strategically in an organized way.

Key words: Strategic tree, management, story telling.

Ogel, L.& Castillo, A. 2012: Strategic tree. *ArDIn. Arte, Diseño e Ingeniería*, 1, 106-130

Sumario: 1. El árbol estratégico nace intuitivo e inspirador y crece integrador, 2. Fundamentación. El archivo profundo, 3. Story telling, 4. Conclusiones.



Las empresas del futuro se medirán desde la triple cuenta de resultados, en base a resultados ecológicos, económicos y sociales. La Responsabilidad Social Corporativa supone para la empresa del siglo XXI un compromiso de colaboración con las personas y de respeto al medio ambiente, que abarca tanto a los grupos de interés más inmediatos como a la sociedad en su conjunto y a las generaciones futuras.

Para una gestión eficiente, utilizamos indicadores clave, cual sea el tamaño de la organización, su actividad o forma jurídica. Todo proyecto empresarial tiene impactos, para la organización misma, su entorno, sus usuarios, sus proveedores o colaboradores, en definitiva en el ecosistema en el que desarrolla su actividad.

Veamos algunos ejemplos de indicadores.

Los económicos: beneficio bruto-neto / capital circulante / beneficio por empleado / ROI / rentabilidad del activo...

Sociales: estabilidad laboral / diversidad de género / formación recibida / proveedores certificados en materia de RSC / personas con discapacidad (grado vs tipo) / satisfacción de los colaboradores, de los clientes...

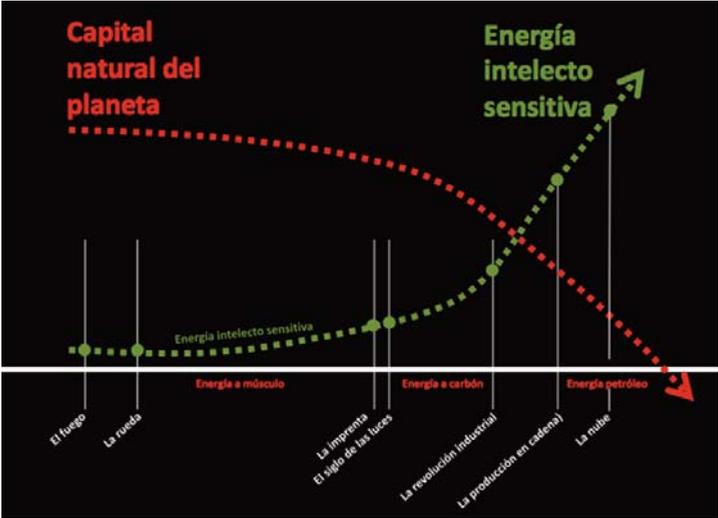
Ambientales: consumos de energía / emisiones / generación de residuos / residuos gestionados...

Los negocios deben generar beneficios pero también un propósito. Nuestra metodología incorpora el concepto de Triple Balance, incorporando una dimensión que supera el ámbito estrictamente económico, donde el crecimiento rentable, eficiente y solvente es uno de los ejes, pero también para generar otros beneficios

que se plasmen en un compromiso con la Sociedad, mediante el refuerzo de las actuaciones sociales, como por ejemplo potenciar la inserción laboral de los colectivos con más vulnerabilidad, y también un compromiso con la Sostenibilidad, entendida como responsabilidad y ética en todas las actuaciones desarrolladas y que son generadoras de fuente de confianza.

Para encarar esa nueva era, los emprendedores y responsables de nuestras microempresas y pequeñas empresas, al representar más del 80% de las empresas, han de pensar en cómo enfrentarse a lo no conocido, con nuevas perspectivas y con enfoque creativo. Si sólo confiamos en nuestro pensamiento analítico, basado en datos y evidencias, solo repetiremos el pasado; sin embargo si a esto le sumamos la intuición, la observación, el construir modelos desde la coherencia, desde lo que somos, estaremos creando las bases para construir un nuevo futuro. Esos nuevos modelos de negocio se construyen co-diseñando y co-creando, contribuyendo a la creación y diseminación de una nueva cultura empresarial sostenible y socialmente necesaria.

La crisis financiera, que estalló con toda virulencia en el año 2008 y se trasladó a partir de ese momento a la economía real, ha puesto de manifiesto muchas de las debilidades del actual sistema económico, político y social. Muchos de los cambios que se están produciendo tienen su origen en las transformaciones que vienen ocurriendo desde mediados del siglo pasado. Llevamos tiempo debatiendo el surgimiento de una nueva economía a escala mundial. De hecho la etiqueta “nueva economía” para definir los cambios que se están produciendo, adquirió una rápida popularidad en la década de 1990, a pesar de que su idoneidad fue objeto de discusión por parte de los especialistas y se cuestionó fuertemente a partir de la crisis de las empresas “puntocom” del año 2000. Sin entrar en la discusión de lo acertado o no de esta denominación o de si fuese preferible llamarla “economía basada en el conocimiento” como propone la Comisión Europea, es evidente que debemos pensar -y repensar- las formas de hacer negocios. Un reto sin duda, pero sobre todo una oportunidad.



En el sistema Cradle to Cradle®, un marco de innovación que fue desarrollado por Michael Braungart y William McDonough, Van Gansewinkel afirma que trabajar con los principios del sistema C2C es más importante que conocerlos. “Las competencias generales de gestión del cambio resultan cruciales y los tres pasos en este sentido son: 1. Concienciar sobre la necesidad de cambio. 2. Resaltar el momento adecuado del cambio. 3. Crear la voluntad de cambio. Sólo tras adoptar estas medidas podremos trabajar en la capacidad de cambiar. En el caso de Van Gansewinkel, las nuevas competencias estaban relacionadas, fundamentalmente, con la gestión del cambio. La meta principal es ser capaces de abordar nuestra historia de forma positiva, para contarla de manera sencilla y convincente, es decir, nuestra «labia» para las ventas. No se trata de vender un producto, sino de transmitir una ideología. Los empleados han manifestado que usar el concepto C2C aporta mayor profundidad a su trabajo y les da energías.”

Cual sea el nombre que le demos a la nueva economía, los parámetros de los modelos de negocio no son los mismos en esos momentos de cambio, en los que las nuevas formas de gestión deban claramente asentar sus pilares en valores como creatividad, transparencia, participación, responsabilidad y compromiso, aunque, como veremos a continuación, no se trata de ponerlos en mayúsculas (incluso subrayados y con colores), sino de ser fundamentados desde lo que somos, hacia dónde vamos y cómo pretendemos hacer las cosas.

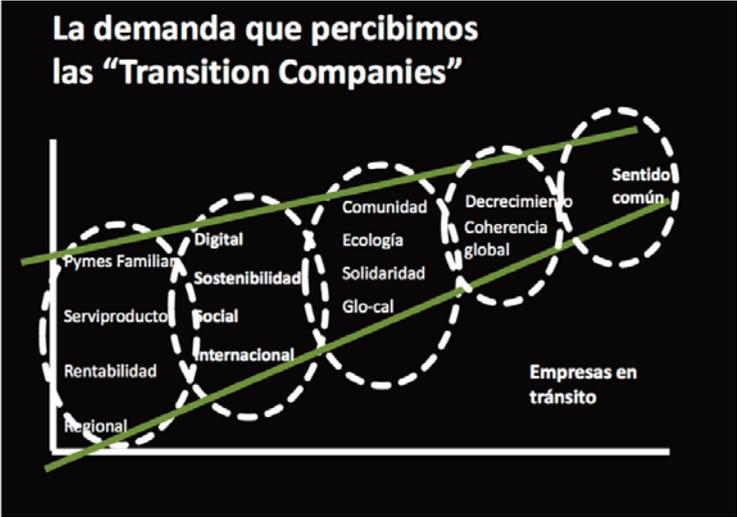
Numerosos cambios actuales están propiciando la transformación de las estructuras de muchos sectores tradicionales y la aparición de oportunidades de negocio en otras actividades que no pueden ser definidas sólo en función de los productos que supuestamente se demandan, o se demandaban. En una economía global como la actual es más importante controlar determinados intangibles, mientras, en la economía tradicional, las grandes empresas controlan la oferta fundamentalmente a partir de su poder de mercado, marcando el ritmo de la innovación rentabilizando al máximo sus productos, muy pocas desde la triple perspectiva de vender productos social, ambiental y económicamente sostenible.

Es una economía global porque la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados) están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos. En los nuevos modelos de negocio, consideramos que lo fundamental es la vinculación a la colectividad de usuarios a los que se sirve. La dimensión local, independientemente de las fronteras que marcan países, naciones o regiones, es la que define el ecosistema en el que se forma el capital, sea financiero, estructural, intelectual o relacional. Todo ecosistema equilibrado, por lo tanto sostenible, y aquí la sostenibilidad toma todo su sentido, obliga a las empresas mirar a largo plazo para determinar dónde estaremos viviendo en un mundo de 9.000 millones de personas. La mayor esperanza de vida y la creciente demanda de una vida más cómoda, un trabajo y una casa, acarrearán una escasez de materias primas y energía. No utilizar combustibles fósiles, ni materiales no renovables, cero energía, cero materia-

les, cero tierra, cero agua y cero aire, ha sido el enfoque tradicional de la sostenibilidad. En cambio, el planteamiento del concepto Cradle to Cradle es distinto al espíritu «cero». Por ejemplo, los productos se fabrican a partir de materiales post-consumo definidos; los ciclos biológicos y tecnológicos son independientes; aumento del uso de energías renovables, y aportar valor: construir casas como árboles y ciudades como bosques. Siempre se deja una huella positiva a nuestro paso. Como ejemplo, con frecuencia, las aguas residuales son más limpias que las aguas en las que éstas se vierten.

Hablar de “nuevos” modelos que den respuesta a las exigencias extremas a las que la situación económica internacional somete a la sociedad del bienestar, puede parecer pretencioso, o con el riesgo de un cierto rechazo al ser considerados como alejados de la realidad, o porque primero es el dinero, ya que “el dinero lo resuelve todo”. Por lo tanto, cuando diseñamos esos “nuevos” modelos, se trata ante todo de buscar nuevos enfoques -o reenfoques- que ayuden a los emprendedores y directivos a trasladar a sus organizaciones estos nuevos valores y criterios de gestión, conscientes de la necesidad de crear modelos de negocio apegados al territorio y centrados en las personas.

Aquellas organizaciones capaces de crear valor encontrarán su hueco en el sistema, y solo aquellas capaces de apropiarse de forma sostenida en el tiempo del valor creado serán las que podrán sobrevivir en el largo plazo, creando y gestionando su capital relacional en base a la confianza. Esta confianza no proviene exclusivamente del producto o servicio que se vende sino que va más allá, buscando compartir unos mismos valores entre empresas y usuarios a través de redes o subredes sociales. Esas redes en las que se producen servicios y productos se basan en una ideología compuesta por sistemas de valores y propósitos que forman ecosistemas, fluctuantes y exigentes, en los que las empresas deben transitar para no ser expulsadas.



Diseñar empresas fundamentadas en valores

Desde hace años hemos acompañando a emprendedores a configurar su negocio. En un momento histórico complejo como el actual, en el que la percepción dominante en las empresas es la sensación de cambio, nuestro vínculo con los emprendedores se ha reforzado y ha puesto de manifiesto dos retos fundamentales: la necesidad de “hacer mejor las cosas” desde el punto de vista económico, social y medioambiental y de hacerlo desde dentro de las organizaciones, las nuestras y en la medida de lo posible las de nuestros clientes.

Constatamos cada día que, bajo la crisis económica actual, subyace otra más grave (y anterior en el tiempo): una crisis de identidad y por lo tanto, de valores. Las personas, “diluidas” en la colectividad de instituciones y empresas, tendemos a olvidar nuestras raíces, a olvidar las razones profundas que nos llevaron a emprender. O lo que es aún peor, nos lanzamos a nuevos emprendimientos sin hacernos las preguntas fundamentales del “desde dónde”, el “para qué” y el “hacia dónde”.

Desconocemos el futuro, pero al seguir co-creando la herramienta de modelado visual llamado árbol estratégico, invitamos a diseñarlo construyendo empresas desde los valores de las personas que las integran. Empresas que, honestamente, quieren transitar hacia un modelo más justo socialmente, menos dañino ecológicamente y más solidario en lo económico, pues la demanda del público obliga, al menos, a una reflexión en estos tres órdenes.

1.El árbol estratégico nace intuitivo e inspirador y crece integrador.

El 80% de las empresas creadas hoy en España son microempresas o pequeñas empresas. La mayoría de ellas fueron creadas intuitivamente con un bajo nivel de formación en el área de gestión y administración. La intuición, difícil de gestionar en grandes estructuras jerarquizadas, es una de las grandes ventajas de estas microempresas. Hoy las personas que manejan lo intuitivo son más valoradas y requeridas en lugares estratégicos de toma de decisiones. El árbol estratégico nace con el gen de lo intuitivo y pretende ser una herramienta válida para que la intuición se desarrolle estratégicamente de forma ordenada.

El primer movimiento para inspirarse es la observación de la realidad de los acontecimientos. Y sólo hay posibilidad de inspiración si aquello que observamos lo integramos de manera que emane desde nosotros mismos, con un sesgo y personalidad propios. Si no hacemos este doble movimiento lo que estaremos haciendo es remedar, plagiar o en el mejor de los casos, copiar con dignidad. El árbol estratégico facilita la inspiración, ayudándonos a entender todas las claves que configuran nuestro proyecto, a descartar lo superfluo e integrar lo que realmente nos importa. Esa inspiración, con mirada holística, nos ayuda a ser más conscientes de nuestras decisiones, impactos y actitudes. Actitud ante la vida, aprendiendo ha-

ciendo. Actitud ante el conocimiento, de forma abierta y colaborativa. Actitud ante lo común, con principios declarados.

Parecen muchos frentes a abordar cuando emprendemos o para redefinir nuestras actividades en estos momentos de cambios profundos. Las preguntas que nos hacemos a diario son muchas. A ellas se suma que uno de los principales rasgos del emprendedor es ir de cosa en cosa, de tarea en tarea, de ocupación en ocupación. Mezclamos lo importante y lo urgente, lo estratégico y lo táctico, la identidad y la imagen. El árbol estratégico nace para integrar y ordenar los elementos que se dan al crear o consolidar una compañía.

2. Fundamentación. El archivo profundo

Emprendemos como somos.

Denominamos archivo profundo al conjunto de referencias y experiencias que condicionan la creación y crecimiento de una empresa. Un archivo profundo maduro deviene en un mapa de creencias que es diferente y propio de cada organización. Todos tenemos un archivo profundo que nos hace ser lo que somos y cada emprendedor desarrolla su propuesta de negocio enraizada en él. La clave reside en conocer en ser conscientes de él.

Saber que nuestra actividad económica está conectada con nuestro archivo profundo genera un poco de vértigo, pues alude a la persona y la sitúa en el centro de la creación del negocio. Sin embargo, al constatar que en nuestro archivo profundo existen referencias no sólo de calado económico, sino también ecológico y social, se produce una fuerte sensación de sentido.

El archivo profundo se habla, discute y consensua. Hacer emerger lo profundo ayuda a identificar si el grupo está alineado o no, detecta complementariedades y crea lenguaje propio. Las experiencias del archivo podrán ser positivas y negativas, lejanas en el tiempo o recién incorporadas, asentadas o aspiracionales.

Reconocer nuestros archivos profundos no suele ser lo primero en lo que trabajamos cuando tenemos una idea de negocio, cuando parece que debemos recondicionar nuestra actividad, o cuando debemos realizar una presentación, sea ante clientes potenciales, inversores o futuros colaboradores. Lo damos por supuesto, excepto en las empresas de la economía social. Todas se crean desde esos archivos profundos, explícitos, aunque los soportes en los que se recogen pueden diferir: estatutos, códigos éticos, declaraciones de principios... Poco se habla de su papel, salvo en momentos de crisis, cuando se dice que son las empresas que mejor “aguantan”. La realidad es otra. Sufren igual que cualquier otra estructura empresarial, o más. Podríamos explicar el por qué, pero no éste no es el espacio. Lo que sí queremos resaltar es que su “aguante”, no es porque los “mercados” no se ceban de igual manera en ellas, sino por sus compromisos fundacionales, por sus archivos profundos, generalmente explícitos, con compromisos firmes desde su fundación en el ecosistema en el que se encuentran. De hecho, las empresas de la economía social que más están sufriendo en estos momentos de crisis, es por haber

descuidado la sostenibilidad económica de sus actividades en épocas de bonanza, épocas que todo valía, en las que no importaba que se desequilibrasen sus finanzas ya que existían mecanismos correctores -como por ejemplo subvenciones o créditos bancarios- que compensaban las pérdidas económicas, sin el rigor necesario para mantener intactos los principios de su visión utópica y garantizar en su visión operativa el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo. Las empresas que supieron mantener el equilibrio desde una perspectiva de triple balance, ajustando en todo momento sus cuentas de resultados y midiendo sus impactos sociales, ambientales y económicos, son las que efectivamente mejor resisten. De hecho las empresas de la Economía Social tienen una importancia social y económica creciente en la Unión Europea. Más de dos millones de empresas (el 10% del total), el 7% del empleo asalariado, 143 millones de socios cooperativistas, 120 millones de mutualistas y más del 50% de la ciudadanía europea agrupada en asociaciones dan fe de la gran importancia que el sector de la Economía Social tiene en Europa.

A la hora de identificar cuáles son nuestros archivos profundos, sea para crear una nueva actividad o reconducir una existente, podemos reunirnos con nuestra gente en un espacio informal, con una café y unas pastas con cuatro horas por delante. Antes de hablar de las tareas que vamos a acometer, de los procesos, incluso de los resultados que vamos a generar, debemos dedicar este tiempo para charlar de cada uno de nosotros y nuestras motivaciones profundas para trabajar juntos, sin dar por supuesto que ya nos conocemos. Se buscan los vínculos en nuestras propias referencias e historias personales. Se trata de definir el mapa de valores de la organización.

Los valores

Los valores son aquellos conceptos generalmente abstractos que condicionan nuestra forma de mirar, de ordenar, de hacer negocios. Son las características esenciales por las que seremos reconocidos y recordados. En los valores se percibe la actitud y la intención de la organización.

Los valores dan forma a lo trabajado en el archivo profundo (de ahí la importancia de definirlo bien) y han de tener nombre y apellido. Si queremos poner de relieve la innovación, debemos concretar más: innovación a través de las personas, de la tecnología, de la creatividad, moral, etc. Si los apellidamos, los haremos más nuestros y albergarán más matices. Los valores se estructuran en dos grupos: los asentados y los aspiracionales. Los asentados son aquellos que tenemos y funcionan. Los aspiracionales son los que querríamos tener. Por lo tanto, la innovación podría ser un valor porque forma parte de nuestro ADN (valor asentado) o porque pretendemos incorporarlo (valor aspiracional).

Aviso para sembradores de árboles: si en un primer momento identificamos como nuestros valores: *calidad, experiencia, excelencia, servicio, liderazgo, flexibilidad...* es señal de que debemos revisar nuestro archivo profundo, pues son valores genéricos y requieren de una mayor definición. Para hacerlos explícitos, reunimos las mismas personas que anteriormente lo habéis hecho para definir el archivo profundo, y abordad la definición de nuestros valores. La experiencia nos lleva a sugerir el siguiente método: escoged aquellos elementos del archivo profundo que reconozcáis como significativos. En principio limitaros a entre cuatro y

seis. Aunque el número final será el que vosotros decidáis. De entre todos elegid uno como el primero a trabajar. El material base ha de ser un breve texto que explica un concepto concreto. Ese texto, iterarlo hasta cinco veces. Iterar en este caso lo interpretamos como el repetir consecutivamente el texto original eliminando o cambiando elementos del mismo hasta que queda resumido en dos, tres o cuatro palabras. Algo así como un micro poema. Lo escrito ha de ser la esencia de lo debatido y consensuado cuando se construyó el archivo profundo. Cada resultado se comparte con el grupo, se debate y busca consenso sobre qué iteración expresa mejor el espíritu del archivo escogido. Si sale “muy tradicional” no es que esté mal, pero volved a intentarlo, es seguro que lo podéis hacer mejor. Se repite este ejercicio con elementos significativos del archivo profundo. El final será un conjunto de valores que conformarán la identidad del proyecto u organización, a su vez será la forma de ver el mundo por parte de las personas involucradas.

Al definir los valores, se estarán asentando los ejes de comunicación del Storytelling. Veremos a posteriori la importancia de contar sus propias historias, no las de otros. El Storytelling es una forma de comunicación que se basa en la elaboración y exposición de un relato para la transmisión o el uso compartido de la información, eso sí, con emociones. El objeto del Storytelling, el relato, puede cobrar muchas formas (como las del objeto de una presentación), aunque éstas siempre dependerán del objetivo establecido y sobre todo de los destinatarios: usuarios, clientes, inversores, colaboradores...

La misión

La misión la definimos desde el “para qué”.

La misión tradicionalmente viene definida por “lo que haces”. Pero la misión, como la entendemos hasta ahora, tiene demasiado calado para ser únicamente definida por las tareas en las que estamos ocupados. A partir de ahora, definiremos el concepto de misión centrando la reflexión en el “para qué” del negocio. Este cambio confiere a la definición mayor impulso y dirección hacia delante, hacia el futuro.

La misión se centra en el “para qué”, conectada desde los valores y al archivo profundo y generan una atmósfera inspiradora de muchos “qués”, muchos productos y servicios y algún “quién” significativo. Estos cuatro ingredientes articulados han de generar una idea de negocio clara y comprensible. La misión ha de resultar atractiva de leer. Siempre es una, nunca varias, y aunque pueda evolucionar con el tiempo, tiene carácter permanente. Mutará en la medida en que nuestros valores y los de nuestro público cambien.

En el modelo del Árbol Estratégico hemos optado por una fórmula para definir la misión, con tres ingredientes por así decirlo: qués, un para qué, y unos valores.

1. La misión se define a través de los “qués”, pero no sólo.
2. Se centra el contenido en el “para qué”.

3. Por último incorporamos una clara presencia de los valores principales que denoten actitud e intención.

Veamos un ejemplo, el Caso Imaginarium. Según las recomendaciones anteriores, la misión puede formularse de la manera siguiente: *(Qué)* “Construimos y distribuimos juegos y juguetes *(para qué)* para contribuir a la formación humana de los niños y niñas *(valores/ actitud/ intención)* con creatividad y diversión desde una perspectiva no sexista y no violenta”.

Una vez asumidos los puntos anteriores, recomendamos una Reunión Café y un ejercicio de iteración como describimos en la Reunión Café del archivo profundo. La misión ha de resultar atractiva y fácil de recordar. Pero no hay que sucumbir a la tentación de convertirla en un pie de marca o *claim*. Si cuesta definir el “para qué”, tal vez ayude tener en mente el “para quién”, el público al que pretendemos dirigirnos. Y si aun así y tras mirar al público cuesta enfocar, seguimos nuestro viaje a través del árbol, con la intención de saber cuál es nuestra visión utópica. Volveremos en algún momento de nuestro viaje a la formulación definitiva de nuestra misión.

La visión utópica

La visión utópica: el “hacia dónde”.

Cuando hemos recuperado nuestro archivo profundo y hemos puesto nombre a nuestros valores, nos encontramos con anhelos y deseos que parecen inalcanzables. Estos deseos, por profundos, se nos escapan de entre los dedos y hasta nos da rubor compartirllos, pues pareciera que no tienen nada que ver con lo que una empresa deba perseguir: eliminar la pobreza del mundo, acceso al bienestar para todas las personas, estabilidad laboral, consecución de los derechos humanos, educación básica universal, equilibrio ecológico planetario, protección de la infancia, control financiero mundial...

Cuanto más grande es el anhelo, cuanto más potente es el deseo, más capacidad de movilización tendremos como comunidad (empresa y usuarios). Os recordamos que las necesidades una vez satisfechas nos apagan. En cambio, una visión utópica hace de brújula marcando el rumbo en el horizonte. ¿Conoces a alguien que haya llegado al horizonte? Para esto nos va a servir la visión utópica, para navegar con rumbo.

Aviso para escépticos: debemos distinguir entre utopía y quimera.



Por qué diferenciamos visión utópica y visión operativa?

Para tener la libertad de proyectarnos hasta idealizar nuestra misión en el espacio como alternativa al mundo realmente existente, como alternativa a lo operativo, lo que somos hoy, y lo que el mundo nos dejará querer ser mañana, pasado, dentro de 1 año, de 3, de 5.

Concepto de utopía

El anhelo de mundos ideales y perfectos es tan antiguo como el ser humano. Sin embargo, la invención y descripción de sociedades que lo sean no recibe el nombre de utopía hasta el siglo XVI. Por ello, no es paradójico afirmar que existen utopías desde siempre, incluso antes de que se acuñase este nombre para referirse a ellas.

El término utopía se debe a Thomas More, quien tituló así una de las obras más importantes de este género. Literalmente significa “no lugar” o “buen lugar” y, por tanto, designa una localización inexistente o imposible de encontrar. More bautizó con este término una isla perdida en medio del océano cuyos habitantes habían logrado el Estado perfecto: un Estado caracterizado por la convivencia pacífica, el bienestar físico y moral de sus habitantes, y el disfrute común de los bienes.

En las utopías hay un importante componente ideal, surgen de los defectos de la sociedad y se basan en las posibilidades de cambio y transformación que ésta tiene en cada momento. Las utopías hunden las raíces en la realidad más auténtica y concreta.

Funciones de las utopías

A pesar de este carácter ficticio de las utopías, a lo largo de la historia del pensamiento se les han atribuido funciones que van más allá del simple entretenimiento: orientadora, valorativa, crítica y esperanzadora.

Función orientadora. Las utopías consisten, básicamente, en la descripción de una sociedad imaginaria y perfecta.

Función valorativa. Aunque las utopías son obras de un autor determinado, a menudo se reflejan en ellas los sueños e inquietudes de la sociedad en la que el autor vive. Por esta razón, permiten reconocer los valores fundamentales de una comunidad en un momento concreto y, también, los obstáculos que éstos encuentran a la hora de materializarse. Por ello, para muchos autores, las utopías no sirven tanto para construir mundos ideales como para comprender mejor el mundo en el que vivimos.

Función crítica. Al comparar el Estado ideal con el real, se advierten las limitaciones de este último y las cotas de justicia y bienestar social que aún

le restan por alcanzar. De hecho, la utopía está construida a partir de elementos del presente, ya sea para evitarlos (desigualdades, injusticias...) o para potenciarlos (adelantos técnicos, libertades...). Por eso, supone una sutil pero eficaz crítica contra las injusticias y desigualdades evidentes tras la comparación. Incluso si consideramos que la sociedad utópica es un disparate irrealizable, nos presenta el desafío de explicar por qué no tenemos al menos sus virtudes.

Función esperanzadora. Para algunos filósofos, el ser humano es esencialmente un ser utópico. Por un lado, la necesidad de imaginar mundos mejores es exclusiva de la especie humana y, por otro, esta necesidad se presenta de forma inevitable. El hecho de ser libres, de poder soñar con lugares mejores que el que nos rodea y de poder actuar en la dirección de estos deseos está íntimamente conectado con nuestra naturaleza utópica. Ésta es, además, la que justifica el hábito de esperanza que siempre permanece en nosotros: por muy injusto y desolador que sea nuestro entorno, siempre hallamos la posibilidad de imaginar y construir uno mejor.

Poniendo nombre a la visión utópica

¿Cómo reconocer si mi/nuestro sueño es suficientemente potente para configurar la visión utópica del negocio que tenemos entre manos? Para dar respuesta a esta pregunta confirmemos que:

Se identifica con claridad en el archivo profundo.

Tenemos la sensación de que nos ha pertenecido siempre, no es nuevo, estaba ahí y lo hemos nombrado de muchas maneras a pesar de circunstancias y estados de ánimo.

Generalmente es inasible, inabarcable e inmenso.

Y para aquellos que estéis profundamente seducidos por el concepto de triple cuenta de resultados, social, ecológica y económica, hay un cuarto punto, puede tener un fuerte carácter solidario.

Volviendo al Caso Imaginarium, según estas recomendaciones, podríamos formular la visión utópica como sigue: “Soñamos con un mundo donde todos los niños y niñas del planeta tengan acceso a juegos y juguetes no sexistas, no violentos y libres de tóxicos.”

Reunión Café

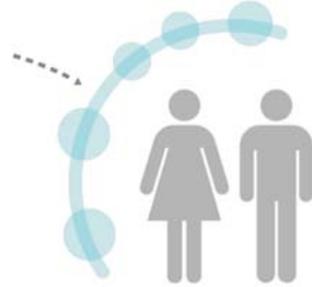
Asumidos los puntos anteriores, como anteriormente comentamos, se recomienda “convocar” una Reunión Café y realizar un ejercicio de iteración como describimos en la Reunión Café del archivo profundo.

Aviso para los que están deseando resultados: lo importante no es la respuesta concreta, lo importante es ir intuyendo el rumbo a pesar de la incertidum-

bre. Los resultados, o sus criterios de medición -indicadores clave- se plasmarán durante nuestro viaje en la visión operativa.

Audiencias

Nuestra audiencia natural es aquella que se encuentra alineada con nuestros valores. Buscar y encontrar a estas audiencias en sus diferentes categorías es la clave del negocio: usuarios, directos y prescriptores, aliados estratégicos y de soporte, entidades financieras, empresas de capital riesgo, administración pública, local, regional, nacional o supranacional, colectivos de iguales, organismos o asociaciones...



Con todas ellas vamos a crear vínculos y vamos a mantener una conversación. Una conversación en la que, posiblemente, cada una de las audiencias tenga su propio canal de comunicación y sus propias formas de dialogar. No se le cuenta lo mismo y de la misma manera a una empresa de capital riesgo que a un proveedor de servicios. No se explica igual nuestra empresa como caso de estudio en la universidad y una campaña de captación de nuevos clientes.

Y sin embargo, el ecosistema de conceptos, lenguaje y sensaciones, tanto para unos como para otros, ha de ser semejante y coherente con los valores y la misión del proyecto.

Entendemos audiencias como los diferentes grupos de interés a los que os tenéis que dirigir. A la hora de identificarlas, tenéis que comenzar a ser conscientes del tipo de conversación que mantenéis con cada una de ellas:

1. Distinguid y nombrad a vuestras audiencias (¿a quién?)
2. Identificad en qué canales conectáis con ellas (¿cómo?)
3. Estableced claves del contenido (¿qué?)
4. Intentad hacer una representación gráfica del mapa de conversación.



Diseño del negocio. Visión operativa

La visión operativa: diseñando el negocio.

La visión operativa está conformada por la copa del árbol y contiene cuatro perspectivas: triple balance, propuesta de valor + cliente, procesos clave y aprendizaje/alianzas. Estas cuatro perspectivas aglutinan la tareas que nos van a ocupar en la vida ordinaria de la compañía.

La Visión Operativa nace de la experiencia e intuición del emprendedor, pero también de sus prioridades. No obstante aconsejamos la realización de tres tipos de estudio:

1. Análisis de mercado y tendencia.
2. Análisis de entorno global (PESTLE).
3. Análisis de ventajas competitivas.

Saber cuál es nuestra posición es muy importante, y para ello conocer nuestros competidores nos es útil como puntos de referencia, pero siempre con un objetivo, ganarse al cliente, y no pelearse con la competencia. Analizar la competencia raras veces nos lleva a conclusiones absolutas, la analizaremos con información procedente de otras fuentes, y sacando conclusiones de las diversas herramientas a disposición: el PESTLE, el DAFO, y saber realmente cuáles son nuestras fortalezas (y debilidades) para aprovechar las oportunidades detectadas, y así rediseñar nuestras estrategias. Está bien saber lo que hacen nuestros competidores, pero sobre todo saber a qué segmentos se dirigen, y de suma importancia, identificar productos / servicios sustitutos actuales y/o potenciales, y no siempre llegan de nuestros competidores más directos. En definitiva, lo esencial para ocupar nuestro lugar, es haber realizado un buen diagnóstico interno, un análisis de nuestro entorno, un estudio de las tendencias y la influencia de factores no controlables. Todas complementan el análisis de los competidores, y nos permiten saber en cierta medida lo que es nuestro rol. Si tenemos ya una misión clara, desde esos valores que nos identifican y diferencian, y establecida nuestra visión, el lugar aunque utópico a dónde quisiéramos llegar, tomemos posición.

Realizar un PESTLE es identificar los factores que pueden afectar negativamente para mantener el equilibrio de los tres pilares de nuestra actividad en términos económicos, sociales y ambientales. O factores que pueden favorecer ese equilibrio. El análisis PESTLE identifica los factores del entorno general y se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO, si fuera necesario realizar ese último.

Los factores se clasifican en seis bloques:

- Políticos: políticas impositivas, promoción de la actividad empresarial, tasa de desempleo, estabilidad gubernamental, acuerdos supranacionales. Un ejemplo es la influencia de las políticas desarrolladas por la Unión Europea desde la supresión de barreras arancelarias o los retos de las directivas 2020.
- Económicos: ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, evolución

- de los precios, ayudas económicas, subvenciones y préstamos, nivel de desarrollo...
- Socio-culturales: evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, tendencias de consumo, nivel educativo, patrones culturales...
 - Tecnológicos: gasto público en investigación, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología...
 - Legales: legislación antimonopolio, derechos de propiedad intelectual, patentes y marcas, regulación del comercio exterior, licencias y autorizaciones para desarrollar determinadas actividades...
 - Ecológicas: leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, tendencias de cambio de hábitos, preocupación por el calentamiento global...

Es conveniente llevar a cabo un PESTLE antes de proceder a un análisis DAFO (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), ya que si necesita realizar un DAFO, con el PESTLE, tendremos un análisis externo exhaustivo. El análisis PESTLE es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y los ejes estratégicos de nuestro negocio. Los resultados podrán confirmar, corregir o matizar nuestras intuiciones sobre la propuesta de valor.

La visión operativa será tan simple o compleja como podamos, queramos o sepamos hacerla. Pero un denominador común debe ser medible y evaluable a través de los planes operativos necesarios en cada caso. Al ejecutar los planes operativos veremos la conveniencia de ampliar o profundizar en los estudios anteriormente recomendados, y en la medida de lo posible definir los indicadores que conformarán nuestro sistema de gestión.

Al proponeros hacer los siguientes estudios de análisis de mercado y tendencia, análisis de entorno global (PESTLE) y análisis de ventajas competitivas, pretendemos obtener respuestas a las siguientes preguntas cuyas respuestas a lo mejor ya conocéis:

1. ¿Conocéis el lugar a ocupar en el mapa de tendencias de vuestro sector?, ¿estáis a la cola, en el medio o la cabeza de la tendencia?, ¿qué aportáis?,
2. ¿Sabéis las limitantes políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ecológicas que puedan afectar o beneficiar a vuestra actividad central (amenazas / oportunidades)?,
3. ¿Tenéis identificados a vuestros principales competidores?, ¿conocéis su oferta y lo que os diferencia?

Las claves de nuestra visión operativa nos determinarán los objetivos significativos medibles en el tiempo. Estos objetivos serán la base de los planes operativos de nuestra empresa.

Propuesta de valor

La propuesta de valor: productos y servicios

Son los productos, los servicios o el conjunto de ellos, que ofrecemos a nuestros clientes / usuarios y por los cuales se vincularán a nuestro negocio. Tras la fase de estudio en la que habéis confirmado vuestras intuiciones, toca diseñarlas. El diseño de la propuesta de valor exige de metodologías creativas de rápido prototipado. Esto es lo que estamos denominando Desing Thinking, sistema de pensamiento que incorpora al usuario en los procesos de ideación e innovación con carácter abierto.

El objetivo principal del prototipado es poder representar la idea en el usuario y dialogar con él incorporándolo al proceso creador: contrastar ideas, problemas, opiniones... para luego trabajar con ese *feedback* y poder enfocar, optimizar e implementar la idea en una solución tangible.

Todo servicio y producto diseñado es la razón objetiva por la que un cliente se vincula a nuestro negocio. Si nuestra visión utópica le seduce, nuestra misión y archivo profundo le encaja pero nuestro producto final no le satisface, pondremos en riesgo nuestro vínculo. Pero si mantenemos un equilibrio en los tres órdenes, las posibilidades de fidelizar al cliente, de generar un vínculo duradero, aumentan exponencialmente.

Para describir la propuesta de valor beta que ofreceremos a nuestros clientes, debemos hacernos varias preguntas: ¿qué valor proporcionamos?, ¿qué problema ayudamos a solucionar?, ¿qué necesidades satisfacemos?, y a la luz de las tres investigaciones realizadas: ¿qué oportunidades de mejoras hemos encontrado?, ¿creemos que nuestros clientes percibirán el valor hallado?, ¿esta nueva versión de nuestra propuesta de valor sigue alineándose con nuestra misión y valores?. Contestadas las preguntas, volveremos a escribir la propuesta de valor.

Usuario

El tránsito de una economía industrial, analógica y centralizada a una economía del conocimiento, digital y en red ha cambiando el concepto de posicionamiento. Nuestro usuario ya no está necesariamente cerca de nosotros y el tamaño tampoco importa. Emerge el concepto GLO-CAL, global y local simultáneamente.

De hecho no se trata de obtener notoriedad para desde ahí ejercer un liderazgo. Se trata de ser coherente y desde ahí establecer vínculos. Quien más vínculos sanos genere más incidirá social, ecológica y económicamente. Pero para que el cliente perciba nuestra coherencia y pueda identificarse con nosotros, hemos de ser transparentes.

Nos van a preguntar consciente o inconscientemente sobre los siguientes tres aspectos de nuestra identidad:

- * Qué solucionamos de forma objetiva (propuesta de valor).
- * Para qué vincularnos (misión y visión utópica).

* Y si somos veraces, si ofrecemos lo que vivimos y lo hemos experimentado (valores y archivo profundo).

Además de ser transparentes, hemos de trabajar lo que configura nuestra identidad. Lo haremos a través de nuestro Storytelling.

Entre nuestra propuesta de valor (producto o servicio) y nuestro usuario no hay apenas distancia. De hecho en la medida que nuestro usuario evolucione, nuestros productos o servicios tendrán que evolucionar.

Para poder pensar en nuestros usuarios os proponemos simplificarlos en torno a unos pocos perfiles. Lo primero es no confundir entre usuarios reales y usuarios ideales. En este apartado pretendemos reconocer a los reales, para ello os proponemos usar al técnica personas. Sentaros como siempre en reunión en torno a un café y alrededor de una pizarra y comenzar a preguntaros sobre los aspectos generales de vuestro público y lo que os interesa de ellos: dónde vive, cómo lo hace, qué tipo de familia tiene, lo que hace en el tiempo libre, dónde trabaja, lo que le preocupa, etc., un conjunto de aspectos que habéis de convenir que os ayudarán a enfocar a la hora de diseñar nuestra propuesta de valor.

Con la ficha construida, escoged dos o tres ejemplos concretos de usuarios reales y contestad a cada ítem de forma participativa y dinámica, tal vez unos *post-it* en la pizarra os puedan ayudar. Una vez tengáis definidos vuestros dos o tres perfiles preguntaros si el servicio o producto que habéis diseñado satisface las necesidades y responde a las expectativas generadas. Para finalizar el proceso, construid un mapa de conclusiones comunes.

Procesos

Toda propuesta de valor, servicio o producto, se construye a través de actividades concretas que, asociadas entre sí, configuran los procesos clave.

Si la propuesta se define desde un “para qué” y un “para quién”, los procesos se definen desde el “cómo”; “cómo lo hacemos, cómo lo gestionamos, cómo lo comunicamos, cómo lo comercializamos”.

En una microempresa todas las tareas recaen en muy pocas manos, o dicho de otra manera, siempre caen en las mismas. Y cuesta reconocer lo que es realmente importante de lo que no. En realidad, atendemos lo más urgente, perjudicando seriamente nuestras mejores intenciones. Por esta razón, debemos hacer un esfuerzo especial para detectar los procesos clave de nuestro proyecto, nuestra organización o empresa.

¿En qué procesos debemos sobresalir para satisfacer a nuestro público? Una vez diseñado el proceso clave ¿sabremos distinguir con facilidad entre actividades estratégicas y de soporte? Una actividad estratégica es aquella en la que aportamos alto valor añadido y una de soporte no, aunque sea imprescindible.

Una vez construido un proceso sabremos dónde somos internamente fuertes y dónde necesitaremos apoyo, en forma de nueva área de aprendizaje o de nueva alianza.

¿Qué procesos clave requiere nuestra propuesta de valor?
¿Cuáles están relacionados con nuestros canales?
¿Y con nuestros clientes?

Para diseñar un proceso, los pasos básicos deben ser los siguientes:

1. Detectad una actividad estratégica en la que aportáis alto valor añadido a vuestros clientes.
2. Añadid de forma lineal delante y detrás de esa actividad todas las necesarias para la resolución positiva de ese trabajo.
3. Ese itinerario de tareas ya constituye un proceso clave por contener actividades estratégicas.
4. Diferenciad en el proceso las actividades de alto valor añadido y las que no aportan alto valor.
5. Pensad cuáles de ellas son externalizables y cuáles no.
6. Dibujad el mapa del proceso.
7. Distinguid las actividades de ese proceso que son frágiles e id pensando en cómo van a ser reforzadas: nuevos aprendizajes o nuevas alianzas.

Aprendizaje y alianzas.

Una microempresa está aprendiendo de forma constante. Y lo está haciendo intuitivamente y en general con un gran nivel de autonomía.

En nuestras empresas, por necesidad y vocación simultáneamente, estamos asumiendo con facilidad las nuevas coordenadas del qué y cómo aprender: buscamos lugares donde maximizar el valor de la experiencia, optamos por trabajar en comunidad y asumimos el riesgo del compromiso compartido.

En torno a los procesos clave podemos identificar nuevas áreas de aprendizaje que nuestra empresa debe abordar. Del triángulo visión utópica, misión y público emanan intuiciones, conceptos nuevos a los que hay que dar respuesta, pues algunos de ellos marcarán el rumbo de la organización en los próximos años. Y estas posiblemente no estén en ningún proceso clave.

Por tanto, desde el punto de vista del aprendizaje hay que encontrar un equilibrio entre las carencias de nuestros procesos y las intuiciones que emanan de la organización.

** Aprendizaje vinculado a los procesos*

Tomad vuestros mapas de procesos y determinad aquellas áreas que tenéis que fortalecer y que creéis que tenéis que mejorar vía aprendizaje. Tanto a corto, como a medio y largo plazo.

** Aprendizaje vinculado a la intuición*

Tomad vuestro archivo profundo, misión y visión utópica y haced un listado de temas de aprendizaje que intuitivamente reconocéis importantes para el futuro de la organización tanto a corto, como a medio y largo plazo.

Las alianzas

Con quién y para qué nos aliamos son dos aspectos fundamentales para definir el éxito o fracaso de un emprendimiento. Distinguímos entre alianzas de soporte y estratégicas:

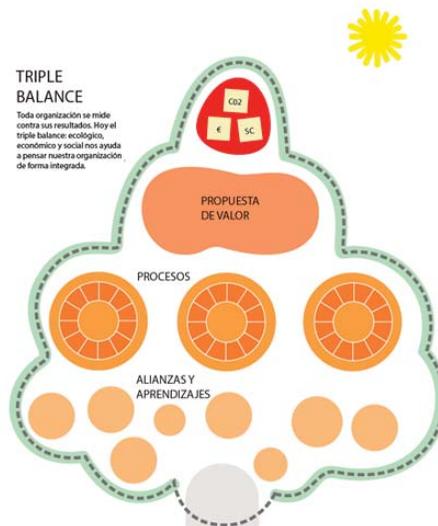
- * Las de soporte son alianzas de carácter eminentemente técnico y que podemos externalizar sin problemas de nuestra organización. El valor de esta alianza se encuentra generalmente en la relación eficiencia y coste.
- * Las estratégicas cualifican un proceso clave de forma notoria y pueden llegar a condicionar nuestra propuesta de valor, incluso formando parte de ella. Una característica natural de una alianza estratégica sana es el aprendizaje y crecimiento mutuo.

Todas nuestras alianzas han de tender a estar construidas desde cierta coincidencia de valores. Trabajando con nuestros aliados como si de un público objetivo se tratara, alineados, vinculados, creando red.

Algunas de las preguntas que nos haremos son: ¿quiénes son nuestros aliados clave?, ¿quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestras alianzas?, ¿en qué medida están resolviendo estos aliados clave su papel en los procesos?, ¿aportan todo el valor que necesitamos?, ¿están alineados con nuestros valores parcial o totalmente?. En caso de que no, ¿creemos que esto es un problema?, etcétera.

Triple balance

Es el nivel superior del árbol estratégico, está vinculado directamente a la propuesta de valor y tiene que ver con los resultados.

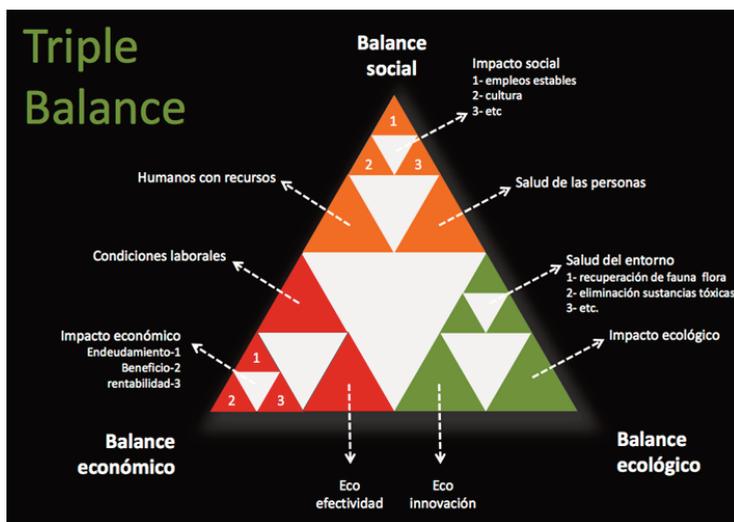


Toda organización se mide contra sus resultados. En muchos manuales, aún podemos leer: “El mapa estratégico empieza en la perspectiva financiera, con los objetivos para crear valor a los accionistas por medio de los objetivos financieros”. Y lo seguiremos leyendo. Hoy somos conscientes de un nuevo reto: los resultados no sólo han de medirse desde la perspectiva económica, sino también en relación al impacto ecológico y el impacto social que producen.

Atrevernos a medir lo económico, lo social y lo ecológico nos sitúa de forma responsable ante el resto de la comunidad y con las generaciones venideras y nos conecta directamente con nuestro archivo profundo. Crear hitos de medición en lo ecológico y en lo social tan precisos como los hay en lo económico es un camino que está por transitar. Para caminarlo hace falta crear empresas que en su ADN original estén comprometidas con esta triple tensión y la vivan como la gran oportunidad que es. La propuesta de valor diseñada incluye en sí misma todos los aspectos a medir desde el sistema de medición del triple balance.

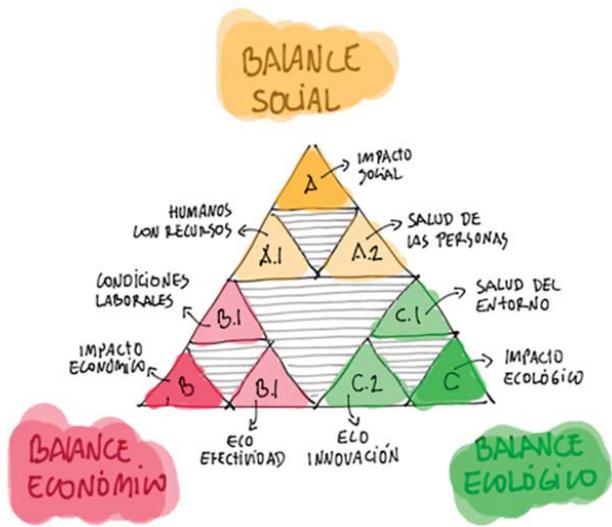
Los beneficios que se obtienen al construir nuestro modelo de negocio en base a la triple cuenta de resultados, facilita la monitorización con indicadores de gestión, financiera, social y ambiental, permite analizar las tendencias y tomar decisiones estratégicas, de forma coherente y equilibrada. Asimismo mejora las relaciones con las partes interesadas. La información transparente es una vía de reforzar la confianza entre los diferentes stakeholders, es decir los grupos de interés que de una forma u otra están relacionados con nuestro negocio. En definitiva, muestra a todas las partes interesadas y a la sociedad en general, las contribuciones que la empresa está realizando en el terreno de la sostenibilidad social y ambiental.

Con el Triple Balance se muestran datos que pertenecen a diferentes áreas o secciones que permiten entender la situación particular de cada una y mejorar la comunicación entre ellas, por lo tanto detecta riesgos futuros. Al mismo tiempo, permite identificar posibles puntos conflictivos en los procesos productivos y/o canales de comunicación, lo que posibilita la implantación de medidas preventivas.



Referencias, las podemos obtener del *Global Reporting Initiative*, GRI, una institución sin fines de lucro que produce guías para la preparación de informes de sostenibilidad, promueve su aceptación alrededor del mundo y verifica que los informes, que así lo solicitan, cumplen con las guías. Como para la gran mayoría de las empresas, la publicación de tal informe es completamente voluntaria. Las guías sugieren identificar los principales impactos, proponiendo múltiples indicadores y principios que permiten a las organizaciones alinear y medir sus procesos, permitiéndoles generar un reporte económico, ambiental y social, dándoles una mirada integral sobre su desarrollo.

A nivel global han existido varias iniciativas políticas relacionadas con el desarrollo de mecanismos que favorezcan la sostenibilidad, particularmente respecto al medioambiente. Con objeto de presentar un marco de estrategias de RSC, la Comisión Europea publicó en abril de 2003 el documento *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*, donde recoge los principales informes de trabajo elaborados por distintas organizaciones internacionales. Así, la OCDE en su inventario de códigos de conducta enumera 233 códigos; la OIT, 215 códigos e instrumentos relacionados con aspectos de las condiciones de trabajo; y el proyecto Sigma –The Sigma Guidelines Toolkit– veinte iniciativas relevantes (Calvo *et al.*, 2007), y la anteriormente citada, la propuesta GRI, que tiene en cuenta iniciativas que tengan como objetivo incidir en la gestión de la compañía. En la actualidad, tras los esfuerzos realizados desde diversos frentes públicos y privados, la información sobre Responsabilidad Social Corporativa disponible para los usuarios es bastante abundante. Sin embargo, el modo en que está organizada y el formato en que se encuentra recogida dificultan enormemente su tratamiento, hasta el punto de impedir un procesamiento eficiente. Frente a esta inconveniencia, los avances tecnológicos han permitido desarrollar sistemas informáticos capaces de procesar volúmenes ingentes de datos de distinta naturaleza. El estándar XBRL (eXtensible Business Reporting Language) está permitiendo la representación, remisión y tratamiento de información empresarial y del sector público, facilitando la efectiva utilización de todo tipo de indicadores, en formato digital. Para dar respuesta a estos retos, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) ha liderado el proyecto para el «Desarrollo de una taxonomía XBRL sobre Responsabilidad Social Corporativa», con el apoyo de la Asociación XBRL España.



Tras simplificar las baterías de indicadores, consensuados con la mayoría de las empresas del IBEX35, se proponen 27 indicadores, aunque por experiencia, muchos son difícilmente aplicables a las microempresas y pequeñas empresas (recordemos que más del 80% de las empresas), pero útiles como referencia y para hacernos pensar acerca de los indicadores que realmente necesitamos.

Proponemos trabajar en dos planos, con tres indicadores primarios, uno para cada perspectiva, social, ecológica y económica; he aquí el gran reto, no sólo indicadores que influyen en nuestra organización, sino en término de impacto, el impacto social que tendrá nuestra actividad en nuestra comunidad, y no sólo en número de personas que forman parte de la plantilla; el impacto ecológico que puede por ejemplo tener un estudio de arquitectura a la hora de definir soluciones arquitectónicas sostenibles, y no sólo las medidas de ahorro energético del propio estudio; el impacto económico, en cuanto a los propios resultados de la empresa, pero también los beneficios para sus usuarios, etcétera.

El segundo plano consiste en fijar los indicadores secundarios, en principio dos por cada perspectiva, desde lo social, un indicador relacionado con el impacto económico, otro relacionado con el impacto ecológico. Desde lo económico, un indicador relacionado con el impacto social, el otro con impacto sobre lo ecológico, y así sucesivamente. Los indicadores de segundo nivel son por lo tanto seis, más los tres primeros, tenemos nueve indicadores.

Podremos, y seguramente necesitaremos desglosar algo más determinados indicadores, y podremos, con un tercer nivel, llegar a tener doce indicadores más. No obstante, recomendamos no bajar al tercer nivel antes de haber definido de forma clara los nueve primeros.

Recordamos que la elección de los indicadores derivan de los objetivos y metas definidos en nuestra visión operativa. Las métricas se trasladarán a los planes operativos correspondientes, con sus planes de acción para lograr dichos objetivos, algunas con su reflejo en el plan financiero, otras en el plan de comunicación y/o comercial, otras en el plan de operaciones, etcétera.

3. Story Telling

Comunicación de valor

Una vez contruidos todos los elementos de la visión operativa emergerá con fuerza la necesidad de contarle a nuestros clientes las claves del negocio.

Storytelling es el arte de contar historias. La historia es un camino para comunicar cercano, concreto y cargado de emociones.

Para diferenciarnos, para lograr que nuestra audiencia nos identifique, para posicionarnos en el mercado, hemos de construir el relato o Storytelling de nuestra marca. Los elementos que componen un buena historia básicamente son tres:

Lo **pulsional**: necesariamente nuestra propuesta tiene que ser atractiva, ha de gustar a nuestro público y ha de ser recordable, como por ejemplo una

anécdota significativa y diferencial que nos permita competir en el universo de lo memorable para nuestros clientes.

Lo **Racional**: la historia ha de mostrar con facilidad y agilidad los beneficios objetivos de la propuesta de valor en cuestión. El “qué ofrece” tiene que estar muy claro y sin dudas.

Lo **Afectivo**: toda la narrativa ha de estar fundamentada y referida a nuestro mapa de valores. Tiene que sonar coherente con los valores y archivo profundo.

En definitiva estamos llamados a contar lo que realmente somos. El público demanda coherencia, vía transparencia. El tiempo de contar unas cosas y ser otras, pasó. Hemos visto en un capítulo anterior las audiencias con las que nos vinculamos o que querríamos vincularnos (empresas de un sector determinado, administraciones públicas, empresas que exportan, empresas con presencia digital...) y los usuarios (la persona a quién está destinada nuestra propuesta de valor). Pero hay otros públicos a quienes queremos o debemos contar nuestra historia: colaboradores internos y externos, entidades financieras, colectivos sensibilizados por nuestra propuesta, asociaciones sectoriales, etc...

A través del storytelling o relato de marca se cristalizan nuestros valores y lo que somos, de forma que sea fácilmente percibido por nuestro público. Como pequeñas empresas que hemos investigado nuestros valores, tenemos una coherencia interna e identidad definida que será una ventaja a la hora de posicionarnos y diferenciarnos. Como anteriormente comentado, toca otra “Reunión-café”, en la que identificaremos las claves de lo que queremos contar, y el canal que utilizaremos. En esa fase, lo ideal es elaborar nuestro mapa comunicante.

Planes operativos.

Los planes operativos son los planes financieros, de inversión, de tesorería, de comunicación y marketing, jurídico-fiscales, de recursos humanos, de operaciones, etc.

Son planes concretos de acción a corto plazo, que emergen de la visión operativa, y recogen las acciones (tareas) que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de nuestro proyecto empresarial, asignándoles los recursos humanos y materiales necesarios. Confeccionar estos planes en general requiere el uso de herramientas de planificación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, para hacer posible el seguimiento de las metas marcadas, cualitativas y cuantitativas, y la eficiencia de los recursos asignados.

Una micropyme no debe confeccionar todos los planes operativos mencionados, sino, desde su centro de gravedad (comercialización o gestión o resultados), y concentrarse sobre los más estratégicos, en particular los que abarcan las 4 perspectivas: por ejemplo un proceso estratégico que mejora nuestra propuesta de valor y que requiere un aprendizaje específico u obliga a una alianza, con su re-

flejo en la triple cuenta de resultados.

La visión operativa se suele establecer mínimo a tres años, mientras los planes operativos se diseñan en general a un año. Eso sí, su seguimiento debe ser periódico, siendo recomendable su actualización cada 2 ó 3 meses.

El plan operativo será un documento en el cual vamos a reflejar los objetivos a cumplir y estipular los pasos a seguir. En este sentido, el plan está vinculado con nuestra visión operativa, siendo un plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar los distintos objetivos y metas que han surgido mientras construíamos el árbol.

En base a los datos y previsiones que habremos fijado y los indicadores seleccionados en el apartado “triple balance”, debemos confeccionar los planes. Recordar que empezaremos por confeccionar los planes más importantes, los relacionados con nuestros objetivos estratégicos, y no empezar a elaborar toda una batería de planes, llamado *plan de negocio*, que como ocurre a menudo con los emprendedores a punto de crear su negocio, se les exige presentar un documento plano de 100 páginas a quién corresponda: consultor de negocio, director de la oficina bancaria, ventana de la administración...

Una vez realizado el viaje a través del árbol, aunque no finalizado (acaba de empezar uno nuevo, auténtico), la integración en el árbol estratégico de todos los elementos que componen nuestro proyecto o negocio, nos permiten con relativa facilidad responder a las preguntas que nos hará un futuro colaborador, un proveedor, un potencial inversor...

Para por ejemplo participar en un foro de inversores, el árbol estratégico nos permite en 10 minutos (pocas veces disponemos de más tiempo en un primer contacto, por lo tanto de vital importancia si queremos tener otra oportunidad para entrar más en detalle), responder a todas las preguntas clave, la inquietud y/o curiosidad de nuestro(s) interlocutor(es). Las preguntas claves suelen ser las siguientes:

1. Introducir el proyecto, archivo profundo, valores, misión, visión utópica. Pensar que por escrito, disponemos de lo que puede representar 5 tweets.
2. Nuestra propuesta de valor: problema o necesidad que resuelve mejor que la competencia. Nuestra ventaja competitiva. Escalabilidad. Cómo y con qué la empresa equilibra su triple balance y lo hará de forma permanente en el tiempo. Pensar en 5 tweets más.
3. Nuestras audiencias, nuestro ecosistema, dimensión del mercado... 2 tweets.
4. Target de clientes potenciales (usuarios), estrategia de comunicación, estrategia de ventas, marca(s), posicionamiento... de 3 a 4 tweets.
5. Nuestro modelo de negocio desde propuesta de valor, procesos claves, áreas de aprendizaje, alianzas estratégicas... de 3 a 4 tweets.
6. Valor del equipo humano directamente involucrado en el proyecto... De 2 a 3 tweets
7. Necesidades de capital, financiero, estructural, relacional, intelectual, etc... especificando qué precisaría para reforzar su posición (canales de distribución, contactos con clientes potenciales, experiencia en...). De 2 a 3 tweets

8. Resultados y beneficios: 1 tweet para beneficios sociales, 1 para ecológicos, 1 para económicos.

De algún modo, el esqueleto de nuestro Storytelling comporta aproximativamente 25 tweets.

4. Conclusiones

Un modelo de negocio se construye en los valores que nos vinculan entre actores de un mismo ecosistema, por lo que hay tantos modelos como negocios. Existen distintas formas o herramientas en la actualidad para representar los modelos de negocio, herramientas gráficas con las que el creador del modelo va resolviendo cada punto que necesita para hacer que en teoría su modelo de negocio funcione. El árbol estratégico se caracteriza por ser una herramienta muy visual que facilita tomar en consideración todos los aspectos claves de nuestra iniciativa empresarial, de forma intuitiva, inspiradora e integradora. Se puede incorporar tantos elementos que se quiera, referencias y datos, indicadores y fuentes, eso sí, cuando un elemento no encuentra su lugar, con mucha probabilidad, no tendrá relación con nuestro negocio, será un elemento efímero o perturbador. Ocurre en determinados casos que sea objeto de la construcción de otro árbol, por lo tanto de otro negocio.

