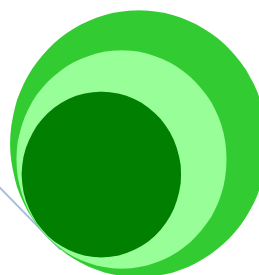
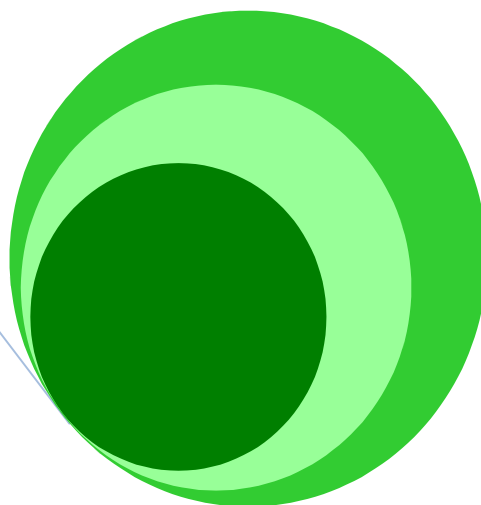




Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
**CONSEJERÍA DE EMPLEO,
FORMACIÓN Y TRABAJO AUTÓNOMO**



EL ÁRBOL ESTRATÉGICO

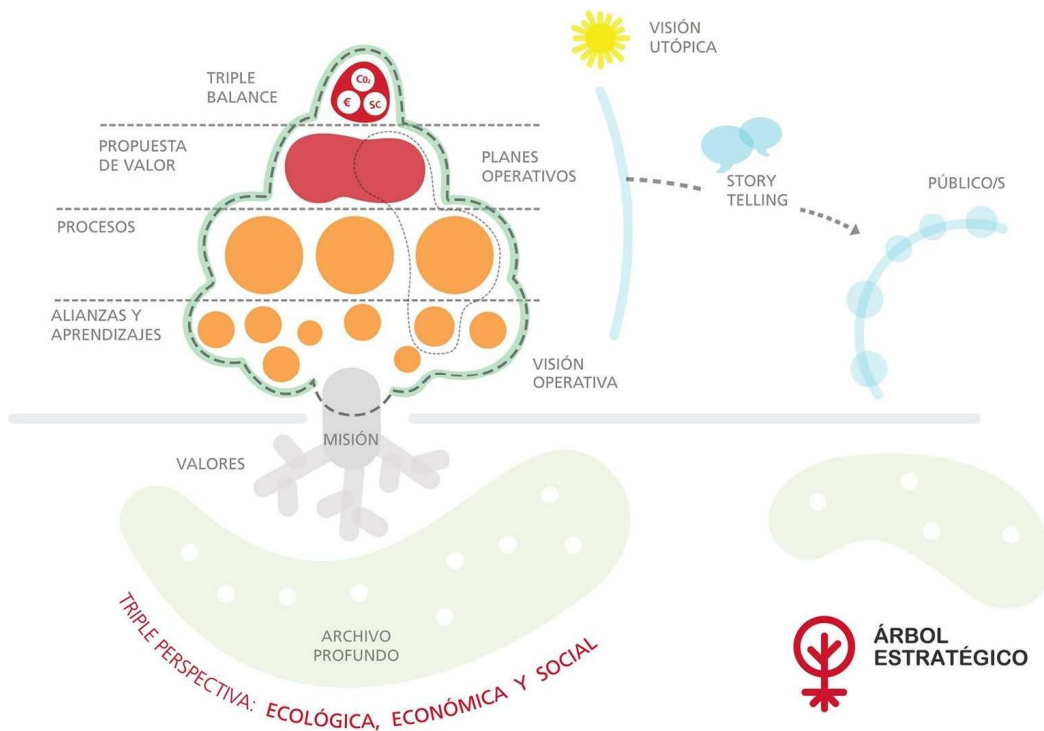
Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza





INDICE		PÁG
1. INTRODUCCIÓN		3
2. ANALIZANDO EL ÁRBOL ESTRATÉGICO		4
2.1. Archivo Profundo		5
2.2. Nuestros Valores		5
2.3. Misión		6
2.4. Visión Utópica		7
2.5. Las Audiencias		7
3. DISEÑO DEL NEGOCIO		8
3.1. Visión Operativa		8
3.1.1. La Propuesta de Valor		9
3.1.2. Procesos		10
3.1.3. Aprendizaje y Alianzas		10
3.1.4. Triple Balance		12
3.2. Planes Operativos		12
3.3. Comunicación de Valor: The Story Telling		13
4. CONCLUSIONES		14
5. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS		15

EL ÁRBOL ESTRATÉGICO



1

1.- INTRODUCCIÓN

La situación actual de crisis económica, está promoviendo un replanteamiento del modo de hacer negocios que tienen las empresas. La siguiente herramienta, se apoya en un enfoque visual de gestión que facilita entender, aceptar, integrar y cambiar las organizaciones.

¹ "Árbol Estratégico. Diseñar empresas fundamentadas en valores". Laurent Ogel y Alejandro Castillo (Creative Commons). Fondo Social Europeo y EOI. 2012



El Árbol Estratégico, es una metodología de gestión conceptualizada por Alejandro Castillo y Laurent Ogel y que ha contado además, con la cofinanciación del Fondo Social Europeo, está dirigida a emprendedores, microempresas, pymes y design-thinkers.

Los emprendedores utilizan habitualmente la intuición, a la hora de gestionar todos los elementos que componen su negocio. Lo importante es tener cuanto antes todas estas piezas o elemento, para pensar estratégicamente e ir tomando las decisiones correctamente. Dicha intuición, lejos de ser un problema, sería una ventaja y formaría parte del **árbol estratégico**: un modelo conceptual que aúna pensamiento de diseño, la intuición como herramienta estratégica y el enfoque a las pequeñas empresas. Hoy ya sabemos que el futuro será ecológico, digital y social, por lo que el Árbol Estratégico acerca ese pronóstico, esa empresa ideal, con la de empresa real.

2.- ANALIZANDO EL ÁRBOL ESTRATÉGICO

El árbol estratégico se basa en una triple visión: social, económica y ecológica. La necesidad de analizar los componentes económico y social ha sido tradicionalmente aceptada. Pero ahora incluimos una vertiente ecológica entendida como sostenibilidad ambiental, pero también de sostenibilidad en el ecosistema del que la empresa forma parte: interno y externo (sostenibilidad estructural y sostenibilidad socioeconómica).

A continuación analizaremos los distintos elementos que conforman la metodología del Árbol estratégico, y que posteriormente cobrarán sentido cuando las apliquemos a la operativa de la empresa.



2.1. ARCHIVO PROFUNDO

Se trata del sustrato del árbol, la base del planteamiento. Denominamos archivo profundo al conjunto de referencias y experiencias que el emprendedor sea como es y que condicionan la creación y crecimiento de su empresa.

Indagar en lo profundo ayuda a conocer el grado de alineación de los elementos que componen la empresa, además de conocer si existen complementariedades.

Las pequeñas empresas resultan ser el entorno perfecto para integrar las vivencias del emprendedor, su archivo profundo, como núcleo del negocio.

2.2. NUESTROS VALORES

Hace referencia no sólo a valores éticos, sino también aquellos principios que nos gobiernan y marcan nuestro modelo vital, tanto personal como empresarial.

Si para tú organización es importante, por ejemplo, la innovación, este valor configurará tus tareas, la relación con tus proveedores y clientes. Es aconsejable concretar más, apellidar los valores, pues hay muchos matices dentro de un mismo valor: innovación sin límites, innovación relacional, innovación natural, innovación tecnológica, innovación afectiva, innovación cultural.

Por cada valor asentado (totalmente asumido en la organización), escribe otro a conseguir, valor aspiracional, que reconoces como no alcanzado.



Los valores se construyen desde la base del archivo profundo (creencias y experiencias) que hemos visto anteriormente.

Sin duda los valores no suelen ocupar un lugar muy destacado en el pensamiento de los emprendedores, pero pueden ser fundamentales para ayudarnos a dirigir nuestros pasos y a tomar decisiones que no nos alejen de nuestro modelo.

2.3. MISIÓN

Se trata de las raíces que alimentan a nuestro árbol. Es la parte sobre la que se sostiene todo. Ésta se basa en el archivo profundo y en los valores, que ya hemos visto.

Definiremos el concepto de misión contestado al “para qué” del negocio. Componer una frase que responda a esta pregunta, basándonos en nuestro archivo profundo y valores, sacará a la luz muchos “qués”, muchas capacidades, productos y servicios.

Los proyectos sólo pueden tener una única misión, y aunque ésta pueda evolucionar con el tiempo, tiene carácter de permanencia.

Es recomendable que la misión resulte atractiva de leer, de decir. Lo normal es que se describa a través de los valores centrales de la organización y es posible que sea necesario nombrar algunas de las tareas en las que estamos inmersos, “lo que hacemos”.



2.4. VISIÓN UTÓPICA

Son las grandes motivaciones que impulsan a una organización. Una imagen motivadora que se relacione con el archivo profundo, valores y misión. No importa que no sea alcanzable. Recuerda que nos dinamizan los deseos y sueños.

Representan el objetivo de todas nuestras actividades: el “hacia dónde”. Un impulso a nuestro proyecto que va más allá del día a día y conecta al emprendedor con un componente inspirador, tan ajeno en ocasiones a las grandes empresas.

Los requisitos que deben cumplir estas motivaciones, para que puedan formar parte de la visión utópica son:

1. Estar alineadas con el archivo profundo.
2. Las hemos tenido siempre, no es nuevo.
3. Generalmente es inasible e inabarcable.
4. Puede tener un fuerte carácter solidario.

2.5. LAS AUDIENCIAS

Es fundamental conocer el grupo de personas que se encuentran en nuestro entorno, y que cumplen el requisito de estar alineados con nuestros valores. Entendemos por audiencias como los diferentes grupos de interés a los que os tenéis que dirigir.

- Usuarios (directos e indirectos).
- Aliados estratégicos y de soporte.
- Entidades financieras.



- Administración.
- Colectivos de iguales.

Con todas ellas vamos a crear vínculos y vamos a mantener una conversación. Esta comunicación no es exactamente la misma con cada grupo, si bien ha de ser semejante y coherente con los valores y la misión del proyecto.

Al identificarlos, incrementamos en gran medida las opciones de éxito y fidelización de nuestras propuestas. Encontrar a estas audiencias es clave para el negocio.

3.- DISEÑO DEL NEGOCIO

3.1. VISIÓN OPERATIVA

Una vez definidas los fundamentos que sustentan a la empresa, vamos a continuar analizando el tronco del árbol.

A la hora de diseñar la VO, se suele emplear la experiencia e intuición del emprendedor. Si bien, es recomendable recurrir a estudios, que aporten desde un punto de vista objetivo, información para contrastar nuestras intuiciones. Existen tres tipos de estudio que podrían ser de utilidad:

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



La visión operativa se puede evaluar a través de los planes operativos necesarios en cada caso.

Según el modelo del árbol estratégico, la visión operativa (VO) está formada por cuatro perspectivas: propuesta de valor, procesos clave, aprendizaje/alianzas y triple balance. Estas cuatro perspectivas abarcan las tareas del “día a día” de cada empresa, y conforman la copa del árbol.

3.1.1. LA PROPUESTA DE VALOR

Siguiendo nuestro ascenso en el gráfico del Árbol Estratégico, nos encontramos con la Propuesta de Valor, es decir aquellos productos o servicios que ofrecemos a nuestros clientes y que nos hacen tener una posición en el mercado.

Se sitúa en el centro del árbol, ya que tiene una visión estratégica de la empresa. La definición de la propuesta de valor no es que tenga que estar sustentada por todo el trabajo hecho hasta ahora, es que ha de encajar en el modelo construido, ha de formar parte como una pieza de puzzle.

El diseño de la propuesta de valor exige de metodologías como el Design Thinking: según Tim Brown ésta se define como un sistema de pensamiento que “usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado”. El objetivo no es otro que trabajar con el cliente, para obtener un feedback, que nos ayude a obtener un



producto/servicio tangible que maximice la satisfacción de necesidades de éste. Fundamental para poder vincularlo a nuestro negocio.

3.1.2. PROCESOS

Existen una serie de actividades concretas que, unidas entre si, configuran los procesos clave de la empresa, necesarios para que podamos desarrollar nuestra Propuesta de Valor (productos y/o servicios).

Habría que analizar todas las actividades que se realizan en nuestra empresa, y distinguir entre actividades estratégicas, donde podemos aportar valor añadido, y la de soporte, donde apenas aportamos valor.

Una vez conozcamos nuestros procesos, podremos optimizarlos, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3.1.3. APRENDIZAJE Y ALIANZAS

El Aprendizaje y crecimiento de una empresa se presentan como elementos esenciales, como un constante caminar hacia un enfoque de calidad y perfeccionamiento. Pero debemos enfocar este aprendizaje en todos aquellos aspectos que, de un modo u otro, nos pueden hacer mejorar en procesos o propuesta de valor.

Por lo tanto, nos encontramos con dos líneas para enfocar el aprendizaje. La primera, formada por todas las carencias de nuestros procesos clave, necesarios para desarrollar



nuestra Propuesta de Valor (productos y/o servicios). Y la segunda, las intuiciones que surgen de la organización, al conjugar elementos como son la visión utópica, la misión y el público. En éste último caso, aparecen intuiciones o nuevas ideas a las que dar respuesta, y que podrían orientar el rumbo de la empresa en el futuro.

Otro aspecto importante para el éxito de una empresa son las alianzas que realicemos, y el objetivo de las mismas, Aquí podemos distinguir entre:

- Alianzas de soporte: tienen carácter técnico y su valor se encuentra en la relación eficiencia y coste, básicamente en trabajos que no podemos realizar y necesitamos externalizarlos.
- Alianzas estratégicas: añaden valor a los procesos clave y pueden llegar a condicionar nuestra propuesta de valor, incluso formando parte de ella. Deben ser creadas y reforzadas por nosotros mismos, ya que es una prioridad, aportando aprendizaje y crecimiento a todas las partes implicadas.

Todas nuestras alianzas deben construirse en base a valores comunes entre las partes. Esto es un requisito básico, para poder trabajar con nuestros aliados como si de un público objetivo se tratara, alineados, vinculados, creando red.



3.1.4. TRIPLE BALANCE

Situado en la parte más alta del árbol estratégico, está vinculado directamente con la propuesta de valor, y tiene que ver con los resultados.

Los resultados se miden a través de un triple balance, formado por tres partes: económica, social y ecológica, que nos presentan a la empresa como un todo integral. Nos sitúa de forma responsable ante el resto de la sociedad, con las generaciones venideras y nos conecta directamente con nuestro archivo profundo.

A la hora de establecer indicadores, para medir el grado de consecución de resultados, la propuesta de valor que hayamos diseñado, incluye en sí misma todos los aspectos a medir desde el sistema de medición del triple balance.

3.2. PLANES OPERATIVOS

Se trata de planes que abarcan diversas materias: marketing, recursos humanos, jurídica, financiera, etc. Enfocados en el corto plazo (horizonte temporal de un año), tienen su origen en la visión operativa, y asignan recursos a las tareas más concretas que harán posible la consecución de los objetivos de la empresa.

Es importante aclarar que solo debemos centrarnos en aquellos planes operativos que sean estratégicos para la empresa, y que están orientados hacia las 4 perspectivas:

- Aprendizaje y Crecimiento
- Procesos
- Propuesta de Valor



- Triple Balance

Estos cuatro grandes bloques forman el plan operativo, que envuelve toda la copa del árbol.

3.3. COMUNICACIÓN DE VALOR: THE STORY TELLING

Llegados a este punto, ya tenemos diseñada nuestra visión operativa. A continuación surge la necesidad de comunicar y concretar las claves de nuestro modelo con el público. Para ello, una herramienta muy interesante es el “Story Telling”, un modelo de comunicación basado en historias y en un contacto no sólo intelectual, sino también a través de la “emoción”.

El cliente externo necesita entendernos globalmente. La forma de conectar con nuestras audiencias es a través de la “emoción”. Para ello, debemos diseñar un buen “Story Telling”, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Pulsional: Busca la anécdota atractiva y recordable.
- Racional: Lógica y comprensible, mostrando los objetivos de la propuesta de valor
- Afectiva: Coherente con nuestros valores y archivo profundo.



4. CONCLUSIONES

Hoy la transparencia y la alineación con los valores del cliente vinculan y fidelizan. El modelo del árbol estratégico representa una herramienta de reflexión muy interesante y que puede servir para ordenar y sacar partido del modelo intuicional que suelen utilizar las pequeñas empresas. La adecuación del proceso estratégico a las características propias de las PYMES y microPYMES puede ser una interesante aportación de esta metodología.

Al igual que el Business Model Canvas, el producto final que obtenemos con el árbol estratégico es un “lienzo” que permite visualizar todos los elementos fundamentales para un negocio (producto o servicio), ordenarlos y agruparlos en función de cada necesidad.

Otra característica interesante de este modelo, es que parte de un análisis profundo del negocio, donde los aspectos sociales y medioambientales adquieren la misma relevancia que los económicos. Esto permite diseñarlo de forma coherente, lo que nos permite realizar una asignación eficiente y eficaz de los recursos, para alcanzar los objetivos marcados.



5. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- “El Triple Balance: un modelo de gestión para otra economía”. Laurent Ogel, 2013
- “Árbol Estratégico. Diseñar empresas fundamentadas en valores”. Laurent Ogel y Alejandro Castillo (Creative Commons). Fondo Social Europeo y EOI. 2012
- “La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial”. Tomás G. Perdiguero, Andrés García Reche
Universitat de València, 2005