

Propuesta de un modelo de planificación y control estratégico para la empresa

Morph estudio

Jorge Román Butrón

Máster en Administración de Empresas (MBA)



MÁSTERES
DE LA UAM
2018 – 2019

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Trabajo Final de Máster

**“Propuesta de
un modelo de planificación y control estratégico
para la empresa Morph estudio.”**



Universidad Autónoma de Madrid

Máster en Administración de Empresas (MBA)

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Autor:

Jorge Román Butrón

Dirigido por:

Jesús Holgado

Curso académico 2018-2019

Madrid, julio de 2019

SÍNTESIS

Aplicando la metodología 5W2H se detalla a continuación el plan de acción del siguiente informe:

1. *What* – ¿Qué?: Se realizará una propuesta de modelo de planificación y control estratégico para la empresa de arquitectura e ingeniería Morph Estudio.
2. *Why* – ¿Por qué?: La justificación de este trabajo radica, en que para Morph es necesario generar ventajas competitivas y adaptativas que le permitan crecer de manera sostenible en el tiempo, reteniendo a clientes antiguos y captando a los nuevos, así como superar los desafíos del avance del sector y mantener el liderazgo y posicionamiento. El propósito es que el modelo propuesto pueda aportar de manera estratégica y operativa para la empresa.
3. *When* – ¿Cuándo?: Desde el 08 de abril hasta el 05 de Julio.
4. *Where* – ¿Dónde?: El trabajo se desarrollará en la casa matriz de la empresa; C/ O'Donnell nº 34 – 28009 – Madrid, España.
5. *Who* – ¿Quién?: El responsable de este informe es el autor del presente Trabajo Fin de Máster.
6. *How* – ¿Cómo?: Se estudiarán las condiciones actuales de la empresa involucrada en la investigación, para posteriormente elaborar el modelo de planificación y control estratégico el cual integra de manera conjunta y armónica dos metodologías; el Cuadro de Mando Integral y el Hoshin Kanri.
7. *How much* – ¿Cuánto?: Recursos de personal; lo equivalente a un alumno en práctica.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Relevancia, pertinencia y motivación de la investigación	1
1.2. Problema Identificado.....	2
1.3. Justificación e importancia	4
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos	5
1.5. Delimitación y alcance del proyecto	6
2. EMPRESA INVOLUCRADA EN LA INVESTIGACIÓN	8
2.1. Generalidades.....	8
2.2. Misión (actual).....	9
2.3. Visión (actual)	9
2.4. Valores.....	9
2.5. Políticas	10
2.5.1. De Igualdad y Oportunidades.....	10
2.5.2. De Estrategia de Calidad e Innovación	10
2.5.3. De Sostenibilidad	10
2.6. Aspectos diferenciadores	10
2.7. Proyectos destacados	11
2.8. Estructura organizativa.....	14
2.9. Estrategia de Negocio	15
2.9.1. Propuesta de valor	15
2.9.2. Relaciones con clientes.....	15
2.9.3. Segmentos de mercado	15
2.9.4. Fuentes de ingreso	16
2.9.5. Recursos claves.....	16
2.9.6. Estructuras de costes.....	16
2.10. Objetivos Estratégicos	16
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	17
3.1. Dirección, planificación y control Estratégico.....	17
3.1.1. La Racionalidad en el Proceso de Decisión Estratégica.....	18
3.2. Hoshin Kanri	21
3.3. Cuadro de Mando Integral.....	26
3.4. Enfoque empresarial basado en los grupos de interés.	33
4. MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO.....	36
4.1. Fase 1: planificación estratégica	39
4.1.1. Traducción de los principios estratégicos.....	40
4.1.2. Directrices y análisis de los grupos de interés.....	43
4.1.3. Plan estratégico	76
4.1.4. Comunicar y vincular la estrategia a mandos intermedios.....	88
4.1.5. Seguimiento y adecuación	89
4.2. Fase 2: planificación operativa y anual.....	91
4.2.1. Planificación, metas y presupuesto anual.....	92
4.2.2. Comunicar, vincular e implementar la estrategia a toda la organización	96
4.2.3. Seguimiento y adecuación	100

4.3.	Fase 3: proceso dinámico adaptativo, sostenibilidad y coevolución	103
4.3.1.	Revisión del proceso de decisión estratégica	104
4.3.2.	Comparación desempeño operativo – estratégico.....	106
4.3.3.	Detectar tendencias y patrones.....	107
4.3.4.	Ajuste y cambio estratégico y organizacional	108
4.3.5.	Aprendizaje y formulación de acciones preventivas	110
4.3.6.	Mejora continua.....	111
5.	CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROSPECTIVA.....	112
5.1.	Conclusiones.....	112
5.1.1.	Respecto al desarrollo del modelo propuesto.....	112
5.1.2.	Respecto al aporte del modelo a Morph Estudio	113
5.2.	Recomendaciones y prospectiva.....	115
6.	BIBLIOGRAFÍA	118
7.	ANEXOS	120
7.1.	Anexo 1: Fichas técnicas de algunos objetivos e indicadores estratégicos	120
7.2.	Anexo 2: Encuestas de Satisfacción al Cliente.....	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1:	Aspectos claves	11
Figura 2.2:	Terrazas del Lago	12
Figura 2.3:	Bosque de Atocha.....	12
Figura 2.4:	Isla Alborán	13
Figura 2.5:	Prado Pozuelo	13
Figura 2.6:	Estructura Organizativa Morph 2019.....	14
Figura 3.1:	Partes del proceso de la dirección estratégica en el modelo racional.....	19
Figura 3.2:	Críticas al modelo racional.	20
Figura 3.3:	Ciclo PDCA de Deming	23
Figura 3.4:	Proceso para implementar el Hoshin Karin	23
Figura 3.5:	Matriz X – Hoshin Kanri.....	25
Figura 3.6:	Procesos y cambios en la gestión y control de las organizaciones.....	27
Figura 3.7:	El Cuadro de Mando Integral como un marco estratégico para la acción.....	28
Figura 3.8:	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	29
Figura 3.9:	Posibilidades de Fallo en el Cuadro de Mando Integral.....	31
Figura 3.10:	La empresa tradicional y el nuevo paradigma empresarial	34
Figura 3.11:	Ejemplos de grupos de interés de una empresa	35
Figura 4.1:	Fases del modelo de planificación y control estratégico	38
Figura 4.2:	Diagrama de actividades “Fase 1: planificación estratégica”	39
Figura 4.3:	Catchball Morph	40
Figura 4.4:	Cadena de valor genérica desde la perspectiva del Proceso Interno.	44
Figura 4.5:	Propuesta de Cadena de Valor Morph Estudio	46
Figura 4.6:	Análisis DAFO	77
Figura 4.7:	Análisis DAFO ponderado.....	78
Figura 4.7:	Balance interno y externo de la empresa	80
Figura 4.8:	Mapa Estratégico Morph.....	86
Figura 4.9:	Diagrama de actividades “Fase 2: Planificación Operativa y Anual”	91
Figura 4.10:	Propuesta de formulario para el Plan Anual	93
Figura 4.11:	Pasos para integrar el cuadro de mando con el presupuesto anual	95
Figura 4.12:	Pasos para integrar el cuadro de mando con el presupuesto anual	96
Figura 4.13:	Diagrama de actividades “Fase 3: Proceso Dinámico Adaptativo, Sostenibilidad y coevolución” ..	103

Figura 4.14: Ajuste a la estructura organizativa	109
Figura 7.1: Encuesta de satisfacción: Etapa Proyecto.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Ejemplo de Cuadro de Mando Integral	32
Tabla 4.1: Socios, Propietarios e Inversores: Área comercial, Marketing.....	49
Tabla 4.2: Socios, Propietarios e Inversores: Área de Arquitectura e Ingeniería	51
Tabla 4.3: Clientes: Área de Marketing, Comercial y People & Talent	53
Tabla 4.4: Clientes: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.	55
Tabla 4.5: Proveedores, Distribuidores y Aliados: Área comercial y Marketing	58
Tabla 4.6: Proveedores, Distribuidores y Aliados: Área de Arquitectura e Ingeniería.....	59
Tabla 4.7: Medio Ambiente, Sociedad y Comunidades Locales: Área de Marketing, Comercial y People & talent	61
Tabla 4.8: Medio Ambiente, Sociedad y Comunidades Locales: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.....	63
Tabla 4.9: Administraciones Públicas: Área comercial y Marketing.	66
Tabla 4.10: Administraciones Públicas: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.....	67
Tabla 4.11: Trabajadores: Área Área comercial, Marketing y People & Talent.....	69
Tabla 4.12: Trabajadores: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.	71
Tabla 4.13: Mercado e instituciones de Mercado: Área comercial y Marketing.....	73
Tabla 4.14: Mercado e instituciones de Mercado: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.....	74
Tabla 4.15: Cuadro de Mando Integral Corporativo – Morph	87
Tabla 4.16: Objetivos anuales del Cuadro de Mando Integral Corporativo – Morph	94
Tabla 4.17: Planilla de Revisión Estratégica	105
Tabla 7.1: Ficha Técnica R.O.I.....	120
Tabla 7.2: Ficha Técnica R.O.E.....	121
Tabla 7.3: Ficha Técnica R.O.C.E.....	122

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Relevancia, pertinencia y motivación de la investigación

Morph Estudio es una empresa fundada en el año 2014 con sede en Madrid, la cual está orientada a entregar soluciones integrales en el ámbito de la arquitectura e Ingeniería, especializada en el desarrollo de edificación residencial singular, pionera en la aplicación de la tecnología BIM en la edificación residencial.

Las empresas de estas características no solo necesitan ser especialistas en su área técnica, sino también, presentar excelentes relaciones con sus clientes mediante la implementación de una adecuada estrategia de marketing, ventas y excelencia en la gestión de la administración general. Bajo este contexto, factores como la correcta utilización y control de las operaciones y los tiempos para equilibrar grandes fluctuaciones estacionales en la carga de trabajo, son vistos como ventajas competitivas para retener a clientes antiguos y atraer a los nuevos, así como para superar los desafíos del avance de la industria, el sector y mantener el liderazgo y posicionamiento.

Para que Morph Estudio pueda mantenerse como un referente dentro del segmento de sus competidores, es necesario contar con una filosofía eficaz y eficiente de control de gestión tanto en el área operativa como en la administrativa. Para esto, es fundamental que pueda contar con un sistema que permita medir, monitorear y evaluar su gestión ofreciendo a toda la organización, la información necesaria para la toma de decisiones de manera correcta y oportuna y de manera alineada con la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.

Sin embargo, la gestión por sí sola no es suficiente para que las empresas puedan consolidarse como un referente en el sector donde compiten. Según como indica John P. Kotter, un buen proceso de planificación estratégica debería ir más allá de la gestión: “los buenos gestores controlan la complejidad; los líderes efectivos producen cambios útiles” (Kotter, John P., 2005).

El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta que le permitirá a la organización establecer mayores lineamientos y una orientación más clara, obteniendo de esta manera mayor competitividad en el sector que se desenvuelve, considerando la elaboración de directrices que le colaboren con la obtención de sus expectativas, es decir la consolidación de su Visión, objetivos y metas que desea lograr en un determinado tiempo.

Un alto porcentaje de pymes y grandes compañías optan por esta metodología para detectar a tiempo eventuales desviaciones en sus planes estratégicos y rectificar acciones y tácticas en el grado necesario para la consecución de los objetivos empresariales (EAE Business School, 2019).

A pesar de esto, para poder generar sinergia de manera transversal en toda la organización, es necesario complementar la metodología del Cuadro de Mando Integral con alguna herramienta que permita alinear y correlacionar los planes operativos con los planes estratégicos, lo que implica a su vez, establecer una relación entre los objetivos diarios con la estrategia de la organización.

Con el fin de brindar una alternativa conveniente, se ha decidido integrar conjuntamente en este modelo de planificación y control estratégico para la empresa estudiada, (el Cuadro de mando Integral) junto a la metodología japonesa denominada Hoshin Kanri.

El Hoshin Kanri pertenece a la filosofía Kaizen y se utilizará como sistema de planificación estratégica que permitirá desplegar la estrategia corporativa de la empresa de manera eficiente hacia los niveles operativos permitiendo enfocar y guiar a la organización hacia la obtención de la mejora continua, utilizando el ciclo PDCA de Deming en este aspecto. Con esta combinación se espera además satisfacer de manera íntegra las necesidades de los distintos *Stakeholders* o grupos de interés que se relacionan con la organización.

Finalmente cabe señalar que otra de las motivaciones para la realización de este trabajo, fue la de poder realizar un aporte significativo en la empresa donde actualmente realiza las prácticas laborales el autor de este trabajo.

1.2. Problema Identificado

Tradicionalmente, las empresas han tenido como objetivo posicionarse como las más competitivas del sector donde ejercen y por tanto uno de los factores primordiales es que sus procesos sean eficientes y eficaces. Esta condición, supone desplegar algún sistema de gestión que les permita medir, supervisar, analizar y evaluar su desempeño; con estos indicadores, las organizaciones podrán tomar decisiones con mayor confianza de cara al futuro y conseguir el cumplimiento de su planificación estratégica.

Los sistemas tradicionales y clásicos de planificación y control han permitido durante años “enfrentar” el riesgo y la incertidumbre; sin embargo, existen casos históricos que llevan al cuestionamiento de la veracidad de nuestras certezas. Probablemente uno de los hitos de mayor inflexión en nuestra confianza del sistema, fue la pasada crisis de las hipotecas de alto riesgo subprime, que generó daño en el potencial de crecimiento de todas las economías.

Argumentos que apoyan la idea de que esta es la época de las paradojas son múltiples; tal como lo dicen Emilio Ontiveros y Mauro F. Guillén en su libro “Una nueva época: Los grandes retos del siglo XXI”, la cantidad de personas que presentan obesidad sobrepasa en la actualidad al de personas que padecen hambre; la pobreza ha descendido en las últimas décadas a nivel mundial, sin embargo, se observa un aumento en la desigualdad de la población; las fronteras entre los países desarrollados y en vías de desarrollo se estrechan, pero se han acentuado las diferencias de clases sociales (Ontiveros & Guillén, 2012).

Frente a este escenario en donde lo único constante es el cambio, complejidad e incertidumbre, se da lugar a plantearse cuestiones como: ¿A qué desafíos se enfrentan las empresas en el nuevo siglo?, ¿La planificación de la organización la han de realizar considerando modelos causales que extrapolen las observaciones pasadas?

Las respuestas a estas interrogantes no son sencillas, sin embargo, probablemente la disrupción tecnológica y la implantación del análisis predictivo apoyado en el Big Data, aplicado por ejemplo en el campo de *people analytics*, será una gran herramienta para anticiparse a las fluctuaciones constantes del entorno complejo.

El problema que ocupa el alcance de este análisis se enmarca en el contexto de la planificación, gestión y control estratégica de las organizaciones de una forma tradicional en entornos dinámicos, la cual muchas veces presenta ausencia de objetivos, sinergias, mecanismos de medición y correlación, así como un incorrecto alineamiento entre los planes estratégicos con los planes operativos.

En el caso de la empresa estudiada, ésta ha enfocado la dirección estratégica de forma tradicional, utilizando una metodología de dirección por control, presupuestos e indicadores netamente financieros, los cuales por lo general relatan acontecimientos que miden desempeños pasados.

También se detectó en este trabajo fin de máster que, si bien Morph tiene clara sus metas estratégicas, estas no se logran transmitir a las operaciones diarias de los trabajadores de jerarquía media e inferior; situación que se debe al enfoque estratégico que tienen actualmente y que en particular por lo general no es fácil de transmitir a todos los trabajadores de la organización, siendo este uno de los problemas típicos y transversales de las organizaciones contemporáneas.

Frente a esta situación, la integración de las metodologías del Cuadro de Mando Integral y el Hoshin Kanri en conjunto, aparecen como una gran oportunidad de mejora, ya que ambas permiten orientar las labores de los trabajadores para conseguir objetivos comunes y por tanto el éxito empresarial.

El modelo de planificación y control estratégico que se entrega a continuación pretende contribuir a conseguir la visión y meta de la organización, siguiendo los 3 procesos de razonamiento que plantea Goldratt (1993).

- ¿Qué debe cambiar la empresa?
- ¿Hacia qué cambiar?
- ¿Cómo causar el cambio?

1.3. Justificación e importancia

Es conocido que en las organizaciones existen variables de medición en torno a indicadores, índices y ratios. A pesar de esto, muchas organizaciones que adoptan estrategias centradas en los clientes o en las capacidades internas de la organización, midiendo única y exclusivamente el rendimiento de estas actividades mediante indicadores financieros.

Una de las mayores dificultades que presenta Morph, es la existencia de clientes que no aportan ningún tipo rentabilidad, generando excesivos gastos de gestión; esta situación se presenta cuando el cliente, haciendo uso de los aspectos legales del contrato, alude a que es posible hacer modificaciones a los proyectos originalmente establecidos. Dichas modificaciones, conllevan a la realización de actividades que no estaban contempladas desde un inicio, aumentando la cantidad de horas que estaban destinadas a dicho proyecto, lo que finalmente se traduce en un incremento de los gastos y que muchas veces pueden representar un importe equivalente a la realización de un proyecto totalmente nuevo.

Actualmente Morph, posee indicadores de control de gestión que le permiten controlar aspectos relacionados principalmente con:

- Nivel de avance de los proyectos.
- Cantidad de recursos (horas) empleados por proyecto.
- Estado de facturación de los proyectos.
- Indicadores financieros

Sin embargo, la empresa desea tener una perspectiva más integrada de cómo se interrelacionan las distintas áreas de la empresa y el desempeño de estas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos; este modelo será utilizado por Morph para el alineamiento estratégico de la organización, la correcta definición del rumbo y por supuesto la vinculación de toda la organización para conseguir estos objetivos.

Se propone un modelo de planificación y control estratégico para la empresa, basado en la metodología americana propuesta por Kaplan y Norton (2002), el denominado *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral y por otra parte el modelo Japonés Hoshin Kanri, con la finalidad de proporcionar a la alta gerencia una mirada global del desempeño del negocio, determinando el cumplimiento de objetivos y metas dentro de la organización definidas de manera conjunta con los trabajadores gracias al alineamiento vertical.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de planificación y control estratégico para el estudio multidisciplinar de arquitectura e ingeniería Morph.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Estudiar la misión, visión y valores de la empresa.
2. Realizar un análisis estratégico de la organización y de los distintos *stakeholders*.
3. Diseñar un Cuadro de Mando Integral.

4. Desplegar la metodología Hoshin Kanri.
5. Elaborar recomendaciones para facilitar el proceso de planeación estratégica de la organización.

1.5. Delimitación y alcance del proyecto

El Trabajo Fin de Máster que se entrega, está referido a un estudio de caso de la empresa española Morph Estudio, la cual pertenece al sector de la arquitectura e ingeniería.

Este estudio se centró en analizar la forma en cómo se enfrenta la planificación y control estratégico en el contexto geográfico de España.

El alcance de este proyecto se enmarca en diseñar un modelo de planificación y control estratégico que contemple como sustento teórico el modelo de Cuadro de Mando Integral y de Hoshin Kanri. La propuesta está realizada a partir de la información proporcionada por la propia empresa.

La aplicación de los resultados obtenidos por este Trabajo Fin de Máster, serán utilizados principalmente como directrices y herramientas de planificación, gestión y control para que la empresa posteriormente pueda implementar y vincular el modelo en toda la organización.

Los puntos que considera el proyecto son los siguientes:

1. Estudio de las definiciones estratégicas de la organización.
2. Planificación y control estratégico.
3. Diseño y construcción de indicadores de gestión.
4. Diseño conceptual de las 3 fases del modelo de planificación y control que se propone en este trabajo.
5. Directrices de cómo implementar el modelo.
6. Análisis de los grupos de interés (*stakeholders*).
7. Integrar el Ciclo PDCA de Deming.
8. Cuadro de Mando Integral y despliegue del Hoshin Kanri.
9. Ajustes estratégicos y de la estructura organizativa de la empresa.

10. Análisis estratégico de la organización.

Con el ánimo de complementar este trabajo y para siguientes investigaciones, otras reflexiones que podrían ser interesante son las siguientes:

1. Implementación del modelo de planificación y control estratégico.
2. Realizar cuadros de mando por cada unidad de negocio.
3. Seguimiento del modelo.
4. Estudio de la viabilidad económica de la implementación del modelo.

Sin embargo, el presente estudio quedará delimitado y considerará los puntos mencionados anteriormente.

2. EMPRESA INVOLUCRADA EN LA INVESTIGACIÓN

La información que se presenta en este capítulo fue obtenida totalmente de los documentos corporativos que fueron facilitados por la empresa.

2.1. Generalidades

Architecture meets engineering S.L. se fundó en el año 2014 de la mano de Cesar Frías Enciso y Miguel Pradillo Cendón, sobre la base de dos empresas con amplia trayectoria dentro del sector: ESTUDIO RPM (con más de 30 años de experiencia dentro del sector de arquitectura residencial de Madrid) y SUMA DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA (con más de 10 años de experiencia en consultoría de ingeniería de instalaciones y estructuras).

La empresa nace con dos marcas diferenciadas; Morph como estudio de arquitectura singular y Suma que sigue su andadura como ingeniería BIM. A su vez, Morph es una marca que agrupa las actividades profesionales de Masa arquitectónica S.L.P, Impar arquitectos S.L.P y *Architecture meets engineering* S.L.

Actualmente Morph es uno de los estudios de servicios globales de arquitectura e ingeniería más grandes del país, contando con un equipo multidisciplinar de más de 120 técnicos, especializado en el desarrollo de edificación residencial singular, pionera en la aplicación de la tecnología BIM en la edificación residencial.

Con la innovación por bandera, Morph es sinónimo de orientación al cliente desde la creatividad y búsqueda incesante de esa criatura huidiza que es la excelencia.

Ubicación de la empresa:

- C/ O'Donnell nº 34 – 28009 – Madrid, España

A continuación, se presentan las definiciones estratégicas de la organización, las cuales fueron proporcionadas directamente por la empresa. Se deja constancia de que estas están en proceso de elaboración (*Work in Progress*) y aun no son las versiones definitivas por parte de Morph.

2.2. Misión (actual)

Toda empresa debe tener como misión generar valor en el producto que desarrollan para sus clientes. Algunas empresas tienen como objetivo adicional generar valor para la sociedad en la que producen. Nosotros intentamos ambas cosas generando:

- arquitectura rentable para nuestros clientes,
- optimizada para obtener el máximo potencial de cada activo,
- calidad de vida para sus usuarios por medio de la calidad técnica y capacidad de innovación que nos aporta nuestra gran plantilla multidisciplinar,
- obras enraizadas con su entorno y los valores de las sociedades en las que crecen
- y una calidad arquitectónica que trascienda lo puramente crematístico, generando con ella valor también para la ciudad en la que actuamos y las personas que la habitan.

2.3. Visión (actual)

A este valor intangible, se puede llegar por varios caminos, y de ellos, el que nosotros hemos elegido es la innovación conceptual, ese tipo de innovación, que despierta la sorpresa y la curiosidad en quien la ve y vive.

Si tuviésemos que funcionar con una reacción de nuestro público, (que en el caso de los arquitectos es todo el mundo), del mismo modo que en Monstruópolis tiene como fuente de energía la risa de los niños, ¡Morphcity funcionaría con los Wow! de los niños y los niños grandes.

La innovación es una escalera por construir, y el reto más excitante al que se ha enfrentado la razón del ser humano.

2.4. Valores

No hay otro camino para lograr estos objetivos que el del esfuerzo y la dedicación. Sólo estos valores, en un ambiente de pasión por el cambio, por el servicio y con integridad, lograremos los objetivos que nos hemos marcado, u otros mayores.

2.5. Políticas

2.5.1. De Igualdad y Oportunidades

Pretendemos que el trabajo en equipo sea la base de nuestra organización, por ello, todos los miembros de la plantilla forman un equipo y son igual de importantes e imprescindibles.

2.5.2. De Estrategia de Calidad e Innovación

Hemos estandarizado los procesos del estudio de forma que existan protocolos y procedimientos que garanticen que siempre se realicen todos los pasos del mismo modo y en el mismo orden y que se evite perder tiempo y atención en actividades que no añaden valor al proceso.

2.5.3. De Sostenibilidad

Cumplimiento legal: Garantizamos el compromiso con la protección del medioambiente cumpliendo en todo momento la normativa legal vigente.

Colaboración con las partes interesadas: Fomentamos el beneficio mutuo en la relación con nuestros clientes, proveedores y otras organizaciones externas para poder proteger y mejorar el medio ambiente.

Formación y competencia: Proporcionamos los recursos necesarios para formar y sensibilizar a empleados y proveedores.

Eco-eficiencia: utilizamos los recursos naturales y las materias primas de manera eficiente, empleando materiales reciclados cuando es posible, así como reduciendo residuos y huella hídrica.

Innovación: fomentamos la innovación como pilar del desarrollo promoviendo la búsqueda de soluciones sostenibles en los ámbitos tecnológico y operativo.

2.6. Aspectos diferenciadores

- Escuchamos al cliente y le implicamos en nuestros proyectos.

- Buscamos incansablemente dar un plus de calidad arquitectónica y técnica a nuestros proyectos.
- Ofrecemos la máxima calidad técnica en forma de CALIFICACIÓN A en nuestros edificios y tenemos como objetivo evolucionar hacia el LEED, BREEAM y PH
- Tenemos un equipo de más de 50 técnicos superiores con amplia experiencia.
- Somos pioneros en la implantación de la última tecnología BIM en nuestros proyectos.
- No dejamos de esforzarnos en innovar y arriesgamos para lograr mejorar con cada proyecto.

Los aspectos clave de la empresa se sintetizan en la siguiente figura:



Figura 2.1: Aspectos claves

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Morph Estudio.

2.7. Proyectos destacados

Algunos de los proyectos emblemáticos de la empresa, se presentan a continuación:



Terrazas del Lago

Valdebebas, Madrid

- Residencial y comercial
- Concurso Primer Premio

CALIFICACIÓN ENERGÉTICA A*



Figura 2.2: Terrazas del Lago
Fuente: Morph Estudio



Bosque de Atocha

Arganzuela, Madrid

- Residencial
- Concurso Primer Premio

BIM // BREEAM // NZEB



Figura 2.3: Bosque de Atocha
Fuente: Morph Estudio



Isla Alborán

Valdebebas, Madrid

-Residencial
-Asignación Directa

BIM // CALIFICACIÓN A*



Figura 2.4: Isla Alborán
Fuente: Morph Estudio



Prado Pozuelo

Pozuelo de Alarcón, Madrid

-Residencial
-Asignación Directa

BIM // CALIFICACIÓN A*



Figura 2.5: Prado Pozuelo
Fuente: Morph Estudio

2.8. Estructura organizativa

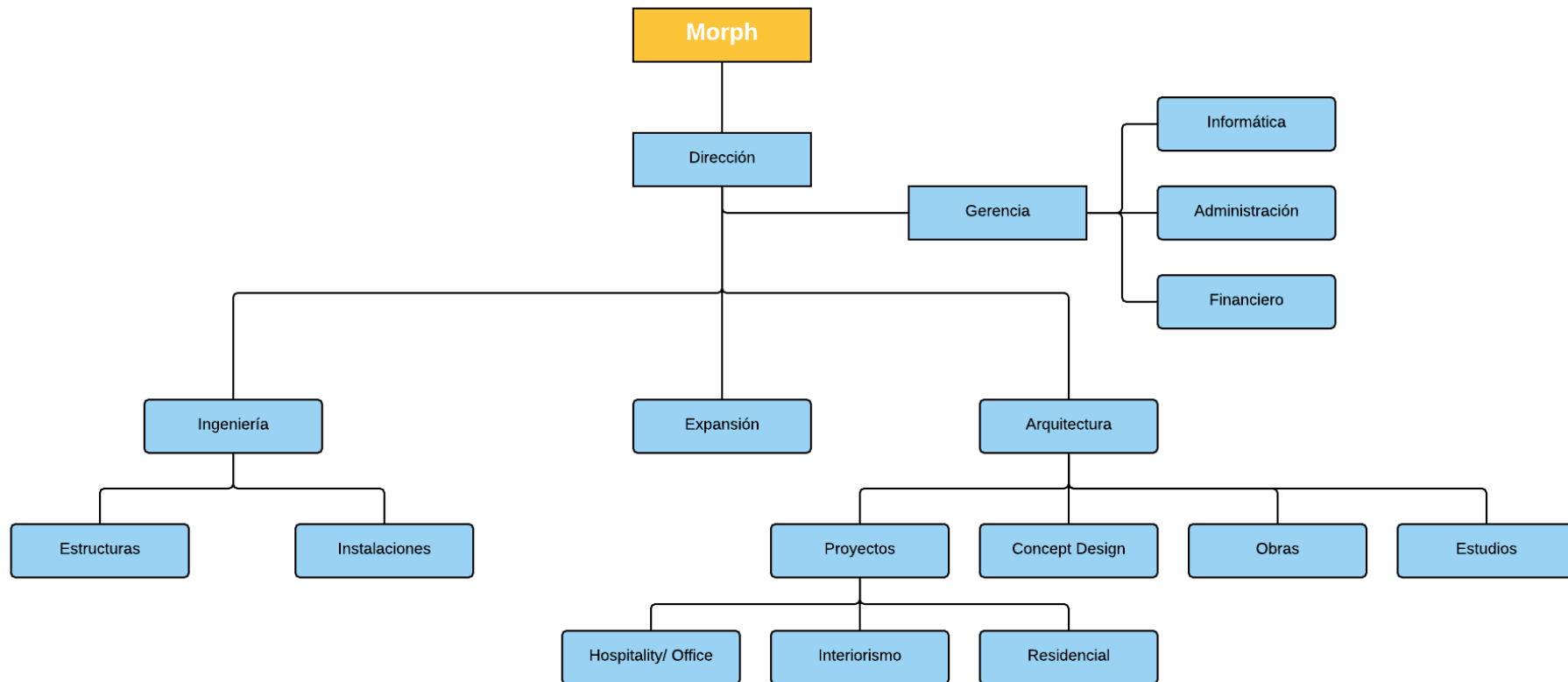


Figura 2.6: Estructura Organizativa Morph 2019
Fuente: Elaboración propia, adaptada de Morph Estudio.

2.9. Estrategia de Negocio

Se detallan en esta sección, los aspectos claves referentes a la estrategia de negocio que presenta actualmente la empresa.

2.9.1. Propuesta de valor

El valor de Morph reside en dos cosas:

1. Producto: Arquitectura original, rara, inusual, pero alineada con el mercado
2. Servicio: Una plantilla de más de 120 técnicos que deben estar orientada al servicio; al servicio de la forma más amplia posible.
3. Innovación: Morph aplica las últimas tecnologías y debe seguir investigando como servirse de ellas para lograr un mejor producto y servicio

2.9.2. Relaciones con clientes

1. Toda la plantilla ha de favorecer la óptima relación con los clientes y la consecución de nuevos clientes
2. El primer contacto con los clientes se produce mediante la presentación del estudio y del producto de nuestro trabajo a los mismos.
3. El estudio empieza a tener obras y proyectos de referencia que facilitan la consecución de nuevos clientes
4. El cierre de negocios con clientes suele cerrarse con la exposición de ideas de proyecto que suele ser realizada por la dirección.

2.9.3. Segmentos de mercado

1. Morph viene de apostar por realizar arquitectura diferente en el mercado residencial
2. Actualmente casi un 30% de la contratación es residencial comunitaria
3. Se pretende iniciar la actividad en nuevos sectores:
 - Oficinas/Terciario
 - Retail

- Centros comerciales
- Hospitales
- Aeropuertos

2.9.4. Fuentes de ingreso

1. 80% arquitectura (50% residencial, 45% residencial comunitario, 5% otros)
2. 20% ingeniería

2.9.5. Recursos claves

No hay manera de enumerarlos sin que nadie salga escaldado, cada uno tiene los suyos.

2.9.6. Estructuras de costes

Más del 80% costes salariales

2.10. Objetivos Estratégicos

Morph Estudio posee estos objetivos estratégicos, los cuales desarrolla en sus distintas unidades de negocio.

1. Captación nuevos clientes
2. Contratación Anual
3. Diversificación
4. Facturación Anual
5. Internacionalización
6. Mix Financiero

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La información bibliográfica presentada a continuación, será el sustento teórico para el modelo de planificación y control estratégico.

3.1. Dirección, planificación y control Estratégico

Es posible afirmar que, desde fines del siglo XX y al presente, las empresas han experimentado una serie de transformaciones, los cuales muchas veces son impredecibles en entornos dinámicos competitivos que cambian las restricciones constantemente. Bajo este escenario, es posible concluir que la evolución empresarial es una adaptación continua. La empresa que mejor se adapte a este entorno dinámico y caótico, genera una ventaja con respecto a los demás

Estamos en una época en donde las tecnologías de la información por sí solas no permiten obtener ventajas competitivas, o ventajas adaptativas para las organizaciones. Una empresa que acude a la planificación estratégica para poder conseguir el éxito es necesario que defina metas y objetivos específicos considerando las restricciones del entorno en el cual se desempeña. El resultado de esta planeación de metas y objetivos debería verse reflejado en el presupuesto anual de las organizaciones.

En el pasado, la prioridad de las empresas era tener ventajas comparativas, relacionadas principalmente con una dotación de factores que permitían establecer diferencias frente a la competencia. Posteriormente, para poder liderar ya no bastaba con esto, y era necesario que las empresas contaran con ventajas competitivas, relacionadas con la gestión de aquellos factores, tales como la tecnología y el know how. Finalmente se desarrolló la teoría de la ventaja adaptativa, la cual se relaciona con la capacidad de adaptación y la cultura de innovación, la cual es clave en las empresas para poder planificar estratégicamente su futuro.

Es posible afirmar que lo que pretende la empresa con la estrategia es adaptarse. No hay futuro sin adaptación. Si las empresas no se adaptan serán descartadas. La mejor manera es con la innovación ya que aporta soluciones y satisface necesidades (Morcillo, 2018).

La esencia de la planificación estratégica radica en la identificación continua de las oportunidades y peligros que podrían surgir en el futuro, los cuales, sumados con otros datos importantes, suministran

la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, explotando así las oportunidades y evitando los peligros que podrían producir daños a la organización. Planificar implica diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (De La Cruz, Sanchez, 2012).

Las ventajas competitivas y adaptativas que puedan generar las empresas provendrán, por lo tanto, del plan estratégico, de los lineamientos de la visión, misión, valores, objetivos y estrategias corporativas que hayan definido en su momento. Para esto, es de suma importancia medir y cuantificar si dichas acciones se están efectuando en base al alineamiento definido inicialmente. El control de la gestión, por lo tanto, deberá medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planificadas.

En este contexto, los indicadores de gestión son los que permiten evidenciar de manera eficaz y oportuna si el rumbo que ha tomado la organización está en consonancia con los lineamientos estratégicos definidos.

3.1.1. La Racionalidad en el Proceso de Decisión Estratégica

Como se mencionó en los apartados anteriores, las empresas enfrentan cada vez en mayor magnitud a entornos paradójicos, turbulentos y complejos, lo que le da mayor relevancia a la estrategia empresarial, la cual se enmarca en el denominado proceso de dirección estratégica.

Uno de los modelos que se considera en la dirección estratégica de la empresa, es el denominado modelo racional o ideal, el cual está integrado por tres grandes bloques: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias. Bajo el modelo racional, el proceso de decisión estrategia se determina por el siguiente esquema:

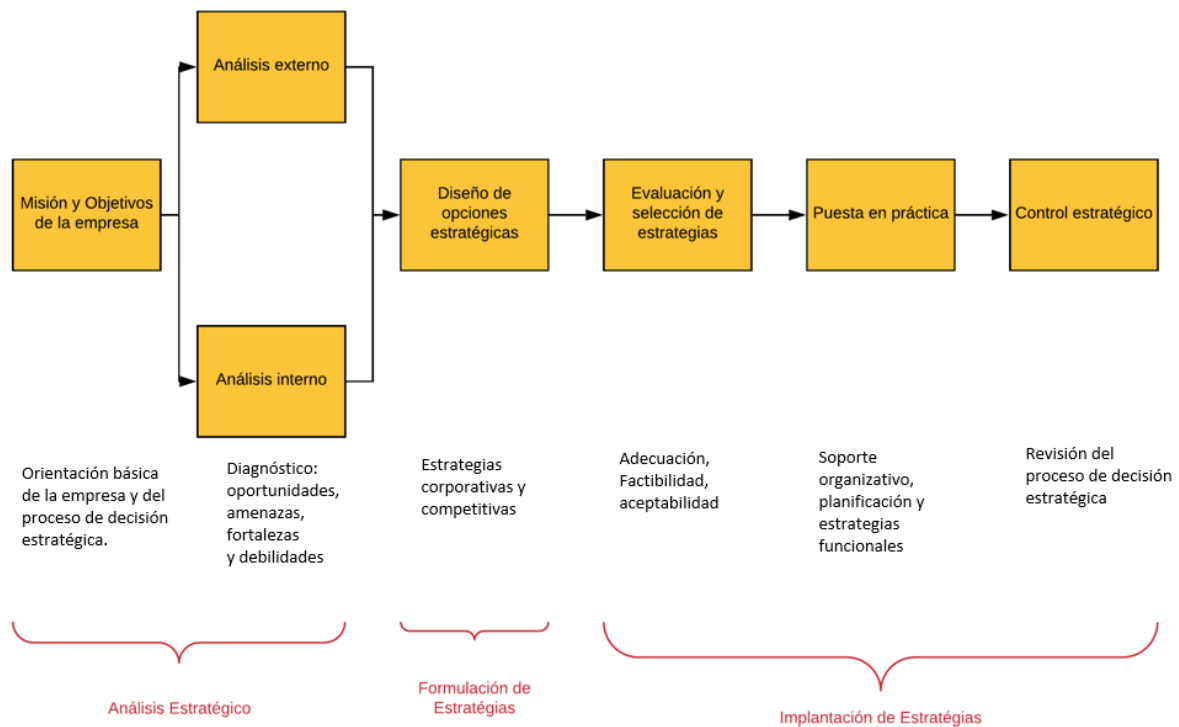


Figura 3.1: Partes del proceso de la dirección estratégica en el modelo racional.

Fuente: Holgado (2018).

- **Misión y Objetivos de la empresa:** Se debe definir la misión y visión y estratégica de la organización.
- **Análisis externo e interno:** Posteriormente se realiza un análisis externo, identificando las oportunidades y amenazas. También se realiza un análisis interno, con las fortalezas y debilidades.
- **Diseño de opciones estratégicas:** Formular las estrategias competitivas, corporativas y funcionales.
- **Evaluación y selección de estrategias:** Identificar las mejores alternativas posibles para ejecutar.
- **Puesta en práctica:** Elaborar un plan estratégico, asignando los medios necesarios y definiendo el camino para conseguir el éxito.
- **Control estratégico:** Revisar el proceso de implementación de la estrategia. La organización se debe adaptar al cambio de las condiciones internas y externas, verificando de manera continua el alineamiento de los resultados obtenidos con la misión y visión. Se establecen las correcciones de las desviaciones.

En el proceso del modelo racional, se realiza una gran búsqueda de información, diseñando y proponiendo en profundidad una cantidad razonable de alternativas y finalmente se evalúan las alternativas mediante criterios objetivos.

Sin embargo, la realidad empresarial demuestra que el proceso no siempre es *racional* y que su seguimiento no garantiza el éxito de la estrategia. Esto se debe principalmente a que este modelo olvida u omite que las actividades de una empresa se producen en el entorno dinámico, tanto en el ámbito interno como externo de la organización, dominado por la incertidumbre, complejidad y conflicto.

A continuación, se ilustran las principales críticas al modelo racional:

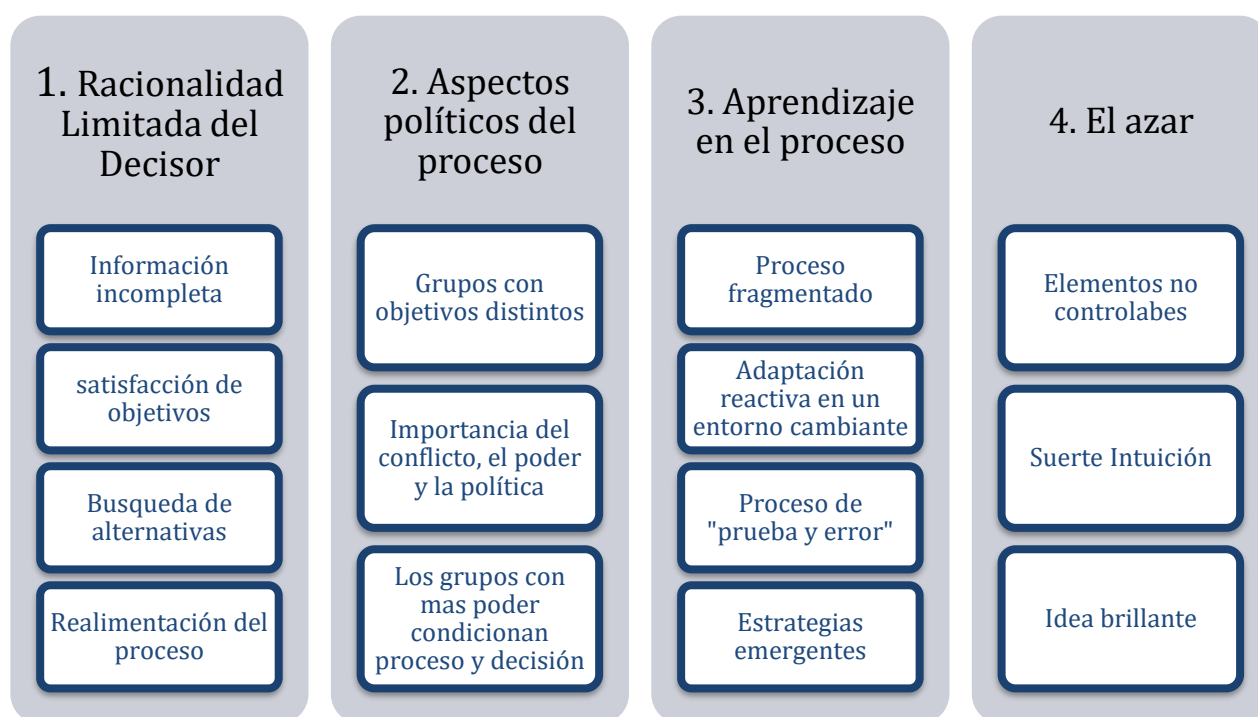


Figura 3.2: Críticas al modelo racional.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Holgado (2018).

A medida que el proceso de decisión estratégica avanza, los objetivos son redefinidos y reajustados mediante ciclos de retroalimentación, produciendo que dicho proceso no sea lineal. Esta es una de las consecuencias más tangibles del efecto de la racionalidad limitada del decisor.

Otro fenómeno que vale la pena destacar de las críticas al modelo racional que es pertinente en esta investigación, es el referido a los aspectos políticos del proceso. Este se refiere principalmente, a que

pueden entrar en conflicto los distintos objetivos y preferencias entre los distintos *stakeholders*, o los denominados grupos de interés de la organización¹.

A raíz de las críticas y defectos del modelo racional, es que nace la necesidad de generar una nueva metodología estratégica, el denominado Ajuste y Cambio Estratégico y Organizacional (Holgado, 2018).

Este modelo alternativo propone que, al momento de realizar un ajuste en la estrategia de la empresa, es necesario efectuar simultáneamente un ajuste en la estructura organizativa. Dicho de otra forma, el cambio estratégico debe ir necesariamente alineado con el cambio organizativo, mediante un proceso dinámico y cambiante.

A este fenómeno se le llama proceso dinámico en cambio continuo (Holgado, 2018), donde, por una parte, se realiza un ajuste estratégico encargado de proporcionar coherencia entre la estrategia y el entorno que rodea a la empresa y, por otra parte, se realiza un ajuste organizativo, el cual es el responsable de propiciar coherencia entre la estrategia y las características de la organización donde se implementará dicha estrategia.

En este escenario, es posible identificar que el agente capaz de facilitar la articulación entre la alineación del cambio estratégico con el cambio organizativo es el liderazgo, el cual es el encargado de conducir dicho proceso de cambio organizativo.

3.2. Hoshin Kanri

El Hoshin Kanri es una técnica que facilita a las empresas a orientar sus esfuerzos y analizar sus actividades y sus resultados.

Hoshin significa dirección de la aguja lo que viene a representar a los objetivos de la organización. *Kanri* significa control. Hoshin Kanri es un modelo de despliegue de objetivos para lograr que las personas de una organización trabajen en cooperación, optimizando la eficacia, la comunicación interna y el aprovechamiento del talento (Martín, Aldea, 2016).

¹ Lo referente a los *stakeholders* será tratado en la sección 3.4 y posteriormente en el capítulo 4, sección 4.1.2 del presente documento.

Por lo tanto, esta metodología lo que permite es establecer la orientación de la dirección estratégica que debiese tomar la organización mediante esta brújula de control y gestión.

El Hoshin Kanri se implementa principalmente para:

- Identificar objetivos críticos
- Evaluar restricciones
- Establecer mediciones de desempeño
- Desarrollar planes de implementación
- Conducir juntas de revisión periódicas

Esta herramienta permite traducir la visión y misión de una organización en objetivos estratégicos. A partir de ella, los objetivos son controlados mediante indicadores de desempeño, involucrando la coordinación entre las distintas unidades y departamentos que evitarán la duplicación de acciones (desperdicios) que no contribuyan al logro de los objetivos.

Hoshin Kanri pertenece a las herramientas o metodologías que conforman la filosofía Kaizen, una metodología japonesa que inspira la mejora continua de sistemas de producción de grandes empresas, tales como Toyota o TQM.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de esta metodología es orientar y alinear a la organización en la dirección apropiada. Esta dirección viene definida para satisfacer de manera íntegra los intereses de los distintos *stakeholders* que se relacionan con la organización. Para ello, se utiliza el Ciclo de *Deming PDCA* para la gestión dinámica del cambio de los distintos procesos de la organización:

- P: *plan* (planificar)
- D: *do* (hacer)
- C: *check* (verificar)
- A: *act* (actuar)

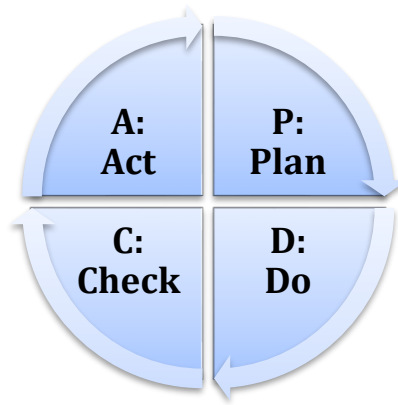


Figura 3.3: Ciclo PDCA de Deming
Fuente: Elaboración propia, adaptada de Holgado (2018).

El círculo PDCA es una estrategia de cuatro pasos para la mejora continua de la calidad.

Por lo tanto, el Hoshin Kanri no sólo entrega gestión y control para la organización, sino también busca aportar en la mejora continua de los distintos procesos de la organización.

Para el proceso de implementación del Hoshin Kanri se debe aplicar la siguiente metodología:

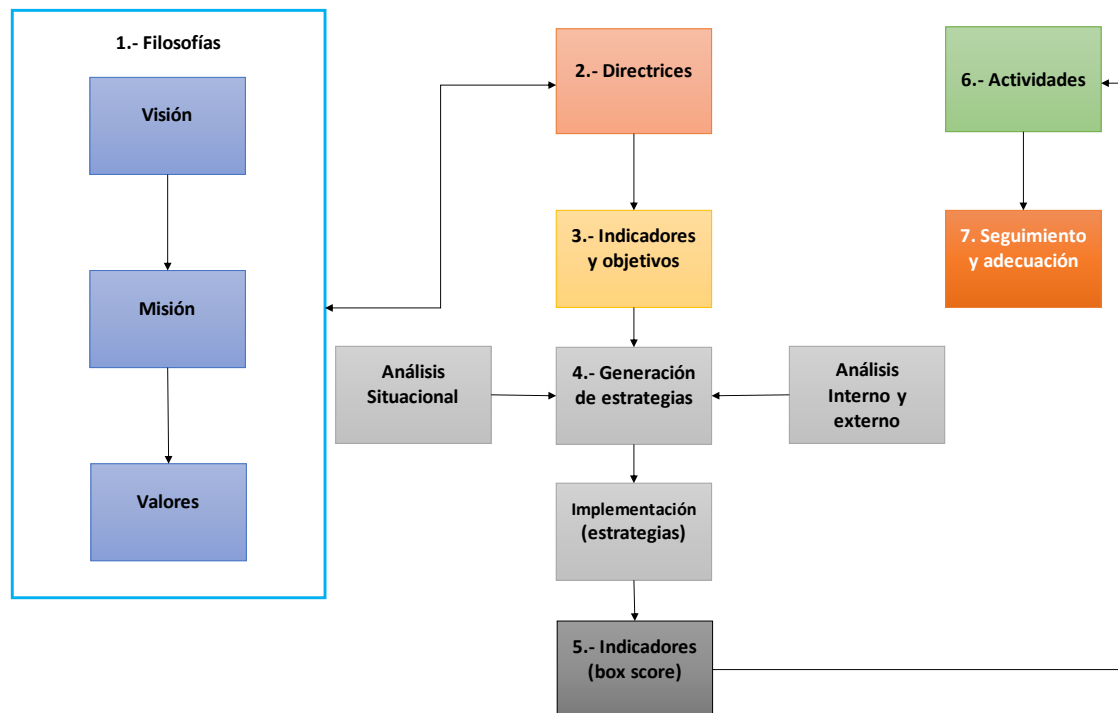


Figura 3.4: Proceso para implementar el Hoshin Karin
Fuente: Holgado (2018).

La primera etapa debe responder a las preguntas esenciales de la filosofía de la organización:

- ¿Hacia dónde se dirige la organización?
- ¿Qué es y para que existe la organización?
- ¿Cómo llegar hacia donde se dirige la organización?
- ¿Cómo lograr los objetivos definidos?
- ¿Cuáles son los valores que representan a la organización, dentro de su conjunto de creencias?

La segunda etapa es donde se establecen las directrices y se identifican los aspectos críticos que se deben analizar antes de establecer los objetivos a corto plazo. Es la fase donde se responde el *¿qué?* ofrecerá la organización respecto a los siguientes aspectos:

- Propuesta de valor que esperan los clientes
- Resultados deseados de la organización
- Pasos actuales que permiten alcanzar el futuro proyectado.

En la tercera etapa para implementar el *Hoshin Kanri*, se deben definir claramente los objetivos e indicadores. Se debe profundizar en los aspectos del negocio que la organización pretende alcanzar y en las mediciones que sirven para conocer el desempeño respecto a los objetivos definidos.

A continuación, en la cuarta etapa se definen las acciones y estrategias que se deben llevar a cabo para cumplir satisfactoriamente los objetivos. La estrategia define el marco conceptual referencial para dirigir las acciones a seguir. Al momento de elaborar las estrategias es necesario realizar un análisis interno y externo, para poder aprovechar las fortalezas para capitalizar las oportunidades, reducir las debilidades y evitar las amenazas. Una vez realizado el análisis, es posible implementar las estrategias.

La quinta etapa, corresponde al *box score*, en donde se analizan los resultados obtenidos, permitiendo conocer diferentes perspectivas del negocio. Se recomienda realizar un análisis semanal para poder controlar con mayor frecuencia eventuales desviaciones del programa original.

La siguiente fase corresponde a definir con claridad las actividades y labores específicas que se deben efectuar en el plan de acción, indicando también quienes son los responsables de estas actividades.

Finalmente, se realiza el seguimiento. Se debe controlar el avance de las actividades definidas que permiten cumplir con los objetivos estratégicos definidos.

En cuanto al formato de trabajo, Hoshin Kanri utiliza como formato grafico la denominada Matriz X, la cual es un cuadrante dividido en 4 zonas según como se detalla a continuación: (Martín, Aldea, 2016)

- Objetivos a largo plazo (cuadrante inferior)
- Objetivos anuales (cuadrante izquierdo)
- Prioridades de actuación o mejora (cuadrante superior)
- Meta a mejorar, métricas o KPI's (zona derecha)

En la siguiente figura se representa su esquema gráfico:

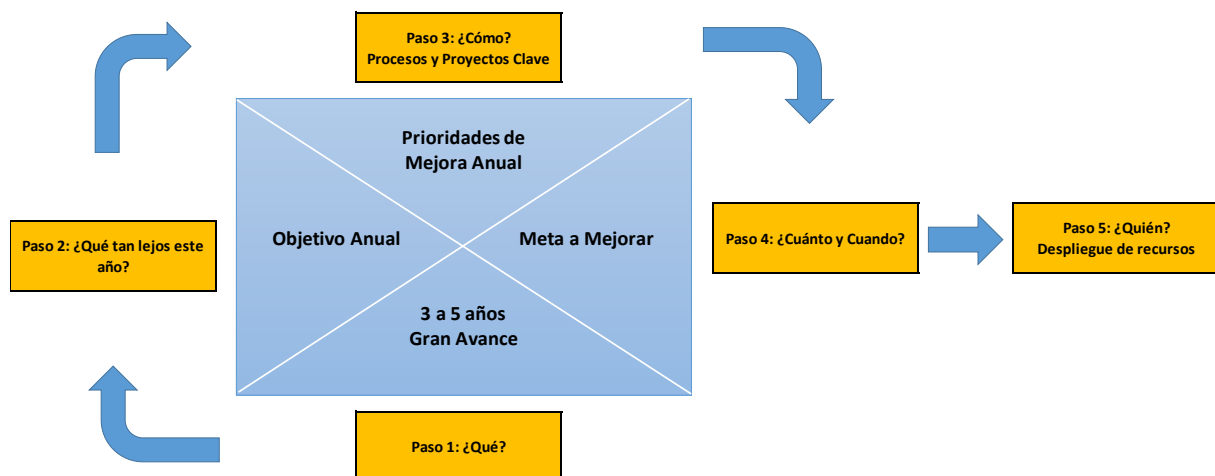


Figura 3.5: Matriz X – Hoshin Kanri
Fuente: Holgado (2018).

Para poder alinear correctamente las distintas labores de los trabajadores en la organización, Hoshin Kanri presenta un concepto denominado *catchball*, el cual podría entenderse como un alineamiento vertical en la organización. Lo que produce el *catchball* es la vinculación de todas las personas de la organización hacia la estrategia, mediante procesos bidireccionales de comunicación, diálogo y negociación entre directivos, jefes, supervisores y operarios.

Gracias a esta técnica se genera una mejor perspectiva y mayor *feedback* para la planificación estratégica y de cómo alcanzar los objetivos, creando también un sentido de responsabilidad y pertenencia a los trabajadores de todos los niveles de jerarquía.

En consecuencia, el *catchball* genera una vinculación entre la estrategia y los trabajadores, y produce un efecto denominado *empowerment*: dar poder a los trabajadores. El principal beneficio del *empowerment* es la motivación que este produce en los trabajadores de la organización, al sentirse más dueños de su trabajo, al sentir que todos están capacitados para contribuir al objetivo común de cumplir con la Visión de la empresa.

3.3. Cuadro de Mando Integral

Este modelo de gestión y control tiene como finalidad principal traducir la estrategia de la empresa en objetivos interrelacionados, medibles a través de indicadores y asociados a planes de acción concretos y tangibles. En otras palabras, permite transformar la estrategia de las distintas unidades de negocios de la organización a términos operativos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) también considera indicadores financieros tradicionales, sin embargo, estos indicadores solo pueden evidenciar acontecimientos pasados. Esto los transforma en medios inadecuados para guiar y evaluar el proceso que deben realizar las empresas de la era de la información para poder crear un valor futuro, pues deben considerar la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. (Kaplan & Norton, 2002).

El CMI permite que los objetivos e indicadores fijados por la organización provengan directamente de la visión y estrategia corporativa. Esto permite que las empresas puedan medir la manera en que sus unidades de negocio generan valor para sus clientes vigentes, pero también para los futuros. Permite medir la forma en que se potencian las capacidades internas de los trabajadores y los procedimientos que son necesarios para mejorar su desempeño futuro.

Por esta razón, los autores indican que, si bien el CMI fue concebido originalmente como un sistema de indicadores mejorado –enfocado en la medición y control–, evolucionó posteriormente a un sistema de gestión estratégico a largo plazo, que entrega como resultado un amplio conjunto de medidas que propician la instauración un sistema de gestión y medición estratégica.

A continuación, se ilustra de manera gráfica la evolución de los distintos procesos y cambios experimentados en la gestión de las empresas, a los que hacen alusión los autores:

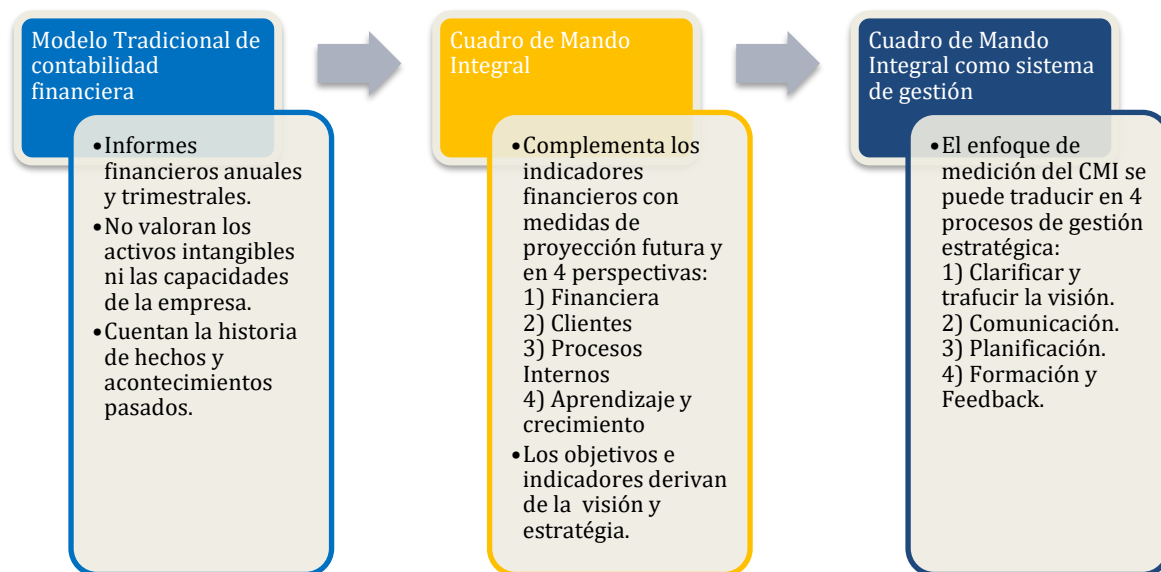


Figura 3.6: Procesos y cambios en la gestión y control de las organizaciones
Fuente: Elaboración Propia

Lo recomendable, a partir de lo señalado previamente, es realizar implementaciones con apoyo del cuadro de mando integral, entendido como 4 procesos de gestión decisivos, tal como se muestra a continuación:

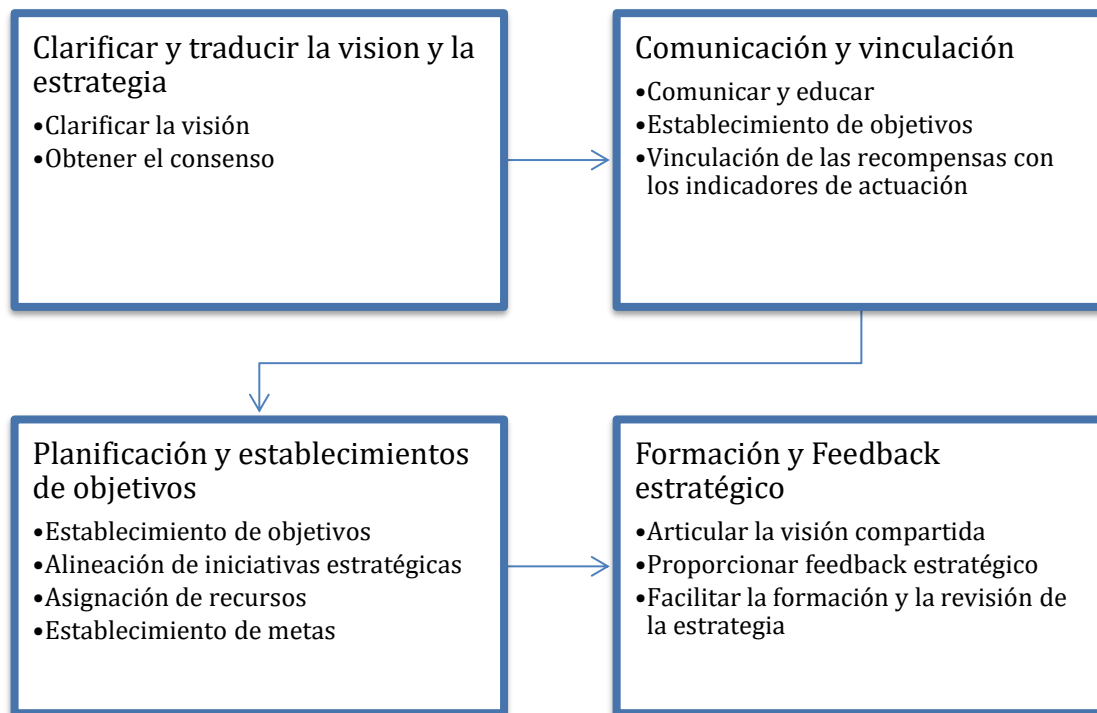


Figura 3.7: El Cuadro de Mando Integral como un marco estratégico para la acción
Fuente: Elaboración Propia, adaptada de Kaplan y Norton (2002)

Todo inicia cuando la Alta Dirección comienza a trabajar en traducir la estrategia en objetivos estratégicos específicos. En esta etapa deben discernir los objetivos estratégicos que van a implementar, por lo que es difícil conseguir un consenso total (Kaplan & Norton, 2002).

Una vez definidos, se deben comunicar los objetivos e indicadores estratégicos a toda la organización, e implementarlos. Esto se realiza mediante distintos canales de comunicación. Es necesario que toda la plantilla conozca los objetivos críticos que se deben cumplir para dar respuesta a la visión estratégica.

En seguida, es momento de conducir el cambio de la organización, planificando y estableciendo objetivos para indicadores de 3 a 5 años plazo que, de conseguirse podrían transformar positivamente a toda la organización. Se deben establecer objetivos financieros, clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, alineando su calidad estratégica y pueden surgir procesos de mejora continua y de reingeniería. Este proceso de planificación y establecimiento de objetivos permite:

- Cuantificar los resultados a largo plazo
- Proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores.

Finalmente llega el momento de integrar el CMI en el proceso de formación organizacional, entregando el *feedback* necesario del proceso para monitorear las estrategias y, en caso de ser necesario, realizar cambios fundamentales en ellas.

Lo que se busca mediante el *Balanced Scorecard* (BSC), es diseñar un sistema de medición de desempeño que dé cuenta de las necesidades de la administración, en relación 4 perspectivas:

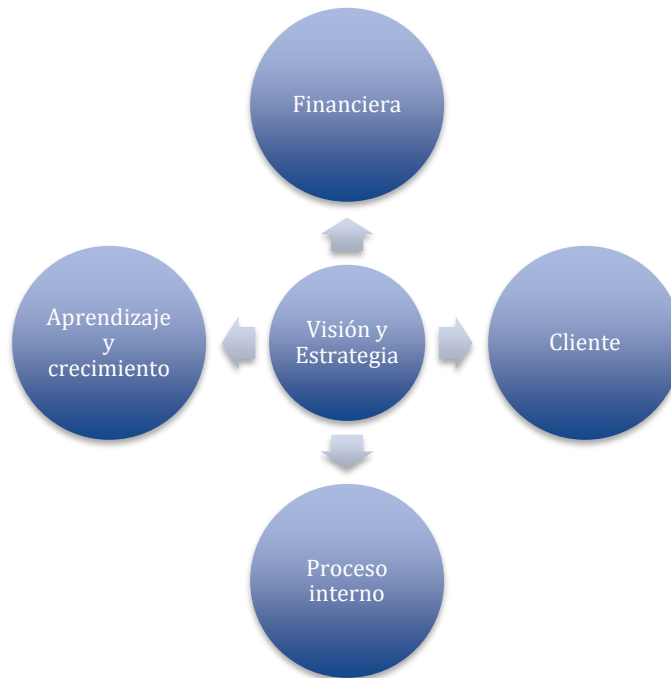


Figura 3.8: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
Fuente: Elaboración Propia, adaptada de Kaplan y Norton (2002)

1. **Financiera:** Objetivos de crecimiento, rentabilidad y riesgo para maximizar el valor de los accionistas. Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad medida por ejemplo por los rendimientos de capital empleado o por el Valor Económico Agregado (EVA). Otros ejemplos de objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o generación de *cash flow*.
2. **Cientes:** Satisfacer las expectativas de los clientes para alcanzar los objetivos financieros. En esta perspectiva se deben identificar los segmentos de clientes y mercados. Ejemplo de indicadores suelen incluir satisfacción, retención, entrada de nuevos clientes y su rentabilidad, entre otros ámbitos.

3. **Procesos Internos:** Determinar el nivel de calidad y eficiencia de los procesos para satisfacer las necesidades del cliente. A su vez determinar los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Se deben centrar en los procesos que tendrán mayor incidencia en la satisfacción del cliente y en el éxito de los objetivos financieros. El enfoque tradicional se centra en procesos existentes. El CMI permite identificar además los nuevos procesos en que se debe centrar la organización para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por lo tanto, se considera no solo la parte operativa, sino también I+D (investigación y desarrollo).
4. **Aprendizaje y Crecimiento:** Identifica la infraestructura que la empresa debe fundar para crear la mejora continua y propiciar un crecimiento sostenido a largo plazo. Se centra en potenciar el talento humano, para fomentar la innovación y así seguir mejorando para crear valor en el futuro. Se suelen ver en este apartado la satisfacción, retención y nivel de habilidades de los trabajadores.

Dentro de los resultados que se esperan conseguir con la implementación del BSC en la empresa se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Alineación de los trabajadores con la visión de la empresa y el cumplimiento de los objetivos definidos (KPIs).
- Redefinición de la estrategia en base a resultados específicos.
- Tener una herramienta de control que permita una rápida toma de decisiones.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Propiciar toma de decisiones más acertadas para la organización, controlando desviaciones, causas y responsables de estas.

Es importante señalar que existen situaciones en las cuales puede fallar el Cuadro de Mando Integral según como se muestra en la siguiente figura:

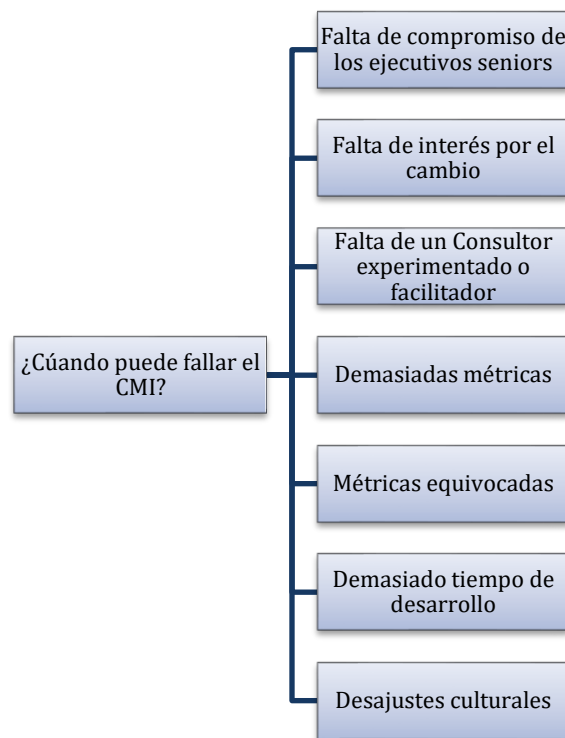


Figura 3.9: Posibilidades de Fallo en el Cuadro de Mando Integral
Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, cabe señalar los componentes que dan forma al Cuadro de Mando Integral de acuerdo con Holgado (2018) son:

1. **Objetivos estratégicos:** Derivados de los retos estratégicos. El Cuadro de Mando Integral se construye y gestiona con objetivos estratégicos no con sus indicadores.
2. **Mapas estratégicos:** Son una representación visual de los objetivos estratégicos. Deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.
3. **Indicadores estratégicos:** Funcionan como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos. Pueden ser indicadores inductores (causa) o indicadores de resultados (efecto).
4. **Iniciativas estratégicas:** Planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas.

Con la finalidad de ejemplificar de mejor manera el formato gráfico del Cuadro de Mando Integral, en la siguiente tabla se muestra un ejemplo ilustrativo.

Tabla 3.1: Ejemplo de Cuadro de Mando Integral

	Objetivo(s) Estratégico(s)	Indicador	Línea Base (Año N)	Meta (Año N+1)	Iniciativa(s) estratégica(s)	Responsable
Financiera	Incrementar ingresos	1. Incremento anual de ingresos	2%	4%	Programa de semejanza	Responsable de Finanzas
		2. % de ingresos por nuevos clientes	5%	10%	Programa de captación	Responsable de Finanzas
Cliente	Satisfacer las necesidades de calidad de los clientes	1. Incremento del número de clientes que vuelven a contratar	10%	15%	Lealtad del cliente	Responsable comercial
		2. Obtener nuevos clientes	7%	14%	Estudios de mercado	Responsable comercial
Procesos Internos	Estandarizar los procedimientos de fabricación	1. % de Disminución de fallas	-30%	-20%	Programa de Aseguramiento de Calidad	Responsable de Operaciones
Aprendizaje y Desarrollo	Plantilla formada y estable	1. Formación y capacitación	40 horas por empleado	50 horas por empleado	Programa de formación	Responsable de Recursos Humanos Responsable de Operaciones
		2. % de rotación de la plantilla	-10%	-5%	Retribuciones acordes a Estudios de mercado	Responsable de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Enfoque empresarial basado en los grupos de interés.

En esta sección se explicarán las diferencias que existen entre el enfoque tradicional de la gestión empresarial y los nuevos objetivos de las empresas actuales. Esto se comprende bajo el contexto del nuevo paradigma empresarial, sostenibilidad y responsabilidad social.

Hace no mucho tiempo, existía cierta unanimidad en que el objetivo de la empresa tradicional se fundaba en maximizar el beneficio a los accionistas y propietarios, los denominados *shareholders*. Sin embargo, desde fines de la década de los ochenta esta visión dejó de ser consensuada, pasando a ser una alternativa insuficiente y poco sostenible a lo largo del tiempo (Martín-Castilla, J.I., 2011).

Este cambio de perspectiva fue de manera gradual, acorde a distintas paradojas que fueron aconteciendo en un mundo empresarial cada vez más complejo. En este nuevo paradigma aparece el concepto de los *stakeholders* o grupos de interés, los cuales no se refieren únicamente a los clientes, sino más bien a todos aquellos agentes relevantes interesados o potencialmente afectados por la actividad de la organización (Martín-Castilla, J.I., 2007).

Bajo este contexto, la responsabilidad social empresarial (RSE) pasa a ser entendida como un factor crítico y esencial en la dirección estratégica, buscando aportar valor a los *stakeholders* de forma equilibrada y sostenible.

El concepto de *stakeholders* lo introduce por primera vez el Stanford Research Institute en el año 1963, definiéndolos como “grupos sin cuyo apoyo la organización cesaría de existir”. No obstante, recién es en el 1984 cuando Edward Freeman lo incorpora en el ámbito de la estrategia empresarial, ético y de responsabilidad social corporativa.

El enfoque tradicional y el enfoque del nuevo paradigma empresarial se ilustran en la siguiente figura:



Figura 3.10: La empresa tradicional y el nuevo paradigma empresarial
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar del esquema anterior, el enfoque basado en los *stakeholders* considera los efectos que puede generar la organización en su entorno, ya sean positivos o negativos, e intenta equilibrar dichas externalidades para conseguir una maximización de la función de producción de manera sostenible.

Los directivos inmersos en este nuevo paradigma empresarial deberán, por lo tanto, buscar relaciones equilibradas entre los distintos grupos de interés, mediante estrategias y objetivos que permitan satisfacer de manera armónica los servicios ofrecidos por la organización.

Algunos ejemplos de los distintos grupos de interés que interactúan en una empresa se detallan en el siguiente esquema:

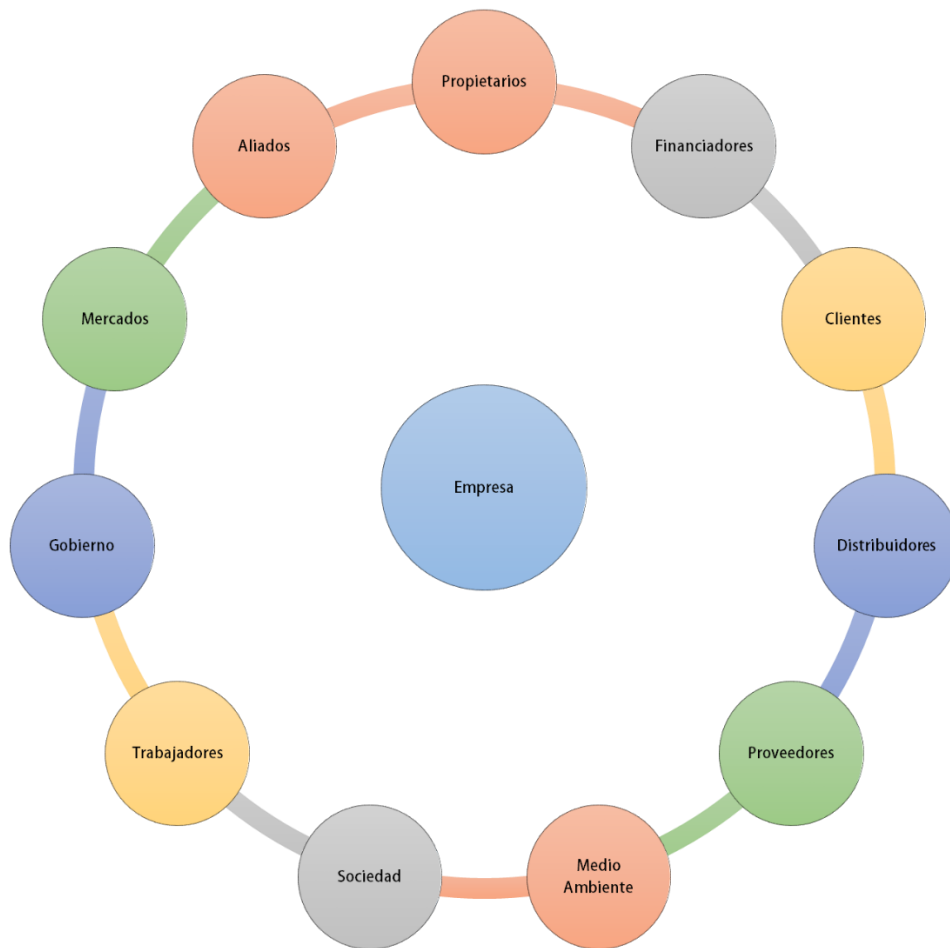


Figura 3.11: Ejemplos de grupos de interés de una empresa
Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, cabe señalar que una buena planificación estratégica debe involucrar la identificación y clasificación de los *stakeholders*, así como estudiar y la determinar sus necesidades y expectativas.

4. MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

El modelo que se propone tiene como finalidad asegurar el bienestar de la empresa estudiada, tanto para su presente como su futuro, generando directrices que sean consecuentes con las definiciones estratégicas de Morph.

Como se comentó en capítulos anteriores, el marco de referencia para la metodología propuesta comprende las siguientes herramientas:

- Hoshin Kanri.
- Cuadro de Mando Integral.
- Ciclo PDCA de Deming.
- Enfoque empresarial basado en los grupos de interés.
- Modelo de ajuste y cambio estratégico y organizacional

En el modelo propuesto se realizó una composición entre el modelo occidental del Cuadro de Mando Integral y entre el modelo japonés, Hoshin Kanri. Por lo anterior, se ha traducido una estrategia corporativa en las 4 perspectivas que proponen los autores Kaplan y Norton (2002). Cada una de ellas ha sido elaborada a partir de un conjunto de objetivos, indicadores de gestión y metas. Sin embargo, las relaciones causa-efecto que ofrece el Cuadro de Mando Integral para la definición de estos 3 aspectos, han sido cambiadas por las relaciones bidireccionales que ofrece el modelo Hoshin Kanri, el cual permite una mayor adaptación al entorno dinámico. Con esta modificación, se puede anticipar de manera más rápida y flexible cómo se determinan y proyectan las condiciones del entorno, gracias a la participación y compromiso de todos los trabajadores de la organización, con los efectos denominados como *empowerment* y *catchball*.

Este modelo de planificación y control considera que el aspecto más relevante de la metodología del Cuadro de Mando integral corresponde a la gran capacidad que este presenta para poder traducir la visión estrategia en objetivos estratégicos. Estos se relacionarán con indicadores y metas concretas, promoviendo así un cambio en toda la empresa. Este aspecto será fortalecido e integrado con la filosofía del Hoshin Kanri, la cual se centra en el despliegue de medios para alcanzar los objetivos y la capacidad de los procesos de la organización para ofrecer valor a los distintos *stakeholders*.

La ventaja de consolidar ambas metodologías es garantizar que los trabajadores comprendan e internalicen la estrategia a largo plazo, de tal forma que vean la vinculación entre esta y sus acciones presentes en la gestión, en su operación diaria y en cómo se interrelacionan.

Esta herramienta de planificación y control permitirá gestionar el desempeño de la empresa y verificar que se está cumpliendo con las directrices estratégicas, así como con el logro de los objetivos y metas definidas por la organización.

Como se mencionó en el alcance y delimitación de este proyecto, en esta investigación se realizará el diseño conceptual del modelo, no así su implementación ni posterior seguimiento. Sin embargo, se analizará la información que esté disponible actualmente para que el diseño sea lo más cercano a la realidad de la empresa.

Para alcanzar la meta de Morph y, en particular, de cada una de las unidades y personas que forman parte de la empresa, es necesario establecer y vincular tanto la estrategia como las políticas a cada célula organizativa. Para la ejecución de estas actividades la empresa deberá realizar 3 fases:

- Fase 1: planificación estratégica.
- Fase 2: planificación operativa y anual.
- Fase 3: proceso dinámico adaptativo, sostenibilidad y coevolución.

La metodología creada y propuesta en este trabajo, contempla aplicar el Ciclo de Deming en las dos primeras fases, acorde al esquema representado en la Figura 4.1. La tercera fase corresponde a la coevolución del sistema en su conjunto.

Las recomendaciones de cómo desarrollar cada una de las fases que se proponen a en las siguientes secciones, se fundamentan principalmente en la literatura consultada, en consideraciones del autor y también por opiniones del director de este TFM.

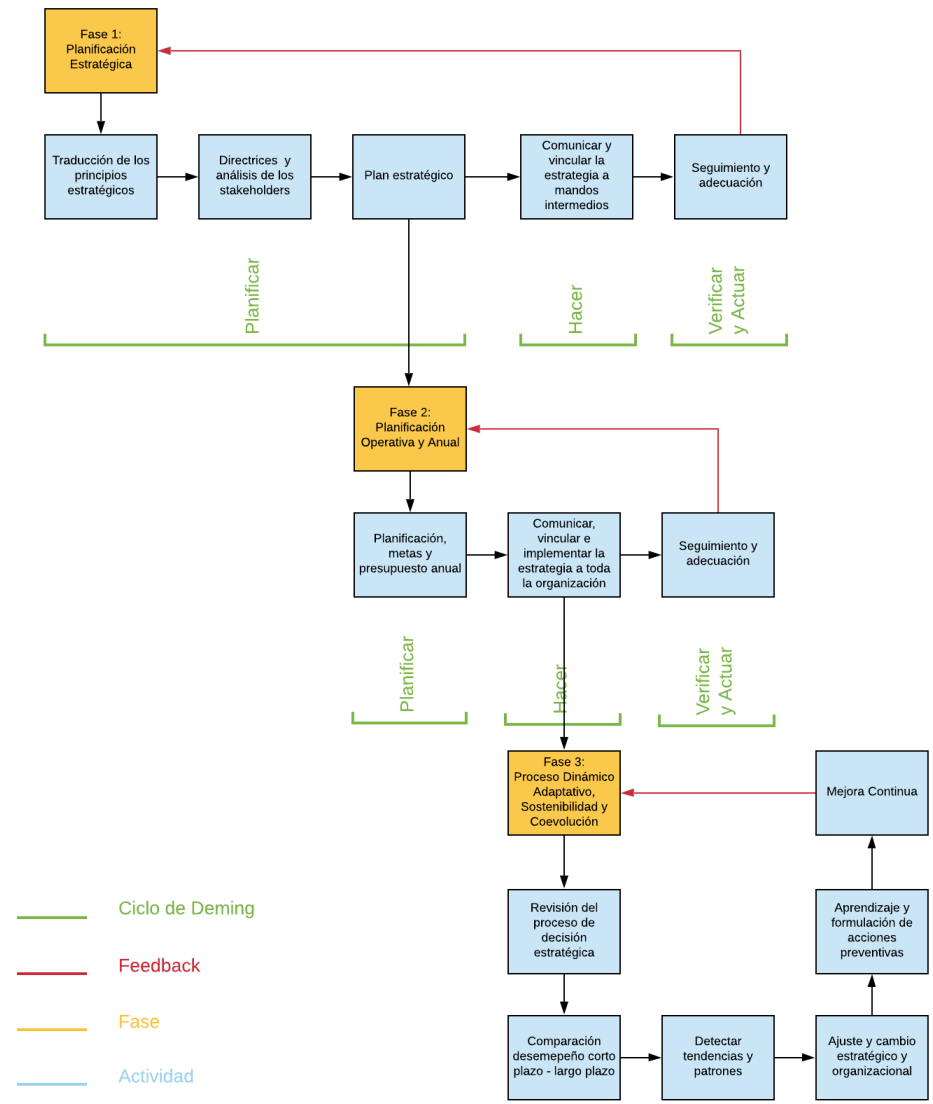


Figura 4.1: Fases del modelo de planificación y control estratégico
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar de la figura 4.1, se propone que la ejecución temporal de las 3 fases que considera el modelo sean de forma solapada, cosa que se favorezca en la agilidad de la elaboración e implementación de este.

Para efectos metodológicos, la explicación de cada una de las 3 fases, con sus distintas actividades y etapas, se desarrollará de manera lineal en los siguientes subcapítulos.

4.1. Fase 1: planificación estratégica

En esta fase corresponde definir o redefinir según sea el caso, clarificar y generar consenso de las definiciones estratégicas de la organización.

Se inicia trabajando con la misión, visión y valores de la organización, para que los directivos y los trabajadores conozcan a la perfección quiénes son, quiénes quieren ser en el futuro y qué valores deben poseer para alcanzar sus objetivos. El enfoque de la fase 1 permite establecer lo que desea conseguir la empresa y tiene una visión temporal de largo plazo.

A continuación, se ilustran las 5 actividades claves de la fase 1.

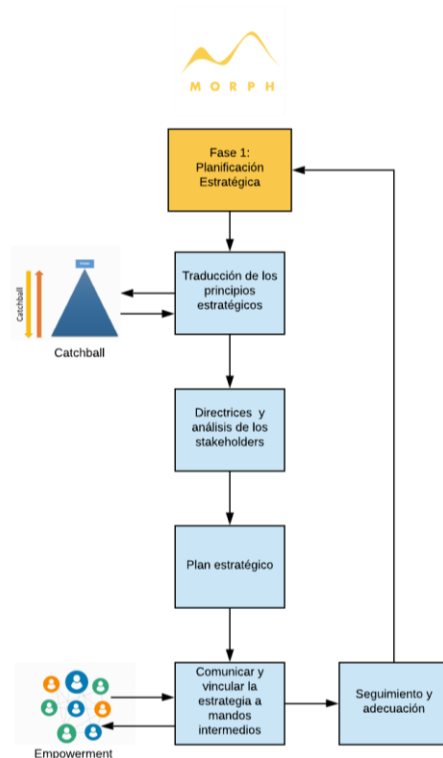


Figura 4.2: Diagrama de actividades "Fase 1: planificación estratégica"
Fuente: Elaboración Propia

Se estima que la duración de esta fase sea de aproximadamente 6 meses.

4.1.1. Traducción de los principios estratégicos

En la primera actividad de la fase 1, se debe realizar un análisis de la situación actual de la empresa, mediante reuniones de trabajo entre un designado de la Alta Dirección y representantes de los mandos intermedios y bajos. En este caso se propone designar un delegado por cada nivel jerárquico para generar el efecto *catchball*. Este equipo de trabajo será denominado Comité Estratégico.



Figura 4.3: Catchball Morph
Fuente: Elaboración Propia

El uso del *catchball* le permitirá a Morph generar un correcto alineamiento vertical, así como crear una visión compartida de la organización. Esto facilitará la vinculación de todos los trabajadores hacia la estrategia, mediante procesos de comunicación bidireccionales, espacios de diálogo, negociación fraterna, trabajo en equipo y coordinación operativa entre directivos, jefes de área, directores de proyectos, jefes de proyectos y proyectistas.

En el caso de ser satisfactorio el análisis preliminar de la situación actual de la empresa, se validan los principios estratégicos y se despliegan a distintas unidades o áreas, pasando posteriormente a la actividad Consenso de Alta Dirección. En el caso de existir elementos incompletos o que sean mejorables, es necesario redefinir los principios estratégicos.

En el modelo propuesto, los mandos intermedios funcionan como unión entre los cargos operativos de baja jerarquía y los cargos directivos.

Respecto al Ciclo de Deming, esta actividad corresponde al primer paso del ciclo; Planificar.

En el caso de Morph, acorde a lo informado por la Alta Dirección, la definición de los principios estratégicos aún no está completa. Por lo tanto, a partir de lo existente, y según lo expuesto algunas conversaciones con parte del personal, se trabajará en una propuesta de redefinición que simule a escala lo que debiese ocurrir en esta actividad.

La misión es un elemento desarrollado por Philip Kotler, el cual se define como un elemento importante de la planificación estratégica y debe describir el rol que desempeña actualmente la organización para conseguir satisfactoriamente el cumplimiento de su visión. Por lo tanto, la misión es la razón de existencia de la empresa (Kotler & Armstrong, 2004).

En tanto, la visión es una percepción de un estado futuro de la empresa, el camino al cual se dirige la organización al largo plazo, sirviendo como una guía de orientación para la toma de decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad (Fleitman, 2000).

Los valores representan la cultura de la organización, la manera de actuar que esta promueve en los trabajadores definiendo directrices.

4.1.1.1. Redefinir los principios estratégicos: misión, visión y valores.

Para poder implementar la estrategia, es necesario poder procesar y traducir los principios de la organización a términos que puedan ser fácilmente entendidos por toda la organización para posteriormente poder actuar en concordancia a estos. Por esta razón se procedió a proponer una reestructuración de las definiciones estratégicas de la organización, para poder traducirlas de manera clara y objetiva en objetivos concreto y a su vez vincularlas de mejor manera con todos los trabajadores. Cabe señalar, que esto es una propuesta la cual está sujeta a cambios, pero servirá para efectos metodológicos de la construcción del modelo.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral y se propone que la unidad responsable de llevarla a cabo sea el Comité Estratégico.

Misión Propuesta

Proporcionar una mejor calidad de vida a las personas, mediante servicios globales de arquitectura e ingeniería que se adapten al entorno y a los valores de la sociedad donde estamos inmersos, respetando el medio ambiente y generando valor percibido y apreciado por nuestros clientes.

Visión Propuesta

Deseamos ser un referente nacional respecto a la innovación en el ámbito de la arquitectura e ingeniería, ofreciendo, a su vez, un valor añadido en términos de calidad, seguridad y sostenibilidad, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y contribuyendo al desarrollo económico, social y ambiental del entorno de los distintos grupos de interés.

Valores Propuestos

El camino para lograr nuestras metas es mediante la pasión, dedicación e innovación. Estos valores representan la identidad de Morph, buscando satisfacer a nuestros *stakeholders* de manera sostenible y socialmente responsable.

- **Pasión:** el interés por el cambio y la calidad del servicio nos motivan e inspiran a ser mejores en nuestro trabajo día a día.
- **Dedicación:** satisfacer expectativas de los clientes a través de disciplina y eficiencia en todos los protocolos y procedimientos.
- **Innovación:** mantenerse a la vanguardia en conocimientos y técnicas de arquitectura, ofreciendo políticas y estrategias de calidad e innovación para conseguir la mejora continua.
- **Sostenibilidad:** nuestros esfuerzos se realizan bajo una mirada sostenible, satisfaciendo a nuestros clientes y grupos de interés con diseños y obras que no comprometan el bienestar de las generaciones futuras.
- **Responsabilidad Social:** las personas que integran Morph buscan generar valor en los distintos grupos de interés de manera respetuosa con la sociedad, promoviendo valores éticos.

Estas propuestas para la misión, visión y valores no cambian la razón de ser de Morph, más bien ayudan a tener una declaración de principios más elaborados, favoreciendo a la comprensión por parte de los trabajadores, clientes y distintos grupos de interés.

4.1.1.2. Consenso Alta Dirección

Una vez redefinidos y determinados los Principios Estratégicos, es necesario que la Alta Dirección los valide mediante reuniones y acuerdos, verificando que la visión podrá ser traducida posteriormente en los objetivos estratégicos.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Cuadro de Mando Integral y la unidad responsable de efectuarla es la Alta Dirección.

4.1.2. Directrices y análisis de los grupos de interés

En la segunda Actividad Clave de la Fase 1 corresponde a definir y adecuar las directrices organizativas acorde a las definiciones estratégicas definidas y validadas en la etapa anterior. Esta actividad pretende identificar los aspectos esenciales y críticos que se deben analizar antes de establecer los objetivos a corto plazo.

Respecto al Ciclo de Deming, esta actividad también corresponde al primer paso del ciclo: planificar.

4.1.2.1. Cadena de valor

Según lo identificado, Morph Estudio no posee una cadena de valor graficada, por lo que, para el desarrollo del presente modelo de planificación y control estratégico, se procedió a generar una propuesta de cadena de valor.

Acorde a lo recomendado por los autores Kaplan y Norton (2002), se propone un modelo genérico de cadena de valor desde la perspectiva del proceso interno que abarca tres procesos principales:

- Proceso de innovación
- Proceso de operaciones
- Proceso de servicio post venta

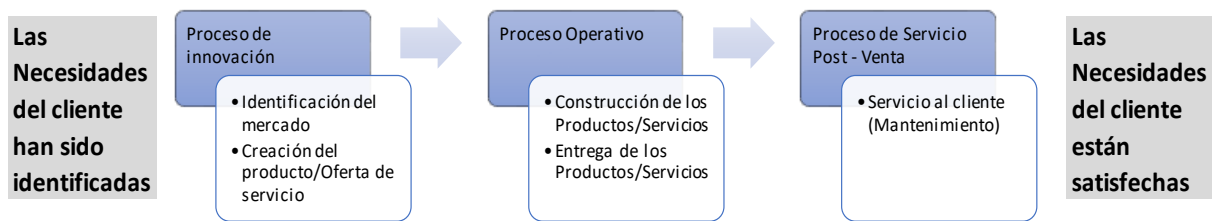


Figura 4.4: Cadena de valor genérica desde la perspectiva del Proceso Interno.
Fuente: Elaboración Propia, adaptada de Kaplan y Norton (2002)

En el proceso de innovación, la empresa deberá investigar las necesidades de los clientes actuales o potenciales para después ofertar el servicio. A continuación, en el proceso operativo, Morph deberá producir el servicio y a su vez ser entregado a los clientes. Finalmente, en el proceso de servicio Postventa, es el momento de atender y/o servir al cliente después de la entrega del servicio.

Los procesos de apoyo que se proponen considerar en Morph Estudio son los siguientes:

- Administración y finanzas
- Marketing y ventas
- *People & talent*
- Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)
- Calidad
- Informática

Como se puede apreciar, el modelo de cadena de valor del proceso interno considera que las actividades primarias permiten generar el servicio. Por ende, el área de Marketing y Ventas queda asignada como una unidad de apoyo del proceso interno.

En cuanto al proceso de calidad, este debe estar incorporado e integrado de manera rutinaria en todas las obras y proyectos siendo supervisado por los respectivos directores. Sin embargo, como se verá más adelante en el desarrollo de este capítulo, se recomienda la creación de un departamento de Innovación y Calidad para efectuar un ajuste organizativo que facilite la exploración, aprendizaje y mejora continua.

Las fases de proyectos de arquitectura e ingeniería que se proponen considerar desde el punto de vista del proceso interno son los siguientes:

- Desarrollo de oportunidades de negocio
- Elaboración anteproyecto
- *Project management*
- Mejora continua

La unidad responsable de llevar a cabo esta etapa es el Comité Estratégico, el cual una vez analizados estos aspectos anteriormente señalados, deberá elaborar y graficar la cadena de valor.

A continuación, se propone a modo de bosquejo la siguiente cadena de valor de Morph, enfocada desde el proceso interno. Esta etapa es propuesta en base al modelo del Cuadro de Mando Integral.

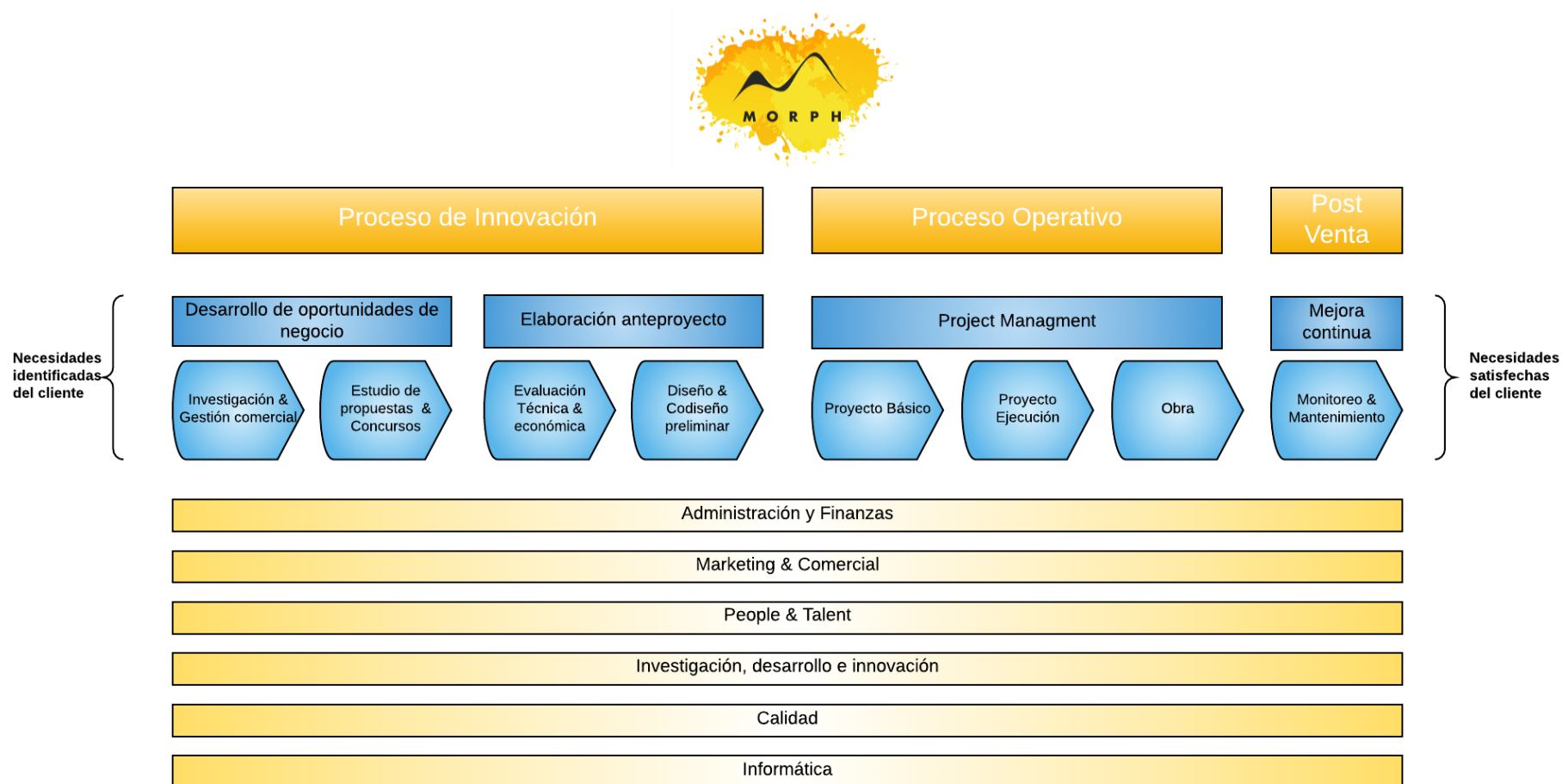


Figura 4.5: Propuesta de Cadena de Valor Morph Estudio
Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2. Creación de valor en los *stakeholders*.

Morph Estudio desea favorecer la generación de valor sostenible en las localidades donde explota su actividad, asumiendo para ello un compromiso global que se constituye como base de la cultura empresarial de Morph.

La actividad arquitectónica posee intrínsecamente un gran impacto sobre el medio ambiente, la economía y la vida de las personas. Contemplar acciones, criterios e indicadores de sostenibilidad y de responsabilidad social en ellas puede ser una gran oportunidad para capitalizar.

En el modelo de planificación y control estratégico que se propone, se considera que es esencial añadir a valor a los distintos grupos de interés o *stakeholders* con los cuales se relaciona la empresa.

Por lo tanto, esta actividad permite asegurar que el modelo sea íntegro y completo, permitiendo el desarrollo y evaluación de la gestión de la responsabilidad en Morph Estudio, considerando el eje ambiental, social y económico a lo largo de la cadena de valor (Martín-Castilla, J.I., 2018). También y cuando es posible, se proponen indicadores que permiten analizar y evaluar dichos márgenes de acciones, siempre cuando estas acciones sean medibles y añadan valor para el desarrollo del presente estudio.

Los principios y acciones que considere el modelo deberán atender las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés que interactúan con la organización.

Como se mencionó anteriormente, lo relativo a la generación de valor para los *stakeholders* es una de las directrices fundamentales del Hoshin Kanri. También hace alusión a otras dos secciones de este trabajo que han sido desarrolladas en el capítulo 3: revisión de la bibliografía; enfoque empresarial basado en los grupos de interés y a la racionalidad en el proceso de decisión estratégica.

A continuación se presenta un análisis de los grupos interés, realizado por el autor del presente trabajo y que intenta reflejar los enfoques que debiese considerar el Comité Estratégico al momento de efectuar esta actividad.

1. Socios, Propietarios e Inversores.

En este apartado se proponen las acciones que podría incorporar Morph respecto a los socios, propietarios e inversores, identificando los impactos procedentes de sus acciones y a lo largo de la cadena de valor.

Tabla 4.1: Socios, Propietarios e Inversores: Área comercial, Marketing

Socios, Propietarios e Inversores: Área comercial, Marketing					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Propiciar una gestión eficaz y eficiente de los recursos para así maximizar el valor financiero y económico de manera responsable y sostenible con el entorno.	ROI ROE	Creación de valor para los socios por medio de estrategias de marketing a largo plazo que generen un crecimiento sostenible de valor en el tiempo, mediante una comercialización socialmente responsable.	Cantidad de estrategias de marketing que generan valor sostenible.	Mejorar la imagen corporativa ante los distintos grupos de interés mediante una buena gestión ambiental de la empresa en términos de relaciones de marketing. "Lo verde vende".	Mapa de posicionamiento.
La organización mantendrá una relación con sus inversores transparente y buscando siempre la maximización de valor de manera responsable y sostenible.	Porcentaje de reparto de beneficios de manera sostenible en el tiempo.	Definir mecanismos que ayuden en la declaración de externalidades referidas al impacto de su comercialización en la sociedad y que permitan prevenir incidentes similares en el futuro.	Cantidad de procedimientos que permiten la declaración de externalidades sociales.	Definir mecanismos que ayuden en la declaración de externalidades referidas al impacto de su comercialización en el medio ambiente y que permitan prevenir incidentes similares en el futuro.	Cantidad de procedimientos que permiten la declaración de externalidades ambientales.

Socios, Propietarios e Inversores: Área comercial, Marketing					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Aumentar el beneficio de manera sostenible y mejorar la eficiencia del capital empleado.	ROCE	La información que ofrezca la organización para los distintos grupos de interés, incluyendo a los socios, propietarios e inversores debe ser fidedigna y coherente a la realidad fehaciente de la empresa incluyendo los aspectos de la RSE intrínsecos a la organización.	Indicadores de legitimidad organizacional.	Incorporar en la política de RSE el compromiso hacia las variables sociales y ambientales, a lo largo de la cadena de valor de la explotación de la organización intentando beneficiar a todos los grupos de interés.	Indicadores de legitimidad organizacional.
Incrementar las ventas de la empresa en las distintas unidades de negocio, cautivando a nuevos clientes	Tasa de crecimiento de ventas. Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes.	La organización buscará crear beneficios sociales ya que resultan ser muy rentables; con leves inversiones en la mejora del bienestar físico y mental del capital humano es posible conseguir grandes resultados.	Cantidad de beneficios sociales generados por la organización	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.2: Socios, Propietarios e Inversores: Área de Arquitectura e Ingeniería

Socios, Propietarios e Inversores: Área de Arquitectura e Ingeniería					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Creación de valor para los socios, no solo a corto plazo sino también, diseñar estrategias de obras, proyectos e ingeniería a largo plazo que generen un crecimiento de valor sostenible en el tiempo.	Cantidad de estrategias de obras, proyectos e ingeniería que permiten generar valor a largo plazo.	Creación de valor para los socios mediante la incorporación de proyectos y obras sostenibles con las áreas de la comunidad local de la organización.	Cantidad de obras y proyectos sostenibles con la comunidad local que permiten generar valor a largo plazo.	Cuidar la imagen corporativa por acciones ambientales que puedan afectar a la reputación de la organización. Esto favorece una percepción positiva de la identidad de la empresa, valores, productos o servicios.	Cantidad de acciones ambientales que afectan la reputación de la organización.
Creación de valor para los socios por medio de estrategias de arquitectura verde a largo plazo que generen un crecimiento sostenible de valor en el tiempo.	Cantidad de estrategias de arquitectura verde que permiten generar valor a largo plazo.	Maximización de valor fomentado la acción social de responsabilidad. Cuando una empresa es socialmente responsable encuentra nuevas formas de crear patrimonio y así beneficiar también a sus propietarios junto con los demás <i>stakeholders</i> .	Cantidad de nuevas formas de generación de riqueza social, económica y ambiental que permiten aumentar el patrimonio y que benefician a los demás <i>stakeholders</i> .	Combatir los fenómenos producidos por el cambio climático, entendiendo que esto presume un riesgo para la organización, inversores y los distintos grupos de interés. Para esto proponer planes y estrategias que ayuden a combatir estos riesgos.	Cantidad de medidas propuestas que ayuden a enfrentar del punto de vista operativo los fenómenos asociados al cambio climático, tales como reducciones de emisiones, proyectos de eficiencia energética, ahorro de agua, etc.

Fuente: Elaboración Propia

2. Clientes.

Se describen a continuación las acciones que debería incorporar Morph respecto a los clientes, identificando los impactos procedentes de sus acciones y a lo largo de la cadena de valor.

Tabla 4.3: Clientes: Área de Marketing, Comercial y People & Talent

Clientes: Área de Marketing, Comercial y People & talent					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Elaboración de una estrategia de marketing que sea consecuente con el plan de negocio de la organización teniendo en cuenta las necesidades y derechos de los clientes.	Correcta definición de Objetivos.	Identificar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades en la cartera de clientes considerando aspectos sociales y respeto al medio ambiente.	Resultado DAFO. Resultado Pestel.	Evitar afirmaciones engañosas o exageradas que generen confusiones acerca de las realidades ambientales y sociales de la empresa y la competencia.	--
Conseguir la lealtad del cliente mediante un precio correcto de acuerdo con el estudio de mercado oferta/demanda.	Estudios de precio de venta respecto al mercado.	Capacitar a los trabajadores para una correcta atención al cliente, principalmente a los jefes de proyectos y directores de obra que mantienen el dialogo permanente con los clientes.	Cantidad de capacitaciones realizadas e implementadas.	Un marketing social efectivo y respetuoso con el medio ambiente conoce su audiencia, y puede apelar a varios grupos de personas a la vez. Gracias a esto se puede cautivar a clientes de la competencia o indecisos.	--
Garantizar un sistema de confianza en lo relativo al servicio postventa	Cantidad de requerimientos de postventa realizados de manera satisfecha por el cliente.	Obtención y resguardo responsable de los datos personales.	--	Transmitir al cliente las acciones verdes de la compañía que le generan valor a su obra o proyecto.	--

Clientes: Área de Marketing, Comercial y People & talent					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Elaborar un plan con propuestas de mejora continua mediante la evaluación de la satisfacción del cliente.	Cantidad de propuestas de mejora generadas por cada incidente registrado. Encuestas de satisfacción.	El marketing y publicidad de la compañía deben ser respetuosos, utilizando un lenguaje adecuado y no incitar a conductas fuera de la normativa legal vigente.	--	Considerar en la comercialización de los servicios que se ofrecen, el cumplimiento con la normativa legal, ofreciendo un alto estándar de calidad y respeto por el medio ambiente.	--
Cumplir con las condiciones de entrega de obras y/ proyectos acordadas con el cliente.	Cantidad de proyectos u obras entregados en los plazos establecidos y con la documentación requerida.	Incorporar políticas y medidas anticorrupción y garantizar una correcta comunicación con los clientes	Cantidad de políticas anticorrupción implementadas.	--	--
Atraer y cautivar nuevos clientes mediante estrategias de marketing.	Porcentaje de nuevos clientes captados.	Prohibir publicidad engañosa que pueda inducir a error a sus clientes y causar un perjuicio a estos o a un competidor.	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.4: Clientes: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.

Clientes: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Estimar en el precio final del proyecto u obra las decisiones sobre la adecuada elección de materiales y procesos constructivos privilegiando además el cuidado del ambiente.	--	Realizar campañas de reciclaje con sus propias obras para involucrar al cliente	Cantidad de campañas de reciclaje realizadas.	Privilegiar el uso de materiales constructivos reciclados que cumplan con las especificaciones técnicas y normativa vigente en la ejecución de las obras.	Cantidad de obras diseñadas y/o ejecutadas que consideran la incorporación de elementos reciclados.
Identificar y reducir elementos ociosos en el desarrollo de obras y/o proyectos que no añaden valor y así optimizar costes.	Cantidad de elementos ociosos identificados en la cadena de valor y que son suprimidos o mejorados. Porcentaje de precios Contradictorios Imputables.	Ofrecer en los diseños, obras sostenibles con las áreas de su comunidad.	Cantidad de obras que incorporan diseños sostenibles en las áreas de la comunidad.	Diseñar obras respetuosas con el medioambiente y la comunidad.	Cantidad de obras “verdes” diseñadas.
Ofrecer servicios de arquitectura e ingeniería que estén a la vanguardia en términos de innovación, marcando un	Tasa de Inversión en I+D. Tasa de inversión en TIC.	Velar por que los proyectos de la empresa favorezcan la salud y seguridad del cliente.	--	Incorporar conceptos sostenibles en los proyectos de arquitectura e ingeniería, promoviendo certificaciones	Cantidad de proyectos que presentan certificación BREEAM, LEED y Passive House.

Clientes: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
liderazgo frente a los clientes.				BREEAM, LEED y Passive House.	
En el proceso de Investigación y Desarrollo, favorecer la incorporación de elementos reciclados, reutilizados o reducidos en el Concept Design.	Cantidad de elementos reciclados, reutilizados o reducidos considerados en el Concept Design.	Velar por que la obra final favorezca a la salud y seguridad del cliente.	Número de incidentes procedentes del incumplimiento de la regulación legal referida a los impactos de las obras en la salud y seguridad del cliente.	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3. Proveedores, Distribuidores y Aliados

En este apartado se describen las acciones que debería incorporar Morph respecto a los proveedores, distribuidores y aliados identificando los impactos procedentes de sus acciones y a lo largo de la cadena de valor.

Tabla 4.5: Proveedores, Distribuidores y Aliados: Área comercial y Marketing

Proveedores, Distribuidores y Aliados: Área comercial y Marketing					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Estandarizar y homologar los criterios de compra entre proveedores, autónomos y empresas de manera justa y responsable en función de la clasificación y evaluación de estos.	Cantidad de criterios de compra homologados y estandarizados.	Garantizar que las relaciones con los distintos proveedores no incurran en actos de soborno o corrupción hacia la organización.	--	Otorgar a los distintos proveedores todas las normativas legales y ambientales en las cuales se desempeña la compañía.	--
Garantizar que las relaciones con los distintos proveedores mantengan la confidencialidad económica y respeto por sus datos.	--	Generar alianzas entre la Organización y las distintas instituciones académicas de la comunidad que forjen un beneficio mutuo, mediante acuerdos entre los centros de estudiantes u interlocutores válidos de las universidades.	Cantidad de acuerdos, alianzas o pactos realizados entre la organización y los distintos actores académicos.	Transmitir las exigencias ambientales propias de la organización en el caso de existir umbrales o requisitos superiores a los establecidos por la normativa vigente.	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.6: Proveedores, Distribuidores y Aliados: Área de Arquitectura e Ingeniería

Proveedores, Distribuidores y Aliados: Área de Arquitectura e Ingeniería					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Fomentar prácticas responsables en toda la cadena de valor de la empresa a lo largo de la selección de sus proveedores, distribuidores y aliados.	Cantidad de prácticas responsables que son incorporadas en la selección de proveedores, distribuidores y aliados.	Incorporar principios de responsabilidad social a lo largo de la cadena de suministro de sus proveedores.	Cantidad de principios de responsabilidad social respecto a proveedores, distribuidores y aliados propuestos.	Priorizar alianzas entre proveedores, distribuidores y aliados que sean respetuosas y sostenibles con el medio ambiente, idealmente con buenas políticas de gestión de residuos.	Cantidad de alianzas realizadas.
Definir un sistema legítimo de costeo de precios unitarios prohibiendo la manipulación de los rendimientos productivos para sacar provecho de ello.	--	Priorizar alianzas con organizaciones que incluyan en su plantilla de trabajo personas con discapacidad.	Cantidad de personas con discapacidad incorporadas mediante alianzas.	Énfasis en el rediseño de sus procesos de producción para eliminar posibles problemas ecológicos de proveedores.	Cantidad procesos rediseñados y que eliminan problemas ecológicos.

Fuente: Elaboración Propia

4. Medio Ambiente, Sociedad y Comunidades Locales

En este apartado se describen las acciones que debería incorporar Morph respecto al Medio Ambiente, Sociedad y Comunidades Locales, identificando los impactos procedentes de sus acciones y a lo largo de la cadena de valor.

Tabla 4.7: Medio Ambiente, Sociedad y Comunidades Locales: Área de Marketing, Comercial y People & talent

Medio Ambiente, Sociedad y Comunidades Locales: Área de Marketing, Comercial y People & talent					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Financiar en la medida de lo posible, actividades culturales hacia la comunidad en donde se enseñe a consensuar el desarrollo y crecimiento corporativo con la sostenibilidad total.	Cantidad de actividades culturales financiadas.	Velar por el cumplimiento de la normativa legal vigente en términos de respeto por el medioambiente, sociedad y biodiversidad.	--	Mejorar la imagen corporativa ante los distintos grupos de interés por una buena gestión ambiental de la empresa en términos de relaciones de marketing. "Lo verde vende".	--
Realizar acciones de inversión en la sociedad o comunidad donde opera, mejorando la infraestructura, aumentando y mejorando la cantidad de áreas verdes.	Cantidad de parques mejorados. Número de árboles plantados. Cantidad de infraestructura mejorada (en m2).	Garantizar el compromiso comercial de la organización por el desarrollo sostenible y comunicarlo hacia sus trabajadores mediante técnicas de marketing interno.	--	Generar intervenciones sociales tales como eventos y puesta de basureros de reciclaje que fomenten el respeto por el medioambiente en la comunidad.	Cantidad de intervenciones sociales y ambientales.

Medio Ambiente, Sociedad y Comunidades Locales: Área de Marketing, Comercial y People & talent					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Evaluar los impactos económicos de la organización en la comunidad, ya sean positivos o negativos elaborando planes de mitigación en el caso de generar externalidades negativas y, consolidarlos en el tiempo en el caso de generar impactos positivos.	Cantidad de planes de mitigación elaborados.	Inculcar valores de respeto por el patrimonio autóctono de las distintas culturas que componen la comunidad local, donde es explotada la actividad de la empresa.	--	Contribuir al medio ambiente y desarrollo sostenible de las comunidades locales donde funciona la organización.	--
--	--	Promover el desarrollo local de las comunidades a través de políticas y actividades que fomenten la contratación local del personal de trabajo.	Cantidad de trabajadores contratados pertenecientes a las comunidades locales donde opera la organización.	Fomentar intervenciones sociales tales como eventos, puesta de basureros para reciclaje, etc. que fomenten educación ambiental para la comunidad y en donde se pueda apreciar la marca de la empresa en todas las instalaciones.	Cantidad de intervenciones realizadas en la sociedad, medio ambiente y comunidades locales circundantes.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.8: Medio Ambiente, Sociedad y Comunidades Locales: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D

Medio Ambiente, Sociedad y Comunidades Locales: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Considerar en el Concept Design atributos referidos a la arquitectura verde, favoreciendo la incorporación de elementos reciclados, reutilizados.	Cantidad de proyectos que presentan certificación BREEAM, LEED y Passive House.	Ofrecer visitas guiadas a la comunidad en las instalaciones de la empresa con fines educativos, fomentando la vinculación con el medio.	Cantidad de visitas guiadas a las instalaciones productivas.	Considerar, identificar y evaluar el deterioro a la biodiversidad, implementando medidas de preventivas, de corrección y mitigación según corresponda para poder disminuir su huella ecológica.	Cantidad de medidas preventivas y correctivas implementadas.
Considerar en el Concept Design atributos referidos a la eficiencia energética, con sistemas y elementos que reduzcan el consumo eléctrico y dispositivos de ahorro para un uso eficiente del agua.	Cantidad de proyectos que presentan certificación BREEAM, LEED y Passive House.	Elaborar un plan de gestión de residuos que sea beneficiosos para la comunidad local donde se ejecutan las obras.	--	Considerar, identificar y evaluar las emisiones de gases de efecto invernadero que pueda generar la organización hacia la comunidad y medio ambiente.	Cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero emitidas.

Medio Ambiente, Sociedad y Comunidades Locales: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Optimizar el uso de materias primas, agua y energía derivados de su propia actividad.	Metros cúbicos de agua reutilizada. Porcentaje de energía ahorrada producto de propuestas de mejora.	--	--	Considerar, identificar y evaluar problemas de contaminación diversos; agua, suelo, acústica, etc. que pueda generar la organización hacia la comunidad y medio ambiente.	Cantidad de Decibeles emitidos por la organización. Cantidad de elementos contaminantes en el medio.
Favorecer en la contratación de directores de ingeniería y/o arquitectura procedentes de las comunidades locales en donde se realizan las labores productivas.	--	--	--	Diseñar, implementar y mejorar de manera continua, nuevas medidas preventivas y de mitigación por las externalidades negativas asociadas a las obras.	Cantidad de mejoras diseñadas e implementadas preventivas y de mitigación.

Fuente: Elaboración Propia

5. Administraciones Públicas

En este apartado se describen las acciones que debería incorporar Morph respecto a las administraciones públicas identificando los impactos procedentes de sus acciones y a lo largo de la cadena de valor.

Tabla 4.9: Administraciones Públicas: Área comercial y Marketing.

Administraciones Públicas: Área comercial y Marketing.					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Promocionar y difundir programas diseñados por la administración pública incentivando el uso de estos.	Cantidad de programas difundidos.	Comunicar mediante acciones de marketing su compromiso social con los municipios y autoridades públicas en cuanto al cumplimiento de normativas locales.	--	Participar en debates organizados por la Administración pública en cuanto a desarrollo sostenible.	Cantidad de debates realizados.
Ningún miembro de la empresa buscara influir en las autoridades públicas mediante acciones económicas o presiones indebidas.	Áreas de la organización analizadas que incurran en riesgos de corrupción y soborno.	Mantener canales de comunicación con la administración pública generando alianzas estratégicas y fomentando así la RSE en la comunidad local donde reside.	--	Tener alianzas estratégicas con la administración pública para generar proyectos de impacto ambiental positivo.	Cantidad de alianzas estratégicas con la administración pública.
La empresa deberá promover el pago de impuestos en la comunidad local para la contribución económica evitando paraísos fiscales.	--	Adoptar medidas anticorrupción y soborno con la administración pública ya que estas perjudican a la sociedad en su conjunto.	Cantidad de medidas adoptadas e implementadas referidas a la anticorrupción y soborno.	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.10: Administraciones Públicas: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.

Administraciones Públicas: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Favorecer al desarrollo socioeconómico y contribuir a la economía local mediante obras que generen valor a la comunidad.	--	Establecer participación colaborativa de la empresa con la entidad pública, en investigación y desarrollo de nuevos métodos constructivos.	--	Adecuación fehaciente de la empresa a las nuevas exigencias de la normativa ambiental en lo referido a obras y elaboración de proyectos.	--
Realizar un buen uso de los subsidios y beneficios económicos públicos.	Cantidad de postulaciones a subsidios.	Donar productos excedentes de obras o con leves defectos a instituciones benéficas favoreciendo a la sociedad en su conjunto.	Cantidad de donaciones de productos o excedentes realizadas.	Generar acuerdos de reciclaje de desechos de obras con los municipios; La organización puede ofrecer lugares de acopio con el propósito de ser reutilizado por la sociedad.	--
--	--	--	--	Participar en actividades organizadas por la administración pública en torno al desarrollo sostenible.	Porcentaje de participación en actividades públicas.

Fuente: Elaboración Propia

6. Trabajadores

En este apartado se describen las acciones que debería incorporar Morph respecto a los trabajadores identificando los impactos procedentes de sus acciones y a lo largo de la cadena de valor.

Tabla 4.11: Trabajadores: Área comercial, Marketing y People & Talent

Trabajadores: Área comercial, Marketing y People & Talent.					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
La empresa deberá definir un salario justo acorde a cada puesto de trabajo, considerando los distintos cargos tales como Director de Obra, Director de Proyecto, Becario, etc.	--	Convenios de Salud, beneficios adicionales en términos de seguridad y bienestar con los trabajadores	Número de convenios de salud, seguridad y bienestar realizados.	Identificar problemas en la empresa relacionados con la posible contaminación de los productos que manipulan los trabajadores, disminuyendo así el riesgo para los mismos.	--
Incorporar elementos del Marketing interno, mejorando la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima.	Encuestas de satisfacción	Proporcionar espacios para que los empleados se recreen y así combatir el estrés.	Cantidad de metros cuadrados dentro de la organización destinados a la recreación.	Defender la RSC en términos de considerar a sus trabajadores, su comunidad y el medio ambiente, impulsando cada vez más el marketing verde en sus clientes internos.	--

Trabajadores: Área comercial, Marketing y People & Talent.					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Considerar el trabajador como un verdadero cliente interno, se debe vender la idea de empresa, propiciando además reuniones de grupo o brainstorming.	--	Promover actividades que generen el sentido de pertenencia entre los trabajadores.	Número de actividades realizadas.	--	--
Ofrecer mecanismos de formación y capacitación que ayudan a buscar la igualdad de oportunidades para los distintos interlocutores que componen la plantilla de trabajo, mejorando el desempeño así de la empresa en su conjunto.	Tasa de trabajadores con capacitaciones o certificaciones.	Propiciar la igualdad de género, raza, etnia, edad y en general cualquier elemento que pudiese ser motivo de discriminación al momento de realizar las contrataciones en la empresa.	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.12: Trabajadores: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.

Trabajadores: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Invertir en elementos de seguridad y de protección laboral en las obras, para óptimas condiciones laborales.	Número de elementos de seguridad y protección laboral adquiridos.	Considerar convenios colectivos que permitan mejorar las condiciones salariales en términos de salud, educación u capacitación.	Porcentaje de trabajadores protegidos por algún convenio colectivo.	Gestión de los impactos ambientales asociados a la inspección de obras.	Número de inspecciones mensuales referidas al impacto medio ambiental de las faenas.
Respetar las normas legales de turnos y jornadas de trabajo con sus respectivos descansos.	--	Fomentar pasantías laborales que generen un valor social y formativo.	Cantidad de horas de formación al año Por el trabajador	Operaciones de limpieza en zonas de almacenamiento de forma periódica disminuyendo peligros ambientales.	Cantidad de operaciones de limpieza realizadas.
Ofrecer condiciones aceptables de trabajo, respetando los horarios laborales, jornadas, turnos y vacaciones pactadas.	--	No realizar diferencia de género o etnia en su plantilla.	Equilibrar la plantilla de trabajo en términos de generó y etnia. Considerar porcentajes mínimos de trabajadores extranjeros y mujeres.	Zonas con riegos de caída, de caída de objetos o de contacto a exposición a elementos agresivos correctamente señalizadas.	Realizar un diagnóstico de riesgos laborales para las instalaciones y los puestos de trabajo. Cuantificar la tasa de accidente: $\frac{N^{\circ} \text{ de accidentes}}{\text{Horas trabajadas}}$

Fuente: Elaboración Propia

7. Mercados e Instituciones de Mercado

En este apartado se describen las acciones que debería incorporar Morph respecto a los mercados e instituciones de mercado, identificando los impactos procedentes de sus acciones y a lo largo de la cadena de valor.

Tabla 4.13: Mercado e instituciones de Mercado: Área comercial y Marketing.

Mercado e instituciones de Mercado: Área comercial y Marketing.					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Abstenerse de incurrir en prácticas monopólicas en términos de fijación de precios y cuota de mercado que atenten contra la libre competencia.	Número de actividades relacionadas a conductas monopólicas a lo largo del ejercicio.	La organización deberá velar por respetar a cabalidad los derechos de propiedad de los distintos competidores de mercado.	--	Promover la participación colaborativa entre los distintos actores de mercado, realizando encuentros, foros y charlas en donde se inculque en la ciudadanía el respeto por la competencia leal, gestión responsable y desarrollo sostenible.	Cantidad de foros, encuentros y charlas realizadas con las instituciones de mercado referidas a estas temáticas.
Abstenerse de incurrir en fusiones anticompetitivas que puedan perjudicar al entorno de mercado de manera desleal.	--	La organización inhibirá actitudes de sus trabajadores que conlleven a difundir calumnias y falsedades para perjudicar a sus competidores.	--	Promover alianzas público/privadas favoreciendo al concepto de "ecosistema empresarial", en donde se fijen metas de desarrollo sostenible y gestión de recursos naturales.	Cantidad de alianzas realizadas y metas fijadas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.14: Mercado e instituciones de Mercado: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D

Mercado e instituciones de Mercado: Área de Arquitectura, Ingeniería e I+D.					
Eje Económico		Eje Medio Social		Eje Ambiental	
Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores	Acciones	Indicadores
Fomentar la participación legal y conjunta de la organización con otros actores de mercado, en licitaciones públicas o privadas, buscando generar sinergias en el ecosistema.	Cantidad de participación en licitaciones mediante alianzas con los actores de mercado.	La organización buscara fomentar intercambios de experiencias con los distintos actores de mercado, que ayuden a generar diseños y obras más sostenibles con la comunidad.	Cantidad de intercambios de experiencias.	Generar acuerdos de reciclaje de desechos de obras con los competidores; La entidad pública puede ofrecer lugares de acopio con el propósito de ser reutilizado por el conjunto de empresas. Relación de mutuo beneficio.	Cantidad de acuerdos de reciclaje.
Sancionar conductas internas relacionadas al espionaje industrial de los competidores directos en el rubro de ingeniería y arquitectura y en general en las otras instituciones de mercado.	Número de actividades relacionadas a conductas de espionaje industrial.	--	--	Fomento de la gestión ambiental en términos de obras verdes en el ámbito local mediante convenios con las instituciones de mercado y los Municipios.	Cantidad de convenios realizados con los municipios e instituciones de mercado.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2.3. Propuesta de valor

Se debe realizar un análisis de la propuesta de valor de la empresa, mediante reuniones de trabajo entre el área comercial y algún designado de la Alta Dirección. Esta debe responder y ser coherente con el análisis realizado a los *stakeholders* y con la cadena de valor propuesta. Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri.

En el caso de Morph, la empresa no cuenta con una definición explícita de su propuesta de valor, sin embargo, es posible identificar varios elementos de la propuesta de valor en sus distintos portafolios digitales.

A continuación, se presenta la propuesta de valor que esboza el autor del presente trabajo a modo de propuesta y que debiese considerar el Área Comercial y el designado de la Alta Dirección para elaborar esta actividad.

Propuesta de Valor

En Morph Estudio somos pioneros en el empleo de la tecnología BIM en España, y buscamos siempre aportar un valor añadido en forma de espacio, confort y calidad técnica. Para esto, en el ciclo de vida de los proyectos integramos a más de 120 técnicos de la arquitectura e ingeniería, quienes trabajan multidisciplinariamente para proponer diseños elegantes, de calidad, innovadores y sostenibles en el tiempo para los distintos grupos de interés.

Lo que nos diferencia:

- Escuchamos al cliente y lo hacemos partícipe de nuestros proyectos.
- Buscamos incansablemente dar un plus de calidad arquitectónica y técnica a nuestros proyectos.
- Ofrecemos la máxima calidad técnica certificada con CALIFICACIÓN A en nuestros edificios, y tenemos como objetivo evolucionar hacia el LEED, BREEAM y PH.
- Tenemos un equipo de más de 120 técnicos multidisciplinarios con amplia experiencia.
- Somos pioneros en la implantación de la última tecnología BIM en nuestros proyectos.
- No dejamos de esforzarnos en innovar y arriesgamos para lograr mejorar con cada proyecto.

4.1.3. Plan estratégico

En la tercera actividad de la fase 1 corresponde elaborar el plan estratégico de la organización representado mediante un Cuadro de Mando Integral Corporativo y un mapa estratégico. Para esto, previamente es necesario realizar un análisis estratégico de la organización, establecer los objetivos e indicadores de control, así como las metas a cumplir.

Respecto al Ciclo de Deming, esta Actividad también corresponde al primer paso; Planificar.

4.1.3.1. Realizar análisis estratégico.

Es necesario que el Comité Estratégico realice un análisis situacional de la empresa. Existen distintas herramientas para poder realizar esta etapa, tales como el análisis DAFO, análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter entre otros. Para el presente estudio se utilizará como base un análisis DAFO que posee la empresa de años anteriores y se procederá a actualizarlo. Posteriormente esta herramienta será apoyada mediante el sistema de análisis VRIO, para poder identificar de forma más evidente los recursos internos que proporcionan ventajas competitivas a la empresa.

El DAFO se usará para estudiar la situación competitiva de Morph, evaluando los aspectos internos y externos de la empresa, pertenecientes al mercado donde compete.

A partir de un DAFO, este análisis se centrará, por lo tanto, en los aspectos internos de la organización, mediante el estudio de sus debilidades y fortalezas y, por otro lado, en los aspectos externos, correspondientes a sus amenazas y oportunidades.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral.

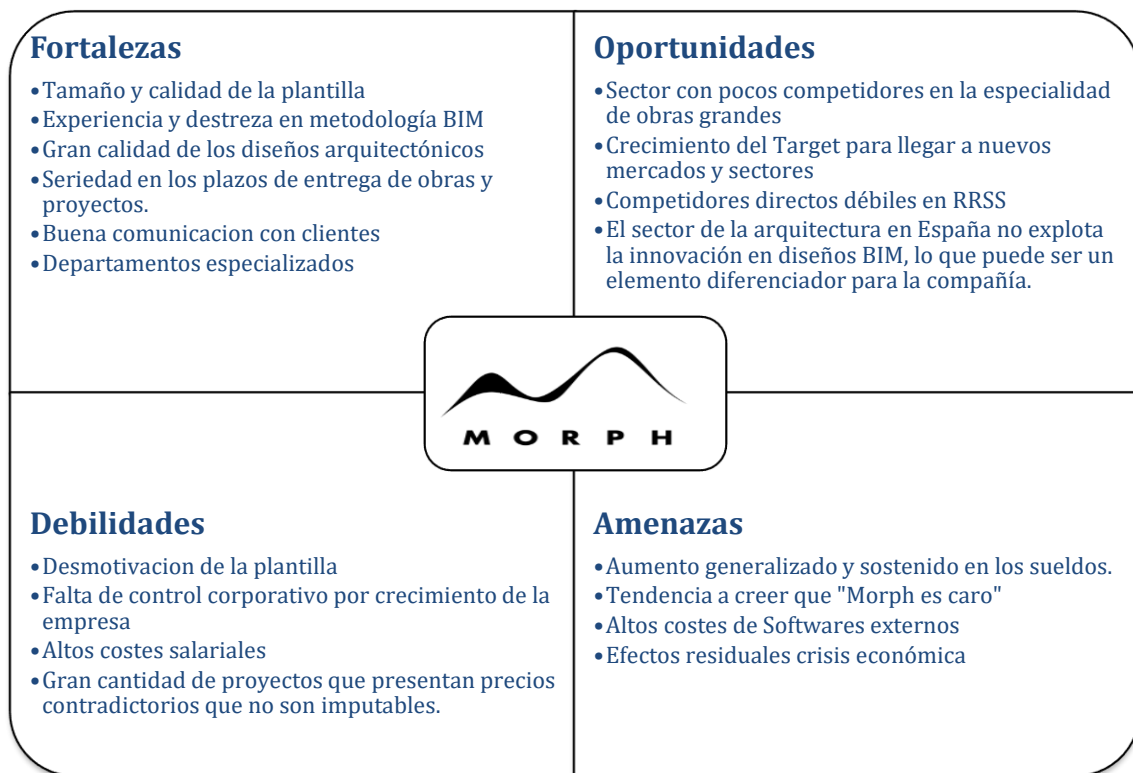


Figura 4.6: Análisis DAFO
Fuente: Elaboración propia, adaptada de Morph Estudio.

A partir de estos resultados, es posible realizar un análisis de DAFO ponderado o cuantificado, para determinar así el valor relativo de la importancia de cada factor externo e interno.

El procedimiento para ponderar el análisis DAFO se puede sintetizar en los siguientes pasos:

1. Establecer la ponderación de la variable, la cual oscila entre 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). En el caso de las oportunidades y amenazas, la ponderación de la variable representa la probabilidad de ocurrencia de estas, ya que, los factores externos no dependen de la organización. En cambio, los factores internos si dependen de la organización y son hechos que están aconteciendo.
2. Establecer una calificación entre 1 y 4, donde 1 corresponde a un impacto bajo y 4 a un alto impacto que podría tener el factor estudiado en la organización.
3. Realizar una multiplicación de la ponderación de la variable por su calificación respectiva, para establecer de esta manera el valor ponderado.

Para ejemplificar el desarrollo que debería llevar a cabo en esta etapa el Comité Estratégico, se procedió a consultar la opinión a los trabajadores de Morph, acerca de cuáles podrían ser los factores

de mayor y menor impacto, así como los con mayor o menor probabilidad de ocurrencia. A continuación, se ilustra el resultado del DAFO ponderado.

Factores Externos				Factores Internos			
Oportunidades	Ponderación (0 - 1)	Impacto (1 - 4)	Valor ponderado	Fortalezas	Ponderación (0 - 1)	Impacto (1 - 4)	Valor ponderado
O1 Sector con pocos competidores en la especialidad de obras grandes	0.5	3	1.5	F1 Tamaño y calidad de la plantilla	0.5	3	1.5
O2 Crecimiento del Target para llegar a nuevos mercados y sectores	1	4	4	F2 Experiencia y destreza en metodología BIM	1	4	4
O3 Competidores directos débiles en RRSS	0.5	3	1.5	F3 Gran calidad de los diseños arquitectónicos	1	4	4
O4 El sector de la arquitectura en España no explota la innovación en diseños BIM, lo que puede ser un elemento diferenciador para la compañía	1	4	4	F4 Seriedad en los plazos de entrega de obras y proyectos	0.5	3	1.5
O5 Aumento de la demanda en proyectos con certificaciones sostenibles	1	4	4	F5 Buena comunicación con clientes	1	3	3
--	--	--	--	F6 Departamentos especializados	0.5	3	1.5
Amenazas	Ponderación (0 - 1)	Impacto (1 - 4)	Valor ponderado	Debilidades	Ponderación (0 - 1)	Impacto (1 - 4)	Valor ponderado
A1 Aumento generalizado y sostenido en los sueldos.	1	4	4	D1 Desmotivación de la plantilla	1	4	4
A2 Tendencia a creer que "Morph es caro"	1	3	3	D2 Falta de control corporativo por crecimiento de la empresa	1	3	3
A3 Altos costes de Softwares externos	0.5	3	1.5	D3 Altos costes salariales	0.5	3	1.5
A4 Efectos residuales crisis económica	0.5	3	1.5	D4 Gran cantidad de proyectos que presentan precios contradictorios que no son imputables	1	4	4

Figura 4.7: Análisis DAFO ponderado
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los valores ponderados obtenidos, es posible identificar los factores internos y externos que poseen mayor relevancia para la empresa, los cuales servirán posteriormente, en conjunto con las directrices y el análisis de los grupos de interés para la elaboración de los objetivos estratégicos.

Según la ponderación obtenida, los factores que mayor importancia tienen para la organización son los siguientes:

Oportunidades:

- O2: Crecimiento del *target* para llegar a nuevos mercados y sectores.
- O4: El sector de la arquitectura en España no explota la innovación en diseños BIM, lo que puede ser un elemento diferenciador para la compañía.
- O5: Aumento de la demanda en proyectos con certificaciones sostenibles.

Amenazas:

- A1: Aumento generalizado y sostenido en los sueldos.
- A2: Tendencia a creer que "Morph es caro".

Fortalezas:

- F2: Experiencia y destreza en metodología BIM.
- F3: Gran calidad de los diseños arquitectónicos.
- F5: Buena comunicación con clientes.

Debilidades:

- D1: Desmotivación de la plantilla.
- D2: Falta de control corporativo por crecimiento de la empresa.
- D4: Gran cantidad de proyectos que presentan precios contradictorios que no son imputables.

Adicionalmente con el DAFO ponderado, se puede realizar un balance interno y externo de la empresa (Holgado, 2018), según como se detalla a continuación:

1. Se calcula el promedio del valor ponderado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Para el balance interno, se realiza la diferencia entre el promedio de las fortalezas y el promedio de las debilidades.
3. Para el balance externo, se realiza la diferencia entre el promedio de las oportunidades y el promedio de las amenazas.
4. Con esto se obtiene el punto de trabajo actual de la estrategia de la empresa.
5. En base a la estrategia futura, se elige el punto de trabajo que debería alcanzar la empresa y el camino a seguir.

Para el caso analizado de Morph:

- Balance interno = media de fortalezas (2.58) - media de debilidades (3.13) = -0.55
- Balance externo = media de oportunidades (3.0) – media de amenazas (2.5) = 0.50

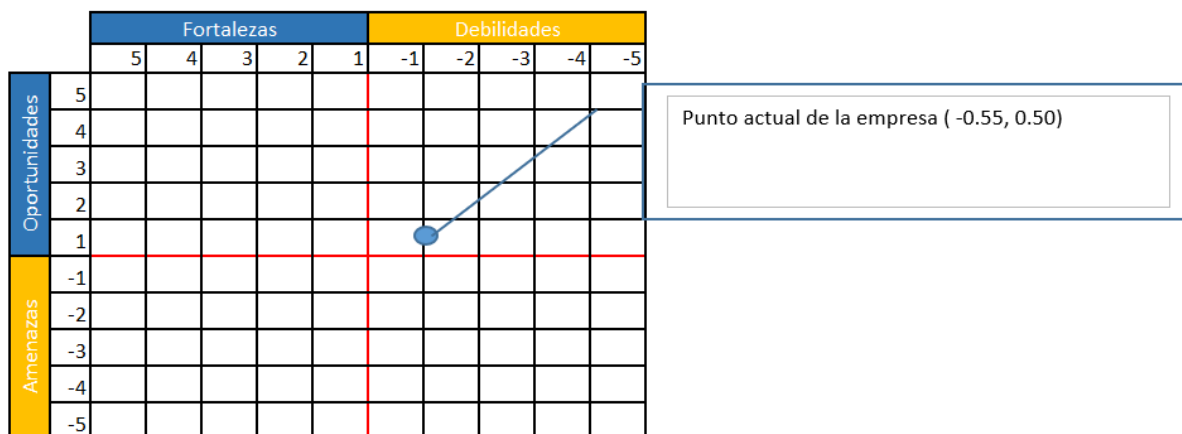


Figura 4.8: Balance interno y externo de la empresa
Fuente: Elaboración propia

En el análisis realizado para Morph, el resultado del balance interno (-0.55) señala que en la empresa las debilidades son superiores a las fortalezas. Este punto deberá ser considerado a la hora de elaborar los objetivos estratégicos propuestos ya sea por una utilización óptima de las fortalezas o la minimización de las debilidades las cuales deben ser guías directrices de las acciones estratégicas.

Finalmente, también sería aconsejable considerar el análisis VRIO, el cual permite conocer de qué puntos de ventaja competitiva dispone la empresa dentro del mercado en que opera en base a sus recursos (Cerem Comunicación, 2016). VRIO es el acrónimo de Valioso, Raro, Inimitable e Impacto en la Organización. A continuación, se explican cada uno de estos aspectos:

1. Valioso: este concepto viene dado por la capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza. Los recursos de la empresa que permitan favorecer de esta forma serán considerados valiosos.
2. Raro: los recursos singulares o raros son aquellos de difícil acceso o limitados.
3. Inimitable: este concepto se refiere a la facilidad que poseen los recursos de la organización para ser imitados.
4. Impacto en la organización: es necesario saber si la empresa está capacitada para explotar los recursos valiosos, raros e inimitables para captar y generar valor para el cliente mediante el sistema de gestión que la organización posea.

Bajo esta perspectiva, se recomienda considerar la tecnología BIM de la organización como un recurso VRIO, la cual deberá ser incorporada, por lo tanto, en la elaboración de los objetivos estratégicos.

Gracias a la confección de la matriz DAFO en conjunto con el análisis VRIO, Morph podrá dirigir la estrategia para alcanzar los objetivos de las cuatro perspectivas que incorpora el Cuadro de Mando Integral, conociendo así la situación actual de la organización y a continuación decidir en qué punto debería estar de acuerdo con la visión decidida.

4.1.3.2. Elaborar objetivos estratégicos.

Una vez alcanzado el análisis de los principios estratégicos de la organización y de sus grupos de interés, se deben elaborar los objetivos estratégicos específicos de las distintas unidades o áreas de la empresa. En otras palabras, la empresa podrá alcanzar su visión exitosamente, mediante el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral. Acorde a lo indicado por Kaplan y Norton (2002), lo recomendado es iniciar por la perspectiva financiera y de clientes.

Esto servirá como sustento y guía para la elaboración del Cuadro de Mando Integral Genérico de la visión corporativa. Se sugiere en esta etapa, definir los objetivos mediante reuniones de trabajo entre el Comité Estratégico y la Alta Dirección, designando a los trabajadores responsables del cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

Acorde a lo indicado en la Matriz X del Hoshin Kanri, el horizonte temporal de los objetivos estratégicos debe ser considerado en mediano y en largo plazo. Este suele oscilar entre 3 a 5 años.

Respecto al análisis de los grupos de interés, cabe señalar dos cosas: en primer lugar, para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, este sintetizará las acciones con mayor impacto y factibilidad de llevar a cabo por parte de la empresa. Esto no quiere decir que las necesidades que no se mencionen en esta propuesta sean menos importantes o no puedan ser consideradas en un futuro. En segundo lugar, respecto a la perspectiva del cliente, en el desarrollo de la presente metodología se

propone cambiarla por “Perspectiva de clientes & *stakeholders*”, para hacer funcional la metodología del Cuadro de Mando Integral con la del Hoshin Kanri.

A continuación, se presenta una propuesta de objetivos resultantes de la investigación realizada en Morph.

Perspectiva Financiera

Son tres las estrategias financieras que se pueden identificar:

- Crecimiento.
- Sostenimiento.
- Recolección.

Los objetivos financieros propuestos son los siguientes:

- i. Crecimiento de los ingresos.
- ii. Incrementar el valor financiero de la empresa.
- iii. Incrementar el valor económico de la empresa.
- iv. Mejorar la eficiencia del capital empleado.

Perspectiva de Clientes & *Stakeholders*

Los objetivos propuestos respecto a los clientes son los siguientes:

- i. Consolidar una buena relación con los clientes y promotores.
- ii. Atraer y captar nuevos clientes.
- iii. Aumentar el beneficio neto del cliente.
- iv. Promover proyectos con certificaciones sostenibles para los clientes y *stakeholders*.

Perspectiva de procesos internos

Son tres las áreas que en las que impactan los procesos internos:

- Innovación.
- Operaciones.
- Calidad.

Los objetivos propuestos respecto a procesos internos son los siguientes:

- i. Ser líderes en innovación.
- ii. Disminuir la modificación de proyectos no imputables.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Son tres las categorías principales en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Capacidades de los trabajadores
- Capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.

Los objetivos propuestos respecto a aprendizaje y crecimiento son los siguientes:

- i. Desarrollar la gestión del talento humano mediante formación y espacios de vinculación con el medio.
- ii. Fomentar el bienestar, agrado y compromiso del trabajador con la empresa.

4.1.3.3. Componer los indicadores de control de gestión

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral. Se sugiere definir los indicadores de control mediante reuniones de trabajo entre el Comité Estratégico y la Alta Dirección

Los indicadores propuestos acorde a los objetivos definidos son los siguientes:

Perspectiva Financiera

- i. Tasa de crecimiento de las ventas por unidad de negocio.
- ii. Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes.
- iii. ROI (Rentabilidad Económica).
- iv. ROE (Rentabilidad Financiera).
- v. ROCE (Retorno del capital empleado).

Perspectiva de Clientes & Stakeholders

- i. Satisfacción del cliente.

- ii. Rentabilidad del cliente.
- iii. Porcentaje de nuevos clientes captados.
- iv. Tasa de proyectos certificados BREEAM, LEED y/o Passive House.

Perspectiva de procesos internos

- i. Tasa de Inversión I+D.
- ii. Tasa de Inversión en TIC.
- iii. Porcentaje de Precios Contradictorios imputables.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- i. Cantidad de capacitaciones, congresos y seminarios promovidos o realizados.
- ii. Satisfacción del trabajador
- iii. Retención del trabajador
- iv. Productividad del trabajador.

4.1.3.4. Establecer los procesos claves.

Los procesos claves deben ser identificados como prioritarios. Estos permiten cumplir satisfactoriamente con los objetivos estratégicos establecidos y con las metas propuestas y que, a su vez, son cuantificadas con los indicadores de control. Esta labor otorga principalmente un análisis de los procesos internos de la empresa, incluyendo la identificación de recursos y capacidades que son necesarios mejorar.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Cuadro de Mando Integral.

Se deben privilegiar los procesos que sean más decisivos e importantes para conseguir resultados satisfactorios hacia a los clientes, accionistas y en general a los distintos grupos de interés identificados.

En términos de inversión, deberán prevalecer las inversiones destinadas al perfeccionamiento de la plantilla, tecnología, sistemas de información y procedimientos organizativos. Estas inversiones propiciarán la innovación, optimización de procesos internos, la relación con el cliente y los accionistas.

En esta etapa, es necesario adjudicar responsables, identificar los grupos de interés que son afectados por estos procesos y analizar de manera periódica la efectividad de dichos procesos claves. Se recomienda, además, que sea dirigida por la Alta Dirección.

Los procesos claves que se proponen son los siguientes:

- i. Gestión y formación del talento humano.
- ii. Gestión de los *stakeholders*.
- iii. Gestión y planificación de la tecnología e innovación.
- iv. Gestión de recursos y sistemas.

4.1.3.5. Elaborar y aprobar el Cuadro de Mando Integral Corporativo.

Para Morph, el desarrollo del Cuadro de Mando Integral servirá para alinear la estrategia con los objetivos, indicadores, metas y responsables, así como también identificar aspectos claves para velar por el correcto cumplimiento de esta coherencia.

Cabe señalar que, una vez obtenido los resultados de esta propuesta, posteriormente la empresa podrá realizar las modificaciones que estime conveniente, así como incorporar nuevos aspectos que no hayan sido considerados en este estudio.

Para diseñar correctamente el Cuadro de Mando Integral, lo primero será realizar el Mapa estratégico, mencionado en el capítulo 3. El mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para describir la estrategia de la empresa. Se utiliza principalmente para poder ver la estrategia de forma integrada y sistemática.

Esta etapa la cual es propuesta en base al modelo del del Cuadro de Mando Integral se recomienda que sea dirigida por la Alta Dirección. De ser necesario se podría apoyar también con el Comité Estratégico.

En los anexos de este informe es posible ver algunos ejemplos de las fichas propuestas para el monitoreo de los objetivos estratégicos.

A continuación, se ilustran el mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral propuesto para Morph en base a la información elaborada en las secciones anteriores:

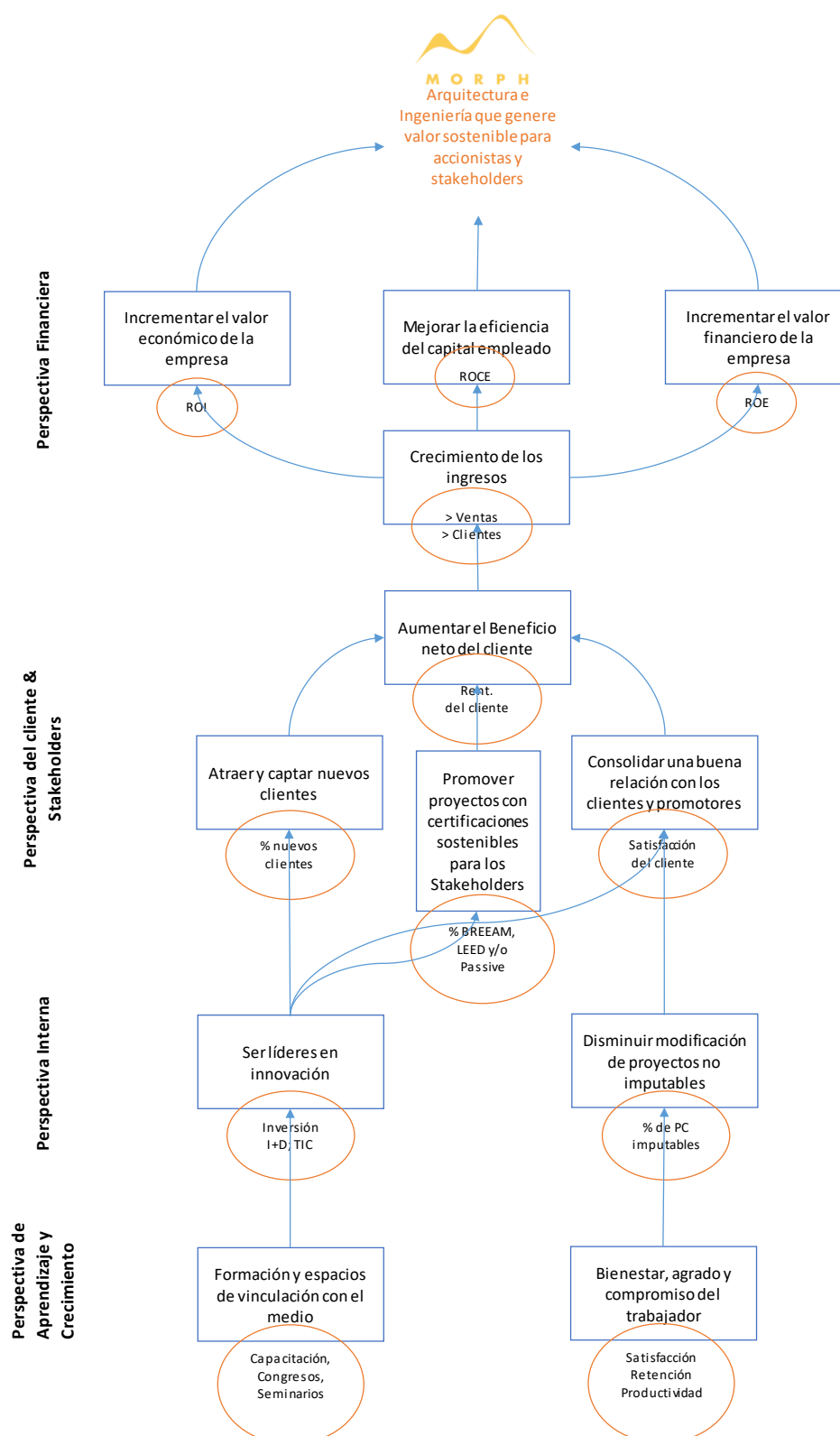


Figura 4.9: Mapa Estratégico Morph
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.15: Cuadro de Mando Integral Corporativo – Morph

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Proceso Clave	Responsable
Financiera	Crecimiento de los ingresos	Tasa de crecimiento de las ventas por unidad de negocio	Gestión de recursos y sistemas.	Responsable de Marketing y Comercial
		Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes		
	Incrementar el valor económico de la empresa	ROI (Rentabilidad Económica)		Responsable de Administración y Finanzas
	Incrementar el valor financiero de la empresa	ROE (Rentabilidad Financiera)		
	Mejorar la eficiencia del capital empleado.	ROCE (Retorno del capital empleado)		
Clientes & Stakeholders	Consolidar una buena relación con los clientes y promotores.	Satisfacción del cliente	Gestión de los <i>stakeholders</i>	Responsable de Marketing y Comercial
				Responsable de Operaciones
	Atraer y captar nuevos clientes.	Porcentaje de nuevos clientes captados.		Responsable de Marketing y Comercial
	Aumentar el beneficio neto del cliente.	Rentabilidad del cliente		Responsable de Marketing y Comercial
	Promover proyectos con certificaciones sostenibles para los clientes y Stakeholders	Tasa de proyectos certificados BREEAM, LEED y/o Passive House.		Responsable de Operaciones
Procesos Internos	Ser líderes en tecnología e innovación.	Tasa de Inversión I+D+i	Gestión y planificación de la tecnología e innovación.	Responsable de Operaciones
		Tasa de Inversión en TIC		Responsable de Administración y Finanzas
	Disminuir modificación de proyectos que no son imputables.	Porcentaje de Precios Contradictorios imputables		Responsable de Operaciones
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar el bienestar, agrado y compromiso del trabajador con la empresa.	Satisfacción del trabajador	Gestión y formación del talento humano.	Responsable de People & Talent
		Retención del trabajador		Responsable de Operaciones
		Productividad del trabajador.	Gestión de los <i>stakeholders</i>	
	Desarrollar la gestión del talento humano mediante formación y espacios de vinculación con el medio.	Cantidad de capacitaciones, congresos y seminarios promovidos o realizados.		Responsable de People & Talent

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Comunicar y vincular la estrategia a mandos intermedios

En la cuarta actividad de la fase 1, corresponde realizar reuniones para comunicar y vincular el Cuadro De Mando Corporativo. Después de esto es posible realizar Cuadros De Mandos por cada unidad de negocio si es que la situación de la empresa lo requiriera.

Posteriormente, se vinculará la información a toda la organización, utilizando como intermediarios a los cargos intermedios, que serán el nexo entre los altos directivos y los operarios de la organización.

Esta actividad corresponde al segundo paso del Ciclo de Deming: hacer.

4.1.4.1. Comunicar a los mandos intermedios las directrices y CMI Corporativo.

En esta etapa se deben comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando corporativo a través de toda la organización. Esto se realiza mediante distintos canales de comunicación. Es necesario que toda la plantilla conozca los objetivos críticos que se deben cumplir para dar respuesta a la visión estratégica.

Cabe recordar que, en el modelo propuesto, los mandos intermedios funcionan como una unión entre cargos operativos de baja jerarquía y los cargos directivos. Por esta razón, los mandos intermedios deben combinar habilidades de liderazgo con aptitudes organizativas, ya que les corresponderá implementar nuevas políticas y estrategias definidas por el modelo, optimizando el proceso y a su vez gestionando la plantilla. Además, funcionan como un órgano de control y sirven de conexión entre los miembros de distinta jerarquía empresarial.

Gracias al efecto generado por el *catchball*, el compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la estrategia se verá incrementado por el denominado *empowerment* o empoderamiento. Por esta razón, esta etapa utiliza elementos del Cuadro de Mando Integral, así como del Hoshin Kanri.

Se recomienda que esta etapa sea dirigida por el Departamento de Marketing en conjunto con el Comité Estratégico.

4.1.4.2. Desarrollar Cuadros de Mando Integral por cada Unidad de Negocio.

El cuadro de mando corporativo sirve como eje central para que cada unidad de negocio de la empresa pueda traducir su propia estrategia en un Cuadro de Mando Integral específico. Cabe señalar que no es necesario en todas las empresas realizar un Cuadro de Mando Integral por cada unidad de negocio. En este caso, solo se podrá constatar su efectividad una vez se haya realizado e implementado.

En Morph, sería factible realizar dos cuadros de mando adicionales al corporativo, uno para el área de ingeniería, y otro para el área de arquitectura. En ambas unidades, los pasos a seguir para la elaboración de los cuadros de mando específicos siguen la misma lógica que el corporativo, acotando los procesos internos a cada área.

La pertinencia de realizar o no cuadros de mando por unidades de negocio, deberá ser corroborada de manera empírica mediante testeos previos en la organización. Es por esta razón que la confección de cuadros de mando por cada unidad de negocio está fuera de las fronteras de esta investigación.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del del Cuadro de Mando Integral y debiese ser llevada a cabo por el Comité Estratégico.

4.1.5. Seguimiento y adecuación

La quinta y última actividad de la fase 1, es donde corresponde aplicar el tercer y cuarto paso del Ciclo de Deming: verificar y actuar, respectivamente.

4.1.5.1. Revisión y ajuste de los Cuadros de Mando

La revisión de los cuadros de mando, ya sean el corporativo o los específicos de las unidades de negocio, permiten evidenciar de manera rápida si la visión corporativa ha sido traducida y vinculada de manera eficaz en el Cuadro de Mando Integral.

El modelo de planificación y control estratégico propuesto es dinámico. A medida que transcurre el tiempo, este modelo va alimentando y actualizando la estrategia, por lo que es probable que sea necesario realizar cambios en el plan estratégico.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral.

Se recomienda que esta etapa sea dirigida por el Comité Estratégico y la Alta Dirección.

4.1.5.2. Eliminación de desperdicios (lean)

En esta etapa corresponde definir a todas las inversiones que no sean estratégicas. Esto se logra gracias al cuadro de mando corporativo, el cual permite identificar los programas activos que no contribuyen a la estrategia.

Como se dijo en etapas anteriores, la organización debe privilegiar la inversión en procesos claves, ya que son los que finalmente permiten añadir valor a los *stakeholders*.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral.

Se recomienda que esta etapa sea dirigida por el Comité Estratégico, en conjunto con el Departamento de Administración y Finanzas.

4.1.5.3. Actualizar y perfeccionar la visión y estrategia.

A partir de la revisión realizada, es posible identificar elementos o temas que no fueron considerados en las definiciones estratégicas o en el cuadro de mando corporativo, por lo que se procede a recopilar el aprendizaje, mejorando las definiciones estratégicas de la organización, el cuadro de mando integral corporativo, o ambos. De esta forma se sintetiza todo lo aprendido a lo largo de las 5 actividades de la fase 1, generando las recomendaciones y observaciones que alimentaran nuevamente el paso inicial de planificar.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral.

Se recomienda que esta etapa sea dirigida por el Comité Estratégico, en conjunto con la Alta Dirección.

4.2. Fase 2: planificación operativa y anual

Esta fase corresponde al alineamiento de planes operativos con planes estratégicos, es decir, del alineamiento vertical dentro de la organización. También constituye la fase donde se busca que los trabajadores identifiquen su labor como un aporte significativo, en la colaboración por la consecución de resultados y metas definidas con los objetivos estratégicos.

Para lograr este objetivo, se deben generar necesariamente sinergias entre las labores de las distintas unidades de trabajos y sus trabajadores.

A continuación, se ilustran las 3 actividades claves de la fase 2.

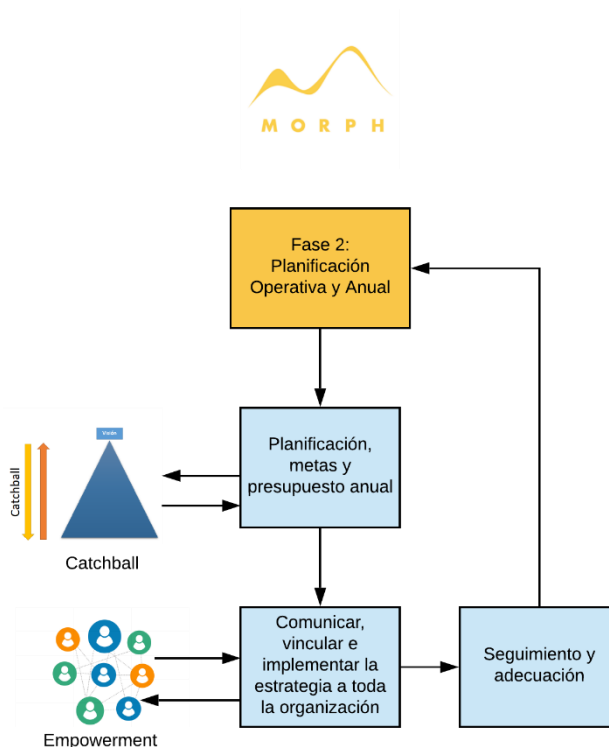


Figura 4.10: Diagrama de actividades "Fase 2: Planificación Operativa y Anual"
Fuente: Elaboración Propia

Se estima que la duración de esta Fase dure entre 2 a 3 meses.

4.2.1. Planificación, metas y presupuesto anual

La primera actividad de la Fase 2, corresponde a la realización de la planificación anual del cuadro de mando y, por lo tanto, respecto al Ciclo de Deming esta actividad corresponde al primer paso del ciclo: planificar.

4.2.1.1. Definir los objetivos y metas anuales

Los objetivos anuales provienen y derivan directamente de los objetivos estratégicos, pero se caracterizan por ser más específicos y cuantificados. Por lo tanto, el cumplimiento de los objetivos anuales específicos permitirá el cumplimiento en un horizonte temporal superior de los objetivos estratégicos.

Como aspecto metodológico en la elaboración de los objetivos anuales, se propone utilizar el denominado *Catchball*, el cual fue definido en el capítulo 3. Cabe recordar que, en este sistema de flujo bidireccional de información, de arriba abajo se generan las ideas directivas y de abajo arriba se forma un flujo de creatividad permanente. La información en sentido descendente permitirá desplegar las propuestas de objetivos anuales que sean generadas en los cargos superiores e intermedios; por otro lado, el flujo de información ascendente regresará la retroalimentación y propuestas de acciones de los niveles inferiores para poder conseguir el correcto cumplimiento de los objetivos anuales.

Se recomienda que los objetivos anuales posean los siguientes atributos:

- Sean claramente definidos y especificados.
- Se identifique un responsable.
- Puedan ser medibles y cuantificados.
- Las metas incorporadas en dichos objetivos deben presentar un foco realista y alcanzable.
- La relevancia y atingencia del objetivo anual debe provenir del objetivo estratégico para dar cumplimiento así a la Visión Organizativa.
- Deben poseer un horizonte temporal para su evaluación.

Un objetivo estratégico debe poseer al menos un objetivo anual, existiendo ocasiones en que un objetivo estratégico presente un grupo de objetivos anuales los cuales permiten conseguir su cumplimiento.

Una buena forma de poder captar la opinión de los trabajadores es mediante formularios. En la siguiente figura se muestra una propuesta de formulario tipo para esta actividad.

Si bien esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral, se basa principalmente en la metodología japonesa.



Formulario de ideas para el Plan Anual

En Morph queremos que lideren las ideas y el conocimiento. Muchas veces habrá una mente abierta y creativa en el equipo que pueda aportar ideas brillantes o una nueva forma de evolucionar o definir mejor nuestros objetivos ... y no queremos que esas ideas se pierdan. Es por esto que te pedimos completes de manera anónima o si prefieres indicando tu nombre, los 2 o 3 objetivos que debiese considerar Morph para el próximo año. y que le permitan mejorar.

Muchas Gracias.

1.-

2.-

3.-

Figura 4.11: Propuesta de formulario para el Plan Anual
Fuente: Elaboración Propia.

Para su desarrollo, se recomienda que esta etapa sea dirigida por el departamento de Administración y Finanzas, en conjunto con el Comité estratégico

A continuación, se ilustran los objetivos anuales propuestos:

Tabla 4.16: Objetivos anuales del Cuadro de Mando Integral Corporativo – Morph

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Anual	Indicador	Meta (Relativa al año 2018)	Programa de Acción	Responsable
Financiera	Crecimiento de los ingresos	Aumentar las ventas en la Unidad de "Residencial e Interiorismo"	Tasa de crecimiento de las ventas por unidad de negocio	10%	Programa de evaluación de cartera mensual	Responsable de Marketing y Comercial
		Aumentar las ventas en la Unidad de "Hospitality/Office"	Tasa de crecimiento de las ventas por unidad de negocio	5%		
		Incrementar la cartera de nuevos clientes del sur de España	Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes	10%		
	Incrementar el valor económico de la empresa	Incrementar el valor económico de la empresa	ROI (Rentabilidad Económica)	5%	Seguimiento a los indicadores de rentabilidad	Responsable de Administración y Finanzas
	Incrementar el valor financiero de la empresa	Incrementar el valor financiero de la empresa	ROE (Rentabilidad Financiera)	5%		
	Mejorar la eficiencia del capital empleado.	Mejorar la eficiencia del capital empleado.	ROCE (Retorno del capital empleado)	5%		
Clientes & Stakeholders	Consolidar una buena relación con los clientes y promotores.	Mejorar la estrategia de fidelización de clientes en la etapa de Proyectos.	Resultado encuesta Satisfacción del cliente Etapa Proyectos	5%	Generar Investigación de Mercado para las fases de Obras y Proyectos	Responsable de Marketing y Comercial
		Mejorar la estrategia de fidelización de clientes en la etapa de Obras.	Resultado encuesta Satisfacción del cliente Etapa Obras	10%		Responsable de Operaciones
	Atraer y captar nuevos clientes.	Atraer y captar nuevos clientes.	Porcentaje de nuevos clientes captados.	5%	Apoyar el programa de marketing e imagen	Responsable de Marketing y Comercial
	Aumentar el beneficio neto del cliente.	Aumentar el beneficio neto del cliente.	Rentabilidad del cliente	5%	Programa de eficiencia comercial	
	Promover proyectos con certificaciones sostenibles para los clientes y Stakeholders	Promover proyectos con certificaciones sostenibles para los clientes y Stakeholders	Tasa de proyectos certificados BREEAM, LEED y/o Passive House.	5%	Programa de Sostenibilidad	Responsable de Marketing y Comercial
						Responsable de Operaciones
Procesos Internos	Ser líderes en tecnología e innovación.	Aumentar la inversión en I+D+i en los proyectos BIM	Tasa de Inversión I+D+i	12%	Programa de liderazgo empresarial en I+D+i	Responsable de Operaciones
		Mejorar la infraestructura de Tecnologías de la Información.	Tasa de Inversión en TIC	10%	Programa de evaluación e inversión de los recursos tecnológicos	Responsable de Administración y Finanzas
	Disminuir modificación de proyectos que no son imputables.	Identificar y reducir elementos ociosos en el desarrollo de obras y/o proyectos que no añaden valor y así optimizar costes.	Porcentaje de Precios Contradictorios imputables	-5%	Programa de Calidad	Responsable de Operaciones
	Aprendizaje y crecimiento	Fomentar el bienestar, agrado y compromiso del trabajador con la empresa.	Aumentar el compromiso, vinculación, pertenencia y empoderamiento del trabajador con la empresa.	Satisfacción del trabajador en encuesta de clima organizacional	10%	Programa de Marketing interno
Índice de evaluación de desempeño				≥ 80% de manera absoluta		
Disminuir las bajas de los trabajadores proporcionando salarios justos, convenios adicionales, flexibilidad y teletrabajo.			Índice de Rotación del Personal	-10%		
Incorporar elementos del Marketing interno, mejorando la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima.			Productividad del trabajador.	10%		
Desarrollar la gestión del talento humano mediante formación y espacios de vinculación con el medio.		Aumentar la tasa de trabajadores con cursos de formación y/o certificación	Tasa de trabajadores con capacitaciones o certificaciones	5%	Programa de gestión por competencias y Plan de formación.	Responsable de People & Talent
		Fomentar la participación y exposición de los Directores de Obra y de Proyectos en seminarios, congresos y/o capacitaciones	Cantidad de asistencias a capacitaciones, congresos y seminarios promovidos y/o realizados.	5%		

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.2. Programar el presupuesto anual

Se deben de dotar de recursos las inversiones necesarias para alcanzar los objetivos anuales y en consecuencia los estratégicos.

Morph deberá alinear sus recursos financieros y físicos acorde a la estrategia, por lo que se recomienda seguir cuatro pasos para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuestos y de planificación estratégica de largo alcance (Kaplan & Norton, 2002).



Figura 4.12: Pasos para integrar el cuadro de mando con el presupuesto anual
Fuente: Elaboración Propia, adaptada de Kaplan y Norton (2002)

Acorde a los 4 pasos señalados, el presupuesto anual no se debe formular solamente en base a cifras financieras, sino más bien a todos los aspectos que tengan relación con los objetivos del plan estratégico. Concretamente, la estrategia de la empresa no debe ser tratada como un proceso independiente al del presupuesto de explotación anual, ya que justamente lo que se consigue con el cuadro de mando integral es orientar la explotación anual, en base a la estrategia.

El cumplimiento o no de las metas definidas en los objetivos anuales podrán ir anticipando conforme avanza el tiempo, si las teorías o estrategias definidas al largo plazo son consistentes.

Finalmente, se recomienda seguir la siguiente secuencia de pasos para la creación del presupuesto anual:

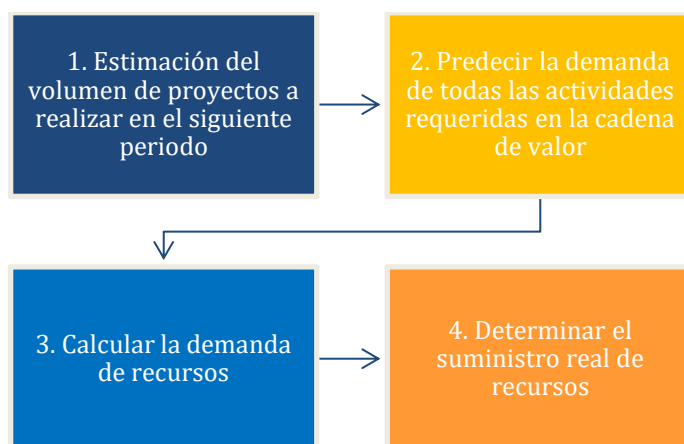


Figura 4.13: Pasos para integrar el cuadro de mando con el presupuesto anual
Fuente: Elaboración Propia, adaptada de Kaplan y Norton (2005).

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Cuadro de Mando Integral.

Sería interesante considerar en esta etapa, el análisis de recursos críticos mediante el sistema VRIO, explicado en secciones anteriores.

Para su desarrollo, se recomienda que esta etapa sea dirigida por el departamento de Administración y Finanzas, en conjunto con el Comité estratégico

4.2.2. Comunicar, vincular e implementar la estrategia a toda la organización

Después de un largo camino, habiendo definido el Cuadro de Mando Integral a nivel estratégico y anual con su respectivo presupuesto y por supuesto, habiendo consenso y aceptación tanto en la Alta Dirección, el Comité Estratégico y en las distintas unidades de negocio, es momento de comunicar y vincular la estrategia y el cuadro de mando a toda la organización, generando también los objetivos colectivos e individuales de los trabajadores.

Respecto al Ciclo de Deming, esta actividad corresponde al segundo paso; hacer.

4.2.2.1. Comunicar, vincular e implementar los Cuadros de Mando a toda la organización.

Existen diversos medios para poder transmitir y comunicar la estrategia y el Cuadro de Mando Integral a toda la organización, tales como reuniones trimestrales, folletos y hojas informativas entre otros (Kaplan & Norton, 2005).

Algunos de los componentes que se proponen para Morph estudio son los siguientes:

- Reuniones trimestrales: Inicialmente se pueden utilizar para introducir el concepto de Cuadro de Mando Integral. Posteriormente se pueden emplear para actualizar de los cambios estratégicos y el rumbo a seguir.
- Wrike (Intranet): El medio que utiliza Morph para comunicarse oficialmente de manera virtual es Wrike, el cual es un medio de organización, comunicación, almacenamiento y gestión de la información. Realizar comunicados por esta plataforma acerca de la estrategia y cuadro de mando integral es una de las alternativas que mayor vinculación puede generar en la organización
- Folletos informativos: Actualmente Morph posee modelos de folletos para la bienvenida a los nuevos trabajadores; se propone realizar alguno similar, pero detallando los objetivos y metas anuales de la empresa.
- Programas de formación: Gracias a que uno de los objetivos anuales se refiere a la formación del personal, es posible aprovechar estas instancias para poder reforzar el mensaje del cuadro de mando, incorporándolo en los programas de formación.
- Reuniones de grupos reducidos: Se propone realizar reuniones de trabajo para las distintas áreas de la empresa. En el caso del departamento de Ingeniería realizar dos reuniones, una para el área de Estructuras y otra para el área de Instalaciones; para el caso de la unidad de Arquitectura, realizar reuniones para las áreas de Proyectos, Concept Design, Obras y Estudios.

Independiente de cuál sea el medio o mecanismo utilizado para la comunicación, el presente modelo de planificación recomienda privilegiar los medios directos y personales del contenido del plan estratégico y del plan anual, para así favorecer el sentido de pertenencia de estos con los trabajadores.

Otra consideración es alinear la forma de comunicación y el “cuándo” al modelo operativo que desee implementar Morph. Por ejemplo, si Morph optará por un modelo que sea parte de la metodología

“ágil”, se podrían utilizar reuniones periódicas (*sprint*) de cada grupo de trabajo para difundir la estrategia y obtener la información adecuada. Otra forma sería establecer que, en las reuniones semanales de los grupos de trabajo, se trataran los aspectos estratégicos y sus respectivos planes de acción.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral.

Para llevar a cabo esta etapa, se recomienda que sea dirigida por el departamento de Marketing, apoyados por el Comité Estratégico.

4.2.2.2. Definir objetivos colectivos e individuales en las distintas unidades de negocio.

La forma correcta en la que trabajadores de todos los niveles jerárquicos puedan identificarse en plenitud con la estrategia y el Cuadro de Mando Integral, es que se puedan alinear las metas y objetivos personales y colectivos con los objetivos y metas de la empresa.

Si bien una manera de conseguir esto podría ser mediante la dirección por objetivos (DPO), esta es marcadamente distinta de la alineación estratégica que busca alcanzar el cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2005); gracias a la incorporación del sistema Hoshin Kanri en el presente modelo de planificación y control estratégico, se ha garantizado la participación de los trabajadores de la empresa de los distintos niveles jerárquicos en el proceso de planificación estratégica, mediante el alineamiento vertical. A su vez, esto ha de generar una ventaja significativa al momento de querer vincular los objetivos estratégicos y anuales con los objetivos colectivos y personales, debido al efecto del *empowerment* o empoderamiento.

La alineación vertical favorece que trabajadores de distintas áreas y de distintos niveles jerárquicos trabajen de manera coordinada, al momento de cumplir con los objetivos y metas fijadas. Este es el instante donde mayor relevancia toma el unificar la metodología americana con la filosofía japonesa.

Lo señalado anteriormente representa una diferencia robusta del Cuadro de Mando Integral tradicional, el cual en esta etapa recomendaría de manera convencional, generar vinculaciones unidireccionales de causa/efecto, sin generar de manera rápida el sentido de pertenencia de la estrategia con las labores personales.

Al momento de implementar y experimentar el cuadro de mando integral corporativo, Morph podrá constatar si la empresa ha conseguido una correcta alineación y consecución de los objetivos estratégicos.

A modo de propuesta, se recomiendan tres mecanismos para poder articular de manera correcta los objetivos personales y colectivos con los anuales y estratégicos.

El primero mecanismo consiste en diseñar programas eficaces de comunicación, vinculación y formación descrita en la etapa 4.2.2.1.

El segundo mecanismo consiste en diseñar programas de alineamiento de objetivos, utilizando el *Catchball* como herramienta. También se recomiendan utilizar elementos de coevolución cooperativa:

- Empoderar a las unidades de negocio
- Crear equipos multidisciplinares
- Proporcionar incentivos individuales

Finalmente, el sistema de incentivos debe ser correctamente vinculado a la consecución de los objetivos del cuadro de mando. En la ponderación de los incentivos se deben privilegiar las perspectivas Financieras y de Clientes & *Stakeholders*; *esto se realizará* mediante un proceso de transición del actual sistema de incentivos que posee Morph por cumplimiento de metas individuales.

En estos 3 mecanismos descritos, sería muy pertinente y fructífero incorporar una nueva figura en la estructura organizativa que actualmente posee la empresa, y es la del rol de *manager* bajo una perspectiva del *Change Management*. Este debería tener la capacidad de ver los cambios correctos e implementarlos ágilmente, gestionando la estrategia e involucrando a las personas de la empresa para lograr un correcto alineamiento de objetivos. Este tema será tratado con mayor profundidad en la tercera Fase del modelo.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral.

Para llevarla a cabo esta etapa, se recomienda que sea dirigida por el por el Comité Estratégico y el *Change Management* recién señalado.

4.2.3. Seguimiento y adecuación

La tercera y última actividad de la fase 2, es donde corresponde aplicar el tercer y cuarto paso del Ciclo de Deming; verificar y actuar respectivamente.

4.2.3.1. Revisión de los Cuadros de Mando

Una vez implementado el cuadro de mando corporativo y de ser necesario, los cuadros de mando de las unidades de negocio, debe empezar el proceso de revisión del sistema de indicadores en donde se comprueba la utilidad, eficiencia, simplicidad y adaptación, entre estos. Para esto, se proponen revisiones semanales, mensuales, trimestrales y anuales.

La revisión semanal ofrece un sistema ágil de gestión y permite tener un mayor control a corto plazo sobre las acciones que se deben realizar, además de favorecer el control de calidad personal de cada trabajador. Al incorporar la revisión semanal en la actividad de seguimiento y adecuación, se está favoreciendo además el aprendizaje de los errores que se puedan haber realizado la semana anterior, corregirlos y evitarlos para la semana siguiente.

Una vez transcurrido el mes en ejercicio, se debe realizar una revisión mensual de los indicadores de control de gestión del Cuadro de Mando Integral.

La revisión mensual es apoyada de revisiones trimestrales, las cuales se enfocan en mayor medida de los temas estratégicos, así como del seguimiento de los resultados de los procesos claves definidos en el cuadro de mando.

Los objetivos operativos, (que comprenden a los objetivos colectivos y personales), se recomienda que sean revisados de manera mensual. A modo de propuesta, y en base a lo observado en las operaciones diarias de Morph, se propone revisar de manera mensual los siguientes aspectos:

- Estado de avance de los proyectos.
- Estado de facturación de los proyectos.
- Desviaciones del avance real del proyecto con el programado.
- Recursos y horas de trabajo utilizados en el proyecto.
- Atributos del cliente.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral.

Para llevar a cabo esta etapa, se recomienda que sea dirigida por el departamento de Administración y Finanzas, en conjunto con el Comité Estratégico.

4.2.3.2. Seguimiento a *stakeholders*

Se debe realizar un seguimiento a los distintos grupos de interés identificados en el punto 4.1.2, analizando si el cuadro de mando elaborado, así como la estrategia desplegada en la empresa les está dando respuesta a sus necesidades y expectativas.

En el desarrollo de esta etapa, tanto las encuestas de satisfacción de clientes como de trabajadores que se proponen en el cuadro de mando corporativo son una de las herramientas fundamentales. En los anexos de este informe es posible ver el modelo de encuesta que se ha elaborado en esta investigación para Morph, las cuales ya están siendo utilizadas por la empresa.

También se recomienda mantener una práctica que actualmente posee la empresa, la cual consiste en realizar un seguimiento telefónico a los clientes con un carácter más cualitativo, lo cual logra transmitir confianza y tranquilidad a los clientes.

Finalmente se recomienda incorporar en los distintos seminarios, foros o congresos que pueda organizar y liderar la empresa acorde a lo señalado en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral, instancias de *feedback* con la comunidad, mediante dialogo abierto para nutrir de mejor manera la percepción de la empresa hacia con los distintos grupos de interés.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri

Para llevar a cabo esta etapa, se recomienda que sea dirigida por el Comité Estratégico.

4.2.3.3. Eliminación de desperdicios (lean)

Durante esta etapa, corresponde a identificar mediante revisiones mensuales, trimestrales y anuales los procesos o procedimientos operativos que no añaden valor a la consecución de la estrategia a largo plazo.

Como se dijo en etapas anteriores, la organización debe privilegiar la inversión en los denominados Procesos Claves, ya que son los que finalmente permiten añadir valor a los *stakeholders*.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral.

Para llevar a cabo esta etapa, se recomienda que sea dirigida por el Comité Estratégico.

4.2.3.4. Actualizar el plan y presupuesto anual

Conforme avanza el año de explotación y se realiza el seguimiento con las distintas revisiones, se deben ir midiendo y cuantificando los resultados obtenidos de las metas fijadas para cada indicador. Es de suma importancia analizar los resultados obtenidos y comparar los estados de facturación a medida que se van cumpliendo los hitos definidos en la planificación anual, para verificar la consistencia y cumplimiento de las hipótesis y planes definidos.

De esta forma se registran los cumplimientos a lo largo de las 3 actividades de la fase 2, generando las recomendaciones y observaciones, además de establecer medidas correctivas que alimentaran nuevamente el paso inicial de Planificar.

Esta etapa es propuesta en base al modelo del Hoshin Kanri y del Cuadro de Mando Integral.

Para llevar a cabo esta etapa, se recomienda que sea dirigida por el Comité Estratégico en conjunto con el departamento de Administración y Finanzas.

4.3. Fase 3: proceso dinámico adaptativo, sostenibilidad y coevolución

Esta fase corresponde al proceso de evaluación, retroalimentación, análisis y reflexión que permita un oportuno aprendizaje y adaptación del modelo estratégico al entorno dinámico.

Si bien las dos fases anteriores poseen actividades de seguimiento y adecuación, ambas trabajan de manera independiente y no son suficientes para poder hacer frente al entorno dinámico, tanto en el ámbito interno como externo de la organización, dominado por la incertidumbre, complejidad y conflicto.

A lo largo de esta fase se revisarán las desviaciones producidas entre el presupuesto operativo con el presupuesto estratégico y se analizará si es pertinente realizar ajustes y cambios a nivel estratégico y organizacional.

A continuación, se ilustran las 6 actividades claves de la fase 3.

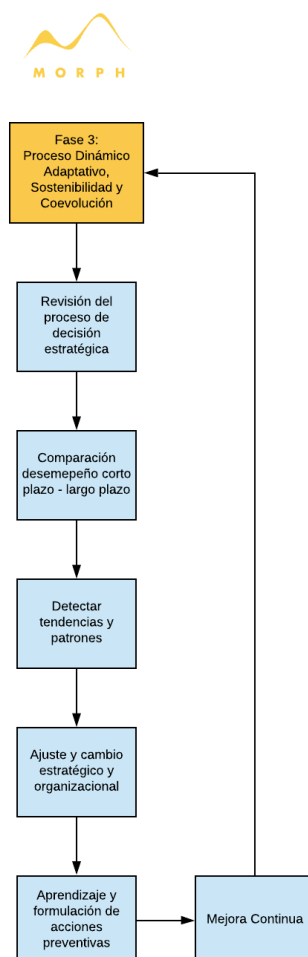


Figura 4.14: Diagrama de actividades “Fase 3: Proceso Dinámico Adaptativo, Sostenibilidad y coevolución”
Fuente: Elaboración Propia

Se estima que la duración de esta fase dure entre 2 a 3 meses y se plantea que los responsables sean el Comité Estratégico y la Alta Dirección; sin embargo, como se podrá apreciar en el desarrollo de este capítulo, se esboza la oportunidad de generar un nuevo rol en la empresa que, de soporte en esta fase, es el del *Change Manager*.

4.3.1. Revisión del proceso de decisión estratégica

Según lo indicado en el capítulo 3, no es recomendado que las estrategias empresariales contemporáneas sigan el modelo racional de manera lineal, ya que se necesita obtener retroalimentación oportuna y pertinente sobre la estrategia en entornos competitivos, complejos y paradójicos. Por lo tanto, por más que se hayan realizado las fases, actividades y etapas recomendadas anteriormente en este modelo, puede que, en un determinado momento, la estrategia definida deje de ser válida para condiciones y situaciones distintas a las previstas.

En este caso, es necesario realizar una revisión global del proceso de decisión estratégica para poder planificar las acciones de mejora que se consideren necesarias y que sean pertinentes incorporar ya sea en la estrategia, organizacional o en ambas.

La forma propuesta de revisión del proceso de decisión estratégica para la empresa Morph y en base al Modelo de planificación y control estratégico que se entrega, es mediante el control de gestión operativa y estratégica que se realice con el cuadro de mando y los cumplimientos de las metas y objetivos. Adicionalmente se propone implementar una Planilla De Revisión Estratégica tal como se muestra en la siguiente figura.

Tabla 4.17: Planilla de Revisión Estratégica

Fase	Actividad	Etapas	Ciclo Deming	Modelo Estratégico	Responsables	Unidades de Apoyo	Cumplimiento	Observación
4.1.Fase 1: planificación estratégica	4.1.1.Traducción de los principios estratégicos	4.1.1.1.Redefinir los principios estratégicos: misión, visión y valores.	Planificar	CMI & HK	CE	--	Si/No	--
		4.1.1.2.Consenso Alta Dirección		CMI	AD	--	Si/No	--
		4.1.2.1.Cadena de valor		CMI	CE	--	Si/No	--
	4.1.2.Directrices y análisis de los grupos de interés	4.1.2.2.Creación de valor en los stakeholders.		HK	CE	--	Si/No	--
		4.1.2.3.Propuesta de valor		HK	AC - AD	--	Si/No	--
		4.1.3.1.Realizar análisis estratégico.		CMI & HK	CE	--	Si/No	--
	4.1.3.Plan estratégico	4.1.3.2.Elaborar objetivos estratégicos.		CMI & HK	AD - CE	--	Si/No	--
		4.1.3.3.Componer los indicadores de control de gestión		CMI & HK	AD - CE	--	Si/No	--
		4.1.3.4.Establecer los procesos claves.		CMI	AD	--	Si/No	--
		4.1.3.5.Elaborar y aprobar el Cuadro de Mando Integral Corporativo.		CMI	AD	CE	Si/No	--
		4.1.4.1.Comunicar a los mandos intermedios las directrices y CMI Corporativo.		CMI & HK	MKT - CE	--	Si/No	--
	4.1.4.Comunicar y vincular la estrategia a mandos intermedios	4.1.4.2.Desarrollar Cuadros de Mando Integral por cada Unidad de Negocio.	Hacer	CMI	CE	--	Si/No	--
	4.1.5.Seguimiento y adecuación	4.1.5.1.Revisión y ajuste de los Cuadros de Mando	Verificar	CMI & HK	AD - CE	--	Si/No	--
		4.1.5.2.Eliminación de desperdicios (lean)	Actuar	CMI & HK	A&F - CE	--	Si/No	--
		4.1.5.3.Actualizar y perfeccionar la visión y estrategia.		CMI & HK	AD - CE	--	Si/No	--
4.2.Fase 2: Planificación Operativa Y Anual	4.2.1.Planificación, metas y presupuesto anual	4.2.1.1.Definir los objetivos y metas anuales	Planificar	CMI & HK	A&F - CE	--	Si/No	--
		4.2.1.2.Programar el presupuesto anual		CMI	A&F - CE	--	Si/No	--
	4.2.2.Comunicar, vincular e implementar la estrategia a toda la organización	4.2.2.1.Comunicar, vincular e implementar los Cuadros de Mando a toda la organización.		CMI & HK	MKT	CE	Si/No	--
		4.2.2.2.Definir objetivos colectivos e individuales en las distintas unidades de negocio.	Hacer	CMI & HK	CE - CM	--	Si/No	--
		4.2.3.1.Revisión mensual, trimestral y anual de los Cuadros de Mando		CMI & HK	A&F - CE	--	Si/No	--
		4.2.3.2.Seguimiento a stakeholders		HK	CE	--	Si/No	--
	4.2.3.Seguimiento y adecuación	4.2.3.3.Eliminación de desperdicios (lean)	Actuar	CMI & HK	CE	--	Si/No	--
		4.2.3.4.Actualizar el plan y presupuesto anual		CMI & HK	A&F - CE	--	Si/No	--
	4.3.Fase 3: proceso dinámico adaptativo, sostenibilidad y coevolución	4.3.1.Revisión del proceso de decisión estratégica	--	--	AD - CE	CM	Si/No	--
		4.3.2.Comparación desempeño operativo - estratégico	--	--	AD - CE	CM	Si/No	--
		4.3.3.Detectar tendencias y patrones	--	--	AD - CE	CM	Si/No	--
		4.3.4.Ajuste y cambio estratégico y organizacional	--	--	AD - CE	CM	Si/No	--
		4.3.5.Aprendizaje y formulación de acciones preventivas	--	--	AD - CE	CM	Si/No	--
		4.3.6.Mejora continua	--	--	AD - CE	CM	Si/No	--

CM: Change Management
AD: Alta Dirección
CE: Comité Estratégico
A&F: Administración y Finanzas
MKT: Marketing
AC: Área Comercial
CMI: Cuadro de Mando Integral
HK: Hoshin Kanri

Fuente: Elaboración Propia

En esta sección se encuentra oportuno desarrollar el concepto del *Change Management*.

En el *management* tradicional, el *manager* posee un carácter más autoritario. Actualmente en entornos dinámicos, el *manager* no se enfoca en decir lo que deben realizar los trabajadores, sino más bien improvisar frente a situaciones imprevistas. En este aspecto, el *manager* debe cambiar y gestionar en base a principios básicos directores que deben ser definidos y que permitirán a los equipos de trabajos trabajar con mayor libertad dentro de ellos (Holgado, 2018).

Para que las organizaciones puedan prosperar deben saber gestionar los cambios imprevistos de manera ágil, y en este cargo el nuevo *manager* debe liderar estos imprevistos, debe ser capaz de unir a las personas frente a la adversidad y fomentar la coevolución cooperativa.

Se propone por lo tanto en esta sección, la incorporación de un *manager* con los conocimientos y preparación necesaria para sostener el cambio de manera empática y que facilite el empoderamiento de los trabajadores en la estrategia mediante una correcta alineación vertical.

Además, este nuevo rol podría inspirar el liderazgo necesario al momento de instaurar el cuadro de mando integral por primera vez en la organización, haciendo ver la necesidad de cambio a todos los trabajadores de la empresa.

Finalmente cabe señalar, gracias a que el cuadro de mando utiliza informes abiertos para compartir la información, el *manager* podrá apoyarse en esto para romper las barreras del individualismo, propiciando un ambiente cooperativo dentro de Morph.

4.3.2. Comparación desempeño operativo – estratégico

Esta actividad se refiere a cuantificar el porcentaje de acierto de lo planificado en el presupuesto de la estrategia a largo plazo, con lo efectivamente acontecido en el ejercicio anual.

El Modelo de Planificación Estratégica propuesto gestiona la estrategia, mientras que el presupuesto debe gestionar la táctica.

Se sugiere para Morph que, si la diferencia entre ambos presupuestos fuese significativa para la estructura económica y financiera de la empresa, considere al menos unos de estos aspectos:

- Presupuestos flexibles en base a análisis de escenarios.
- Reemplazar los presupuestos estáticos por presupuestos dinámicos.

De todos modos, cabe recordar que se propuso en la fase 2, elaborar el presupuesto anual en base a la predicción de la demanda de las distintas actividades a lo largo de la cadena de valor, por lo que el presupuesto anual debiese ser bastante exhaustivo, considerando actividades de producción (ingeniería y arquitectura), marketing, ventas y servicios al cliente entre otros. Se espera que esta forma de elaborar el presupuesto permita acercar el acierto entre ambos presupuestos.

4.3.3. Detectar tendencias y patrones

El modelo de planificación y control estratégico propuesto toma como ejes fundamentales el modelo del Cuadro de Mando Integral y el Hoshin Kanri; por lo tanto, la manera de buscar adaptación al cambio debe ser integrando ambas metodologías.

Esta propuesta de modelo no busca prever el futuro, ya que todos los modelos de extrapolación poseen un nivel de error y una probabilidad de éxito o fracaso. Realmente el propósito de esta propuesta es que la empresa pueda proveer y suministrar el aprendizaje y recursos necesarios para hacer frente a la incertidumbre; en base a esto lo prudente sería contar con *buffers* de respaldo en los procesos y actividades claves que sean identificados a lo largo de la cadena valor y en función de las expectativas de los *stakeholders*.

Lo fundamental en este caso es analizar las tendencias y patrones que puedan existir entre las interrelaciones en el Cuadro de Mando Integral propuesto; la correlación inicial parte desde que se formula el mapa estratégico, identificándose el flujo entre los objetivos e indicadores propuestos para las 4 perspectivas.

Si con el transcurso del tiempo, no se identifican que existan correlaciones fuertes entre los flujos propuestos en el mapa estratégico, significa que la planificación estratégica puede presentar falencias que deben ser identificadas.

A modo de ejemplo, una de las correlaciones propuestas en el cuadro de mando elaborado para Morph, indica que el liderazgo en innovación mediante inversión en I+D y TIC les permitirá atraer y captar nuevos clientes. Bajo la premisa de que durante el año la empresa cumple su presupuesto en I+D, pero la cartera de clientes no ha aumentado según lo previsto, significa que existe un déficit en la correlación estratégica que debe ser revisada y analizada. Quizás la explicación a esto puede obedecer a la alteración de otras variables en el modelo y no necesariamente indique que la correlación está mal efectuada, pero si indica que, a lo menos, debe ser revisada y estudiada.

Por el contrario, si en dicho ejemplo el liderazgo en innovación mediante inversión en I+D y TIC si les permitiera atraer y captar nuevos clientes de manera significativa, sería conveniente asignar un buffer de respaldo para esta iniciativa, asegurando así su continuidad frente a imprevistos.

Se podría deducir de lo explicado en esta actividad, que una estrategia para detectar oportunamente patrones sería poner a prueba la estrategia, forzando las hipótesis intrínsecas de los vínculos causales del mapa estratégico. Esta es una opción que debiese barajarse y serán los responsables de esta actividad los que deberán tomar la decisión de hacerlo o no.

4.3.4. Ajuste y cambio estratégico y organizacional

Como se mencionó en el primer capítulo de este informe, Morph ha enfocado la dirección estratégica de forma tradicional, es decir, se han dirigido por control, presupuestos y mediante indicadores que por lo general relatan acontecimientos pasados, existiendo en el presente clientes que no generan ningún tipo rentabilidad, generando excesivos gastos de gestión.

Para que Morph pueda seguir creciendo, no lo podrá hacer manteniendo la misma forma y estructura que presentaba en el pasado.

El modelo de planificación y control estratégico propuesto en este trabajo ha mostrado que, de ser implementado, debiesen ocurrir cambios organizativos que pudiesen sustentar el cambio de orientación estratégica. En la figura 4.14 se muestra la nueva propuesta de estructura organizativa.

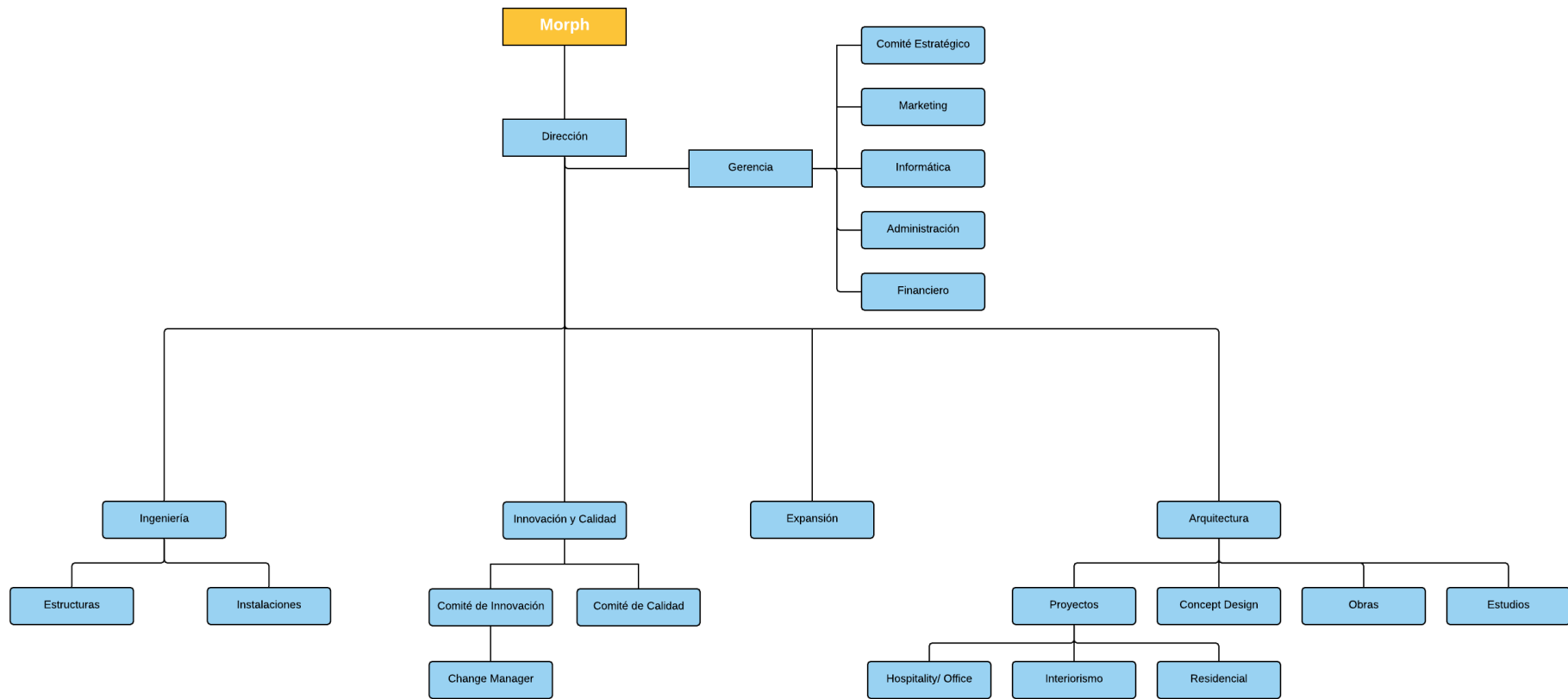


Figura 4.15: Ajuste a la estructura organizativa
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se resumen los aspectos primordiales que debiesen ser considerados en este cambio organizativo:

- Creación del Departamento de Innovación y Calidad: destinado a explotación.
- Conformación del Comité Estratégico: destinado a exploración.
- Incorporación de un *Change Manager*: destinado a exploración
- Incorporar la unidad de marketing en el staff: destinado a exploración.

4.3.5. Aprendizaje y formulación de acciones preventivas

El proceso de aprendizaje estratégico que se sugiere a continuación presenta tres subprocesos esenciales y son propuestos tomando como base lo que recomiendan los autores Kaplan & Norton (2002), pero ajustados a la realidad del presente estudio:

1. Compartir y comunicar la estrategia de manera eficaz para que cada integrante de la organización vea la forma en que sus labores y actividades favorecen a la consecución de la estrategia general. Este subproceso intenta inspirar un enfoque holístico en los trabajadores.
2. Un subproceso de retroalimentación que recoja la información sobre el desempeño de la estrategia y que permita verificar el cumplimiento de las hipótesis iniciales respecto a la interrelación entre los objetivos e iniciativas estratégicas.
3. Subproceso de solución de problemas en equipos multidisciplinarios que son capaces de analizar y aprender del desempeño efectuado, logrando identificar elementos que permiten adaptar la estrategia a situaciones turbulentas y emergentes. Este subproceso garantizaría por lo tanto la generación de acciones correctivas, tanto a nivel estratégico como a nivel operacional, para hacer frente a las no conformidades.

Una vez realizado lo anterior, se deberán formular las acciones preventivas, las cuales son acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable, diferenciándose de la acción correctiva en que para efectuarla no es necesario que se haya presentado ninguna no conformidad (AEC, 2019).

En esta actividad es necesario apoyarse en el departamento de Innovación y Calidad y en el *Change Manager* que se propone en la nueva estructura organizativa.

4.3.6. Mejora continua

Finalmente, gracias al *feedback*, aprendizaje y ajustes realizados en la fase 3, se logra conseguir el enfoque necesario para mejorar los procesos clave que permiten favorecer el éxito del modelo estratégico. Esta fase en su conjunto proporcionará el crecimiento de la empresa, mejorando procesos, acciones correctivas, acciones preventivas y el correcto análisis de los distintos grupos de interés.

Se propone por lo tanto al largo plazo, una vez se haya conformado el departamento de Innovación y calidad, velar por la mejora continua de los distintos procesos del modelo de planificación y control estratégico propuesto.

Gracias a que el Hoshin Kanri pertenece a las herramientas o metodologías que conforman la filosofía Kaizen, sería muy atractivo implantar un proyecto Kaizen a nivel corporativo que permita favorecer en la estandarización, eliminación de desperdicios, orden y limpieza.

5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROSPECTIVA

El estudio realizado a lo largo de este Trabajo Fin de Máster para optar al grado de Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad Autónoma de Madrid, tuvo como eje principal el diseñar un modelo de planificación y control estratégico para el estudio multidisciplinar de arquitectura e ingeniería Morph.

En este capítulo se establecen las valoraciones, juicios críticos y recomendaciones en base a lo expuesto en los capítulos anteriores y tras la culminación de un trabajo de tres meses en la empresa Morph Estudio. Esto, con la finalidad de responder a los objetivos de investigación elaborados, además de poder establecer las implicaciones y propuestas que permitan mejorar el desarrollo del modelo de planificación y control estratégico propuesto.

5.1. Conclusiones

De acuerdo con el objetivo general planteado, se puede afirmar que los resultados obtenidos cumplen con éxito las metas definidas al comienzo de la investigación, diseñando un modelo de planificación y control estratégico para la empresa Morph.

A continuación, se exponen las principales conclusiones obtenidas a lo largo de este trabajo:

5.1.1. Respecto al desarrollo del modelo propuesto

1. En la elaboración del modelo de planificación y control estratégico, considerar la conjunción de dos metodologías distintas pero complementarias: el Cuadro de Mando Integral y el Hoshin Kanri. La fusión de estos modelos permite favorecer que los trabajadores entiendan y se comprometan con la visión estratégica y planificación operativa de la empresa, identificando cómo sus labores están definidas por una amplia estrategia. A su vez, favorece que los trabajadores verifiquen cómo sus operaciones pueden incidir directamente en la planificación estratégica a largo plazo.
2. El presente modelo optó por cambiar el enfoque empresarial basado en los *shareholders*, el cual se fundamenta principalmente en maximizar el beneficio a los accionistas y propietarios,

por un enfoque basado en los *stakeholders* para introducir principios de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

3. Como se pudo apreciar, el Cuadro de Mando Integral tradicional es efectivo para poder clarificar y traducir la visión de la empresa, definiendo objetivos, metas y planes de acción mediante relaciones causa y efecto, las cuales son definidas por la Alta Dirección. Sin embargo, a lo largo de este trabajo se pudo verificar que esta metodología no considera algo fundamental para el contexto actual de las empresas: aprovechar el *know how* de los trabajadores de los distintos niveles jerárquicos y cómo estos pueden contribuir de manera significativa al momento de elaborar las definiciones y principios estratégicos. La filosofía japonesa permitió nutrir este aspecto, incorporando el denominado *catchball* y en como este contribuye a generar el *empowerment* o empoderamiento de los trabajadores, propiciando finalmente un correcto alineamiento vertical dentro de la empresa y aprovechando la sabiduría colectiva.
4. Los beneficios del *catchball* que se pudieron observar en este trabajo son diversos. Se destacan el sentido de responsabilidad de los trabajadores hacia la empresa y cómo llevan sus labores cotidianas, asegurando el compromiso y motivación. También favorece el análisis de los *stakeholders*, ya que los trabajadores son parte de los grupos de interés afectados por las labores y decisiones de la empresa.
5. Otras de las ventajas de incorporar el Hoshin Kanri al sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral, es que este modelo se enfoca, simultáneamente, en la estrategia y en la táctica, alineando los objetivos estratégicos de la empresa con los planes de acción y los objetivos anuales y operativos.

5.1.2. Respecto al aporte del modelo a Morph Estudio

1. Respecto a lo referido a los grupos de interés con los que se relaciona la empresa, en la elaboración del modelo se decidió cambiar el enfoque tradicional de la “Perspectiva de clientes” del Cuadro de Mando Integral, por “Perspectiva de clientes & *stakeholders*”, con la finalidad de hacer funcional la metodología del Cuadro de Mando Integral con la del Hoshin Kanri, contribuyendo así a una visión más integra del modelo propuesto. A su vez, en la elaboración de los objetivos de esta perspectiva, se consideraron las acciones más destacadas en el análisis de los grupos de interés que son afectados por la actividad de Morph, generando así

una zona común de necesidades y expectativas que fueron posteriormente traducidas en objetivos del Cuadro de Mando Integral.

2. En cuanto al presupuesto anual, el cual refleja principalmente las tácticas, estas deben estar alineadas con la estrategia. Para esto, el presupuesto anual no se debe formular solamente en base a cifras financieras sino, más bien, a todos los aspectos que tengan relación con los objetivos del plan estratégico.
3. En cuanto a los procesos clave, estos deben ser correctamente identificados y para esto es requisito que la cadena de valor de los procesos internos sea elaborada de forma fehaciente a las operaciones de Morph. Un correcto alineamiento entre la cadena de valor interna y los procesos clave permite clarificar de forma más efectiva la identificación de recursos y capacidades que son necesarios mejorar para poder cumplir satisfactoriamente con los objetivos estratégicos establecidos y con las metas propuestas.
4. En cuanto a la comunicación y vinculación del modelo, los mandos intermedios deben combinar habilidades de liderazgo con aptitudes organizativas, ya que les corresponderá implementar nuevas políticas y estrategias definidas por el modelo, optimizando el proceso y a su vez gestionando la plantilla. Además, fue necesario alimentar esta etapa del modelo con el *empowerment* para incrementar el compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la estrategia.
5. Independiente de cuál sea el medio o mecanismo utilizado para la comunicación, el presente modelo de planificación recomienda privilegiar los medios directos y personales del contenido del plan estratégico y del plan anual, para así favorecer el sentido de pertenencia de los trabajadores.
6. Respecto al mapa estratégico, este debe ser elaborado en base a hipótesis de diseño que intenten reflejar de forma fidedigna las interrelaciones que existen entre los distintos objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas del cuadro de mando. Si al cumplir la meta programada en una variable causa, no se logra satisfacer lo pronosticado en una variable efecto, amerita una revisión de la interrelación causa-efecto entre ambas variables.
7. En base al análisis estratégico realizado mediante el análisis DAFO, se definieron objetivos estratégicos que permiten consolidar las fortalezas y oportunidades, y enfrentar de mejor forma las debilidades y amenazas que posee actualmente Morph.
8. En cuanto a los clientes que no aportan ningún tipo rentabilidad, generando excesivos gastos de gestión, se podrán utilizar los resultados obtenidos en el mapa estratégico y en el cuadro de mando de integral para poder actuar a tiempo frente a este tipo de situaciones. Las

correlaciones elaboradas en el mapa estratégico sirven para detectar tendencias y patrones. En este caso se deberá utilizar la correlación entre el objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento “Fomento del bienestar, agrado y compromiso del trabajador”, con el objetivo estratégico de la perspectiva de procesos internos “Disminuir la modificación de proyectos no imputables”, para así finalmente cumplir con el objetivo de la perspectiva de clientes & *stakeholders* “consolidar una buena relación con los clientes y promotores”. Esto se traduce en que, mientras Morph tenga una plantilla comprometida con la elaboración de los proyectos y realice un correcto seguimiento al estado de estos con los distintos clientes, se podrán evitar situaciones indeseadas respecto a modificaciones significativas de los proyectos, consolidando una relación ganar-ganar entre la empresa y los clientes.

9. Se detectó que, para implementar la nueva estrategia, es necesario realizar ajustes en la estructura organizativa de la empresa. Los aspectos primordiales que debiesen ser considerados en este cambio organizativo son:
 - Creación de un Departamento de Innovación y Calidad
 - Conformación de un Comité Estratégico.
 - Incorporación de un *Change Manager*.
 - Incorporar la unidad de marketing en el staff.

5.2. Recomendaciones y prospectiva

Con el ánimo de complementar este trabajo para siguientes investigaciones, se recomienda analizar los siguientes aspectos:

1. Se recomienda utilizar las redefiniciones estratégicas propuestas en este informe como punto de partida. Al momento de la implementación del modelo, considerar la importancia semántica que deben tener los anhelos de la organización hacia el futuro.
2. Del análisis realizado a los distintos grupos de interés se puede desprender un modelo responsabilidad social corporativa para la empresa como investigación futura.
3. Se recomienda, al momento de la implementación del modelo, que el liderazgo ejercido por las distintas unidades y departamentos no sea del carácter directivo y controlador, ya que esto no ayudará a la implicación y compromiso de los niveles más bajos con la estrategia a largo plazo,

restando motivación al no ser conscientes de como contribuyen sus labores diarias, además de restarles autonomía.

4. También se propone como investigación futura realizar el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, para profundizar en el análisis estratégico de la organización, determinar la rentabilidad y nivel de competencia en la industria de la arquitectura e ingeniería, y con ello establecer de mejor manera las estrategias para el futuro.
5. Otro punto recomendable para trabajar en el futuro es complementar y nutrir el modelo de planificación y control estratégico propuesto, mediante la incorporación del Modelo EFQM de Excelencia en Morph. En términos de estrategia se recomienda enfocarse principalmente con sus dos primeros criterios:
 - 1) Liderazgo: Aporta a lo referente al Sistema de Gestión de Calidad (SGC); relación con los grupos de interés; actualizar la estrategia y planificación; Comunicar a los trabajadores de la empresa la misión, visión, planificación y estrategia. (ISOTools, 2013).
 - 2) Política y Estrategia: Aporta a lo referente al análisis de los grupos de interés; desarrollo continuo de la estrategia; extensión de la política y la estrategia a través de procesos clave; implantación y comunicación de la política y estrategia. (ISOTools, 2013).
6. Como metodología prospectiva en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del modelo propuesto para Morph, sería interesante incorporar el Método Merlín, una técnica de visualización bastante utilizada en el coaching actualmente, la cual, mediante el diseño de una situación futura anhelada, hace preguntarse qué cosas se necesitan en el presente para poder conseguir el futuro deseado (Antonio Climent, 2012). Esto con la finalidad de poder recoger de mejor manera los deseos y motivaciones de la plantilla.
7. Se recomienda que, en caso de no poder cumplir la meta de reducir en un 5% los Precios Contradictorios Imputables (perspectiva procesos internos; objetivo: Disminuir modificación de proyectos que no son imputables), se establezcan criterios de desvinculación de clientes.
8. Como trabajo futuro, se recomienda adecuar el Cuadro de Mando Integral corporativo a las nuevas contingencias que vayan sucediendo dentro de la empresa mediante un correcto seguimiento, así como estudiar la necesidad y factibilidad de incorporar distintos cuadros de mando para el departamento de arquitectura y el departamento de ingeniería.
9. Antes de implementar el modelo de planificación y control estratégico propuesto, se deberá determinar la viabilidad técnico-económica de la implementación de dicho modelo.
10. Se recomienda antes de la ejecución del modelo, realizar una evaluación *ex-ante*, usando este trabajo como punto de partida, para observar y determinar los aspectos principales que ha

generado Morph al presente, y poder ser correctamente comparados una vez el modelo se implemente; evaluación *ex post*.

11. Respecto al proceso de revisión de decisión estratégica de la fase 3, sería interesante que este fuese complementado con distintas herramientas de revisión de procesos, tales como el diagrama Ishikawa, diagrama de Pareto o similar.
12. Gracias a que el Hoshin Kanri pertenece a las herramientas o metodologías que conforman la filosofía Kaizen, sería muy atractivo implantar un proyecto Kaizen a nivel corporativo que permita favorecer en la estandarización, eliminación de desperdicios, orden y limpieza.
13. En términos generales se recomienda no utilizar la planificación estratégica para intentar anticipar un futuro incierto y complejo que fluctúa cada vez a una mayor velocidad, sino más bien utilizar este modelo para identificar las capacidades y procesos claves que necesita Morph para poder hacer frente a dicha incertidumbre.

6. BIBLIOGRAFÍA

AEC. (26 de Junio de 2019). Asociación Española Para la Calidad. Obtenido de Asociación Española Para la Calidad: <https://www.aec.es/>

Antonio Climent. (Marzo de 2012). Expansión. Obtenido de Expansión: <http://www.expansion.com/blogs/cuadernobitacora/2012/03/13/vengo-de-donde-voy.html>

Cerem Comunicación. (Septiembre de 2016). Cerem International Business School. Obtenido de Cerem International Business School: <https://www.cerem.es/blog/como-saber-si-una-empresa-tiene-vrio>

De La Cruz, Sanchez, D. E. (28 de Febrero de 2012). EOI Escuela de Organización Industrial. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/dianaesperanzadelacruz/2012/02/28/planificacion-estrategica/>

EAE Business School. (22 de Mayo de 2019). EAE Business School. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/razones-para-implementar-un-cuadro-de-mando-en-mi-empresa/>

Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. McGraw-Hill.

Goldratt, E., & Cox, J. (1993). La meta: un proceso de mejora continua. México : Castillo.

Holgado, J. (2018). Apuntes Tema 2. El proceso de Dirección Estratégica sus fases. Asignatura "Dirección Estratégica". ADE. UAM. Madrid.

ISOTools. (Noviembre de 2013). ISOTools. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2013/11/11/modelo-efqm-criterio-liderazgo/>

ISOTools. (Noviembre de 2013). ISOTools. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2013/11/18/criterios-del-modelo-efqm-criterio-2-politica-y-estrategia/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). Marketing. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Kotter, John P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review.

Martín, Aldea, j. (2 de Noviembre de 2016). Abantian. Obtenido de <https://abantian.es/blog/hoshinkanrhi-la-herramienta-la-familia-lean-pasar-las-estrategias-proyectos-desplegar-objetivos/>

Martín-Castilla, J.I. (2007). La sostenibilidad en los enfoques organizativos basados en la excelencia. Capital Humano, 60.

Martín-Castilla, J.I. (2011). La gestión sostenible: un valor estratégico para el cliente. En Calidad, 12-15.

Martín-Castilla, J.I. (2018). Apuntes metodología análisis de los grupos de interés. Asignatura "Ética, gobierno de la empresa y responsabilidad corporativa". MBA. UAM. Madrid.

Morcillo, P. O. (2018). Apuntes de clases. Asignatura "Estrategia e Innovación Empresarial". MBA. UAM. Madrid.

Ontiveros, E., & Guillén, M. F. (2012). Una nueva época: Los grandes retos del siglo XXI. Madrid: Galaxia Gutenberg.

,

7. ANEXOS

7.1. Anexo 1: Fichas técnicas de algunos objetivos e indicadores estratégicos

Tabla 7.1: Ficha Técnica R.O.I



Objetivo Estratégico	Incrementar el valor económico de la empresa						
Indicador	R.O.I. (Rentabilidad Económica)						
Unidad Responsable	Administración y Finanzas			Actualización	Anual	Unidad de Medición	%

Clase de Indicador							
Clientes & Stakeholders		Financiero	X	Procesos		Aprendizaje	

Definición del Indicador	
Representa la Rentabilidad económica que obtiene la empresa con sus activos. Es la eficiencia de la utilización del activo.	

Objetivo del indicador	Forma de Cálculo	Fuente de Datos
Medir la capacidad que tienen los activos de la empresa para generar beneficios, sin tener en cuenta como han sido financiados.	$\frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}} = ROI$	Sistema de Contabilidad Financiera
		Bases de Comparación
		Media interanual y presupuesto

Forma de visualización	Meta Operativa																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">Tipo</th> <th style="width: 50%;">Escala Temp.</th> </tr> <tr> <td>Gráfico de líneas de tendencia</td> <td>Mes</td> </tr> </table>	Tipo	Escala Temp.	Gráfico de líneas de tendencia	Mes	Tasa de crecimiento 5% Anual <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <th style="width: 25%;">Metas</th> <th colspan="2" style="width: 50%;">Semáforo</th> <th style="width: 25%;">Revisión</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #FFD700;">Fecha</th> <th style="background-color: #FF0000; color: white;">Rojo</th> <th style="background-color: #008000; color: white;">Verde</th> <th></th> </tr> <tr> <td>Año n</td> <td>5%</td> <td>3%</td> <td>6%</td> </tr> </table>	Metas	Semáforo		Revisión	Fecha	Rojo	Verde		Año n	5%	3%	6%
Tipo	Escala Temp.																
Gráfico de líneas de tendencia	Mes																
Metas	Semáforo		Revisión														
Fecha	Rojo	Verde															
Año n	5%	3%	6%														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <th style="width: 50%;">Revisión</th> </tr> <tr> <td>Anual</td> </tr> </table>	Revisión	Anual														
Revisión																	
Anual																	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.2: Ficha Técnica R.O.E.



Objetivo Estratégico	Incrementar el valor financiero de la empresa						
Indicador	R.O.E. (Rentabilidad Financiera)						
Unidad Responsable	Administración y Finanzas			Actualización	Anual	Unidad de Medición	%

Clase de Indicador							
Cientes & Stakeholders		Financiero	X	Procesos		Aprendizaje	

Definición del Indicador	
Representa la Rentabilidad financiera, y mide los beneficios obtenidos a partir de los recursos propios e inversiones realizadas.	

Objetivo del indicador	Forma de Cálculo	Fuente de Datos
Medir el beneficio neto generado en relación a la inversión de los accionistas.	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}} = ROE$	Sistema de Contabilidad Financiera
		Bases de Comparación
		Media interanual y presupuesto

Forma de visualización	Meta Operativa												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>Tipo</th> <th>Escala Temp.</th> </tr> <tr> <td>Gráfico de líneas de tendencia</td> <td>Mes</td> </tr> </table>	Tipo	Escala Temp.	Gráfico de líneas de tendencia	Mes	Tasa de crecimiento 5% Anual <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <th style="background-color: #FFD700;">Metas</th> <th style="background-color: #FFD700;">Semáforo</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #FFD700;">Fecha</th> <th style="background-color: #FFD700;">Rojo Verde</th> </tr> <tr> <td>Año n</td> <td>5% 3% 6%</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 150px; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #FFD700;"> <th>Revisión</th> </tr> <tr> <td>Anual</td> </tr> </table>	Metas	Semáforo	Fecha	Rojo Verde	Año n	5% 3% 6%	Revisión	Anual
Tipo	Escala Temp.												
Gráfico de líneas de tendencia	Mes												
Metas	Semáforo												
Fecha	Rojo Verde												
Año n	5% 3% 6%												
Revisión													
Anual													

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.3: Ficha Técnica R.O.C.E.



Objetivo Estratégico	Mejorar la eficiencia del capital empleado.							
Indicador	R.O.C.E. (Retorno del capital empleado)							
Unidad Responsable	Administración y Finanzas			Actualización	Anual		Unidad de Medición	%

Clase de Indicador							
Clientes & Stakeholders		Financiero	x	Procesos		Aprendizaje	

Definición del Indicador	
Representa la rentabilidad exigida a los capitales empleados en la empresa	

Objetivo del indicador	Forma de Cálculo	Fuente de Datos
Medir la rentabilidad de una empresa y la eficacia con la que emplea su capital	$\frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos}}{\text{Capital empleado}} = ROCE$	Sistema de Contabilidad Financiera
		Bases de Comparación
		Media interanual y presupuesto

Forma de visualización	Meta Operativa												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">Tipo</th> <th style="width: 50%;">Escala Temp.</th> </tr> <tr> <td>Gráfico de líneas de tendencia</td> <td>Mes</td> </tr> </table>	Tipo	Escala Temp.	Gráfico de líneas de tendencia	Mes	Tasa de crecimiento 5% Anual <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <th style="width: 25%;">Metas</th> <th style="width: 25%;">Semáforo</th> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Fecha</td> <td style="background-color: #FF0000; color: white; text-align: center;">Rojo</td> </tr> <tr> <td>Año n</td> <td style="background-color: #008000; color: white; text-align: center;">3%</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="background-color: #008000; color: white; text-align: center;">6%</td> </tr> </table>	Metas	Semáforo	Fecha	Rojo	Año n	3%		6%
Tipo	Escala Temp.												
Gráfico de líneas de tendencia	Mes												
Metas	Semáforo												
Fecha	Rojo												
Año n	3%												
	6%												
	Revisión												
	Anual												

Fuente: Elaboración Propia

7.2. Anexo 2: Encuestas de Satisfacción al Cliente

Encuesta Etapa Proyecto

Estamos realizando un estudio para mejorar la calidad de nuestro servicio otorgado en la Fase de Proyecto. Esto nos ayudará a realizar mejoras en nuestros procedimientos existentes y en el servicio ofrecido. La encuesta solo le tomará cinco minutos y sus respuestas son totalmente anónimas.

***Obligatorio**

1. Indiquenos la empresa en la cual trabaja.

Encuesta Etapa Proyecto

En una escala de valoración de 1 a 5, donde 1 significa "Nada Satisfecho" y 5 significa "Plenamente Satisfecho", seleccione la opción que más se ajuste a su percepción.

2. Indiquenos si la Fase de Proyectos responde a sus expectativas, obteniendo el servicio que esperaba. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada Satisfecho	☐	☐	☐	☐	☐	Plenamente Satisfecho

3. Indiquenos su nivel de conformidad con el proyecto respecto al cumplimiento de la fecha de entrega con el que fue ofrecido. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada Satisfecho	☐	☐	☐	☐	☐	Plenamente Satisfecho

Encuesta Etapa Proyecto

4. Indique que tan satisfactoria ha sido la metodología aplicada para el desarrollo del proyecto: *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy Satisfactoria
- ☐ Satisfactoria
- ☐ Insatisfactoria
- ☐ Muy insatisfactoria

5. Frente a la afirmación: "El Director de Proyecto debe mostrar flexibilidad y capacidad para gestionar el proyecto de manera correcta y eficiente, haciendo frente a imprevistos y dificultades" usted considera que en el caso de ejecución de su proyecto, el director que se le asigno: *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Tiene gran capacidad de gestión
- ☐ Posee una capacidad de gestión aceptable pero puede mejorar
- ☐ Su capacidad de gestión fue insuficiente
- ☐ No tiene capacidad de gestión

6. ¿Qué cambios, según usted, mejoraría de la etapa de Proyectos? *

7. ¿Tiene alguna sugerencia de mejora en la siguiente fase de Obra? *

Figura 7.1: Encuesta de satisfacción: Etapa Proyecto
Fuente: Elaboración Propia