



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudio de Postgrado
Maestría en Gestión Industrial

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS
SEGÚN EL MODELO *EXECUTION PREMIUM PROCESS* (KAPLAN Y NORTON) EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS MUSICALES CONFORMADA POR UN CUARTETO DE
CUERDAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Lic. Fausto Rolando Gómez Dávila

Asesorado por la Mtra. Lcda. Jennifer Adriana Marroquín Rivera

Guatemala, agosto de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS
SEGÚN EL MODELO *EXECUTION PREMIUM PROCESS* (KAPLAN Y NORTON) EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS MUSICALES CONFORMADA POR UN CUARTETO DE
CUERDAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LIC. FAUSTO ROLANDO GÓMEZ DÁVILA

ASESORADO POR LA MTRA. LCDA. JENNIFER ADRIANA MARROQUÍN
RIVERA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

MAESTRO EN GESTIÓN INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. José Francisco Gómez Rivera (a. i.)
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
DIRECTOR	Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
EXAMINADORA	Mtra. Inga. Sindy Massiel Godínez Bautista
SECRETARIO	Mtro. Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS
SEGÚN EL MODELO *EXECUTION PREMIUM PROCESS* (KAPLAN Y NORTON) EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS MUSICALES CONFORMADA POR UN CUARTETO DE
CUERDAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería de Estudios de Postgrado, con fecha abril de 2023.



Lic. Fausto Rolando Gómez Dávila

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.612.2023

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS SEGÚN EL MODELO EXECUTION PREMIUM PROCESS (KAPLAN Y NORTON) EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS MUSICALES CONFORMADA POR UN CUARTETO DE CUERDAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por: **Lic. Fausto Rolando Gómez Dávila**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Gestión industrial después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. José Francisco Gómez Rivera

Decano a.i.

Guatemala, agosto de 2023

AACE/gaoc



Guatemala, agosto de 2023

LNG.EEP.OI.612.2023

En mi calidad de Directora de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

“PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS SEGÚN EL MODELO EXECUTION PREMIUM PROCESS (KAPLAN Y NORTON) EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS MUSICALES CONFORMADA POR UN CUARTETO DE CUERDAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

presentado por **Lic. Fausto Rolando Gómez Dávila** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión industrial** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtra. Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Directora
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Guatemala, 9 de noviembre de 2022

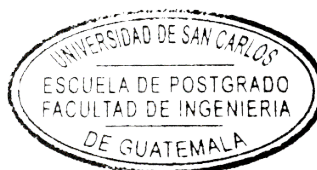
M.A. Ing. Edgar Dario Alvarez Coti
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Presente

Estimado M.A. Ing. Alvarez Coti

Por este medio informo a usted, que he revisado y aprobado el **INFORME FINAL y ARTÍCULO CIENTÍFICO** titulado: **PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS SEGÚN EL MODELO EXECUTION PREMIUM PROCESS (KAPLAN Y NORTON) EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS MUSICALES CONFORMADA POR UN CUARTETO DE CUERDAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA** del estudiante **Fausto Rolando Gomez Davila** quien se identifica con número de carné **201111337** del programa de Maestria En Gestion Industrial.

Con base en la evaluación realizada hago constar que he evaluado la calidad, validez, pertinencia y coherencia de los resultados obtenidos en el trabajo presentado y según lo establecido en el ***Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014.*** Por lo cual el trabajo evaluado cuenta con mi aprobación.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.



Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador
Maestria En Gestion Industrial
Escuela de Estudios de Postgrado

Guatemala, 9 de noviembre de 2022

M.A. Ing. Edgar Dario Alvarez Coti
Director
Escuela de Estudios de Postgrados
Presente

Estimado M.A. Ing. Alvarez Coti

Por este medio informo a usted, que he revisado y aprobado el Trabajo de Graduación y el Artículo Científico: **"PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN EN PROCESOS SEGÚN EL MODELO EXECUTION PREMIUM PROCESS (KAPLAN Y NORTON) EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS MUSICALES CONFORMADA POR UN CUARTETO DE CUERDAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"** del estudiante **Fausto Rolando Gomez Davila** del programa de **Maestria En Gestion Industrial** identificado(a) con número de carné 201111337.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.



Jennifer Adriana Marroquín Rivera
Licenciada en Tecnología y
Administración de Empresas
Colegiado 29,101

Mtra. Inga. Jennifer Adriana Marroquín Rivera

Colegiado No. null

Asesora de Tesis

ACTO QUE DEDICO A:

Mi madre	Por ser la guía de mi vida, motivación y ejemplo, gracias por tu amor, comprensión, cuidados y paciencia.
Mis hermanas	Zulma, Caren y Jeimi Gómez, por sus consejos y atención, gracias por su ayuda incondicional, cariño y protección.
Mis sobrinos	Por su cariño y compañía, gracias por su ayuda y confianza.
Mis abuelos	Por sus cuidados y consejos
Mis amigos	Por su ayuda y asistencia

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ofrecerme la oportunidad de crecimiento profesional, y formar mis competencias laborales.
Facultad de Ingeniería	Por brindarme las herramientas necesarias para ejecutar e implementar el conocimiento en el ámbito laboral y generar mejores oportunidades.
Mis amigos de la maestría	Por su apoyo y trabajo en equipo durante la maestría.
Mtra. Lcda. Jennifer Adriana Marroquín Rivera	Por el apoyo, asesoramiento y formación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	XIII
OBJETIVOS	XVII
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO	XIX
INTRODUCCIÓN	XXV
1. MARCO REFERENCIAL	1
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Sistemas de gestión	11
2.1.1. Uso de los sistemas de gestión	11
2.1.2. Modelos de gestión	12
2.2. <i>Execution Premium Process</i>	12
2.2.1. Gestionar la estrategia	14
2.2.2. Desarrollo de la estrategia	16
2.2.2.1. Declaración de misión	17
2.2.2.2. Declaración de valores	18
2.2.2.3. Declaración de visión	18
2.2.2.4. Conducir el análisis estratégico	18
2.2.2.5. Formular la estrategia	19
2.2.3. Planificación de la estrategia	20

2.2.3.1.	Creación del mapa estratégico	20
2.2.3.2.	Temas estratégicos	21
2.2.3.3.	Perspectivas.....	22
2.2.4.	Alineación de las unidades organizacionales y los empleados.....	23
2.2.4.1.	Secuencia de alineación vertical.....	26
2.2.4.2.	Alineación de las unidades de soporte.....	26
2.2.4.3.	Motivación de los empleados.....	26
2.2.4.4.	Comunicación y educación sobre la estrategia.....	27
2.2.5.	Planificación de las operaciones.....	27
2.2.5.1.	Mejoras de los procesos claves.....	28
2.2.5.2.	Uso de los tableros de control.....	28
2.2.6.	Control y aprendizaje.....	29
2.2.6.1.	Reunión de revisión de las operaciones.....	30
2.2.7.	Prueba y adaptación de la estrategia	30
2.2.7.1.	La retroalimentación operacional que prueba la estrategia	31
2.2.7.2.	Estrategias emergentes.....	31
2.3.	Historia de música instrumental.....	32
2.3.1.	La música de cámara	32
2.3.2.	El cuarteto de cuerdas.....	33
2.3.3.	La música de entretenimiento	34
3.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1.	Primera fase: revisión bibliográfica	35

3.2.	Segunda fase: identificación y descripción de la herramienta de gestión	35
3.3.	Tercera fase: diagnóstico de la situación actual	36
3.4.	Cuarta fase: propuesta y beneficios.....	36
4.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	37
4.1.	Identificar de los elementos que intervienen en el correcto desempeño para la gestión en procesos.....	37
4.2.	Evaluar los factores principales de la gestión en procesos.....	39
4.3.	Determinar los beneficios en la implementación en un sistema para gestión de procesos según el modelo <i>Execution Premium Process</i>	41
5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	47
5.1.	Identificación de los elementos que intervienen en el correcto desempeño para la gestión en procesos	47
5.2.	Factores principales de la gestión en procesos	49
5.3.	Beneficios en la implementación en un sistema para gestión de procesos según el modelo <i>Execution Premium Process</i>	53
	CONCLUSIONES	57
	RECOMENDACIONES	59
	REFERENCIAS.....	61
	APÉNDICES.....	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	<i>Execution Premium Proces</i>	15
2.	Contenido de guía de implementación.....	46
3.	Solvencia de piezas musicales según tiempo actual de ensayos	51
4.	Beneficios y ventajas del desarrollo de estrategia	53
5.	Diagrama de flujo: <i>Execution Premium Process</i>	55

TABLAS

I.	Operacionalización de variables.....	XXIII
II.	Alineación de la organización	25
III.	Conocimiento de los elementos del modelo de gestión dirigido a gremio de la industria.....	38
IV.	Identificación e importancia de los elementos del modelo gestión <i>Execution Premium Process</i>	40
V.	Determinación de las herramientas del modelo gestión <i>Execution Premium Process</i>	42
VI.	Determinación de los beneficios del modelo gestión <i>Execution Premium Process</i>	44

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
e	Margen de error
n	Muestra
q	Nanómetro
N	Tamaño de la población
p	Uno de los resultados con éxito

GLOSARIO

Alinear	Dirigir todos los procesos y actividades según el objetivo general.
BSC	<i>Balanced scorecard</i> , mapa de gestión estratégico.
Desempeño	Rendimiento de una actividad o proceso
Estrategia	Curso de acción con objetivo específico
Gestión	Actividades específicas para desarrollar y alcanzar una tarea.
Implementar	Llevar a cabo una tarea e instalar sus lineamientos y requerimientos.
Integrar	Acoplar las actividades con otras para el correcto funcionamiento de todo el sistema o proceso.
Planear	Organización de recursos y responsables de acuerdo con una serie de pasos.
Proceso	Serie de actividades que se deben llevar a cabo para culminar un actividad o proceso.
Sistema	Modelo que permite conocer el procedimiento de un proceso.

RESUMEN

El objetivo del trabajo de investigación es la propuesta para implementación en un sistema de gestión en procesos según el modelo *Execution Premium Process*. (Kaplan y Norton, 2008) en respuesta a las necesidades de cubrir las deficiencias operacionales y de procesos en la empresa conformada por un cuarteto de cuerdas.

Durante el proceso investigativo, se determina que la empresa no posee o ejecuta herramientas administrativas que orienten las actividades requeridas para la preparación de ensayos, que afecta la calidad del servicio y su percepción ante los clientes. Así también, debido a la falta de mecanismos, el servicio no cumple con las expectativas de remuneración que la empresa espera obtener.

Asimismo, se presenta el nivel de importancia que el gremio de la industria considera que debe ser aplicado a agrupaciones musicales pequeñas, con el fin de no solo obtener los resultados artísticos musicales deseados sino también, resultados en el aumento de contrataciones.

El estudio identifica los posibles beneficios que pueden obtenerse al aplicar el modelo de gestión, a través de herramientas de gestión que dirijan la estrategia central. Por lo tanto, la propuesta ofrece una guía de implementación para ejecutar el modelo de gestión enfocado en el cuarteto de cuerdas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Definición del problema

A continuación, se presenta la información necesaria para conocer el problema que afecta el desarrollo de procesos de la empresa musical y la estrategia general que actualmente se utiliza. Esto ofreció la información necesaria, para conocer los puntos básicos y esenciales para solventar el problema y ofrecer una propuesta de solución, la cual fue definida por la herramienta de gestión, *Execution Premium Process*.

Contexto general

Deficiente desempeño del servicio, por escasa preparación de los integrantes y poca programación de las actividades; debido a la falta de planeación de procesos y formulación estratégica. Debido a la inexistencia de filosofía empresarial en la empresa musical, no se posee de elementos que guíen las actividades que son realizadas por todos los miembros, y así también, de lineamientos que orienten la participación de los mismos. En adición, la escasez del tiempo de ensayo necesario entre una presentación y otra no es suficiente, debido que no se cuenta con una planificación de la estrategia.

Descripción del problema

El problema planteado es el deficiente desempeño del servicio, ocasionado por la escasa preparación de los integrantes y poca programación de las actividades, generadas por la falta de planeación de procesos y formulación

estratégica, que permitan una adecuada ejecución para establecer una conexión entre la estrategia y operación en el incremento de la calidad del servicio.

A causa de no poseer una planificación de las operaciones, la coordinación y ejecución de las presentaciones no generan el atractivo esperado por los miembros del servicio y la expectativa de interpretación, así como también, la preparación necesaria para ejecutar el listado de piezas musicales contratadas para cada evento. Del mismo modo, el sistema de procedimientos y revisión no se adecua a la rama y giro de la industria, que posteriormente refleja que la retroalimentación no se adapte a los requerimientos esenciales. Por lo tanto, la alineación entre los pasos para desempeñar el servicio y la estrategia general debilita la realización y tareas del cuarteto de cuerdas.

Formulación de preguntas

A continuación, se presenta la estructura que compone la formulación de pregunta central y preguntas auxiliares. La distribución está elaborada, de acuerdo con conocer y solventar las necesidades de la presente investigación, y así también, que permitan identificar rasgos esenciales para la aplicación de la herramienta de gestión.

Pregunta central

¿Cómo el modelo *Execution Premium Process* (Kaplan y Norton), solucionará la deficiente gestión de procesos, en una empresa de servicios musicales, conformada por un cuarteto de cuerdas, en la ciudad de Guatemala?

Preguntas auxiliares

- ¿Qué elementos interviene en la gestión en procesos, de la empresa de servicios musicales, conformada por un cuarteto de cuerda, según el sistema integrado de gestión?
- ¿Cuáles son los factores principales de la gestión en procesos para que el servicio que ofrece la empresa musical se entregue de manera adecuada?
- ¿Cuáles son los beneficios de implementar un sistema de gestión de procesos, en la prestación de servicios musicales, del cuarteto de cuerdas, al utilizar el modelo *Execution Premium Process*?

Delimitación del problema

El trabajo de investigación se realizó en una empresa de servicios musicales, conformada por un cuarteto de cuerdas, en el área de sistemas integrados de gestión, en el periodo de junio 2021 a septiembre de 2022.

OBJETIVOS

General

Proponer un sistema de gestión en procesos según el modelo *Execution Premium Process* (Kaplan y Norton) en una empresa de servicios musicales conformada por un cuarteto de cuerdas, en la ciudad de Guatemala.

Específicos

1. Identificar los elementos que intervienen en el correcto desempeño para la gestión en procesos, en una empresa de servicios musicales, conformada por un cuarteto de cuerdas, según el sistema integrado de gestión.
2. Evaluar los factores principales de la gestión en procesos para que el servicio que ofrece la empresa musical se entregue de manera adecuada.
3. Determinar los beneficios en la implementación en un sistema para gestión de procesos según el modelo *Execution Premium Process* aplicado a una empresa de servicios musicales, conformada por un cuarteto de cuerdas.

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación estableció una metodología de características cualitativas y cuantitativas. Con un diseño no experimental transversal. Así como también, un alcance de tipo descriptivo.

Características del estudio

El estudio presenta un enfoque mixto. Debido a que el trabajo sustenta la investigación sobre características cualitativas y cuantitativas. Por lo tanto, al utilizar cualidades numéricas y métodos para la recolección de información por medio de la observación y opiniones de expertos.

El alcance de la investigación se desarrolló en un alcance descriptivo. En respuesta al observar, establecer y determinar las deficiencias de procesos de la empresa. Estos elementos fueron realizados con el fin de solventar los inconvenientes por medio de estrategias, con la ayuda del modelo de gestión seleccionado.

Alcance metodológico: el presente diseño de investigación es no experimental, debido a que no manipula o desarrolla ensayos de laboratorio, para establecer información a utilizar en el proceso de investigación. La recolección de información se elaboró, por medio de instrumentos de recolección de datos que permitieron analizar la situación actual de la empresa.

Alcance técnico: se pretende mejorar la gestión de proceso de la empresa musical, conformada por un cuarteto de cuerdas, al aplicar técnicas e instrumentos del modelo de gestión *Execution Premium Process* .(Kaplan y Norton, 2008)

Alcance de tiempo: durante el proceso de investigación, se recopiló información necesaria, que ayudó a determinar el método más conveniente para la adecuada gestión de procesos de la empresa, que se elaboró en el período de junio 2021 a septiembre de 2022.

Alcance de espacio: con el objetivo de verificar, si las instalaciones de ensayos, ubicada en la ciudad de Guatemala, son adecuadas para las prácticas de ensayos, se observó el espacio físico y como esta afecta o contribuye al perfeccionamiento de piezas musicales.

Alcance de resultados: al finalizar el estudio de investigación, se ofreció opciones para solventar los inconvenientes en la gestión de procesos, con el objetivo de que la empresa ejecute las estrategias planteadas.

Unidades de análisis

Las unidades de análisis están conformadas por la empresa, los miembros ejecutores de servicios y expertos conocedores del tema. Estos actores ayudaron a describir la situación actual de la organización. Por consiguiente, los elementos recolectados fueron analizados para identificar los elementos que intervienen en el sistema de gestión.

Variables

Por consiguiente, se señalan las variables del presente estudio. Estas fueron diseñadas para dar respuesta a la problemática. Estas detallan la información acerca de los componentes que permitió desarrollar el modelo de gestión, *Execution Premium Process*. La fórmula utilizada para determinar la muestra poblacional en el estudio se describe a continuación.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{Z^2pq}}$$

En donde:

Tamaño de la población (N) = 35 personas

Margen de error (e) = 5 %

Nivel de confianza = 95 %

p = 50 % (probabilidad de éxito)

q = 50 % (probabilidad de fracaso)

Nivel de confianza (Z) = 95 % = 1.96

Sustituyendo los datos dentro de la ecuación anterior:

$$n = \frac{35}{1 + \frac{0.05^2(35 - 1)}{1.96^2(0.5)(0.5)}}$$

$$n = 32.54$$

$$n = 33 \text{ personas}$$

El resultado de la fórmula anterior ofrece un resultado de 33 personas para conformar la muestra que el estudio de investigación espera obtener. La letra “p” significa la probabilidad de que ocurra el evento y la letra “q” la probabilidad de fracaso que no ocurra. En este contexto, “p” es la proporción de individuos que posean la característica de estudio y “q” lo contrario. Esta muestra será integrada por los miembros de la empresa, expertos en el ámbito de la música. Así como también, expertos en la industria de los servicios de entretenimiento musical. Debido a que se toma toda la población correspondiente a 35 personas, la fórmula antes propuesta se presenta únicamente como referencia para el cálculo de muestra.

Variables

Las variables en estudio se describen a continuación en la tabla:

Tabla I. Operacionalización de variables

VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	INSTRUMENTO
Identificar los elementos requeridos por el modelo de gestión Execution Premium Process.	Cualitativa y cuantitativa.	Porcentaje de conocimiento de las personas encuestadas de los elementos del proceso del modelo de gestión Execution Premium Process.	Misión clara. Valores centrales. Visión cuantificada.
Evaluación de niveles de importancia de los pasos del modelo de gestión Execution Premium Process.	Cualitativa y cuantitativa.	Porcentaje de importancia de la aplicación de los elementos del modelo de gestión Execution Premium Process en empresas musicales.	Mapa estratégico. BSC.
Determinar los beneficios en la implementación en un sistema para gestión de procesos según el modelo Execution Premium Process aplicado a una empresa de servicios musicales, conformada por un cuarteto de cuerdas.	Determinar la herramienta de mayor beneficio según cada elemento del modelo de gestión Execution Premium Process. Determinar la medición del desempeño de ensayos.	Porcentaje de preferencia en la selección de herramienta de mayor beneficio según cada elemento del modelo de gestión Execution Premium Process. Porcentaje de medición del desempeño de ensayos.	Alineación vertical y horizontal. Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte. Programa de comunicación.

Fuente: elaboración propia.

INTRODUCCIÓN

En la empresa musical conformada por un cuarteto de cuerdas se detectaron inconvenientes en la planificación y ejecución de actividades, al no ser regidas por instrumentos administrativos que provocan pérdida en el tiempo de ensayos y fallas en el desarrollo de piezas musicales.

Por medio del estudio de investigación, se identificaron los elementos esenciales que deben ser resueltos de acuerdo con el modelo de gestión Execution Premium Process. El modelo ofrece estándares para corregir defectos en los procesos a través de ciertos elementos que son guiados por una estrategia central.

Conjuntamente, se evalúa la importancia que los seis elementos del modelo de gestión tienen en los pequeños emprendimientos y pequeñas empresas musicales. Los elementos del modelo de gestión se componen de la siguiente forma: desarrollo de estrategia, planificación de la estrategia, alineación de estrategia, planificación de operaciones, control y aprendizaje y, probar y adaptar.

De igual forma, se evalúan los beneficios que se pueden obtener al aplicar el modelo de gestión, dentro de los cuales resaltan la fijación de metas, mejor comunicación entre los colaboradores y medición de la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, la propuesta ofrece una guía de implementación para ejecutar el modelo de gestión enfocado en el cuarteto de cuerdas.

En la empresa musical compuesta por músicos académicos se evidenciaron inconvenientes en la preparación de conciertos y actividades necesarias, que van desde ensayos de piezas hasta actividades de divulgación, al no ser regidas por instrumentos administrativos, se produce insatisfacción por parte de los miembros del cuarteto y clientes habituales. Por medio del estudio de investigación, se identificaron los elementos esenciales que deben ser aplicados de acuerdo con el modelo de gestión *Execution Premium Process*.

El modelo permite crear medidas que promuevan cambios en la aplicación de instrumentos administrativos que modifiquen la realización de actividades con el fin de establecer estándares que respondan a los requerimientos del mercado.

1. MARCO REFERENCIAL

La importancia de ejecutar la estrategia de un modelo de gestión, reconoce la necesidad de alinear los procesos de la organización; la agilización a los objetivos y metas de la misma, en respuesta a los cambios y actualizaciones tecnológicas, políticas y culturales, que establecen nuevos parámetros para sobresalir en un mercado, cada vez más competitivo y renovado. Muchas organizaciones han adoptado sistemas que orientan la estrategia y la ejecución a aplicar, a través de mecanismos que responden por medio de mediciones, controles e indicadores, hacia esquemas que entrelazan los componentes claves y fundamentales dentro de los pasos o procesos.

Execution Premium Process es el modelo utilizado para gestión, que permite traducir la estrategia, alinear la organización, planear las operaciones, monitorear, obtener retroalimentación y, comprobar y adecuar la base estratégica. Este método contribuye a crear un ciclo de planeación, ejecución y aprendizaje, que se renueva por medio de la participación constante de los involucrados. Alban, Molina y Cedeño (2019), desarrollaron el artículo *El modelo de gestión Execution Premium aplicado en el gobierno autónomo descentralizado del Cantón Portoviejo*, en donde afirman:

Execution Premium Process es un modelo de gestión que presenta de manera integral el ciclo completo de gestión desde la estrategia hasta la ejecución operativa, y reúne prácticas en cada una de las etapas del modelo, y se señala que han sido aplicadas en organizaciones con y sin fines de lucro. (p.27)

El propósito del estudio es generar cambios innovadores, que transformen el comportamiento de los ciudadanos, a través del ordenamiento territorial y las políticas públicas. Por medio del uso de la metodología descriptiva – histórica, la investigación permitió conocer las características del entorno y su progresión temporal de los factores evaluados en el estudio. En conclusión, por medio del modelo de gestión *Execution Premium Process*, el trabajo de campo estableció un análisis y conocimiento de la realidad comunitaria, para desarrollar ventajas competitivas, que permitan crear un territorio moderno y adaptable a los cambios y así, proveer a sus residentes de una economía activa y próspera.

Adasme (2015), en el estudio de tesis de postgrado titulado *Diseño de un sistema de control de gestión para GIOIA-PRONTOEXPORT*, con el objetivo de proponer un diseño de gestión de control, señala que:

La formulación estratégica es un procedimiento que constituye los factores que definirán la dirección de la entidad, que incluyen, el propósito de la organización, el código de valores por los cuales rige sus actividades y la ubicación dentro del mercado en donde quiere posicionarse. Asimismo, afirma.

El alineamiento en la organización se puede definir como el proceso de vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, como forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización. (p.53)

Con el uso de la metodología descriptiva se conoció aspectos necesarios para evaluar la situación de la unidad objeto de estudio, que ofreció la información

para la creación de una propuesta diseñada para solventar la problemática. Por lo tanto, el trabajo de campo con el uso del modelo Execution Premium Process, permitieron establecer un sistema de gestión formal, no habitual en empresas familiares, que generalmente utilizan sistemas contables para medir resultados. Así también, los resultados establecieron herramientas de control y la creación de sistemas de fidelización con los consumidores principales.

La planeación de los procesos consiste en coordinar adecuadamente las etapas en la creación de bienes y servicios, que son entregados a los consumidores, su buena recepción y aceptación depende de la calidad y aceptación de los mismos. Esto a su vez, se encuentra reforzado por el conocimiento que se adquiere por medio de testimonios o percepciones del mercado meta, que permiten eliminar o resolver deficiencias y errores dentro de los mecanismos de ejecución. Por lo tanto, un correcto sistema integrado de gestión, se desarrollará a través de diferentes mecanismos que controlen y midan la gestión de procesos. López (2016), en su proyecto de tesis de postgrado titulado *Gestión estratégica de proyectos de desarrollo en sistemas de información: aplicación en la gestión universitaria*, con el objetivo de agilizar y priorizar los procesos, afirma que:

La mejora de los procesos, por lo general viene acompañada de la innovación esto, esto se produce por los cambios en la planificación estratégica de la organización, la inclusión de nuevos métodos, técnica o herramientas que soportan el proceso, por lo que es común que en la medida que se intenta mejorar un proceso, se requiere un rediseño del proceso y un ajuste a las nuevas reglas de negocio. (p.15)

Según el uso de la metodología cualitativa con análisis de datos mixtos y trabajo de campo, se propuso los métodos para priorizar y ordenar proyectos de

valor estratégico, que ajusten las necesidades de los procesos individuales a las opciones estratégicas para cada uno de ellos, con la ayuda de la herramienta de gestión estratégica de procesos. Los resultados permitieron crear un sistema que evita la sobrevaloración de algunos proyectos, la adaptación de los medios y herramientas para realizarlos.

Villarroel (2014), en su proyecto de tesis de postgrado titulado *Estudio e implementación de un plan estratégico para un rent a car (SALFA RENT), en base a herramientas de gestión*, establece como objetivo del estudio, desarrollar instrumentos de gestión para medir resultados dentro de la organización, aumentar la cartera de clientes y solucionar la centralización de la sucursal que obstaculiza la gestión de procesos. A este respecto, afirma.

Sin planeación no habría objetivos con los cuales medir o evaluar la gestión. Ahora no es suficiente solo con la planeación, ya que existen factores externos, regulaciones gubernamentales o sindicatos poderosos y estos restringen las opciones de los gerentes en el logro de los resultados del negocio. (p.24)

Por medio de la metodología descriptiva, se recolecto información necesaria para establecer la situación actual de la unidad objeto de estudio, que permitió identificar que la planeación de los procesos es usada para focalizar la estrategia y visualizar soluciones y temas complementarios. Como resultado del trabajo de campo, el estudio propone un plan estratégico en un diseño que traduzca la correlación entre la operación y los logros del negocio; asimismo, el desarrollo de un clima organizacional, con sentido de pertenencia y la motivación de grupo, a través del instrumento BSC (Balanced Score Card) contenido en el modelo de gestión *Execution Premium Process*.

Como es indicado en el modelo Execution Premium Process, la herramienta de gestión favorece la agilización de procesos a través de la planificación estratégica, que dan forma y guían la ejecución. Porón (2008), en la tesis de postgrado con título *Implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad de el Tejar Chimaltenango*, señala.

En una empresa existen varios niveles de planificación estratégica y esos niveles dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa, en el cual todas las decisiones las toma el dueño, la planificación estratégica es solo una expresión para designar la lógica que sigue la Gerencia en sus acciones. (p.35)

Con el objetivo de solventar las deficiencias estratégicas y administrativas de la municipalidad, el estudio de investigación a través del método deductivo, identifico los procesos para la elaboración y ejecución de presupuesto. En el trabajo de campo se dirigieron encuestas a los miembros de la municipalidad, con la finalidad de conocer los puntos de mejora, para ser incluidos dentro del instrumento de planificación estratégica. Como resultado, el estudio exteriorizó la retroalimentación de las labores de la municipalidad y la participación de los empleados en el desarrollo de mecanismos que midan los egresos. De igual manera, se subrayó la importancia del conocimiento organizacional en la elaboración de planificación estratégica.

Por consiguiente, la herramienta ofrece los mecanismos para mejorar los procesos clave y planificarlos, de acuerdo con la filosofía empresarial fijada en la primera parte del modelo de gestión. Portilla (2014), en la tesis de postgrado titulada *Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno* agrega al respecto.

El plan está construido con estrategias y tácticas puntuales que permitirán el logro de los objetivos planteados, estas buscan cerrar las brechas encontradas e impulsar, no solo una adecuada comunicación, sino también permitirán construir una comunicación efectiva que conducirá a la toma de decisiones oportuna al planteamiento de acciones ejecutables, a un clima flexible y ágil para un elevado nivel de satisfacción laboral entre los colaboradores de la institución. (p.72)

La renovación de la imagen para la institución es el objetivo del estudio, que propone un método para agilizar la selección de decisiones y la toma del mejor curso de acción, a través de su metodología concluyente. Así también, por medio de la planificación y formulación de estrategias para mejorar la comunicación y ambiente organizacional, e incrementar el nivel de satisfacción laboral. El trabajo de campo determinó los factores importantes dentro de la comunicación interna y los posibles problemas, que deben ser solucionados en la propuesta del plan de comunicación organizacional. El resultado del estudio fue ofrecer políticas que regulen la manera en que la información es trasladada de un departamento a otro.

Uno de los factores importantes del modelo de gestión es diseñar estrategias emergentes, que se adapten a los cambios que se producen en el ambiente en donde la empresa se desarrolla. Esto permite probar y adaptar la estrategia de acuerdo con los análisis recientes. Aguila (2015), en la tesis de postgrado titulada *Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala* señala que si la situación variase, el plan busca fortalecer la aplicación estratégica para completar los objetivos y adaptarlos a las distintas directrices o políticas de la organización, estos deben modificarse de acuerdo con los cambios derivados de política, cultura, gobierno, ámbito social, ambiental y tecnológico, sin dañar o afectar a los miembros de la

misma. Por esta razón, el propósito del estudio es determinar los medios de comunicación externa que la organización utiliza para promover sus iniciativas con el público.

A través de la utilización de una metodología concluyente descriptiva, el estudio recopiló por medio de su trabajo de campo información cualitativa y cuantitativa de la unidad objeto de estudio. El instrumento plan estratégico, por medio de sus factores (tácticas, medición, evaluación y presupuesto), brindaron un modelo de comunicación para que la organización promueva sus actividades ante diversos públicos.

Por lo tanto, el objetivo de toda organización es determinar las estrategias convenientes y el desarrollo de las más competentes. Miranda y Delgado (2013), en el proyecto de tesis doctoral titulado *Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.*, señalan el objetivo de determinar las razones que limitan los procedimientos de planeación y establecen una problemática de la unidad “objeto de estudio” y de muchas otras organizaciones, al no contar un instrumento que permita conseguir los objetivos y metas porque no implementan estrategias a un nivel competitivo, así como también, afirman.

La experiencia profesional ha permitido constatar que todas o casi todas las empresas, en un momento dado se interesan por iniciar un proceso de planificación estratégica. La propuesta se origina en los niveles gerenciales quienes a su vez involucran a los accionistas miembros de la junta directiva; una vez aprobado el proyecto, este inicia con un alto nivel de motivación e involucramiento. (p.16)

La metodología cuantitativa – cualitativa, a través del trabajo de campo y con el instrumento de gerencia estratégica, se permitió conocer la realidad de distintas medianas empresas en la localidad, con el objetivo de verificar cuales aplican una planificación, y así ofrecer, un modelo de gestión estratégica definido en cuatro pasos que son, direccionamiento, enrutamiento, planificación y ejecución y afinamiento.

Posteriormente, luego de probar y adaptar la estrategia, el paso de controlar y aprender permite crear retroalimentación del proceso, para verificar cuales son los pasos que deben mejorarse o eliminarse. Rodríguez (2011), en la tesis de postgrado con título *La planeación estratégica para la competitividad caso: cooperativa de ahorro y crédito unión y progreso pachalunense responsabilidad limitada* señala que las formas de control favorecen la comprensión de las fases de operación, estas fases miden la congruencia, la eficiencia, la eficacia y la efectividad del proceso. La retroalimentación generada por factores de control ayuda a los integrantes de la organización a ejecutar las tareas de manera correcta, con el fin de corregir las fallas. El propósito del estudio es elevar el nivel de competitividad de la organización y establecer una posición dentro del mercado objetivo.

La metodología empleada en el estudio de investigación propuesto con anterioridad, es descriptivo y exploratorio, al utilizar herramientas para detallar y analizar los problemas de la cooperativa, gracias al trabajo de campo realizado. Derivado de este proceso, la herramienta propuesta es el Balanced Scorecard, que provee de una guía estratégica con indicadores, iniciativas y metas, con el resultado de medir los procesos y gestionar la planificación.

Para finalizar, con el objetivo de implementar lo aprendido, el modelo beneficia la ejecución por medio de la información histórica y conocimiento de las

actividades propias de las organizaciones. La retroalimentación y aprendizaje son elementos clave en el incremento de estándares de eficacia y exactitud de pasos que conforman la estructura organizacional. Guilllen (2014), en la tesis de postgrado con título *El Balanced Scorecard (BSC) como modelo de gestión estratégica en la educación superior en Guatemala. Caso universidad de San Carlos* destaca al respecto que el desempeño estratégico es mejorado con la ayuda de la retroalimentación de todos los procesos internos y su relación con los procesos externos. Así como también, el aprendizaje que se obtiene del servicio a los estudiantes universitarios, con el fin de cerrar brechas y entregar propuestas innovadoras que propicien cambios estratégicos de progreso.

La metodología descriptiva utilizada en el estudio, enfoco el acopio de información para precisar procesos externos e internos de la unidad “objeto de estudio”, con la mira de optimizar el trabajo de campo y la construcción del instrumento Balanced Scorecard. En resumen, el resultado es el diseño de mapas estratégicos que tiene como finalidad establecer un proceso continuo dirigido a la medición de los procesos y al alcance de metas.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta la información teórica que servirá de guía para conocer los elementos generales y específicos. Esto con el fin de proveer un conocimiento amplio de los modelos de gestión. Así mismo, se describe la herramienta de gestión e información acerca del giro de industria de la empresa de servicios.

2.1. Sistemas de gestión

Los sistemas de gestión son herramientas utilizadas para incrementar y perfeccionar la ejecución de procesos dentro de cualquier organización o empresa. La eficiencia y la eficacia de los procedimientos, responden al vínculo que preexiste entre la empresa, los objetivos y las tareas que necesita realizar. Así también, los sistemas de gestión son un conjunto de etapas que deben elaborarse adecuadamente, para que los departamentos o áreas de una compañía, trabajen con el propósito de lograr un fin común. Consecuentemente, para elaborar este sistema debe existir un control entre los aspectos económicos y no económicos de las acciones de toda empresa. (Ogalla, 2005). Estos sistemas buscan incrementar el desempeño de empresa u organizaciones.

2.1.1. Uso de los sistemas de gestión

Los sistemas de gestión constituyen un parámetro para medir y controlar la estrategia que sigue las operaciones de la compañía. La adaptación que debe existir entre un paso y otro del procedimiento es necesario para el buen funcionamiento y, desarrollo de productos o servicios. El nivel de madurez o

evolución de una empresa se determina de acuerdo con el sistema de gestión que implementa. En otras palabras, una empresa consolida un sistema de gestión a medida que progresa. Así también, este sistema le provee de una dirección para embonar cada sección, del componente completo. (Ogalla, 2005). La adecuada medición permitirá identificar la problemática y ofrecer planes o cursos de acción para solventar deficiencias.

2.1.2. Modelos de gestión

Los modelos de gestión son un diseño de planificación o desempeño en el que intervienen distintas unidades de análisis: personas, tecnología y procesos. Estos elementos constituyen los cimientos de toda empresa, en el alcance de los objetivos planteados. Estos permiten desarrollar un instrumento en tres niveles. El primero de ellos es analizar la situación o diagnosticar a la empresa. El segundo de ellos es proponer opciones de solución para optimizar las operaciones. Y para concluir, se acogen todos los elementos de solución. (Álvarez, 2017).

El modelo Execution Premium Process, constituye un modelo de gestión que permite alinear las operaciones, al sistema de estrategias base de toda organización, el cual permite y ofrece un camino detallado para aplicar tácticas y técnicas de gestión, para encaminar a las empresas hacia una competencia diferenciada.

2.2. Execution Premium Process

Según Kaplan y Norton (2008) afirman que:

Execution Premium Process, presenta de manera integral el ciclo completo de gestión desde la definición y planificación de la estrategia hasta la

ejecución operativa. El aporte conceptual se complementa con casos de éxito y mejores prácticas, que facilitan la comprensión de cada etapa de este ciclo. (p.7)

El modelo de gestión ofrece una perspectiva completa de la gestión estratégica en relación con las operaciones de la empresa. Es importante señalar, que la herramienta constituye la base en el desarrollo y aplicación de la filosofía empresarial, que determina la ruta que han de seguir los empleados en persecución de los objetivos planteados. En consecuencia, el modelo brinda a lo largo de su progreso la revisión necesaria, para definir distintas opciones de ejecución.

La gestión de la estrategia es un proceso que debe ser guiado por la filosofía empresarial, enlazada a las operaciones para crear un bien y servicio, a este respecto, Kaplan y Norton (2010) señalan que, “entender cómo gestionar la dinámica que vincula el ciclo estratégico con el ciclo operativo, nos permitirá detectar oportunidades de mejora de estos ciclos, implementarlas con agilidad y educar a nuestros ejecutivos y colaboradores” (p.7).

La correcta identificación de los elementos que deben ser mejorados proveerá a la empresa enfocar sus esfuerzos en los determinados puntos débiles y así mejorar el desempeño en la producción de bienes y servicios. La evaluación o análisis de los procesos responde a las necesidades actuales y a los compromisos futuros. Posteriormente, la evaluación priorizará aquellos factores que deben ser atendidos inmediatamente.

Del mismo modo, Kaplan y Norton (2008) señalan, “las compañías pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones para que las

actividades de operaciones diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos” (p.13).

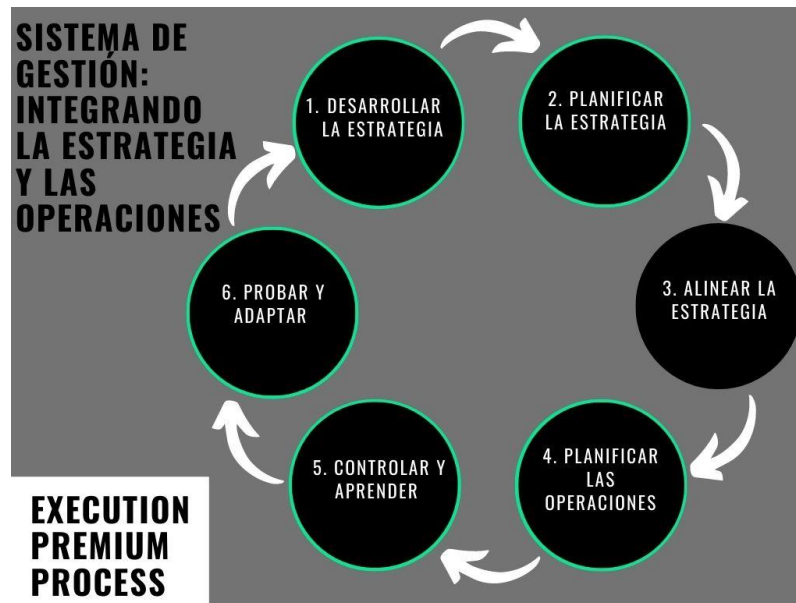
A este respecto, el modelo de gestión utiliza la motivación como parte importante dentro del proceso. Con el propósito de que los empleados se identifiquen con la organización y los proyectos de la misma. En adición, la motivación genera en las empresas que lo aplican, un óptimo ambiente organizacional idóneo para el avance de tareas y para el cumplimiento de ellas. A continuación, en la figura 1 se muestra la representación gráfica del modelo de gestión.

2.2.1. Gestionar la estrategia

En consecuencia, el procedimiento del modelo señala la importancia de gestionar la estrategia. Este punto subraya que la correcta implementación evita fallas en el sistema. Gestionar la estrategia debe ser ejecutada de los niveles jerárquicos bajos hacia todos los niveles y subniveles.

Gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones. Pero ambas son vitales y es necesario integrarlas. Tal como dijera Michael Porter, reconocida autoridad en el tema: la efectividad operacional y la estrategia son ambas esenciales para un desempeño superior, pero funcionan de maneras muy diferentes. (Kaplan y Norton, 2008, p.19)

Figura 1. *Execution Premium Proces*



Fuente: elaboración propia, con información de Kaplan y Norton, (2008).

La figura anterior muestra los pasos del modelo de gestión Execution Premium Process. Esta muestra el ciclo continuo de los procesos y su unión. Este ciclo permite aplicar revisiones periódicas durante la ejecución.

Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se la relaciona con excelentes procesos operacionales y de gobernanza. A su vez, la excelencia operacional puede reducir los costos, mejorar la calidad y reducir los tiempos de proceso y de gestación. Pero, sin la visión y la guía de la estrategia, es probable que las mejoras operacionales no alcancen para que la empresa disfrute del éxito sustentable. (Kaplan y Norton, 2008, p.19)

2.2.2. Desarrollo de la estrategia

La fase del modelo para gestión es definida como la parte donde cada empresa u organización, desarrolla la filosofía empresarial, la cual es base de la creación y aplicación de pericias para el crecimiento organizacional. Kaplan y Norton (2010) aseguran, “este enfoque comienza definiendo una visión de alto nivel del destino de la organización y termina con los líderes y equipos ejecutivos impulsando la organización a la acción gracias a la implementación de carteras de iniciativas estratégicas alineadas” (p.57).

El enfoque de elaborar la filosofía empresarial ayuda a toda la organización, a conocer los compromisos que son entregados a los seguidores o consumidores de los bienes y servicios. Estos compromisos deben ser diseñados e incluidos en los aspectos sobresalientes en la primera parte del proceso. Esta fase enfatiza la importancia de trazar metas alcanzables en un determinado tiempo o ciclo.

Antes de formular la estrategia, los gerentes necesitan acordar el propósito (misión) de la compañía, es decir, la brújula interna que guiará sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros (visión). La misión y valores de la compañía generalmente permanecen estables con el paso del tiempo. Aunque la visión no es tan estable como la misión y los valores, suele ser constante durante el plan estratégico de tres a cinco años de una compañía. A pesar de su estabilidad, la mayoría de las organizaciones todavía comienzan sus procesos de desarrollo anual de la estrategia revisando y reafirmando las declaraciones de misión, valores y visión. (Kaplan y Norton, 2008, p.60)

Este proceso genera el inicio de la primera parte para la alineación de los procesos subsiguientes. La fase permite marcar la dirección a la cual se dirige el trabajo realizado. La dirección del trabajo permite orientar cada nivel o subnivel de las operaciones.

2.2.2.1. Declaración de misión

El paso da inicio con el enunciado de misión de la entidad que expresa de manera simple la razón de ser, su compromiso y beneficio básico. La formulación de la misión enuncia el trabajo y propósito por la cual la empresa fue creada. Asimismo, cuál es la ayuda que otorga a la comunidad en donde los servicios son ofrecidos.

La declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y, las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos. (Kaplan y Norton, 2008, p.61)

La elaboración de la misión responde a la razón por la cual la empresa es creada y el valor agregado o diferencial que es entregado a los consumidores principales. La correcta redacción de la misión establece un factor de pertenencia hacia la empresa, hacia sus clientes y los colaboradores. Por lo tanto, la certeza de la misión puede ser verificada si se logra enlazar los compromisos con la posición en los mercados.

2.2.2.2. Declaración de valores

Como consecuencia del proceso, Kaplan y Norton (2008) agregan también, “los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter” (p.61).

La declaración de valores no solo guía las acciones y labores de los colaboradores sino también, establecen un perfil de responsabilidad empresarial. Con la intención de instituir un sistema de valores, la empresa debe modificar el sistema de comunicación para transmitir esta información. La adecuada herramienta para transmitir los valores beneficiará el acogimiento de estos.

2.2.2.3. Declaración de visión

Igualmente, Kaplan y Norton (2008) puntualizan, “la declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización” (p.62).

La declaración de la visión constituye la posición en que la empresa desea estar en un determinado tiempo en el futuro. Ayudada de los otros elementos de la filosofía empresarial, la visión señala el punto y conciencia por las cuales todas las acciones son realizadas. Por este motivo, la formulación de la visión influye en el trabajo y operaciones diarias.

2.2.2.4. Conducir el análisis estratégico

Por consiguiente, el paso posterior a la realización del desarrollo de la estrategia es verificar y prevenir futuras eventualidades negativas. Con el propósito de vincular la estrategia a las operaciones en las fases posteriores, es

recomendable incluir las reuniones de revisión, como la verificación de misión, visión y valores esenciales de la organización. El resultado del proceso de revisión o análisis contribuye a la reparación de los procedimientos deficientes.

Una vez que se ha clarificado y mejorado la visión, la compañía tiene un panorama claro de lo que necesita alcanzar. Ahora realiza un análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria. (Kaplan y Norton, 2008, p.71)

El análisis es diseñado para localizar errores en la gestión de procesos. Estas fallas deben de ser enlistadas de acuerdo con el nivel de importancia. De manera que, los de pronta solución sean los primeros que encabezan esos instrumentos.

2.2.2.5. Formular la estrategia

La estrategia debe ser formulada de acuerdo con la discusión proveniente del análisis de problemas cruciales. El desarrollo está conducido para decidir las mejores opciones para aplicar la estrategia. Con la intención de elaborar el mejor curso de acción, los encargados deben de tomar en cuenta todos los factores para elaborar o rediseñar componentes flexibles.

Ahora se llega al punto donde la disciplina formal del proceso de desarrollo de la estrategia se cruza con el arte de su formulación. En este momento, los ejecutivos deben decidir cómo alcanzarán la agenda de la organización a la luz de sus análisis a la fecha, sus objetivos, temas, problemas técnicos, oportunidades y amenazas. (Kaplan y Norton, 2008, p.78)

2.2.3. Planificación de la estrategia

El segundo paso del modelo de gestión Execution Premium Process, establece la planificación de la estrategia, de forma tal que, Kaplan y Norton (2008), detallan, “el proceso para planificar la estrategia convierte las declaraciones del rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva” (p.95).

La importancia de esta fase de planificación es convertir la estrategia en componentes medibles y cuantificables. De forma que, estos sean llevados a la acción y construcción de los procedimientos. Por tal razón, el segundo paso presenta el diseño de mapas estratégicos.

Por consiguiente, Kaplan y Norton (2008), agregan, “la traducción de la estrategia es un mapa estratégico, generado a partir de temas estratégicos, y un BSC asociado de indicadores y metas para cada objetivo estratégico del mapa” (p.95).

2.2.3.1. Creación del mapa estratégico

El mapa estratégico es un instrumento elaborado con la ayuda del análisis de procesos y a partir del desarrollo de estrategias. Con el objetivo de erigir estrategias competitivas en el mercado, este elemento del modelo brinda indicadores para regular al factor financiero de las empresas. La medición y el control del área financiera ayuda a incrementar las inversiones y permite la creación de presupuestos para nuevas tecnologías, contrataciones, expansión del negocio e incentivos para los consumidores (Kaplan y Norton, 2016). Así

también, este sistema brinda el punto de vista general de la reciprocidad entre clientes, finanzas, aprendizaje y procesos.

Para la creación del mapa estratégico, el proceso requiere de ciertos componentes que incluye, la descripción de temas estratégicos, iniciativas, indicadores y metas, a este respecto, Kaplan y Norton (2008), indican, “el mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización” (p.96).

2.2.3.2. Temas estratégicos

Dentro del proceso de planificación estratégica y desarrollo de mapas estratégicos, las empresas deben especificar y transcribir los temas estratégicos que se incluirán en el diseño y ejecución del instrumento. Como respuesta de este paso, los temas deben ligarse a las perspectivas y ser relacionadas a la causa y efecto del proceso. Así también, deben tener relación con las perspectivas señaladas y descritas en el punto anterior.

La mayoría de los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Un tema estratégico basado en el proceso puede conectarse hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros, y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, también es posible definir los temas estratégicos mediante una perspectiva del BSC. Por ejemplo, las empresas a menudo definen un tema estratégico que abarca los objetivos del aprendizaje y crecimiento para desarrollar las capacidades, la cultura y los valores de los empleados con el fin de mejorar los procesos focalizados en el cliente. (Kaplan y Norton, 2008, p.97)

2.2.3.3. Perspectivas

El mapa estratégico incluye cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje y crecimiento. Cada segmento de las perspectivas, se encuentran entrelazadas por medio de la relación “causa y efecto” entre los objetivos, para ofrecer un valor agregado a los interesados o beneficiados del producto o servicio.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el costo por unidad producida. Estos resultados o indicadores de resultado indican si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas. (Kaplan y Norton, 2008, p.129)

La perspectiva financiera evalúa la relación de costos y gastos en relación al aprendizaje, procedimientos y clientes. A modo de ejemplificar la relación entre los elementos, el factor financiero permitiría aplicar nuevos métodos de retención de clientes e incrementar su satisfacción por medio de incentivos de compras. Asimismo, las perspectivas de aprendizaje y procedimientos elevarían los gastos si los programas de capacitación y rediseño de procesos no son examinados detenidamente.

La perspectiva del cliente comprende los indicadores de resultado relativos al cliente, como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia. Describe como se diferenciará la compañía a los ojos del cliente. También define el contexto para el resto de la estrategia. Una

propuesta de valor basada en el logro del menor costo para los clientes requiere una excelencia en el capital humano y en los procesos muy diferente de la que requeriría una propuesta de valor orientada a brindar soluciones completas y personalizadas al cliente. (Kaplan y Norton, 2008, p.130)

La perspectiva de aprendizaje es la forma en que las empresas adquieren retroalimentación de sus procesos y empleados. La información obtenida apoya los planes de capacitación de empleados en el conocimiento de ejecución o manejo de instrumentos o maquinarias. La perspectiva de procesos es el diseño y estructura de procedimientos clave de niveles altos y los niveles posteriores. (Kaplan y Norton, 2016) A este respecto, los niveles de causa y efecto son combinados para dar forma y respuesta a la estrategia central de la empresa.

2.2.4. Alineación de las unidades organizacionales y los empleados

La alineación de la estrategia es parte del proceso que responde al ordenamiento y colocación de las unidades de la empresa. Su correcta alineación responde al buen funcionamiento de la planificación y desarrollo de la estrategia.

A este respecto, Kaplan y Norton (2008), reconocen que:

Para capturar los beneficios completos de una organización con negocios y funciones múltiples, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios individuales. Todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la empresa a triunfar con ella. Las compañías

deben dar respuesta a tres preguntas durante el proceso de alineación.
(p.31)

- ¿Cómo se puede asegurar que todas las unidades organizacionales estén en la misma página?
- ¿Cómo se alinean las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocios y la estrategia corporativa?
- ¿Cómo se motiva a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?

La alineación es el paso del modelo de gestión que se enfoca en organizar las unidades o departamentos de la organización dentro de la estrategia general y la filosofía empresarial de la empresa. A este respecto, Kaplan y Norton (2008) señalan que la alineación responde a las necesidades presentes y a los objetivos propuestos en el ciclo normal o ejercicio de la empresa, estos objetivos son integrados con las unidades organizacionales, así como también, el involucramiento de los empleados en el conocimiento general de la organización, que va desde la visión hasta la lista de valores que la empresa espera incentivar en sus colaboradores.

Debido a que el proceso requiere de un esfuerzo de toda la organización, los mecanismos deben crearse con el propósito de una aplicación adecuada y de fácil adquisición, y en consecuencia evitar rechazo de los empleados. A continuación, se presenta información acerca de la alineación en la tabla II.

Tabla II. Alineación de la organización

ALINEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN				
La estrategia corporativa describe cómo se propone crear la empresa más valor a partir de su conjunto de unidades de negocios.	Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
	1. ALINEAR LAS UNIDADES DE NEGOCIO ¿Cómo alineamos las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?	Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios.	Las estrategias de las unidades de negocios se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Desdoblar los mapas estratégicos a las unidades de negocio. • Alineación vertical y horizontal.
	2. ALINEAR LAS UNIDADES DE SOPORTE ¿Cómo alineamos las unidades de negocios con las unidades de negocio y las estrategias corporativas?	Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía.	A las unidades de soporte se les trata como "centros de gastos discrecionales" con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de nivel de servicios. • Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte.
	3. ALINEAR A LOS EMPLEADOS ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa.	La mayoría de los empleados o conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de comunicación de la estrategia. • Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos. • Programa de incentivos.

Fuente: elaboración propia con datos de Kaplan y Norton, 2008.

La tabla anterior muestra los factores por considerar dentro de la alineación de la organización. Estos incluyen barreras o brechas que pueden surgir al momento de ejecución del proceso. Así también, indica las herramientas que pueden ser utilizadas para establecer parámetros y alinear los procesos con la estrategia de manera eficiente.

2.2.4.1. Secuencia de alineación vertical

La alineación vertical es un ordenamiento y establecimiento de jerarquías de acuerdo con la importancia y su relación con otras unidades. Esta alineación responde al uso de secuencia de arriba hacia abajo, en donde las unidades de negocios son distribuidas desde los altos mandos al resto de niveles hacia abajo. Este paso es atendido a través de la estructuración de un equipo encargado de traducir y transmitir la estrategia. (Kaplan y Norton, 2016) Una apropiada alineación responderá a las necesidades y priorización de los procedimientos.

2.2.4.2. Alineación de las unidades de soporte

Durante este proceso la empresa debe alinear todas sus unidades o departamentos de soporte, según lo exija la estrategia o plan general. Es decir, la estrategia corporativa orienta sus procesos a través de la coordinación con los departamentos de tecnología, recursos humanos e informática. Al establecer un diseño que reconozca las exigencias de cada departamento y a la vez, los atributos demandados por la estrategia general, la empresa alcanzará los objetivos planteados (Kaplan y Norton, 2008). La alineación es un proceso sinérgico que involucra cada pequeña parte del proceso y los involucrados.

2.2.4.3. Motivación de los empleados

Para una ejecución de procesos efectiva, es necesario que los dirigentes de la empresa motiven a los colaboradores de manera positiva. Los beneficios deben de ser diseñados para no crear dependencia entre el desarrollo efectivo de la tarea y el beneficio. En otras palabras, los planes de motivación deben de ser entregados sin que su cancelación genere un escenario negativo entre los colaboradores. Para esto, los empleados deben de estar comprometidos con la

organización, y respetar lo que la tarea les demanda, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2008). Si los incentivos creados para los colaboradores producen incremento en la efectividad de procesos, la aplicación debe ser repetitiva y cambiantes, de acuerdo con la retroalimentación recibida.

2.2.4.4. Comunicación y educación sobre la estrategia

La comunicación dentro de cualquier organización o empresa debe ser constante y verídica. La correcta transmisión de ideas, órdenes e instrucciones, beneficia los procesos y reduce los malos entendidos entre los trabajadores. La creatividad por parte de los encargados o jefes, para crear un ambiente de comunicación efectiva, contribuye a crear un entorno positivo y de energía dentro de todas las unidades. Los empleados que se identifican con la organización, son los más propensos a reflejar un estado genuino de involucramiento (Kaplan y Norton, 2008). Así también, la adecuada comunicación depende de la utilización de los canales para transmitir esa información.

2.2.5. Planificación de las operaciones

La planificación de las operaciones es una actividad esencial, dentro del proceso para la creación de bienes o prestación de servicios. La correcta planificación favorece la estrategia general y genera coordinación dentro de las múltiples áreas de la estructura empresarial. A este respecto, Kaplan y Norton (2008), confirman que:

Muchas organizaciones han logrado desempeños revolucionarios ocasionales sin utilizar un sistema formal de gestión. Los líderes carismáticos y el arte de la gestión son fuerzas poderosas y a menudo efectivas. Sin embargo, el desempeño que depende del poder de los

lideres individuales no suele ser sostenible a largo plazo. Si una organización no relaciona su estrategia con su gobernanza y procesos operacionales, no será capaz de sustentar sus éxitos. (p.197)

Las organizaciones deben de mantener una planificación diseñada a integrar los procesos y departamentos de toda empresa. Así también, la integración de los procesos hacia la estrategia. Por consiguiente, el desarrollo de planificación contempla todos aquellos aspectos fundamentales y específicos para elaborar una actividad y la secuencia de esta.

2.2.5.1. Mejoras de los procesos claves

La evaluación o diagnóstico situacional podrá identificar cuáles son los procesos claves que deben ser considerados en la planeación de mejora o sustitución. Este proceso determinará que otras actividades derivan unos de otros y la relación dependiente o independiente. Si un proceso tiene un resultado deficiente, luego de un proceso de análisis de causa y efecto, debe de ser llevado a discusión en las reuniones del modelo Execution Premium Process, con el fin de establecer un curso de acción para implantar un sistema de mejoras, a través de tácticas o instrumentos que ayuden la evolución (Kaplan y Norton, 2008). Es responsabilidad de los administradores perfilar estrategias, que acrecienten la eficiencia y efectividad de operaciones.

2.2.5.2. Uso de los tableros de control

El tablero de control es una herramienta gráfica que representa la estructura de las operaciones de la empresa. Este integra la información de forma que la lectura sea descifrable fácilmente y utilizada para el aprovechamiento de recursos. Esta herramienta es práctica al acentuar la importancia de los procesos

y la correcta utilización. Así también, los tableros de control enfocan sus esfuerzos en mejorar los procesos de departamentos individuales (Kaplan y Norton, 2008). Por lo tanto, el uso de tableros de control incluye en su mayoría información y datos de proceso y señalan indicadores de carácter financiero, del cliente o de capital humano.

2.2.6. Control y aprendizaje

La fase de control y aprendizaje refiere su contenido al verificar la ejecución de los puntos anteriores. Este revisa de manera conjunta el progreso de estrategia, la planificación de operaciones, la culminación de la táctica y la concordancia de los procesos. A este respecto, Kaplan y Norton (2008), indican:

Una vez definida, planificada y relacionada la estrategia con un plan operacional amplio, la empresa comienza a ejecutar sus planes estratégico y operacional, controla los resultados del desempeño y actúa para mejorar las operaciones y la estrategia sobre la base de la nueva información y el aprendizaje. (p.36)

Con el propósito de utilizar la retroalimentación como factor determinante de mejoras, este proceso incluye reuniones para identificar que procesos deberán ser probados, con un alto grado de reconocimiento, previos a ofrecer un resultado que cancele o anule la actividad. Esta información será útil para el siguiente proceso, al adaptar la estrategia a nuevos acontecimientos o situaciones no previstas dentro de la planificación. De igual manera, las pruebas piloto podrán anticipar barreras que frenen la gestión.

2.2.6.1. Reunión de revisión de las operaciones

Este proceso subraya la importancia de la revisión periódica del cometido de los pasos anteriores del modelo Execution Premium Process. La revisión periódica permite medir el desempeño con el objetivo de proponer cambios o mejoras. La supervisión del conjunto de actividades permitirá la aplicación de iniciativas, que controlen el proceso y ajusten persistentemente el desempeño (Kaplan y Norton, 2008). En consecuencia, la flexibilidad de la planificación de la estrategia y operaciones, respaldará la incorporación de distintos factores para solventar deficiencias.

2.2.7. Prueba y adaptación de la estrategia

La prueba y adaptación es el paso final del modelo Execution Premium Process. Las actividades comprenden la puesta en marcha del proyecto, que sintetiza la estrategia en acciones reales. Sin embargo, existe cierto grado de incertidumbre al lanzar un proyecto, incluso si se poseen proyecciones acertadas en periodos anteriores. El uso del mejor prospecto incrementará la posibilidad de éxito. Por lo tanto, Kaplan y Norton (2008), señalan:

Además de las reuniones frecuentes de revisión de la estrategia y de las operaciones, la empresa necesita implementar una reunión independiente que pruebe si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas. Desde la última revisión y actualización importante de la estrategia, la empresa tiene acceso a datos adicionales de sus tableros de control operacionales y a las métricas mensuales del BSC, y cuenta con nueva información sobre los cambios que ha sufrido el entorno competitivo y normativo, y con nuevas ideas y oportunidades que los empleados pueden haber aportado. (p.37)

La información proveniente de la BSC indica la medición de los elementos que serán necesarios evaluar para estimar un plan contingente o de apoyo. Igualmente, es importante regular los cambios en el entorno, debido a factores internos o externos. El proceso contribuye al sistema de mejoras y la aplicación práctica.

2.2.7.1. La retroalimentación operacional que prueba la estrategia

La retroalimentación operacional permite ejecutar la estrategia en un entorno cambiante. Previos a la recopilación de datos que permitan entender el ambiente, el departamento encargado deberá analizar elementos o variables internas o externas. Como, por ejemplo, los análisis o herramientas de diagnóstico como FODA o PESTEL, proveen a la organización de información para examinar el comportamiento de las actividades y la respuesta del mercado (Kaplan y Norton, 2008). Así mismo, el uso de tendencias incrementa la posibilidad de anticipación a problemas futuros.

2.2.7.2. Estrategias emergentes

El objetivo del reconocimiento de errores o deficiencias en los procesos es crear estrategias emergentes. La correcta recolección de datos y análisis de resultados, establecerá un sistema para crear la estrategia oportuna al proceso correcto. Debido a que las estrategias emergentes nacen de previas estrategias, estas deberán solventar los problemas encontrados en las primeras. Este proceso reciclará la información y creará un nuevo proceder (Kaplan y Norton, 2008). Por último, la estrategia emergente balancea la estrategia general y la operacionalización.

2.3. Historia de música instrumental

La historia de la música remonta su historia desde el inicio de la humanidad, las piezas musicales para la voz eran en su mayoría predominante, en muchas culturas y lugares. Durante la Edad Media y Renacimiento la música para instrumentos era ejecutada simplemente como acompañamiento en algunas danzas y fanfarrias, y no se apreciaba como un fin en sí mismo, y en respuesta a esto, la música instrumental no se consideraba, previo al año 1450, debido a que existe poca documentación o escritos de música antes a esa época. Posteriormente, las iglesias y aficionados intentaron cimentar la base de la música instrumental, ayudado en parte por la proliferación de nuevos estilos, formas y la aparición de nuevos instrumentos (Burkholder, Grout y Palisca, 2019). Progresivamente, la composición y registro de música fue evolucionando hasta llegar al sistema de signos musicales que hoy en día aún es utilizado.

2.3.1. La música de cámara

En los inicios, la música de pequeños conjuntos era ejecutada para la recreación y regocijo de los propios artistas, así también como práctica para elevar los niveles de profesionalismo o interpretación. Sin embargo, en el transcurso y florecimiento de los instrumentos y los estilos, los escritores e intérpretes trataron a la música de cámara con más seriedad, de igual forma a las piezas para grandes orquestas u operas. Los duetos, tríos y cuartetos de cuerda se convirtieron en formas clásicas, debido a la importancia que se les concedió (Burkholder, Grout y Palisca, 2019). Consecuentemente, la música de cámara representó un gran respeto por parte de los autores y espectadores, reflejado en que la música se escribía de forma más creativa y compleja para los estilos clásicos de la música de cámara.

2.3.2. El cuarteto de cuerdas

El cuarteto de cuerdas fue una forma utilizada desde los inicios de la música para el disfrute de familiares de músicos o para el entretenimiento de personas pudientes o clase alta de antiguos regímenes. Esta forma tomó auge gracias a la formalidad que se evidenció luego de que muchos escritos fueron compuestos específicamente para esta forma. A este respecto Burkholder, *et al.*, (2019), afirman:

Era usual la música de cámara para dos a cinco instrumentos únicamente de cuerda, especialmente el cuarteto de cuerda para dos violines, viola y violonchelo. En estas obras, el primer violín exponía con frecuencia la mayor parte del material melódico, mientras que el violonchelo suministra el bajo y las voces intermedias rellenaban la textura. No obstante, sabiendo que a los intérpretes les gustaba escucharse a sí mismos en extensos solos de varios compases, los compositores escribieron también cuartetos concertantes, en los que todas las voces tenían la misma importancia, así como cuartetos en los que los intérpretes intercambiaban breves motivos como en una conversación musical. (p.636)

Por consiguiente, los escritos para el cuarteto de cuerdas señalan una variedad de estilos y complejidad, así como creatividad en la repartición de voces o el intercambio de pasajes melódicos entre los instrumentos. Estas variables hacen del cuarteto de cuerdas, ideal para cualquier uso que se le quiera dar. En adición, esta forma musical representa en la historia de la música, un punto clave de evolución y de cambio para distintos instrumentos y géneros que, hasta hoy en día, siguen ejecutándose para el gozo de los espectadores.

2.3.3. La música de entretenimiento

Igualmente, la música para acompañamiento y disfrute de ambiente siguió un proceso para distintos ámbitos o eventos sociales. Estos servicios eran prestados para ser ejecutados durante un banquete, una fiesta o alguna otra actividad social que requiriera de música agradable y acorde para la situación. Las formas como cuarteto de cuerdas, tríos y duetos para piano se mantenían y los géneros como el divertimento y la serenata predominaron para este tipo de actividades. Así también, es importante indicar que la utilización de formas con instrumentos de vientos, distintas piezas de orquesta y otras combinaciones (Burkholder, *et al.*, 2019). La música de entretenimiento sigue siendo utilizada en la actualidad, como acompañamiento para otra actividad y para distintas razones. Algunos ejemplos son los banquetes de bodas o fiestas, la danza y eventos sociales de cualquier naturaleza.

3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro del contenido y estructura de la investigación, se utilizó una serie de fases que definieron la secuencia y orden del procedimiento. Con el propósito de presentar una guía clara y específica, cada fase involucra distintas series de factores y variables que deben ser llevados a ejecución durante el proceso.

3.1. Primera fase: revisión bibliográfica

Dentro de la primera fase de investigación, se consultó los documentos, textos y estudios relacionados con el instrumento de modelo de gestión seleccionada, que permitió conocer las características aplicables y adaptables al estudio de investigación, además, de los elementos necesarios para desarrollar estrategias y los parámetros para identificar los errores de la aplicación o la inexistencia de estas.

La consulta de textos del instrumento Execution Premium Process desarrollada por Kaplan y Norton, proveerán en su mayoría, de los conceptos necesarios a incluir en el marco teórico, así como también, de estudios previos que utilizaron el mismo modelo de gestión.

3.2. Segunda fase: identificación y descripción de la herramienta de gestión

La segunda fase recolecta la información de las unidades de análisis. Luego, estos datos son vaciados a través de los instrumentos propuestos. De tal

forma que el análisis identifique los elementos del modelo que se aplican en la empresa objeto de estudio y gremio de la industria.

3.3. Tercera fase: diagnóstico de la situación actual

La tercera fase del proceso señala el uso e importancia de la herramienta seleccionada. El modelo de gestión Execution Premium Process es presentado de manera general, con el objetivo de mostrar la sucesión de sus pasos. Así de igual forma, se describe el ciclo continuo del proceso.

3.4. Cuarta fase: propuesta y beneficios

De acuerdo con la información bibliográfica y la recolección específica de la empresa de servicios, se definió el modelo de gestión de acuerdo con las necesidades de la unidad objeto de estudio. La correcta aplicación del modelo incrementará la gestión de procesos del cuarteto de cuerdas. La última fase del proceso establece la propuesta de solución, para mejorar la gestión de procesos dentro de la empresa de servicios musicales. La propuesta señala los pasos que deberán tomarse para ejecutar el servicio de mejor forma. En conclusión, la propuesta de investigación señala los beneficios de la aplicación.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados encontrados a través del proceso de investigación para conocer el nivel de desempeño de procesos y la aplicación de estrategias según el modelo de gestión *Execution Premium Process* por medio de sus fases del proceso.

4.1. Identificar de los elementos que intervienen en el correcto desempeño para la gestión en procesos

En la tabla siguiente se muestra el nivel de conocimiento o experiencia del proceso según el modelo de gestión, expresado en los 6 elementos que conforman la herramienta: desarrollo de estrategia, planificación de la estrategia, alineación de la empresa hacia la estrategia, planificación de operaciones, control y aprendizaje y, probar y adaptar la estrategia.

Tabla III. Conocimiento de los elementos del modelo de gestión dirigido a gremio de la industria

Variables	Atributos de medición	Frecuencia	Porcentaje
Empresas de servicios musicales que desarrollen una estrategia	Sí ha visto	13	37.1 %
	No ha visto	13	37.1 %
	Tal vez	9	25.7 %
	Total	35	100 %
Empresas de servicios musicales que planifiquen una estrategia	Sí ha visto	13	37.1 %
	No ha visto	15	42.9 %
	Tal vez	7	20 %
	Total	35	100 %
Empresas de servicios musicales que alineé la empresa de acuerdo con la estrategia	Sí ha visto	9	25.7 %
	No ha visto	16	45.7 %
	Tal vez	10	28.6 %
	Total	35	100 %
Empresas de servicios musicales que planifiquen las actividades	Sí ha visto	23	65.7 %
	No ha visto	5	14.3 %
	Tal vez	7	20 %
	Total	35	100 %
Empresas de servicios musicales que controlen y aprendan del proceso	Sí ha visto	18	51.4 %
	No ha visto	7	20 %
	Tal vez	10	28.6 %
	Total	35	100 %
Empresas de servicios musicales que prueben y adapten la estrategia	Sí ha visto	14	40 %
	No ha visto	14	40 %
	Tal vez	7	20 %
	Total	35	100 %

Fuente: elaboración propia.

Según información recopilada en el estudio, se identificaron los 6 elementos que conforman el modelo de gestión propuesto, de los cuales destacan la planificación de actividades y el control y aprendizaje del proceso. Se ve reflejado en la primera interrogante que el 37.1% de los encuestados del gremio de la industria conoce o desarrolla una estrategia que guíe el enfoque y fines de la empresa, y un 37.1 % de los mismos ha desarrollado una estrategia general, y otro 25.7 % no está segura de la aplicación o creación de una estrategia.

Seguidamente, el elemento de planificación de la estrategia a través de metas, objetivos e indicadores es realizado por el 37.1 % de los encuestados. Posteriormente, la alineación de la empresa hacia la estrategia es desarrollado por debajo del 50 % de personas que respondieron a la encuesta.

La respuesta del cuarteto de cuerdas en cuanto al conocimiento y aplicación de los elementos del modelo se asimilan a los resultados por el gremio, al revelar que si se realizan planificaciones de las actividades. En la encuesta a gremio se obtuvo que un 65.7 % planifica las actividades, refiriendo esto a planificación de ensayos, conciertos y actividades de divulgación del servicio.

Por lo tanto, el nivel de porcentaje de personas que tienen el conocimiento en la presentación de una empresa formal que planifica y elabora estrategias para mejorar la rentabilidad corresponde a no mayor de 50 %. Porcentaje que se discierne a través de los cuestionamientos de la primera sección de la encuesta ofrecida a miembros del gremio.

4.2. Evaluar los factores principales de la gestión en procesos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del estudio concerniente a los factores que interviene en el correcto funcionamiento para la

gestión en proceso e importancia de aplicación, según modelo de gestión *Execution Premium Process*.

Tabla IV. **Identificación e importancia de los elementos del modelo gestión**
Execution Premium Process

Variables	Atributos de medición	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de importancia del desarrollo de una estrategia para empresas de servicios musicales	5 (muy importante)	25	71.4 %
	4	6	17.1 %
	3	3	8.6 %
	2	0	0
	1 (poco importante)	1	2.9 %
	Total	35	100 %
Nivel de importancia de la planificación de una estrategia para empresas de servicios musicales	5 (muy importante)	25	68.6 %
	4	8	22.9 %
	3	3	8.6 %
	2	0	0
	1 (poco importante)	0	0
	Total	35	100 %
Nivel de importancia de la alineación de la estrategia hacia una empresa de servicios musicales	5 (muy importante)	26	74.3 %
	4	6	17.1 %
	3	3	8.6 %
	2	0	0
	1 (poco importante)	0	0
	Total	35	100 %
Nivel de importancia de la planificación de actividades para empresas de servicios musicales	5 (muy importante)	29	82.9 %
	4	4	11.4 %
	3	2	5.7 %
	2	0	0
	1 (poco importante)	0	0
	Total	35	100 %
Nivel de importancia del control y aprendizaje de procesos para empresas de servicios musicales	5 (muy importante)	30	85.7 %
	4	3	8.6 %
	3	2	5.7 %
	2	0	0
	1 (poco importante)	0	0
	Total	35	100 %

Continuación de tabla IV.

Nivel de importancia de la prueba y adaptación de la estrategia en una empresa de servicios musicales	5 (muy importante)	28	80%
	4	5	14.3%
	3	2	5.7%
	2	0	0
	1 (poco importante)	0	0
	Total	35	100%

Fuente: elaboración propia.

Según la información de la tabla anterior, la mayoría de la población encuestada manifiesta que la aplicación de herramientas de planificación de actividades, formulación de estrategias y pruebas de estrategias refuerzan los procesos de ensayos y programación de conciertos. Así mismo, el cuarteto de cuerdas señala que es importante poseer instrumentos administrativos que sistematicen las actividades y procesos.

Por consiguiente, La mayoría de las respuestas reflejan un porcentaje arriba del 70 %, marcando las respuestas de 4 y 5 en el nivel de importancia, y algunas respuestas correspondientes al nivel 3 de importancia.

4.3. Determinar los beneficios en la implementación en un sistema para gestión de procesos según el modelo *Execution Premium Process*

A continuación, se presentan los resultados del estudio en relación con las herramientas contenidas en cada paso y los beneficios en la ejecución, aplicación y análisis de procesos según el modelo de gestión *Execution Premium Process*. Además, se presenta el listado de contenido de la propuesta que se ofrece al cuarteto de cuerdas aplique el contenido de la metodología presentada en una guía de aplicación.

Tabla V. **Determinación de las herramientas del modelo gestión *Execution***

Premium Process

Variables	Atributos de medición	Frecuencia	Porcentaje
Herramienta de preferencia para desarrollar una estrategia en una empresa de servicios musicales	Misión, visión y valores	11	31.4 %
	Análisis estratégico	5	14.3 %
	Formulación de la estrategia	1	2.9 %
	Todas las anteriores	18	51.4 %
	Total	35	100 %
Herramienta de preferencia para planificar una estrategia en una empresa de servicios musicales	Mapas estratégicos	5	14.3 %
	Indicadores/metast	15	42.9 %
	Carteras de iniciativas	0	0
	Todas las anteriores	15	42.9 %
	Total	35	100 %
Herramienta de preferencia para alinear la estrategia en una empresa de servicios musicales	Unidades de negocio	4	11.4%
	Soporte, tecnología, recursos e información	3	8.6 %
	Empleados y comunicación	5	14.3 %
	Todas las anteriores	23	65.7 %
	Total	35	100 %
Herramienta de preferencia para planificar las actividades en una empresa de servicios musicales	Mejoras a los procesos clave	7	20 %
	Planificación de recursos necesarios para ensayos	2	5.7 %
	Planificación de presupuestos	2	5.7 %
	Todas las anteriores	24	68.6 %
	Total	35	100 %
Herramienta de preferencia controlar y aprender del proceso en una empresa de servicios musicales	Reunión de revisión de la estrategia	4	14.4 %
	Reuniones de revisión operativas	7	20 %
	Todas las anteriores	24	68.6 %
	Total	35	100 %

Continuación tabla V.

Herramienta de preferencia probar y adaptar la estrategia en una empresa de servicios musicales	Estrategias emergentes	8	22.9 %
	Análisis de rentabilidad	6	17.1 %
	Correlaciones de la estrategia	1	2.9 %
	Todas las anteriores	20	57.1 %
	Total	35	100 %

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior muestra la respuesta de preferencias con respecto a herramientas o mecanismos de aplicación para la adecuada gestión de la estrategia y organización de las actividades. Primero, los resultados demuestran que tener una filosofía empresarial mejoraría el enfoque y esfuerzos de las pequeñas empresas de servicios musicales. Segundo, los porcentajes señalan en su mayoría que deben aplicarse diversas herramientas, al indicar una tendencia predilecta con la variante de “todas las anteriores”. Tercero, se verifico que el tiempo de ensayos del cuarteto y gremio, que actualmente se utiliza no beneficia las necesidades de grupo y los requerimientos del servicio.

Por lo tanto, la mayoría de las respuestas aseguran la preferencia de distintas herramientas de gestión para equilibrar las deficiencias. Por ejemplo: las metas e indicadores demuestran un porcentaje alto equivalente al 31.4% en comparación con las otras respuestas dentro de la misma cuestión.

A continuación, se presentan los beneficios que los encuestados marcan como favorable según cada elemento del proceso del modelo de gestión y herramienta específica de la tabla anterior.

Tabla VI. **Determinación de los beneficios del modelo gestión *Execution***

Premium Process

Variables	Atributos de medición	Frecuencia	Porcentaje
Beneficios para desarrollar una estrategia en una empresa de servicios musicales	Reconocimiento del propósito de la empresa	5	14.3 %
	Mayor enfoque en las capacidades de la empresa	3	8.6 %
	Mayor alcance de metas	11	31.4 %
	Todas las anteriores	16	45.7 %
	Total	35	100 %
Beneficios de la planificación de una estrategia en una empresa de servicios musicales	Cumplimiento de objetivos	12	34.4 %
	Proporciona dirección	1	2.9 %
	Ayuda a alcanzar el desempeño deseado	3	8.6 %
	Todas las anteriores	19	54.3 %
	Total	35	100 %
Beneficios de la alineación de una estrategia en una empresa de servicios musicales	Incorpora la estrategia corporativa al negocio	4	11.4 %
	Garantiza que la unidad de soporte mejore el desempeño	7	20 %
	Todos los empleados comprenden la estrategia	5	14.3 %
	Todas las anteriores	19	54.3 %
	Total	35	100 %
Beneficios de la planificación de operaciones en una empresa de servicios musicales	Garantiza que los cambios requeridos se empleen	4	11.4 %
	Correcta capacidad de recursos según necesidades	6	17.1 %
	Pronostica ingresos y gastos futuros	4	11.4 %
	Todas las anteriores	21	60 %
	Total	35	100 %

Continuación tabla VI.

Beneficios del control y aprendizaje del proceso en una empresa de servicios musicales	Controla las iniciativas (nuevas propuestas)	3	8.6 %
	Controla el desempeño de las actividades	12	34.3 %
	Todas las anteriores	20	57.1 %
	Total	35	100 %
Beneficios de probar y adaptar la estrategia en una empresa de servicios musicales	Amplia el panorama de opciones	7	20 %
	Permite medir la rentabilidad del negocio	6	17.1 %
	Retroalimentación de las actividades	2	11.4 %
	Todas las anteriores	20	57.1 %
	Total	35	100 %

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior muestra los beneficios que se esperaba encontrar al desarrollar las herramientas del modelo de gestión según cada elemento. Dentro de los más altos puntajes según selección de los encuestados se encuentran el alcance de metas, cumplimiento de objetivos y el amplio panorama de opciones al generar estrategias nuevas.

En conclusión, la mayoría de los encuestados tienen inclinación a la ejecución de metas y objetivos. Así también, se ve reflejado la inclinación de aplicar todas las estrategias al seleccionar “Todas las anteriores”.

A continuación, en la figura 3 se presenta el contenido de la guía propuesta para desarrollar el modelo de gestión *Execution Premium Process*. Esta guía se conforma por cuatro partes, que indican la introducción, el ciclo o arquitectura de modelo y la estructura del modelo compuesto en sus seis elementos de aplicación para gestionar las actividades y la integración de la estrategia.

Figura 2. Contenido de guía de implementación



Fuente: elaboración propia, usando Canva.

La figura anterior muestra el contenido general de la guía propuesta y las primeras páginas de la metodología, en la primera parte se observa el índice la propuesta, en el cual se incluye la descripción del modelo, la estructura y definiciones de términos que ayudarán a comprender de una mejor manera el modelo. Así también, se presenta la estructura del modelo compuesto y ejemplificado en circuito de gestión y, por último, el ejemplo del desarrollo de la estrategia, propuesto como filosofía empresarial.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los resultados encontrados en el capítulo anterior. En este se explicarán los motivos que intervienen en la selección de las interrogantes presentadas a lo largo del estudio y en la encuesta realizada al gremio de la industria, músicos con experiencia en agrupación de música o pequeñas orquestas. Así también, se descifra los rasgos comunes que comparte la mayoría de la población según preferencias en la ejecución de estrategia y planificación de actividades.

5.1. Identificación de los elementos que intervienen en el correcto desempeño para la gestión en procesos

Al analizar los resultados de los elementos que intervienen en el correcto desempeño, se identifica que la falta de mecanismos administrativos y de gestión en empresas pequeñas ocasiona dificultades en la gestión de procesos y la correcta ejecución de actividades. Así también, no se aplican acciones para desarrollar una estrategia formal debido a que no poseen una visión, misión o valores que guíen los fines u objetivos de la empresa.

El estudio refleja que una gran parte de empresas pequeñas no realizan una estrategia formal, primer punto en la ejecución del modelo de gestión presentado en este estudio y en muchos otros. En esa misma línea, la planificación de actividades y operaciones si es realizada al ser necesaria para tener un cronograma y orden de las presentaciones y conciertos futuros de la organización.

Por consiguiente, la necesidad de la aplicación de mecanismos que promuevan el desarrollo de estrategias y planificación de operaciones es necesaria. Según el cuarteto de cuerdas, la forma de tener un cronograma es muy simple y muchas veces es solo un calendario con fechas en donde se encuentran los días de futuras presentaciones. Ellos no poseen un instrumento formal que permita tener un cronograma más práctico y amplio en donde se presenten los recursos necesarios para dichas presentaciones y los requerimientos de piezas que se utilizarán para cada concierto.

Esto dificulta el desarrollo de cada ensayo, al no contar con los requerimientos necesarios. Así también, debido a la falta de una estructura de ensayos, muchas veces algunos participantes no cumplían con los requerimientos de piezas musicales, en respuesta a diferentes factores como: poca preparación o estudio individual de los participantes en cuanto a piezas musicales, falta de partituras a la hora de ensayo y falta de sala de ensayos. Este último, es prestado por la Escuela en donde muchos de ellos trabajan como miembros del claustro de maestros.

De igual forma, el resultado de la identificación de los elementos coincide con Poron (2008), que manifiesta que la formulación o desarrollo de una estrategia en una empresa pequeña es solo una expresión para enfocar el camino que debe guiar las operaciones.

Dentro de este estudio, el investigador hace referencia a que la falta de conocimientos y preparación en materia administrativa no permite ejecutar de forma adecuada la estrategia de la organización. Esto indica que la mayoría de empresas familiares o pequeñas carecen de aquellos aspectos relevantes en la solución de problemas administrativos o de gestión y debido a que no existen muchos estudios de este tipo de enfoque, las medidas y los medios no son

presentados adecuadamente. Aunque existen diferentes instituciones que ayudan a las PYMES, no siempre está al servicio de todas las organizaciones.

Se infiere que, la empresa de servicios musicales debe enfocar sus esfuerzos en promover un sistema que permita tener alineada la estrategia a los motivos y deseos de la organización. Por lo cual, la necesidad de aplicar un modelo de gestión que mida el desarrollo y promueva cambios en la resolución de inconvenientes en los procesos es de importancia para mejorar el récord de contrataciones.

5.2. Factores principales de la gestión en procesos

Al evaluar los factores principales de la gestión en procesos según el modelo de gestión *Execution Premium Process*, se identifica que la importancia de la aplicación de mecanismos que midan el comportamiento operativo de organizaciones musicales pequeñas es alta y demandada, en su mayoría como prioridad para enlazar la estrategia y el cumplimiento de las operaciones, con el objetivo de mejorar los tiempos de ensayos y ejecución de presentaciones y conciertos.

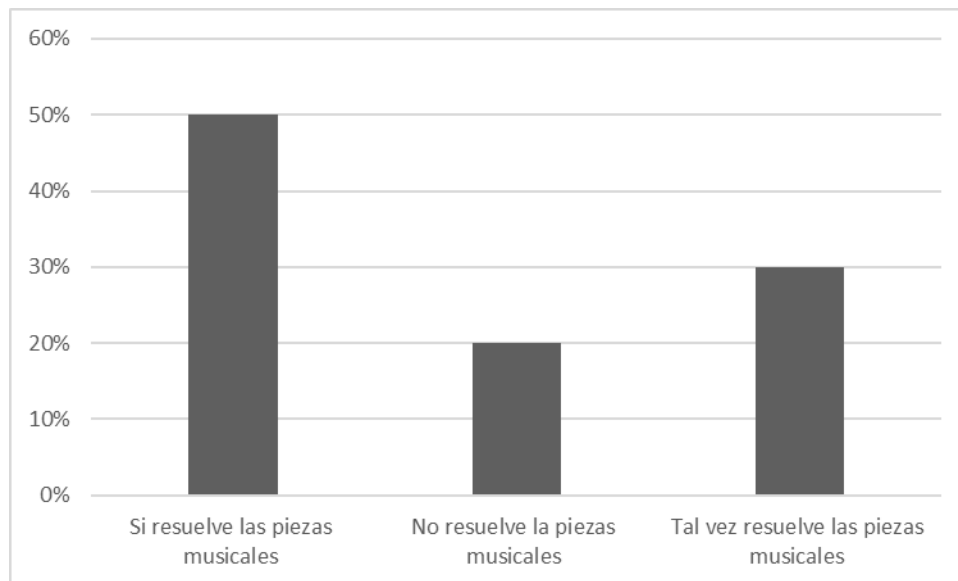
El cuarteto de cuerdas considera que la aplicación de un modelo o sistema que genere medidas correctivas en la coordinación de actividades para ejecutar los ensayos y conciertos es necesaria, debido a que no existe ningún instrumento que identifique los inconvenientes y proponga cambios para solventar las fallas. Muchas veces, la preparación y procedimientos se dan empíricamente, que influye negativamente en el tiempo que se posee para analizar, ejecutar y perfeccionar piezas musicales.

Debido a que los errores en la música son muy sensibles a los oyentes, representante del cuarteto manifiesta que la tarea de presentar música de alta calidad depende del ensamble. Como lo indican Kotler y Armstrong (2013), la buena recepción del servicio o producto hace que los clientes hablen a los demás favorablemente de la empresa, esto hace crecer expectativa dentro del mercado meta e influye en la forma en que la empresa es percibida.

Por lo tanto, la importancia de mecanismos administrativos y de gestión que mejoren el rendimiento de los participantes es puesto en notoriedad para que la aplicación se dé prontamente. Así mismo, la respuesta de los participantes de la encuesta realizada al gremio indica la necesidad del desarrollo de estrategia, planificación de la estrategia, planificación de actividades, alineación de la empresa con la estrategia, control, prueba y aprendizaje del proceso.

Dentro de las interrogantes encontradas en la encuesta realizada, se plantea cuestiones para determinar si el tiempo de ensayos que actualmente se utiliza para la ejecución y preparación de ensayos es suficiente para resolver piezas musicales. La figura 4 que se muestra a continuación muestra las respuestas acerca de la satisfacción en resolución de ensayos que actualmente utilizan las pequeñas empresas musicales.

Figura 3. Solvencia de piezas musicales según tiempo actual de ensayos



Fuente: elaboración propia.

La figura anterior señala que el tiempo de ensayos que actualmente se utiliza para resolver piezas de ensayos con respecto a una muestra de 35 personas, no es suficiente. Los participantes indican que muchas veces la solvencia depende del nivel de pieza orquestal y de la cantidad de música que se tiene que preparar para recitales o contratos. Lo cual indica que si la exigencia de la pieza es difícil la necesidad de más tiempo de ensayos es requerida. Mientras más alto el nivel técnico de la pieza, mayor el tiempo invertido en las prácticas orquestales.

En consecuencia, la selección de planificación de actividades que es marcada en su mayoría por los encuestados responde a la necesidad de planificación específica según repertorio y cantidad de piezas musicales. Además, se identifica que el tiempo que normalmente se utiliza no es adecuado, debido a que la premura de contrataciones espontáneas es presentada

súbitamente. Así como también, la coordinación del tiempo de cada uno de los participantes, coordinación de recursos, existencia de partituras para todos los miembros, y necesidad de estudio individual previo a ensayos.

En adición, el tiempo de ensayos para la preparación de repertorio no es adecuado en respuesta a que las piezas orquestales deben ser ejecutadas con detalles minuciosos en cuanto afinación, matiz, intención y estilo de ejecución. Así también, es necesario la creación de un ambiente laboral positivo, como indica Robbins y Judge (2013), el correcto ambiente laboral puede generar ventajas competitivas que se verán reflejadas en las retribuciones.

De forma similar, como lo indican Alban, Molina y Cedeño (2019), la comunicación es parte fundamental en el modelo de gestión presentado. Si la comunicación dentro de la organización es adecuada en todas sus vías, los resultados para coordinar los ensayos se facilitarán, al proporcionar los requisitos. Así como también, que el consentimiento de las pautas elegidas sea aceptado por todos los miembros de la organización.

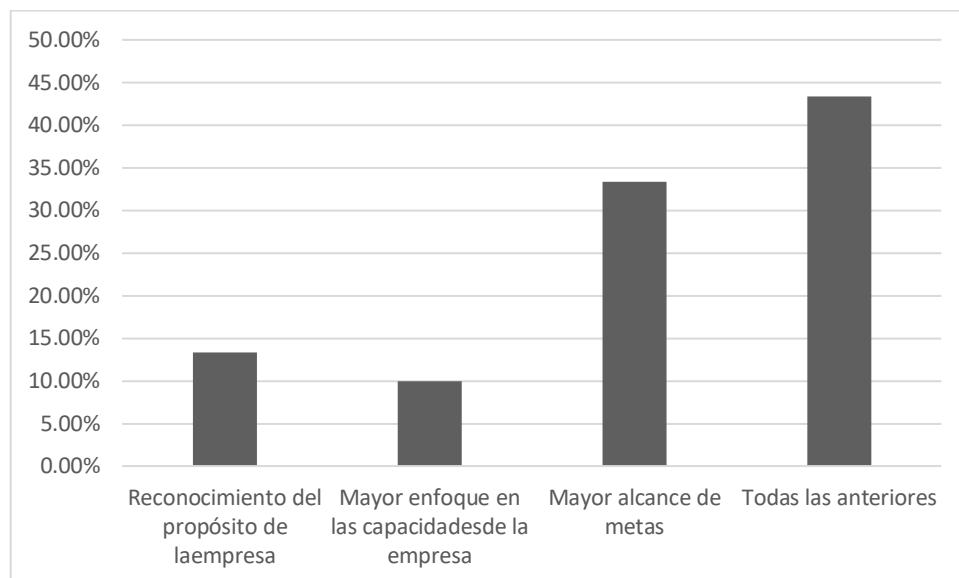
Por esta razón, al evaluar los elementos que se deben ejecutar para alinear la estrategia a las operaciones responden al modelo de gestión *Execution Premium Process*. De donde resulta que, la aplicación y ejecución de la guía permitirá enfocar los esfuerzos en el progreso gradual de un modelo que no solo beneficiará la calidad de las interpretaciones, sino también la cantidad de contrataciones.

5.3. Beneficios en la implementación en un sistema para gestión de procesos según el modelo *Execution Premium Process*

La determinación de los beneficios es presentada a continuación. En esta parte se indaga a los encuestados del estudio el factor de beneficio que se tiene acerca de los mecanismos administrativos según cada elemento del proceso de gestión. El beneficio de la aplicación del modelo de gestión se ve reflejado en el número alto de respuestas de herramientas.

Estas herramientas son presentadas por cada elemento del proceso del modelo de gestión. Por ejemplo, el primer paso es el desarrollo de estrategia en donde se incluyen las posibles herramientas que puede ser utilizadas. A continuación, en la figura 5 se muestra la selección de herramientas según importancia a encuestados.

Figura 4. Beneficios y ventajas del desarrollo de estrategia



Fuente: elaboración propia.

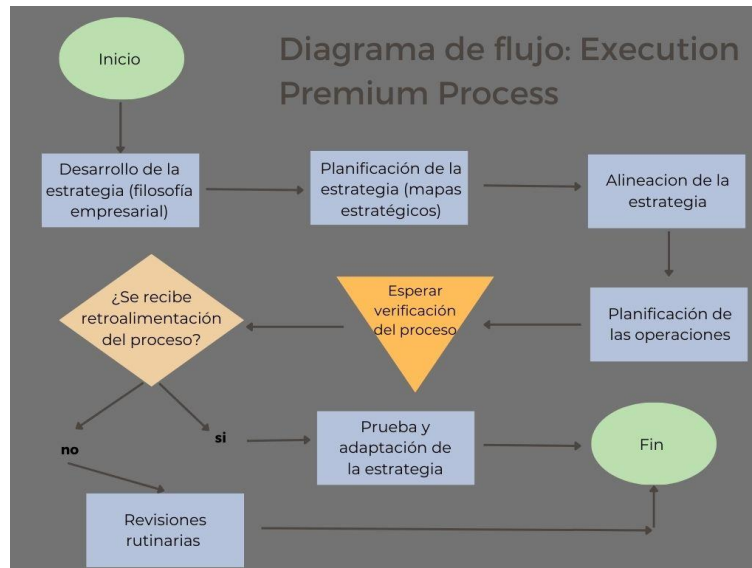
Debido a que este tipo de empresas pequeñas poseen deficiencias organizativas y de gestión, es importante crear una estrategia que permita beneficiar la estructura de las operaciones. Al analizar las respuestas de la figura anterior, el gremio de la industria representado en una muestra de 35 personas, indica que un modelo de gestión puede orientar las actividades al alcance de las metas y objetivos. Así también, como lo indican Clow y Baack (2010), el desarrollo de marca beneficia que las metas se cumplan gracias al posicionamiento.

El último punto del modelo gestión hace referencia al aprendizaje y pruebas de estrategias, que deben ser ejecutadas para generar retroalimentación y conocimiento del proceso. Tanto el gremio como integrantes del cuarteto de cuerdas indican que el aprendizaje es un proceso constante dentro de la música clásica, debido a que cada pieza exige diferentes acciones.

De modo similar, como lo indica Guillen (2014), aprendizaje y la retroalimentación es un punto que debe ser tomado en consideración para obtener el conocimiento necesario de procedimientos internos y externos de la organización. Con el fin de cerrar brechas y ofrecer propuestas de solución que motiven y fomenten un ambiente organizacional de participación.

Por todo esto, se concluye que los beneficios del modelo de gestión *Execution Premium Process* son identificados por los miembros de la empresa del cuarteto de cuerdas y el gremio de la industria. A continuación, en la figura 5 se muestra el diagrama de flujo que identifica el proceso de aplicación del modelo de gestión.

Figura 5. Diagrama de flujo: Execution Premium Process



Fuente: elaboración propia, usando Canva.

La figura anterior el flujo de actividades necesarias para aplicar el modelo de gestión, como lo indica Chase y Jacobs (2014), al estudiar y descifrar un proceso es necesario identificar las actividades básicas y sus elementos y se recomienda empezar con un diagrama que muestra las conexiones y secuencia.

CONCLUSIONES

1. Se establece el modelo de gestión *Execution Premium Process* como guía práctica para establecer una estrategia general que guíe las acciones del cuarteto de cuerdas y establezca parámetros para medir el rendimiento del servicio.
2. Se identificaron seis elementos que intervienen en el desempeño de la gestión de procesos de acuerdo con el modelo de gestión: desarrollo de estrategia, planificación de estrategia, alineación, planificación de operaciones, aprendizaje y adaptación. La verificación indica que actualmente el cuarteto de cuerdas desarrolla la planificación y adaptación.
3. Se evaluaron los factores principales contenidos en el modelo de gestión en donde se determinó que los elementos reflejan un alto grado de importancia atribuidos a la eficiencia y eficacia en la gestión de tiempos para ofrecer el servicio de manera adecuada y garantizar la buena recepción ante el mercado meta.
4. Se determinaron los beneficios de la implementación del sistema de gestión, en donde se estableció que las herramientas originarán el cambio de mejora continua, reconocimiento de marca, mejor ambiente laboral, compromiso de colaboradores y lealtad de los clientes.

RECOMENDACIONES

1. A la empresa de servicios musicales brindar actualizaciones constantes cada 3 meses con respecto a los requerimientos del modelo de gestión *Execution Premium Process* para mejorar la calidad del servicio.
2. Aplicar los conocimientos, técnicas e instrumentos administrativos de acuerdo con el modelo de gestión *Execution Premium Process* compuesto por sus seis elementos.
3. Es necesario que todos los miembros del cuarteto de cuerdas den prioridad a los elementos del modelo de gestión de acuerdo con las exigencias del servicio y tiempo necesario de las actividades, con el fin de proponer cambios que beneficien el desempeño del equipo y al mismo tiempo se pueda instalar una cultura organizacional que responda a los requerimientos del servicio.
4. Se propone establecer un sistema de mejora continua aprovechando las herramientas del modelo al obtener retroalimentación del proceso y generar cambios al adaptarlos a la estrategia actual, con la finalidad de alcanzar el reconocimiento de marca y la lealtad de clientes y colaboradores.

REFERENCIAS

1. Adasme, Q. (2015). *Diseño de un sistema de control de gestión para GIOIA-PRONTOEXPORT* (Tesis de postgrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138627>, consultado julio 2021.
2. Alban, F.A., Naranjo, M.M. y Barreto, M.C. (2019). El modelo de gestión Execution Premium aplicado en el Gobierno autónomo descentralizado del Cantón Portoviejo. *Revista ECA Sinergia*. 10 (3), 25-38. Recuperado de [file:///C:/Users/faust/Downloads/Dialnet-ElModeloDeGestionExecutionPremiumAplicadoEnElGobie-7380976%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/faust/Downloads/Dialnet-ElModeloDeGestionExecutionPremiumAplicadoEnElGobie-7380976%20(2).pdf).
3. Álvarez, L. (2017). *Modelos de Gestión*. Bogotá, Colombia: Fondo editorial Areandino.
4. Burkholder, J., Grout, D., y Palisca, C. (2019). *Historia de la música occidental*. Madrid, España: Alianza Música, S.A.
5. Chase, R. B., y Jacobs, F. R. (2014). *Administración de operaciones*. Mexico, D.F: McGraw-Hill Education.
6. Clow, K. E., y Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing*. México: Pearson Educación.

7. Del Aguila, V. (2015). *Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Recuperado de recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/68/Del-Aguila-Virginia.pdf.
8. Guillen, J. (2014). *El Balanced Scorecard (BSC) como modelo de gestión estratégica en la educación superior en Guatemala. Caso Universidad de San Carlos*. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de biblioteca.edu.gt/tesis/03/03_4660.pdf.
9. Kaplan, R. S., y Norton D. P. (2008). *The Execution Premium Process, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
10. Kaplan, R. S., y Norton D. P. (2010). *Como utilizar el cuadro de mando integral, para implantar u gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Centro libros PAPF, S.L.U.
11. Kaplan, R. S., y Norton D. P. (2016). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Centro libros PAPF, S.L.U.
12. Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
13. López, R. (2016). *Gestión estratégica de proyectos de desarrollo en sistemas de información: aplicación en la gestión universitaria* (Tesis de postgrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140809>, consultado julio 2021.

14. Miranda, H.G. y Delgado, W.V. (2013). *Propuesto de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.* (Tesis de postgrado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5406/1/UPS-GT000506.pdf>.
15. Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión, una guía práctica*. Madrid, España: ediciones Díaz de Santos.
16. Porón, R. (2008). *Implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad de el tejär Chimaltenango*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Recuperado de biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3111.pdf.
17. Portilla, P. (2014). *Plan estratégico de comunicación interna para institución descentralizada del Gobierno*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf.
18. Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

19. Rodríguez, M. (2011). *La planeación estratégica para la competitividad caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada*. (Tesis de grado). Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala. Recuperado de biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3774.pdf.
20. Villarroel, C.A. (2014). *Estudio e implementación de un plan estratégico para un rent a car (SALFA RENT), en base a herramientas de gestión*. (Tesis de postgrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/129916>, consultado julio 2021.

APÉNDICES

A continuación, se presenta los documentos elaborados durante el proceso de investigación. En este apartado se incluye la encuesta realizada al gremio de la industria, entrevista realizada al cuarteto de cuerdas y propuesta de implementación.

Apéndice 1. Guía de entrevista



Con el objetivo de obtener información acerca de la gestión del cuarteto de cuerdas, se formularán una serie de preguntas divididas en 4 secciones para conocer la aplicación de instrumentos administrativos actualmente, el nivel de importancia de los elementos, y las herramientas principales para ser utilizadas y sus beneficios.

Aplicación

1. ¿El cuarteto de cuerdas ha desarrollado o desarrolla una estrategia?
2. ¿El cuarteto de cuerdas ha planificado o planifica una estrategia?
3. ¿El cuarteto de cuerdas alinea la empresa de acuerdo con la estrategia?
4. ¿El cuarteto de cuerdas planifica las actividades?
5. ¿El cuarteto de cuerdas controla y aprende del proceso?
6. ¿El cuarteto de cuerdas prueba y adapte la estrategia?

Importancia

7. ¿Con que nivel de importancia considera que una empresa de servicios musicales desarrolle una estrategia? (del 1 al 5, siendo 5 el más importante)
8. ¿Considera importante que una empresa de servicios musicales planifique una estrategia? (del 1 al 5, siendo 5 el más importante)
9. ¿Considera importante que una empresa de servicios musicales alinee la organización de acuerdo con la estrategia? (del 1 al 5, siendo 5 el más importante)

Continuación apéndice 1.

10. ¿Considera importante que una empresa de servicios musicales planifique las actividades? (del 1 al 5, siendo 5 el más importante)
11. ¿Considera importante que una empresa de servicios musicales controle y aprenda del proceso? (del 1 al 5, siendo 5 el más importante)
12. ¿Considera importante que una empresa de servicios musicales pruebe y adapte la estrategia? (del 1 al 5, siendo 5 el más importante)

Propuesta

13. ¿Qué herramienta seleccionaría para desarrollar la estrategia de una empresa de servicios musicales? Misión, visión y valores. Análisis estratégico, formulación de la estrategia. Todas las anteriores.
14. ¿Qué herramienta seleccionaría para planificar la estrategia de una empresa de servicios musicales? Mapas estratégicos (representación visual de la estrategia), indicadores/metas, carteras de iniciativas, todas las anteriores.
15. ¿Qué herramienta seleccionaría para alinear la empresa hacia la estrategia? Unidades de negocio (adecuada planificación de todos los departamentos), Soporte (tecnología, recursos humanos, información y finanzas), Empleados (comunicación, motivación, capacitación e incentivos), todas las anteriores
16. ¿Qué herramienta seleccionaría para planificar las actividades de una empresa de servicios musicales? Mejoras a los procesos clave (tiempos de ensayo y planificación adecuada), Planificación de recursos necesarios para ensayos, Planificación de presupuestos, Todas las anteriores
17. ¿Considera que el tiempo de ensayos que usualmente se programa, soluciona las piezas musicales?
18. ¿Cuál es el tiempo estimado que usualmente se utiliza para una presentación contratada?

Continuación apéndice 1.

19. ¿Cuál es el tiempo estimado que debería utilizarse para una presentación contratada?
20. ¿Qué herramienta seleccionaría para controlar y aprender del proceso? Reuniones de revisión de la estrategia, Reuniones de revisiones operativas (revisión de tiempos de ensayos), todas las anteriores
21. ¿Qué herramienta seleccionaría para probar y adaptar la planificación? Estrategias emergentes, análisis de rentabilidad, correlaciones de la estrategia, todas las anteriores.

Beneficios de propuesta

22. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al desarrollar una estrategia para una empresa de servicios musicales?
23. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al planificar una estrategia para una empresa de servicios musicales?
24. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al alinear la empresa hacia la estrategia en una empresa de servicios musicales?
25. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al planificar las operaciones?
26. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al controlar y aprender de los procesos?
¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al probar y adaptar la estrategia?

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Encuesta dirigida a gremio de la industria



Encuesta dirigida a gremio de la industria

La siguiente encuesta está diseñada para recopilar información acerca de la gestión estratégica en agrupaciones de servicios musicales en la ciudad de Guatemala. La información recopilada será utilizada únicamente con fines didácticos.

*Obligatorio



1. Género *

Marca solo un óvalo.

☐

Femenino

☐

Masculino

Continuación apéndice 2.

2. Rango de edad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 18 - 25
- ☐ 26 - 31
- ☐ 32 - 38
- ☐ 39 - 49
- ☐ 50 - 61
- ☐ 62 – 72

3. Nivel de escolaridad *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Primaria
- ☐ Básicos
- ☐ Diversificado
- ☐ Universidad

Aplicación

4. ¿Ha observado que una empresa de servicios musicales desarrolle una estrategia? *

Marca solo un óvalo.

Continuación apéndice 2.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

5. ¿Ha observado que una empresa de servicios musicales planifique una
*
estrategia?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

6. ¿Ha observado que una empresa de servicios musicales alineé la empresa
de *
acuerdo a la estrategia?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

7. ¿Ha observado que una empresa de servicios musicales planifique las
actividades? *

Marca solo un óvalo.

Continuación apéndice 2.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

8. ¿Ha observado que una empresa de servicios musicales controle y aprenda del proceso? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

9. ¿Ha observado que una empresa de servicios musicales pruebe y adapte la estrategia? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

Nivel de importancia

10. ¿Con que nivel de importancia considera que una empresa de servicios musicales desarrolle una estrategia? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Continuación apéndice 2.

Poco importante Muy importante

-
11. ¿Considera importante que una empresa de servicios musicales planifique una estrategia? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Poco importante Muy importante

12. ¿Considera importante que una empresa de servicios musicales alineé la organización de acuerdo con la estrategia? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Poco importante Muy importante

Continuación apéndice 2.

13. ¿Considera importante que una empresa de servicios musicales planifique las actividades? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poco importante		Muy importante			

14. ¿Considera importante que una empresa de servicios musicales controle y aprenda del proceso? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poco importante		Muy importante			

Continuación apéndice 2.

15. ¿Considera importante que una empresa de servicios musicales pruebe y adapte la estrategia? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Poco importante			Muy importante	

Propuesta

16. ¿Qué herramienta seleccionaría para desarrollar la estrategia de una empresa de servicios musicales? *

Marca solo un óvalo.

- | | |
|-----------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> | Misión, visión y valores. |
| <input type="radio"/> | Análisis estratégico. |
| <input type="radio"/> | Formulación de la estrategia. |
| <input type="radio"/> | Todas las anteriores. |

Continuación apéndice 2.

17. ¿Qué herramienta seleccionaría para planificar la estrategia de una empresa de servicios musicales? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Mapas estratégicos (representación visual de la estrategia)
- ☐ Indicadores/metás
- ☐ Carteras de iniciativas
- ☐ Todas las anteriores

18. ¿Qué herramienta seleccionaría para alinear la empresa hacia la estrategia? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Unidades de negocio (adecuada planificación de departamentos)
- ☐ Soporte (tecnología, recursos humanos, información y finanzas)
- ☐ Empleados (comunicación, motivación, capacitación e incentivos)
- ☐ Todas las anteriores

Continuación apéndice 2.

19. ¿Qué herramienta seleccionaría para planificar las actividades de una empresa de servicios musicales? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Mejoras a los procesos clave (tiempos de ensayo y planificación)
- ☐ Planificación de recursos necesarios para ensayos
- ☐ Planificación de presupuestos
- ☐ Todas las anteriores

20. ¿Considera que el tiempo de ensayos que usualmente se programa, soluciona las piezas musicales? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

21. ¿Cuál es el tiempo estimado que usualmente se utiliza para una presentación contratada? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ 1 - 6 horas (dividido en 3 ensayos)
- ☐ 7 - 10 horas (dividido en 5 ensayos)
- ☐ 11 – 14 horas (dividido en 7 ensayos)
- ☐ Otros:

Continuación apéndice 2.

22. ¿Cuál es el tiempo estimado que debería ensayarse para una presentación contratada?

Marca solo un óvalo.

- ☐ 1 - 6 horas (dividido en 3 ensayos)
☐ 7 - 10 horas (dividido en 5 ensayos)
☐ 11 – 14 horas (dividido en 7 ensayos)
☐ Otros:
-

23. ¿Qué herramienta seleccionaría para controlar y aprender del proceso? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Reuniones de revisión de la estrategia
☐ Reuniones de revisiones operativas (tiempos de ensayos)
☐ Todas las anteriores

Continuación apéndice 2.

24. ¿Qué herramienta seleccionaría para probar y adaptar la planificación? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Estrategias emergentes
- ☐ Análisis de rentabilidad
- ☐ Correlaciones de la estrategia
- ☐ Todas las anteriores

Beneficios

25. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al desarrollar una estrategia para una empresa de servicios musicales? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Reconocimiento del propósito de la empresa
- ☐ Mayor enfoque en las capacidades de la empresa
- ☐ Mayor alcance de metas
- ☐ Todas las anteriores

Continuación apéndice 2.

26. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al planificar una estrategia para una empresa de servicios musicales? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Cumplimiento de objetivos
- ☐ Proporciona dirección
- ☐ Ayuda a alcanzar el desempeño deseado
- ☐ Todas las anteriores

27. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al alinear la empresa hacia la estrategia en una empresa de servicios musicales? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Incorpora la estrategia corporativa al negocio
- ☐ Garantiza que la unidad de soporte mejore el desempeño
- ☐ Todos los empleados comprenden la estrategia
- ☐ Todas las anteriores

Continuación apéndice 2.

28. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al planificar las operaciones una empresa de servicios musicales? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Garantiza que los cambios requeridos se empleen
- ☐ Correcta capacidad de recurso según necesidades
- ☐ Pronostica ingresos y gastos futuros
- ☐ Todas las anteriores

29. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al controlar y aprender de los procesos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Controla las iniciativas (nuevas propuestas)
- ☐ Controla el desempeño de las actividades
- ☐ Todas la anteriores

Continuación apéndice 2.

30. ¿Qué beneficios y ventajas cree que se alcanzarían al probar y adaptar la estrategia? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Amplia el panorama de opciones (nuevas estrategias)
- ☐ Permite medir la rentabilidad del negocio
- ☐ Retroalimentación de las actividades
- ☐ Todas las anteriores

Google no creó ni aprobó este contenido.

[Formularios](#)

Google

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Propuesta: guía de implementación**

A continuación, se presenta la guía de implementación del modelo de gestión *Execution Premium Process*, contenida en sus seis elementos para ejecutar la estrategia y desarrollar las actividades por medio de herramientas.



Continuación apéndice 3.

1	INTRODUCCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN
2	ARQUITECTURA EXECUTION PREMIUM PROCESS
3	TÉRMINOS Y DEFINICIONES
4	ESTRUCTURA DE INTEGRACIÓN
5	BIBLIOGRAFÍA
6	APÉNDICES

Contenido

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

INTRODUCCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN

Esta es una herramienta utilizada para optimizar las operaciones y actividades de acuerdo a la estrategia central y los objetivos que persigue la empresa.

Execution Premium Process propone un ciclo de circuito cerrado que permite hacer revisiones de estrategias a lo largo del proceso y gestionar cambios y adaptaciones para corregir inconvenientes en los procesos.

El objetivo primordial es crear un sistema que estandarice cada paso y movimiento del equipo. La presente guía está diseñada para que pequeñas empresas o emprendimientos conozcan algunos beneficios de la correcta aplicación de mecanismos administrativos que permita ampliar la cartera de negocios.

LIDERAZGO

CEO lidera la agenda del cambio

MEJORA DE PROCESOS

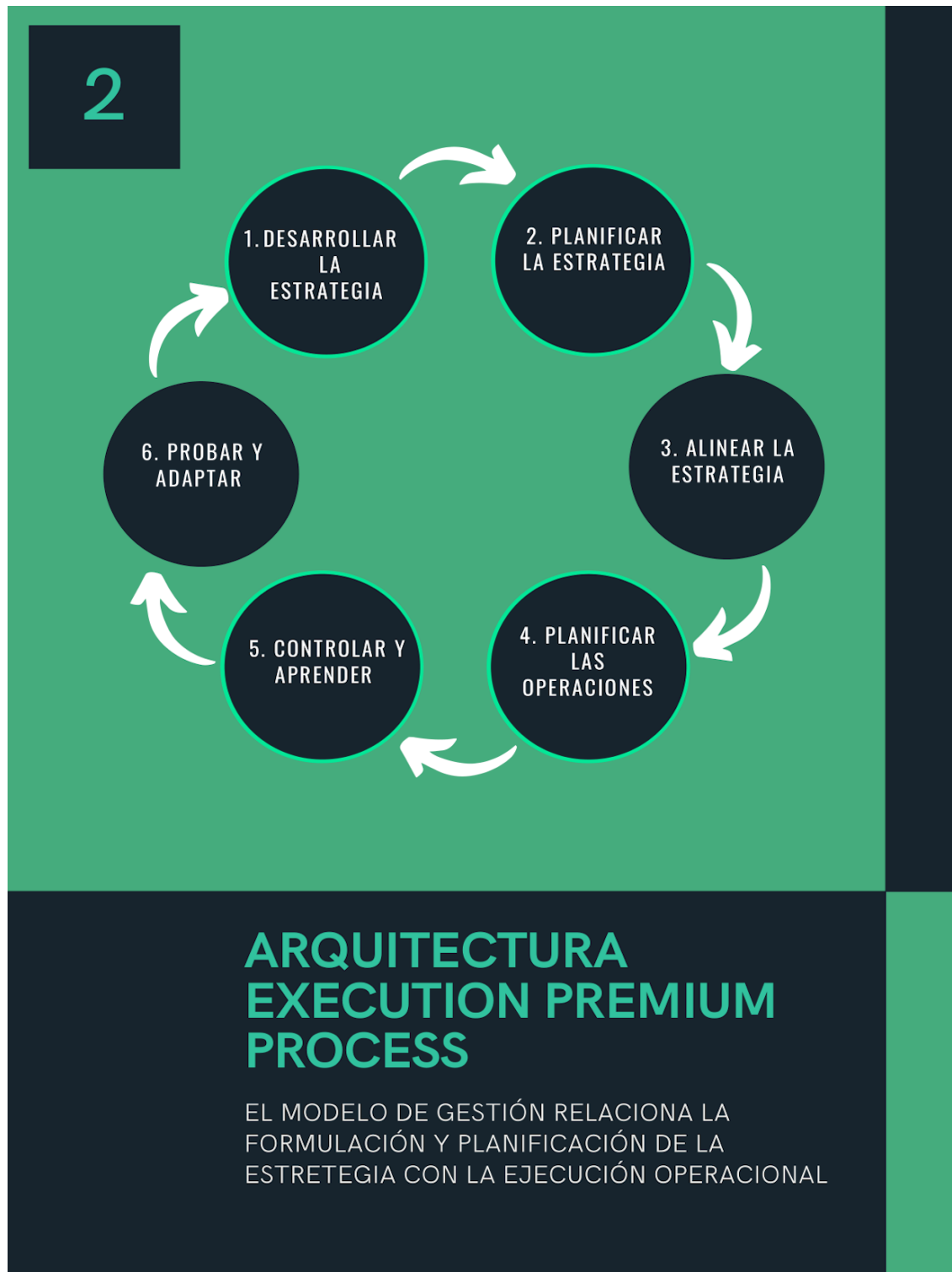
Modelo enfocado en la mejora continua

OFICINA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Sincroniza los procesos e integra las actividades según estrategia

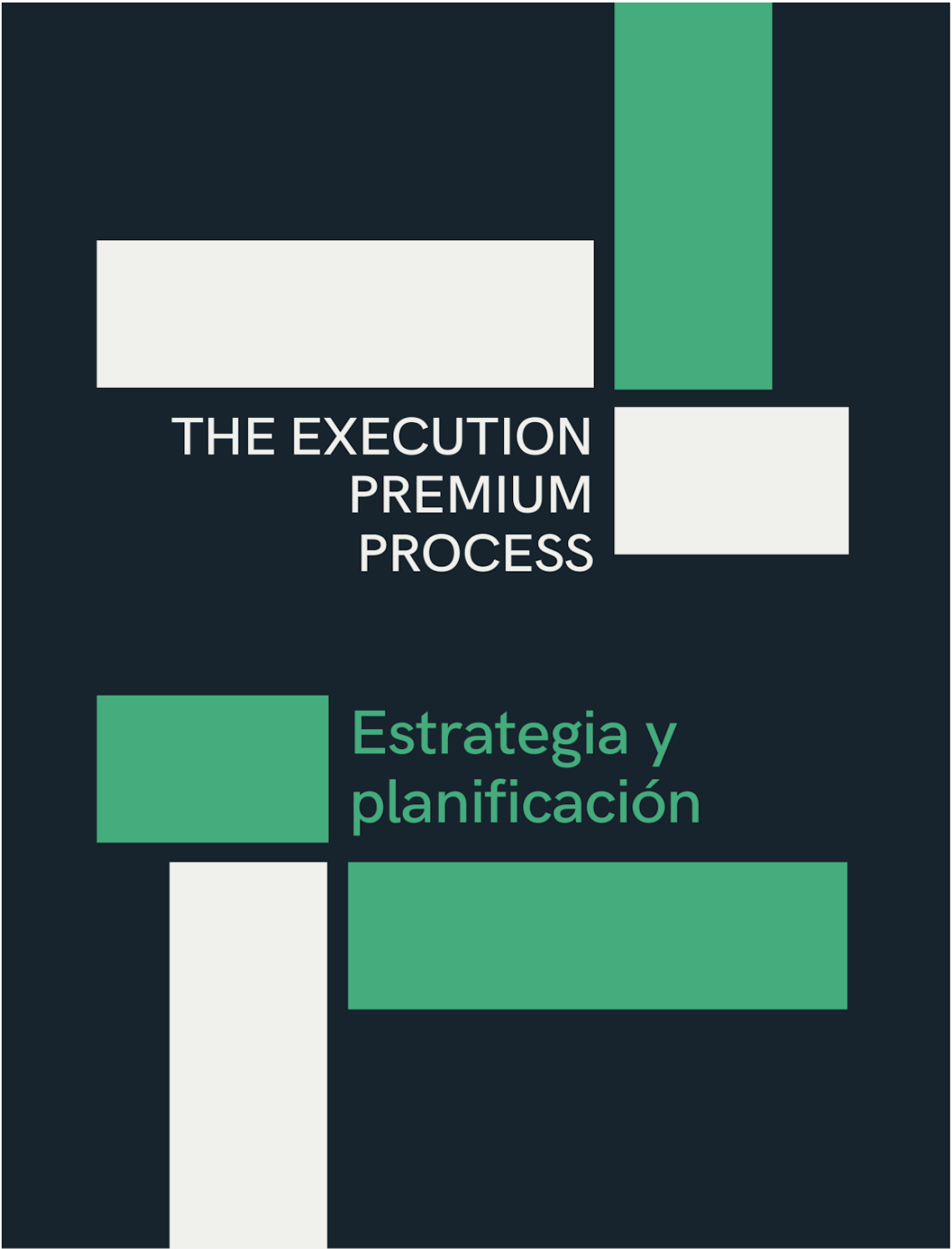
1

Continuación apéndice 3.

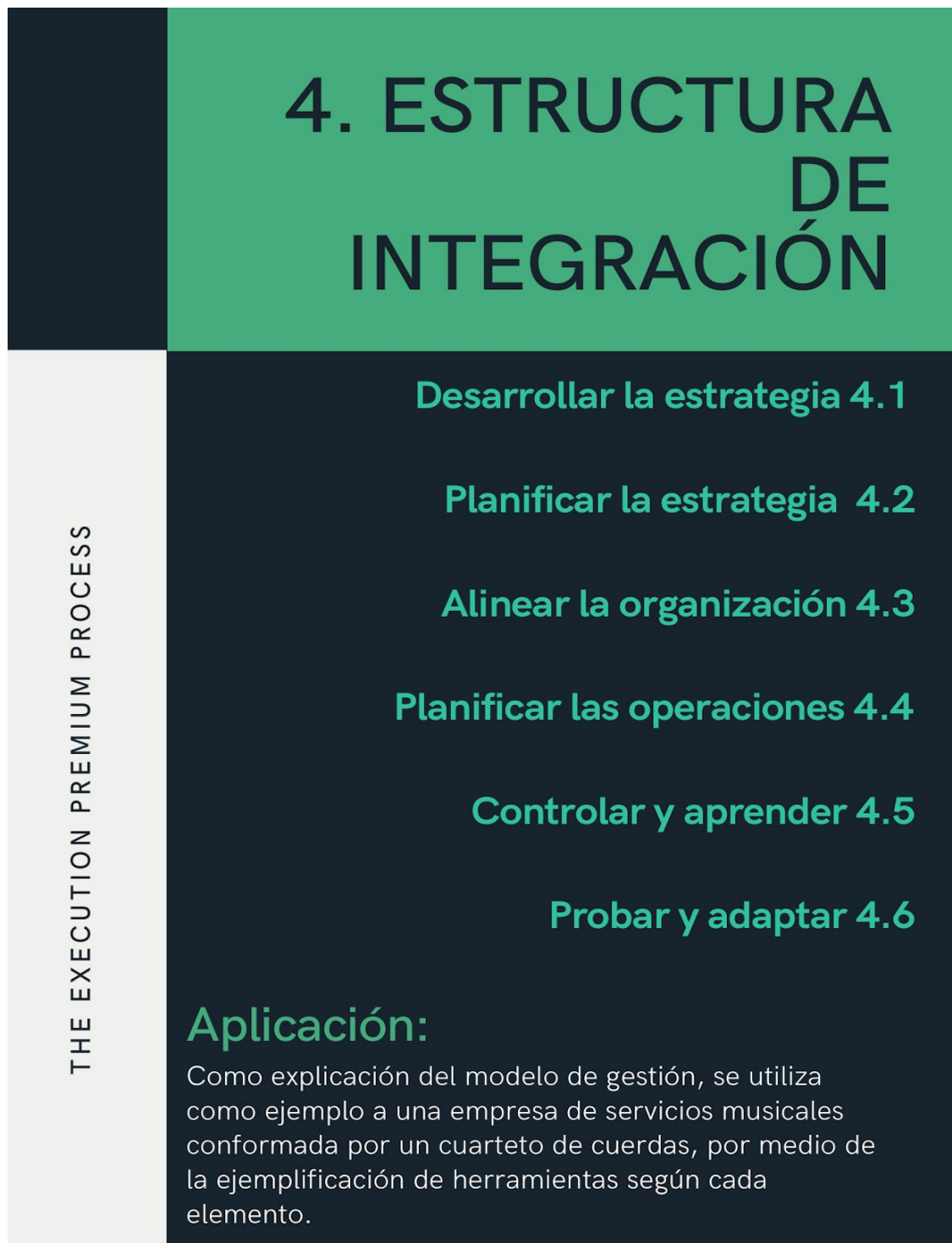


<h1>TÉRMINOS Y DEFINICIONES</h1>	
	3
■ Desempeño	Rendimiento de una actividad o proceso.
■ Estrategia	Curso de acción con objetivo específico.
■ Gestión	Actividades específicas para desarrollar y alcanzar una tarea.
■ Implementar	Llevar a cabo una tarea e instalar sus lineamientos y requerimientos.
■ Proceso	Serie de actividades que se deben llevar a cabo para culminar una actividad o proceso.
■ Sistema	Modelo que permite conocer el procedimiento de un proceso.

Continuación apéndice 3.



Continuación apéndice 3.



Continuación apéndice 3.

4.1 Desarrollar la estrategia



Filosofía empresarial

Desarrollar la estrategia significa formular el propósito de la empresa y su función en el mercado en el que participa. Para esto, la estrategia se vale de la misión, la visión y los valores. A esta herramienta se le conoce como filosofía empresarial.

Filosofía empresaria

Misión

La misión responde al propósito por el cual la empresa ofrece un determinado servicio.

Ejemplo: Ofrecer y difundir la música instrumental a nuevas fronteras.

Visión

La visión sintetiza los esfuerzos esperados en el futuro. Ejemplo: Lograr introducir la música instrumental a nuevas esferas culturales y del entretenimiento.

Valores

Los valores son guías morales que enfocan las acciones de una organización.

Ejemplo:

Orgullo - reconocimiento de que todo lo adquirido intelectualmente proviene de un esfuerzo e interés racional individual.

Trabajo en equipo - reconocimiento de que la integración de ensambles proviene del esfuerzo grupal en respuesta a la calidad del servicio.

Disciplina - Reconocimiento de la responsabilidad y funciones que cada integrante tiene para sus compañeros y la agrupación.

4.2 Planificación de la estrategia



En esta parte del proceso se deben crear metas, indicadores, objetivos, iniciativas y presupuestos que respondan a las necesidades y solicitudes de la empresa. El propósito de este elemento es establecer métricas de medición de calidad que deben ser cumplidas para corregir errores en los procesos y mejoren la calidad del servicio.

BALANCED SCORECARD (Cuadro de mando integral)

El cuadro de mando integral ofrece un sistema que traduce la filosofía empresarial en una serie de indicadores que deben ser realizados para alcanzar y obtener los resultados esperados. De esta forma, este elemento describe la estrategia, se miden los resultados, se crean programas de acción y se establecen medios de financiamiento acompañado de la selección de un líder encargado del proyecto. El cuadro de mando integral se compone de cuatro perspectivas que se describen a continuación.

Las perspectivas financieras

La perspectiva financiera indica una serie de elementos que responden si la estrategia cumple con el mínimo aceptable de recurso financiero.

La perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente es la segmentación de mercado en donde se pretende participar. Así como también, la satisfacción que se quiere alcanzar dentro de ese segmento.

La perspectiva de procesos

En esta perspectiva se establecen cuáles son las actividades y procesos fundamentales de la empresa que son necesarios para ofrecer productos o servicios de alta calidad.

Las perspectivas de aprendizaje y conocimiento

Dentro de esta perspectiva se establece un sistema para mejorar el conocimiento de los colaboradores a través de medios de comunicación efectiva y capacitaciones.

Continuación apéndice 3.

El cuadro de mando integral se conforma por los siguientes elementos.....

1

OBJETIVOS

2

INDICADORES

3

METAS

4

INICIATIVAS

5

PRESUPUESTO

A continuación, se presenta un ejemplo de la elaboración del cuadro de mando integral.

BALANCED SCORECARD					
MAPA ESTRATÉGICO			INDICADORES Y METAS		
PLAN DE ACCIÓN					
Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none">• REDUCIR COSTO DE VENTAS.• INCREMENTAR INGRESOS AL OFRECER Opciones de cotización en línea.• OFERTAS DE VIAJES FUERA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y FUERA DEL SALÓN DE ENSAYO.• REDUCIR COSTOS EN VIAJES PARA LA TRANSPORTACIÓN DE INSTRUMENTOS.	<ul style="list-style-type: none">• INGRESOS POR CONTRATACIÓN.• DIVERSIDAD DE Opciones EN EVENTO.• NÚMERO DE VIAJES POR EVENTO.	<ul style="list-style-type: none">• 10 CONTRATACIONES POR MES.• 80% CLIENTES CIUDAD CAPITAL.• 20% FUERA DE LA CIUDAD.• 100% VIAJES FUERA DEL SALÓN DE ENSAYO.• DE 2-2 VIAJES POR EVENTO.	<ul style="list-style-type: none">• PROGRAMA DE LAZOS AGENCIADOS CON OTRAS AGENCIAS.	
Perspectiva de clientes	<ul style="list-style-type: none">• OFRECER OPCIONES QUE SE ADAPTEN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.• COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA.• OFERTAS DE VIAJES FUERA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.• OFERTAS DE VIAJES FUERA DEL SALÓN DE ENSAYO.• OFERTAS DE VIAJES FUERA DEL SALÓN DE ENSAYO.	<ul style="list-style-type: none">• DIVERSIDAD DE OPCIONES DE GRUPOS.• DIVERSIDAD DE OPCIONES EN EVENTO.• SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.• RETORNO AL SERVICIO.	<ul style="list-style-type: none">• 70% DE GRUPOS FIJOS.• 30% DE GRUPOS VARIABLES.• 100% TARIFAS VARIABLES.• 100%.	<ul style="list-style-type: none">• SISTEMA AUTOMÁTICO DE ENVÍO DE COTIZACIONES ONLINE.• PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE.• PROGRAMA DE SERVICIO POST VENTA.	
Perspectiva de procesos	<ul style="list-style-type: none">• INCENTIVAR LA COMPRA Y LAS FORMAS DE PAGO AL OFRECER DISTINTAS OPCIONES.• OFERTAS DE VIAJES FUERA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.• REDUCIR Y APROVECHAR EL TIEMPO DE VIAJES.• MEJORAR LOS TIEMPOS DE VIAJES Y NÚMERO DE VIAJES.	<ul style="list-style-type: none">• TIEMPO DE RESPUESTA CORTA EN COTIZACIÓN.• NÚMERO DE COTIZACIONES.• TIEMPO DE VIAJES.	<ul style="list-style-type: none">• RESPUESTA DE 10 MINUTOS EN COTIZACIÓN.• 100% COTIZACIONES POR MES.• DE 2-3 HORAS POR ENSAYO.• DE 2-3 HORAS.	<ul style="list-style-type: none">• OPTIMIZACIÓN DEL TIEMPO DE ENSAYO Y VIAJES.• GESTIÓN DE CALIDAD.	
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none">• CAPACITACIÓN DEL VENDEDOR.• CAPACITACIÓN AL PERSONAL PARA OFERTAS DE VIAJES FUERA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.• CAPACITACIÓN CONSTANTE PARA OFERTAS DE VIAJES FUERA DEL SALÓN DE ENSAYO.• CORRECCIÓN DE ERRORES EN LOGÍSTICA.	<ul style="list-style-type: none">• DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN.• DISPONIBILIDAD DE PARTITURAS PARA TRANSPORTACIÓN.	<ul style="list-style-type: none">• 100% VÍA ONLINE.• 100%.• 100%.	<ul style="list-style-type: none">• PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ARTISTICA Y FUERZA DE VENTAS.	

Continuación apéndice 3.

<p>Los objetivos se crean de acuerdo a los parámetros de cada perspectiva</p> <p>Como ejemplo, uno de los objetivos es incrementar los ingresos al ofrecer un servicio constantemente.</p>		
Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> • REDUCIR COSTO DE VENTAS. • INCREMENTAR INGRESOS AL OFRECER EL SERVICIO DENTRO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA Y FUERA DE LA CIUDAD. • REDUCIR COSTO DE RENTA DEL SALÓN DE ENSAYOS. • REDUCIR COSTOS EN VIAJES PARA LA TRANSPORTACIÓN DE INSTRUMENTOS. 	<ul style="list-style-type: none"> • INGRESOS POR CONTRATACIÓN. • INGRESOS POR CLASIFICACIÓN DE CLIENTES. • NUMERO DE ENSAYOS POR EVENTO. • NUMERO DE VIAJES POR EVENTO.
Perspectiva de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • OFRECER OPCIONES QUE SE ADAPTEN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE. • OFRECER TARIFAS MAS BAJAS EN COMPARACION CON LA COMPETENCIA. • OFRECER ALTA CALIDAD EN LA EJECUCION DE PIEZAS ORQUESTALES. • OFRECER PUNTUALIDAD EN LA CONTRATACION DE SERVICIOS. 	<ul style="list-style-type: none"> • DIVERSIDAD DE OPCIONES DE GRUPOS. • DIVERSIDAD DE OPCIONES EN TARIFAS. • SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. • RETROALIMENTACIÓN DEL SERVICIO.
Perspectiva de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • INCENTIVAR LA COMPRA Y LAS FORMAS DE PAGO AL OFRECER DISTINTAS OPCIONES. • OFRECER OPCIONES DE COTIZACIONES ONLINE. • REDUCIR Y APROVECHAR EL TIEMPO DE ENSAYOS. • MEJORAR LOS TIEMPOS DE VIAJES Y NUMERO DE VIAJES. 	<ul style="list-style-type: none"> • TIEMPO DE RESPUESTA CORTA EN COTIZACION. • NUMERO DE COTIZACIONES. • TIEMPO DE ENSAYOS. • TIEMPO DE VIAJES.
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACITACIÓN DEL VENDEDOR PRINCIPAL. • CAPACITAR AL PERSONAL PARA OFRECER EL SERVICIO COMO FUERZA DE VENTAS. • CAPACITACIÓN CONSTANTE PARA ELEVAREL CONOCIMIENTO EN LA EJECUCION DE PIEZAS MUSICALES. • CREAR RETROALIMENTCION PARA LA CORRECCION DE ERRORES EN LOGISTICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN DEL SERVICIO. • CONCIENCIA ESTRATÉGICA. • DISPONIBILIDAD DE PARTITURAS PARA ENSAYOS. • DISPONIBILIDAD DE VEHÍCULO PARA TRANSPORTACION.
<p>Los indicadores establecen las variables de medición según cada perspectiva.</p> <p>El ejemplo de indicadores en la perspectiva del cliente incluye la satisfacción del cliente y la retroalimentación del servicio.</p>		

Continuación apéndice 3.



4.3 Alinear la estrategia

La alineación de la estrategia a las operaciones centra su importancia en establecer que todas las actividades de la empresa se den en respuesta a los fines buscados.

Uno de los pilares de este elemento es mejorar la comunicación de los empleados y que cada uno de ellos conozca la estrategia y filosofía empresarial. El buen desarrollo de una cultura organizacional beneficiará los resultados esperados. A continuación, se presenta un plan para comunicar la estrategia.

Continuación apéndice 3.

Plan para comunicar la estrategia

Objetivo: adherir la estrategia a todos los colaboradores por medio de mensajes directos con el uso de canales directos.

Enfoque: proveer de un flujo de información constante a través del equipo de comunicación interna y los canales de comunicación.

Vehículo	Tipo de comunicación	Comentarios
Reuniones de grupo	Reuniones de personal, revisiones individuales	Motivar e incentivar
Presentaciones de power point	Presentación diseñada para mostrar el contenido de la estrategia	Previamente revisada por encargado
Póster / carteleras	Folletos colocados en carpetas de partituras	Colocados en cada una de las carpetas
Plataforma online / Grupos de Facebook o WhatsApp	Sitio o plataformas internas	Asegurar que todos tengan acceso al sitio

4.4 Planificar las operaciones

Planificar las actividades significa mejorar los procesos y serie de actividades de acuerdo a la estrategia general, que es planteada al inicio del modelo. Estas mejoras reflejan el análisis de la ejecución y la respuesta que el cliente recibe del servicio. Dentro del proceso de ejecución de la estrategia intervienen....

Mejorar los procesos clave significa hacer cambios en los procesos operacionales que no muestran los resultados deseados, de acuerdo a los requerimientos de la estrategia central. Este elemento incluye parámetros de medición del desempeño y evaluación de resultados.

Además, el desarrollar el plan de capacidades de recursos señala las necesidades que deben ser cubiertas por determinados elementos financieros a través de proyecciones y presupuestos.

Continuación apéndice 3.

¿Está el proceso operativo bajo control?

Los miembros del equipo deben tomar participación para comprobar si los procesos operativos están siendo realizado según estándares de calidad

¿La estrategia está siendo ejecutada adecuadamente?

En esa misma línea, se debe verificar si el proceso operativo está siendo guiado por la estrategia y lineamientos principales

4.5 Controlar y aprender

Toda vez establecida la estrategia, la alineación y la planificación debe de llevar un proceso de control que monitoree el desarrollo de su implementación. Esta etapa proporciona la retroalimentación para aprender del proceso y proponer mejoras para el siguiente elemento.

4.6 Probar y adaptar

La necesidad de revisiones de estrategia está presente en cualquier empresa u organización, estas inspecciones detectan fallas y apuntan nuevas rutas de acción de mejoras. La prueba y adaptación beneficia el ciclo y mantiene el panorama de mejora continua en punto focal de la empresa.

ESTRATEGIAS EMERGENETES

Las estrategias emergentes nacen en el proceso de ejecución al ser validadas por los cambios que deben implantarse de inmediato para generar mejoras en el servicio.

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

El análisis de rentabilidad indica el desempeño que la empresa está teniendo en el mercado de acuerdo a las contrataciones del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

1.KAPLAN, R. S., Y NORTON D. P. (2008). THE EXECUTION PREMIUM PROCESS, INTEGRANDO LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS. BARCELONA, ESPAÑA: EDICIONES DEUSTO.

2.KAPLAN, R. S., Y NORTON D. P. (2016). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. BARCELONA, ESPAÑA: CENTRO LIBROS PAPF, S.L.U.

3.KAPLAN, R. S., Y NORTON D. P. (2016). COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA IMPLANTAR U GESTIONAR SU ESTRATEGIA. BARCELONA, ESPAÑA: CENTRO LIBROS PAPF, S.L.U.

Continuación apéndice 3.

6

APÉNDICES

FORMATOS

Continuación apéndice 3.

BALANCED SCORECARD						
Perspectiva	MAPA ESTRATÉGICO		INDICADORES Y METAS		PLAN DE ACCIÓN	
	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa	Presupuesto	
Perspectiva financiera						
Perspectiva de clientes						
Perspectiva de procesos						
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento						

Continuación apéndice 3.

Plan para comunicar la estrategia

Objetivo:

Enfoque:

Vehículo

**Tipo de
comunicación**

Comentarios

Fuente: elaboración propia, usando Canva.