

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Carrera Administración de negocios con  
énfasis en Gerencia.**

*Tesis para optar por el grado académico de  
licenciatura*

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela  
de Artes de la Municipalidad de San Pablo  
de Heredia tomando, en cuenta la estrategia  
competitiva de bajos costos durante el  
segundo cuatrimestre del 2023.**

**Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz**

**Marzo, 2024**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	2
ÍNDICE DE FIGURAS .....	3
AGRADECIMIENTOS .....	4
DEDICATORIA .....	5
RESUMEN .....	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	25
1.3 OBJETIVOS.....	25
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	26
2.1 MARCO TEÓRICO.....	26
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	47
2.3 MARCO CONTEXTUAL .....	49
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	56
3.1 ENFOQUE .....	56
3.2 ALCANCE .....	57
3.3 DISEÑO.....	58
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	62
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	65
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	66
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	69
4.1 Analizar la gestión actual de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.....	69
4.2 Catalogar los impulsores de la estrategia genérica de bajos costos utilizada por la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia. ....	72
4.3 Relacionar una matriz de FODA estratégica, con mejoras de la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia. ....	74
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	77
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES .....	87
Y RECOMENDACIONES .....	87

6.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	87
6.2	LIMITACIONES .....	99
CAPÍTULO VII: PROPUESTA .....		99
7.1	Nombre de la propuesta .....	99
7.2	Institución, organización o población en la cual se desarrollará .....	100
7.3	Objetivo general y específicos de la propuesta .....	100
7.4	Cronograma de actividades y responsables .....	101
7.5	Presupuesto necesario para su implementación .....	101
7.6	Fases de la propuesta.....	102
7.7	Referencias .....	104
<b>REFERENCIAS</b> .....		106
ANEXOS.....		107
Lista de Anexos .....		108
a)	Documentos importantes de la investigación .....	108
	Anexo 1. Cuestionario para Profesores, padres de familia y estudiantes .....	108
	Anexo 2. Imágenes de costo de cursos sugeridos .....	111
	Anexo 3. Fotografías de la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia. ....	111
b)	Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana .....	113
	Anexo 4. Declaración Jurada .....	113
	Anexo 5. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años) y respuestas de las entrevistas .....	114
	Anexo 6. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación .....	38
	Anexo 7. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor. ....	39
	Anexo 8. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector .....	40
	Anexo 9. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG .....	41

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.....	39
Tabla 2.....	59
Tabla 3 Conclusiones y recomendaciones.....	87

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	28
Figura 2 .....	29
Figura 3 .....	30
Figura 4 .....	32
Figura 5 .....	39
Figura 6 .....	40
Figura 7 .....	41
Figura 8 .....	42
Figura 9 .....	43
Figura 10 .....	46
Figura 11 .....	60
Figura 12 .....	67

# **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios por brindarme la oportunidad de haber cumplido uno de mis sueños. A mi madre, mi hijo y mi familia por siempre estar ahí, brindándome todo su apoyo y ánimo incondicional.

A mi hermana por alentarme a seguir adelante a pesar de las adversidades y ser como una segunda madre.

Sin su ayuda y sus consejos hoy no podría estar cumpliendo este sueño.

Quiero agradecerle a doña Damaris, por permitirme realizar este trabajo de investigación en su organización, darme acceso a toda la información necesaria y permitirme observar, criticar y proponer mejoras en pro del crecimiento de esta.

Finalmente, a mi tutor, quien me ayudó en la guía y el buen avance de este trabajo de investigación

Kemly Ramírez Muñoz

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo dedico a mi madre, Gladys Muñoz Jiménez, quien me apoyo y me brindo todos los recursos a su alcance hasta su ultimo día en esta tierra. Siempre creyó en mí, en mis capacidades; y toda su vida lucho para sacar la familia adelante y brindarnos a todos mis hermanos y a mí, un mejor futuro. Así mismo a mi hijo Adrián Murillo, que siempre ha representado la fuerza y motivación para seguir adelante. Espero que este trabajo de investigación contribuya de manera positiva para el bien de otras organizaciones.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se realizó en la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia, la cual es una escuela sin fines de lucro comprometida con el desarrollo del cantón a través de la enseñanza artística, sin embargo, cuenta también con una colaboración multidisciplinaria por parte de diversas personas y organizaciones que desean formar parte de esta iniciativa para el bien común del cantón.

El trabajo de investigación tuvo, como objetivo identificar la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos. Esta investigación se realizó desde un enfoque cualitativo, para analizar las cualidades de las actividades de la cadena de valor y su estrategia.

Se utilizó, como fuente para la recolección de datos, la técnica de la entrevista a un total de 10 personas que incluye profesores, padres de familia y estudiantes de la organización, tomando, así, criterios de los entrevistados y el propio, para analizar la situación de la escuela. Se logró concluir que la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia, posee carencias en la mayoría de las actividades de la cadena de valor, debido a la falta de actualización en sus procesos, especialmente en la parte tecnológica, las cuales deberán mejorar con las propuestas indicadas, con base en la implementación de su ventaja competitiva.

## **Abstract**

The present research work was carried out in the Escuela de artes de la municipalidad de San Pablo, Heredia, which is a non-profit school committed with the development of the canton through artistic teaching, however, it also has a multidisciplinary collaboration by different people and organizations that wish to be part of this initiative for the welfare of the canton.

The objective of this research work was to identify the management of the value chain of Escuela de artes de la municipalidad de San Pablo, taking in consideration the low-cost competitive strategy. This research was carried out from a qualitative approach, to analyze the qualities of the value chain activities and its strategy. The interview technique was used as a source for data collection with a total of 10 people, including teachers, parents and students of the organization, thus taking criteria from the interviews and my own, to analyze the school situation.

As a conclusión the Escuela de artes de la municipalidad de San Pablo has deficiencias in most of the activities of the value chain, due to the lack of updating in its processes, especially in the technological part, which must be improve with the indicated proposals, based on the implementation of its competitive advantage.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se llevará a cabo con el personal administrativo, junta directiva, asamblea, profesores y estudiantes de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo, donde la población está representada por niños de 8 años hasta adultos mayores, la cual se llevará a cabo durante el segundo cuatrimestre 2023.

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

A partir de la revisión de investigaciones relacionadas con la gestión de cadena de valor, se resalta información relacionada con el objeto de estudio, donde se logró identificar experiencias internacionales, así como nacionales, las cuales refieren mecanismos, estrategias, políticas y acciones que fomentan la diversidad cultural y la incidencia de programas artístico-culturales en diversos contextos socioculturales.

- A) En la tesina para optar por el grado académico de bachillerato, Estudio de los factores para determinar la gestión de la cadena de valor de un taller de precisión con miras hacerla eficiente de manera integral, en Heredia en el segundo semestre del 2022. Creado por Yanory Mesén Valverde.

Se tienen como objetivos:

Relacionar el estado actual de la cadena de valor de un taller de precisión con indicadores y procedimientos con el fin de ser tomados en cuenta en las recomendaciones, así como clasificar las mejoras en la gestión de la cadena de valor por medio del uso de indicadores y

procedimientos relacionados con recomendaciones con el fin de mejorar la gestión de cada uno de los eslabones.

El diseño de la investigación es cuantitativo. El objetivo de una investigación cuantitativa es adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables medibles. La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor (Alan, Cortez, 2017, pág. 69.)

Para efectos de esta investigación la muestra será cualitativa por conveniencia ya que del total de 7 trabajadores con los que cuenta el Taller de Precisión Segura S.A., los que conviene entrevistar son 4 de ellos ya que son los encargados directos de algunos de los eslabones de la Cadena de Valor.

Estas entrevistas se hicieron con un solo cuestionario de 19 preguntas. La entrevista abarca temas sobre la cadena de valor e indicadores de procedimientos.

Se concluye según lo investigado con los colaboradores que el eslabón de Marketing y Ventas de la empresa lo manejan con un Facebook al que no le dan mucho seguimiento ni contenido de calidad y el de boca en boca de sus clientes que los recomiendan; ellos justifican este manejo ya que les da miedo hacer publicidad y luego no dar a basto con la demanda. Está demostrado que el marketing y las ventas tienen un efecto e impacto directo en las empresas, su objetivo es aumentar la visibilidad de la empresa y por ende el aumento de sus ventas. Por

lo que se debe elaborar una estrategia de servicio que involucre tanto el marketing como las ventas, para lograr un equilibrio donde aumenten su cartera de clientes. Las empresas deben tener en presente cómo los cambios internos impactan en los procesos, sistemas y trabajadores por tanto es vital que haya un procedimiento distinto cada cierto tiempo y según así se demande. Se concluye que los cambios empresariales deben de ser parte de cada individuo produciendo en cada uno de ellos una nueva cultura, multiplicando así los medios de éxito en el proceso de cambio, destacando que la comunicación es el elemento de mayor importancia para el líder directivo en el proceso de cambio. Se recomienda que una vez se tenga claro los objetivos a corto y largo plazo, se aseguren que se pueden hacer posible y lo que se necesita por parte de la empresa y colaboradores. Mantener una comunicación constante con los colaboradores donde se les explique los objetivos que se tienen y los beneficios que traerá a la empresa. Contar con servicios profesionales coaching o mentorías que los guíe y acompañe en el proceso y les ayude en la resolución de conflictos o bien les muestre sus puntos fuertes.

**B) En la investigación:** An investigation into the value proposition of classical music:

The creative value chain, music as work and value measurement in a New Zealand context of opera, orchestra and composition in 2021, de la Universidad de WAIKATO, written by Sally Rosenberg.

Se toma en cuenta un modelo multifuncional donde indica, to coalesce the variables into a single scale risk minimizing one or more factors that contribute to the value proposition. Therefore, a multi-dimensional model has been developed those attempts to bring the drivers of value, the creative value chain, and the wellbeing evaluation model into an entity, from which a survey could be derived to enumerate the results for organizations or individuals. The alternative value proposition of classical music can be mapped against all eight factors of the

Creative Value Chain as to create the product or service all steps must be taken into consideration.

At the end, as a conclusion: The measurement of the value proposition of classical music is dependent on individuals' perception. The scale methodology proposed may need to adapt to future perception as new cultural or societal values arise (Armbrecht, p. 269). However, to recognize that the individual, as performer, composer or customer of the classical music experience exists within a macroeconomic landscape is essential to effective valuation. Ultimately, however, it can be argued that the survival of classical music is not dependent so much on the economics of musical supply and demand as it is on the fundamental significance of the intrinsic aesthetic qualities of this genre of music which extends well beyond the confines of the Western cultural tradition.

C) En la investigación para obtener el grado de licenciatura en administración de negocios con énfasis en gerencia denominado: Implicaciones y requisitos para la implementación de un gobierno corporativo como ventaja institucional para la cadena de valor de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica (Coopebacen) ubicada en Guadalupe, Goicoechea, durante el primer cuatrimestre del 2020, realizada por María José Burgos Camacho, donde los objetivos son:

1. Analizar los diferentes modelos de Gobierno Corporativo aplicados en otras cooperativas nacionales, con el fin de recomendar alguna estructura que se adapte a la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Empleados del Banco Central de Costa Rica.

2. Constatar mediante el criterio experto, como el gobierno corporativo puede ser una ventaja institucional y estratégica para la COOPEBACEN, desde la perspectiva de fortalecer la cadena de valor, como un instrumento adicional para la eficiencia de los procesos.

3. Relacionar los mecanismos de control en materia de gobierno corporativo de entidades del sector cooperativista con la COOPEBACEN, por medio de fuentes primarias, para fortalecer la rendición de cuentas en el segundo semestre del 2021.

A partir del análisis de los factores internos y externos, se establecieron los objetivos estratégicos que apuntan a la consecución de la visión y misión de la organización. Para enlazar la fase de planteamiento con la evaluación y control, se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard (BSC por sus siglas en inglés, se definió utilizar la metodología de investigación de tipo cualitativa, con un proceso de revisión de literatura en el cual se producen una serie de preguntas antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos, esto conforme a la definición que aporta (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), que indica: “El enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “volar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre” (p.7). Por otra parte, la metodología a utilizar es analítica-conceptual, mezclando ambos modelos a partir de la técnica de entrevista semiestructurada, siendo un instrumento técnico que permite al entrevistador adoptar un diálogo coloquial con

los sujetos de estudio, además de ofrecer una técnica flexible y adaptativa a los sujetos, con muchas posibilidades de motivar el interlocutor. Así mismo aclarar ambigüedades y reduce formalismos, en efecto (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), describe la herramienta utilizada: Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (p.449).

A lo largo de investigación el estudio se basó en la herramienta de entrevistas semiestructurada con una selección de perfiles específicos que permitan ir de lo general a lo particular en cuanto a la profundidad de los temas mencionados. Sobre lo particular para el primer objetivo general se concluye: 1. Falta de interiorización de los principios dentro de la gestión de la organización, que son fundamentales para una correcta práctica del modelo de gobierno corporativo, así mismo hay que tomar en consideración las singularidades que posee la estructura orgánica de las sociedades cooperativistas, sin dejar de lado sus principios fundamentales del sector cooperativistas dado que es el ADN de la este tipo de organizaciones.

**D) La tesis ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS EN LA I. E. P. “LUNA SCHOOL” EN EL PERIODO 2017 – 2018 de Rita Nataly Castro Saavedra.**

Esta es de tipo descriptiva, ya que va a mostrar cada característica de la empresa, el cual orientará a conocer la realidad de la Institución Educativa Particular. Salkind

(como se citó en Bernal, 2016) la investigación descriptiva es aquella en que “reseñan características o rasgos del objeto de estudio”. (p. 143).

El diseño de investigación será no experimental con enfoque cualitativo, puesto que se diseñará la cadena de valor en la gestión empresarial para implementar estrategias que permitan mejorar los resultados y sirva de ayuda para el personal Directivo de dicha Institución Educativa Particular. La muestra será la directora, personal administrativo, padres de familia de la empresa debido a que nos brindará la mayor información para la investigación.

La cadena de valor es importante ya que permite conocer la ventaja sobre sus competidores, esto es posible a través de una correcta gestión empresarial, además de implementar buenas estrategias para que la organización alcance sus metas y por ende, el objetivo principal de la presente investigación fue analizar la cadena de valor y su impacto en la gestión empresarial para el diseño de estrategias en la I.E.P LUNA SCHOOL 2017 – 2018. Como conclusión, se recomienda invertir más a través de un financiamiento con terceros para captar a clientes y así hacer crecer los niveles educativos de la I.E.P LUNA SCHOOL, ya que la empresa en estudio si tiene capacidad para cubrir una inversión Además, poner en práctica y desarrollar las partes que carecen en la cadena de valor, además de invertir en la tecnología ya que estamos en pleno siglo XXI y es beneficioso para la institución y para la comunidad de alumnos y trabajar con más personal perenne porque ayuda a que la institución capte más clientes. Por último, se debe seguir trabajando constantemente con el personal, capacitarlo y establecer un clima armonioso de trabajo, para que puedan seguir cumpliendo sus metas propuestas.

E) De acuerdo al trabajo desarrollado por Narumi Kihara Mora, para optar por el grado de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en gerencia, cual tiene como tema de investigación ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y LA ESTRATEGIA GENÉRICA PARA EL DESARROLLO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA DEL RESTAURANTE GOYI EN CINCO ESQUINAS DE TIBÁS EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL AÑO 2019, se define como objetivos:

Compilar información sobre la cadena de valor para su análisis, entrevistando a los trabajadores y dueños del Restaurante Goyi durante el tercer cuatrimestre del año 2019, examinar, mediante una matriz FODA, la situación actual interna, entrevistando y observando a los trabajadores para definir la estrategia genérica de la empresa para su análisis, entrevistando a los dueños de esta durante el tercer cuatrimestre del año 2019 en el Restaurante Goyi.

Para esto se utilizó un enfoque cualitativo, donde se procederá a la utilización de las entrevistas y la observación como instrumento para la recolección de los datos.

En el proceso cuantitativo, primero se recolectan todos los datos y luego se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, sino que la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además el análisis no es completamente uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar. (Hernández, 2018, p. 465). En el presente trabajo de investigación se utilizan los métodos de la entrevista y la observación para la recolección de los datos. En las entrevistas se les realizaron un total de 10 a 11 preguntas, respectivamente, en forma de cuestionario, a los encargados de cada área del Restaurante Goyi, quienes son: un jefe de cocina, un encargado del salón, un motorizado, la persona encargada de la administración, y el dueño fundador del Restaurante Goyi.

Narumi Kihara Mora (2019) obtuvo como resultado de la investigación en el restaurante que: al no tener asignado un encargado de llevar control de los productos en la bodega del Restaurante Goyi, y permitir que cualquier trabajador tome por la libre cualquier producto en cualquier momento, se dificulta el llevar un control de los materiales existente o utilizados, y saber si en realidad se están utilizando adecuadamente, por lo que se recomienda implementar mejoras en el control del inventario de los productos que se almacenan en la bodega del restaurante, para llevar un control más exacto de cuáles son los productos para utilizar de primero y en qué fecha se caducarán.

También se concluye que, al no contar con un programa de capacitación al personal, para tratar de mejorar los procesos de operación y realización de los platillos, el tiempo de entrega a los clientes puede tardar más; esto puede generar molestias, y aparecerán clientes que no estén dispuestos a esperar tanto tiempo, y se puedan marchar con una imagen negativa del Restaurante Goyi. Al ser procesos repetitivos durante muchos años por la costumbre, se pueden estar llevando a cabo sin siquiera con la idea clara del porqué se realizan de dicha manera, y se puede estar dejando de lado una mejora en dichos procesos.

Al no darles un mantenimiento constante a sus redes sociales, para estar en constante contacto con los clientes, ni realizar publicidad mediante algún medio, esto hace que muchas personas se olviden del lugar o se les dificulte atraer nuevos clientes, por lo que se recomienda la contratación de un community manager, para que actualice y esté en constante contacto con los seguidores de las redes sociales que ya posee el Restaurante Goyi, pero que ha dejado de brindarles mantenimiento.

**F) En la tesis PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR DE  
LA EMPRESA SERVIGLASS VIDRIO Y ALUMINIO S. A., EN LA**

PROVINCIA DE HEREDIA, DURANTE EL II Y III CUATRIMESTRE  
2018, elaborada por Ariana Elizondo Diaz, 2018.

Se desea Mejorar la cadena de valor de la empresa Serviglass Vidrio y Aluminio S. A., para el aumento de su desempeño en los indicadores: tiempos de entrega, exactitud de los pedidos y desperdicio de materia prima, mediante la aplicación de estándares, mejores prácticas y herramientas de la Ingeniería Industrial, durante el segundo semestre del 2018.

La implementación del nuevo modelo permite que la Cadena de Valor de Serviglass Vidrio y Aluminio S. A. mejore con la reducción de desperdicios de materia prima, decremento de las entregas tardías y disminución de errores en entrega de productos. Estos aspectos, por ende, generan incremento en la satisfacción de los clientes, aumento de las eficiencias operativas, mejor empleo del recurso humano, mejoras económicas y reducción del Lead Time promedio para las órdenes. Se sugiere realizar este análisis de manera mensual y gestionar una reunión de equipo, en la cual se presenten los datos actualizados de estos indicadores de desempeño operacional. Como parte del control y seguimiento, estos resultados deben ser expuestos por la gerencia a todos los empleados, a quienes debe instarse a que alcancen las metas y obtengan el Programa de Incentivos. En estas reuniones se planifican las actividades de mejora continua, según las conclusiones obtenidas en cada proceso, a partir de lo más crítico a lo menos crítico para, de esta forma, ver resultados favorables y de mayor a menor impacto. Además, se deja documentación de los temas tratados en forma de minuta para que sirva de referencia para la siguiente sesión.

- G) Gabriela Bravo Torres, en 2017 hace referencia en la investigación para optar por el grado de Magister, “Gestión de audiencias para la danza contemporánea: Análisis de la cadena de valor desde la perspectiva de las audiencias.

Donde el objetivo buscado es contribuir al fortalecimiento de la cadena de valor de la producción de la danza contemporánea de la Región Metropolitana, en aquellos aspectos que mejoran la experiencia de las audiencias y con ello, la valoración social de la disciplina. El enfoque metodológico de esta investigación es cualitativo, exploratorio e inductivo. Es cualitativo porque tiene como premisa fundamental que la realidad social está configurada por el significado que los actores le dan a los hechos. El objetivo central de la investigación social cualitativa es la documentación de dicho proceso de constituir la realidad, su reconstrucción analítica y su explicación. El interés de la investigación entonces es: el proceso de constitución de la realidad y el proceso de la constitución de modelos de acción y su interpretación. Para explicar los fenómenos de la realidad, también las teorías deben tener carácter procesal, deben ser derivados dinámicamente” (Bracker, 2002).

El presente análisis de la cadena de valor de la Danza Contemporánea en la Región Metropolitana, permitió reconocer los aspectos deficitarios de la misma, por tanto, la danza al igual que la mayoría de las prácticas artísticas, se constituye como experiencia social y receptiva donde el lenguaje propio es el movimiento y su puesta en escena cumple una función comunicativa.

**H)** En la investigación sobre mejoras en la cadena de valor del té: An Exploratory Value Chain Analysis for Burmese Pickled Tea (LAPHET) de la Universidad de Massey, New Zealand, 2016.

This research aims to examine the present state of pickled tea production and to suggest improvements to the quality of pickled tea in the value chain. This study will be in a form of exploratory research, as pickled tea is relatively unknown outside of Myanmar and a very few neighboring countries. Therefore, this research will not attempt to establish or test any theory or hypothesis. This research study is exploratory in nature as it “generates information about unknown aspects of phenomena” (Teddlie & Tashakkori, 2009, p. 25).

Two types of research methods are widely used in collecting data; namely, quantitative and qualitative methods (Ghauri et al., 1995). Quantitative methods are related to numerical interpretations, where data is collected and transformed into numbers which are tested to see if a relationship can be found so that conclusions can be drawn from the results gained (Bryman & Bell, 2007). On the other hand, qualitative methods do not rely on statistics or numbers and emphasize understanding, interpretation, and observation in natural settings (Ghauri et al., 1995). Poblete & Grimsholm (2010) stated that qualitative methods include less structured protocols and interactive interviews, and produce an overall picture of the results in a more effective way than quantitative methods. In most studies, qualitative methods can either be used alone or in combination with quantitative approaches (Creswell, 2014).

As results for this investigation there is an analysis of the data and discusses the results obtained from the study. It has four main sections: the first section describes the pickled tea value chain, which includes the value chain map, participants and their activities, and roles involved in the value chain. The second section presents the margins and benefit shares of participants as the product moves along the value chain. The third section presents the potential of pickled tea in the international market. The final section deals with pickled tea in the U.S. market.

As recommendation: The value chain model by Fredendall & Hill (2000) presented in chapter two shows that the strength of the value chain depends on the degree of trust, relationships, and communication that exists among different participants. Therefore, the value chain is underdeveloped and largely inefficient. In general, the

pickled tea value chain goes only one way and consumer demand is not taken into consideration. A substantial consumer survey across various retail outlets would provide a clear understanding of what consumers would like, thus giving a better idea of demand, as well as enabling better targeted product differentiation strategies to be put in place by individual businesses in the industry. Moreover, for producers with inconsistent information and market access, forming pickled tea cooperatives to update timely information and creating market access may minimize the marketing problems.

- I)** En la investigación realizada por Jeimy Yaneth Maldonado Rodríguez de la Universidad de Granada con el título: Cadena de valor de un servicio de un programa de enseñanza de la lengua española a través de la inmersión cultural, dirigida a extranjeros en la región de Ubaté Cundinamarca, 2015, se tiene como objetivo describir la cadena de valor para la prestación del servicio de enseñanza del español a extranjeros a través de la inmersión cultural en Ubaté, para:

Determinar los componentes teóricos pertinentes para alcanzar la ventaja competitiva a través de un modelo de cadena de valor, precisando establecer el conjunto de actividades en la inmersión cultural de valor que determinen la diferenciación de un servicio de un programa de enseñanza del español a extranjeros más llamativo dentro del segmento de mercado.

Como conclusiones en esta investigación se obtiene que:

1. Se han determinado los componentes teóricos para desarrollar una cadena de valor para la prestación de un servicio de enseñanza del español a extranjeros en el municipio de Ubaté.
2. Es posible desarrollar un modelo de Porter de cadena de valor a un servicio de enseñanza de español para extranjeros.

3. De acuerdo al análisis de benchmarking se ha determinado la ventaja competitiva de la competencia utilizando la matriz de cadena de valor propuesta por Porter.
4. Se ha estructurado la ventaja competitiva de Spanish4All a través de la determinación de su respectiva cadena de valor.
5. Se ha realizado la estructura de una empresa para la prestación de un servicio de enseñanza de un idioma siguiendo los estándares estipulados por la cámara de comercio de Bogotá.
6. A través del conjunto de actividades propuesto para la cadena de valor, se puede establecer una empresa rentable con bajos costos operativos para competir con otros servicios a partir de una estrategia de precios atractivos para el cliente que generen rentabilidad en la empresa.
7. Se pueden establecer procesos claros para el funcionamiento empresarial a partir de la implementación del modelo de cadena de valor de Porter.
8. A partir del análisis de cadena de valor de la competencia y la determinación de su ventaja competitiva, se puede establecer la propia estrategia de diferenciación, haciéndola más llamativa para el cliente.

**J)** En el trabajo de investigación denominado PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CONTRIBUCIÓN Y MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN ESTRELLAS DE BELÉN DEL DISTRITO DE LA VICTORIA EN EL PERIODO 2014, realizado por María Alejandra Sosa Jaime, para optar por el título de contador público, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo define que:

En la actualidad las instituciones educativas necesitan y requieren nuevos cambios para mejorar la calidad de enseñanza y además que estos mismos sepan a donde van direccionados; la globalización de la economía, el progreso de la tecnología, entre otros

agentes; y es ahí donde nace entonces la necesidad de crear definiciones de visión y misión dentro de las organizaciones, como es el planeamiento estratégico y el mando integral que se enfocan a largo plazo, para poder contrarrestar las irregularidades presentes en la institución que no están siendo bien enfocados como sus objetivos y metas para un mejor nivel económico, social , humano y cultural.

La investigación realizada es de tipo mixto, ya que se observa que la información obtenida de la recolección de los datos será analizada tanto cualitativa como cuantitativamente a través de instrumentos técnicos como la entrevista no estructurada y la lista de cotejo que van a ser aplicados a los docentes y a la parte administrativa puesto que esta ayudara de manera significativa a observa y conocer el funcionamiento de la empresa y sobre todo a corroborar información y a la vez podrá determinar datos que no puedan ser conocidos por la ficha de observación.

Se llevó a cabo una entrevista estructurada a partir de la cual se dio a conocer su plan estratégico institucional que incluye : visión , misión, objetivos, y su programa anual de sus actividades así como también otros elementos que lo conforman de manera tácita como la estructura organizativa , valores que la empresa propone a alcanzar .Según Martínez & Milla (2012) estipula que el plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de una empresa; ya que es el documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación sirven como punto de partida para poder formular soluciones a la problemática de la institución, de este modo se concluye:

1) Se pudo evidenciar que la institución no cuenta con planificación estratégica adecuada para tener más claro puntos clave de la institución y así poder reinventarse y que haya un crecimiento en el mercado. 2) Mediante el análisis de la situación actual se pudo conocer la función de la empresa, así como, la misión, visión, programa curricular, y sus objetivos como institución, pero de manera pedagógica ya que no lo determinaban de manera clara y concisa con relación a lo empresarial. Y esto conlleva a que se realice un plan estratégico para la institución y así puedan desempeñar y formularse estrategia en la institución. 3) Las estrategias de la organización establecidas lograran maximizar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades y disminuir y neutralizar sus debilidades y amenazas. 4) Para la propuesta planteada de una herramienta de gestión como es el plan estratégico, y el cuadro de mando integral se requiere plantear a las autoridades de la institución (dirección) las ventajas de la posible implementación. 5) Las cuatro perspectivas principales del CMI consideradas como: clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, muestran vinculación entre si lo cual se conjuga de manera explícita y da coherencia al modelo propuesto. 6) Se observó que el personal quienes generan valor a la institución los que laboran en la misma la gran mayoría no se encuentra en planilla solo algunos de ellos; sin embargo, no hay una estabilidad laboral y esto de alguna manera puede que ellos no se sientan recompensados con lo que retribuyen.

Por lo que hace las siguientes recomendaciones:

1) Difundir los valores de la empresa, la visión, misión y lo que compromete el plan estratégico planeado y así comunicarlas y hacerlas cumplir con el fin

posterior de dirigirse a los clientes de una manera más adecuada y generando expectativas de nuevos servicios en la institución generando así un rango de confianza para las partes. 2) Se recomienda a la institución adopte el cuadro de mando integral como la herramienta idónea para el cumplimiento de los planes estratégicos y mejora de la calidad de los servicios educativos y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de las actividades a realizar con el fin de ser más competitivos frente a los demás. 3) Para el mantenimiento de la imagen y mejores logros de la institución, será de mucho provecho el ejecutar el plan propuesto en la presente investigación aplicando todas las estrategias propuestas y demás aspectos planteados en el presente estudio desde el plan estratégico y cuadro de mando integral con el fin de que todo el personal se sienta comprometido e identificado. 4) Realizar una reestructuración de costos con relación a las remuneraciones del personal y situación laboral del personal de la institución para que así no solo se sientan retribuidos, sino que motivados con lo que hacen en la institución. 5) Seguir las estrategias propuestas y desarrollar nuevas una vez logrados los objetivos y metas establecidas con el fin de mantener una competitividad y ventaja en el mercado. 6) Posteriormente también podría realizar otras investigaciones que ayuden a desarrollarse conjuntamente con lo planteado en la investigación, así como: la ingeniería de sistemas (con soportes de software) que permita gestionar la información dentro de la empresa, facilitando los procesos, y al mismo tiempo sea utilizado para recopilar la información.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Delimitación temporal:** La investigación se inicia durante el segundo cuatrimestre del año 2023.

**Delimitación geográfica:** La investigación se realiza en el Cantón de San Pablo, Heredia, Costa Rica.

### **1.1.3 Justificación**

La importancia de visibilizar las buenas prácticas de la gestión de cadena de valor, así como fomentar los procesos de planificación para el desarrollo local, fueron parte de las causas para realizar este proyecto de investigación en la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia. La institución proporciona elementos con los cuales garantiza oportunidades socioeducativas para la población vulnerable, incentivando la participación de las personas que residen en la comunidad y sectores aledaños.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál debería ser la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, tomando en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Identificar la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analizar la gestión actual de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.
- Catalogar los impulsores de la estrategia genérica de bajos costos utilizada por la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.
- Relacionar una matriz de FODA estratégica, con mejoras de la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

En el presente trabajo de investigación se utilizará la cadena de valor como base principal del estudio, complementando con una matriz FODA, tomando en consideración las estrategias competitivas de costos bajos.

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

El **modelo de negocios** de la organización se halla en estrecha relación con el concepto de estrategia, es el plan detallado de la administración para entregar valiosos productos o servicios a

los consumidores en una forma que genere bastantes ingresos como para cubrir los costos y deje una utilidad atractiva. Es la historia que la administración cuenta respecto del modo en que la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no será viable y estará en duda la supervivencia del negocio. Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una organización son: (1) la propuesta de valor para el consumidor y (2) su modelo de operación. (Thompson, 2018, pág. 13).

Es necesario establecer un modelo de negocios para tener la noción del plan de administración que se va a utilizar para así lograr una mejor comercialización en este caso de los servicios ofrecidos por Escuela de Artes.

El propósito principal del análisis de la **cadena de valor** es facilitar una comparación, actividad por actividad, de la eficiencia y eficacia con que una organización entrega valor a sus consumidores, en relación con sus competidores. Separar las operaciones de la organización en actividades primarias y secundarias es el primer paso para esta comparación. (Thompson, 2018, pág. 135)

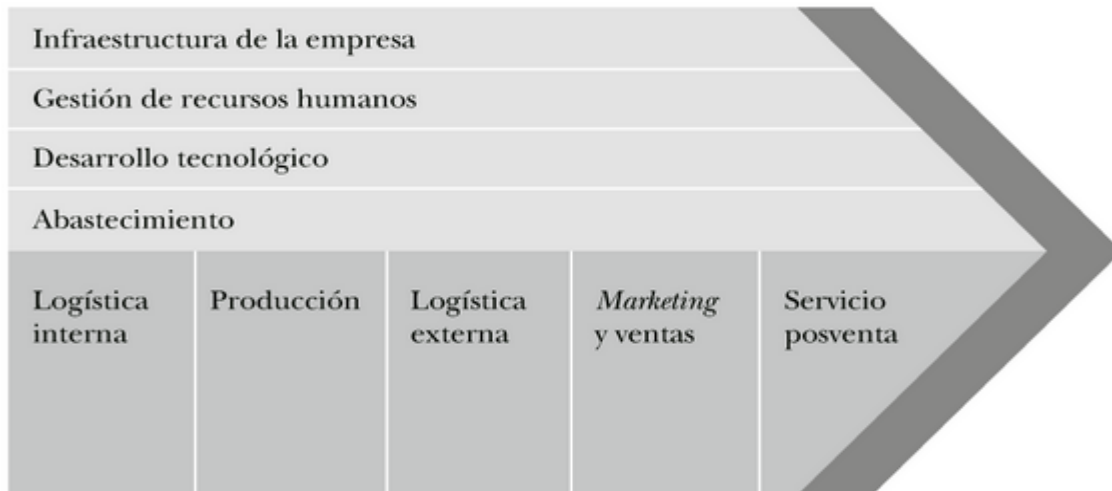
Cada una de las actividades contribuyen a la creación de valor en la empresa que las realiza – en ese sentido se habla de cadenas de valor como sinónimo de cadenas de producción y constituye una fuente potencial de ventajas competitivas para la misma.

Porter (1991) diferencia entre **actividades primarias**, directamente asociadas a la fabricación de los productos (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicio), y **actividades de soporte**, necesarias para apoyar el desarrollo de las anteriores (compra de los inputs, diseño de los productos, gestión del personal, planificación, utilización de la infraestructura, etc.). De acuerdo con este esquema, la empresa puede ser mejor que la competencia y lograr ventajas competitivas en varios ámbitos: a) la realización de actividades

primarias o de apoyo; b) el modo de coordinarlas internamente; o c) el modo de coordinarlas internamente; o c) el modo en que estas actividades se pueden coordinar con la cadena de valor de proveedores y clientes. (PÉREZ GARCÍA & PLA-BARBER, 2020, pág. 18)

Figura 1

Actividades de la cadena de valor



Fuente: Porter (1991).

Fuente: PÉREZ GARCÍA, F. (Dir.), BENAGES CANDAU, E. ; PLA-BARBER, J. La competitividad española en las cadenas de valor globales. Pág. 18

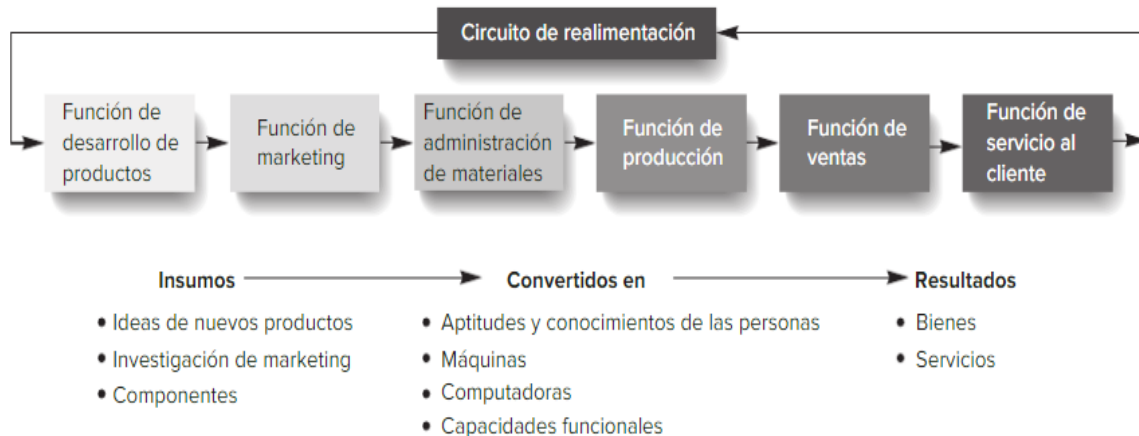
Analizando tanto las actividades primarias como las secundarias podemos determinar cómo utilizar los sistemas de información para mejorar la eficiencia operativa y lograr actividades de valor agregado. Adicionalmente nos proporcionara información para mejorar la gestión de la escuela con los clientes y lograr una mayor proyección a nivel comunal.

Por lo tanto, **cadena de valor** de una compañía es la serie o secuencia coordinada de actividades funcionales necesarias para transformar insumos como conceptos de productos nuevos, materias primas, partes o habilidades profesionales en bienes terminados o bien servicios que los clientes valoren y quieran comprar. Cada actividad funcional de la cadena agrega valor al producto cuando

reduce su costo o le agrega cualidades diferenciadas que aumentan el precio que la compañía puede cobrar por él. (Jones, 2019, pág. 278).

Figura 2

Actividades Funcionales de la Cadena de valor



Fuente: Jones, G. R. (2019). *Administración contemporánea*. . McGraw-Hill

Para lograr un alto desempeño, los gerentes tratan de mejorar su nivel de respuesta a los clientes, la calidad de sus productos y la eficiencia de su organización, se debe recurrir a diferentes métodos o técnicas de la administración para lograr así una mejora en el funcionamiento de la empresa.

La cadena de valor de una compañía está integrada en un sistema todavía mayor de actividades, que incluye la cadena de valor de sus proveedores y la cadena de valor de cualquier distribuidor y minorista que utilice para llevar su producto o servicio hasta el usuario final. Este sistema de la cadena de valor tiene consecuencias que se extienden mucho más allá de los costos de la organización. Puede afectar atributos como la calidad del producto que eleva la diferenciación, o tener un impacto importante en la propuesta de valor para el consumidor de la organización, así como su rentabilidad. (Thompson, 2018, pág. 136)

**Las Estrategias del nivel de negocios o genéricas:** conceden a una compañía una forma específica de posición y ventaja competitiva de cara a sus rivales y que resulta en una rentabilidad superior al promedio. (Hill, 2019, pág. 158)

La forma que se posiciona en el mercado para obtener una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que pueden usarse en diferentes contextos industriales: Por ejemplo. Liderazgo de costos, diferenciación, enfoque o concentración en un nicho o segmento particular de la industria o alguna combinación de ellas. (Hill, 2019, pág. 21)

Figura 3

Estrategias genéricas

Tipo 1: Liderazgo en costos — Bajo costo  
 Tipo 2: Liderazgo en costos — Mejor valor  
 Tipo 3: Diferenciación  
 Tipo 4: Enfoque — Bajo costo  
 Tipo 5: Enfoque — Mejor valor

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: Fred David, Forest David, (2017), Conceptos de administración estratégica. Pág. 145.

**Estrategia de liderazgo en costos**

Estrategia de liderazgo en costos es Cuando una compañía reduce sus costos para que le sea posible bajar los precios, sin dejar de obtener ganancias. (Hill, 2019, pág. 158)

Las empresas que emplean las estrategias de liderazgo en costos bajos en lo cual nos vamos a enfocar en esta investigación para lograr una ventaja competitiva, con lo que se intenta mejorar los métodos utilizados actualmente para garantizar que los costos totales trasladados al usuario final sean menores, sin perder la calidad en el servicio proporcionado.

La Escuela de Artes de San Pablo debe establecer actividades de la cadena de valor más eficiente que los rivales y controlar los factores que puedan afectar los costos de dichas actividades, pues debe tomaren cuenta el presupuesto que les es asignado.

La base de un **liderazgo en bajo costo** para la ventaja competitiva consiste en conseguir costos totales más bajos que los de sus competidores. Los líderes en bajo costo son excepcionalmente buenos para el descubrimiento de formas de eliminar costos en sus negocios, proporcionando un producto o servicio que los compradores encuentren aceptable. (Thompson, 2018, pág. 167)

El éxito en el logro de una ventaja por costos bajos sobre los competidores proviene de superar la administración de los rivales en el descubrimiento de formas de ejecutar actividades de la cadena de valor con más rapidez, más exactitud y más eficientemente en cuanto a costos (Thompson, 2018, pág. 173)

Una organización puede convertir una ventaja de bajo costo sobre los rivales en un atractivo rendimiento de utilidades en cualquiera de dos formas:

1. Usando la protección de un costo bajo para ofrecer un precio más atractivo a los competidores y atraer a compradores sensibles al precio en cantidades grandes para aumentar las utilidades totales.
2. Absteniéndose de usar rebajas para apoderarse de las ventas de los rivales (lo cual corre el riesgo de empezar una guerra de precios) y, en lugar de ello, cobrando un precio aproximadamente igual al de otros rivales de bajo precio. (Thompson, 2018, pág. 167)

Para alcanzar un margen de bajo costo por encima de la competencia, los costos acumulativos de una organización a través de su cadena de valor total deben ser más bajos que los costos acumulativos de los competidores.

Hay dos formas de llevar a cabo esto:

1. Hacer un mejor trabajo que el de la competencia mediante la realización de actividades de cadena de valor con más eficiencia desde el punto de vista de los costos.

2. Rediseñar la cadena de valor total de la organización para eliminar o disminuir algunos costos-actividades de producción. (Thompson, 2018, pág. 168)

Sin embargo, se debe prestar particular atención a un conjunto de factores conocidos como **generadores de costos**, que es un factor que tiene una fuerte influencia en los costos de una organización. (Thompson, 2018, pág. 168)

Figura 4

#### Generadores o impulsores de costos



Fuente: Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A.(2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. Pag 168.

Los métodos de reducción de costos que demuestran un uso efectivo de los generadores de costos incluyen:

#### 1. Los esfuerzos por capturar todas las economías de escala disponibles.

Las economías de escala provienen de la capacidad para reducir los costos unitarios aumentando la escala de operación; pueden afectar a los costes unitarios de muchas actividades a lo largo de la

cadena de valor, incluyendo la manufactura, investigación y desarrollo, publicidad, distribución y administración general.

## **2. Aprovechar al máximo las ventajas de la experiencia y los efectos de la curva de aprendizaje.**

El costo de realizar una actividad puede disminuir con el tiempo a medida que el aprendizaje y la experiencia del personal de la organización mejoran. Las economías de aprendizaje/experiencia pueden provenir de la eliminación de fallas y del dominio de las tecnologías recientemente introducidas, usando las experiencias y las sugerencias de los trabajadores para instalar disposiciones de las plantas y procedimientos de ensamblado más eficientes, y la velocidad y eficacia adicionales que se acumulan al escoger repetidamente sitios para la operación y construcción de nuevas plantas, canales de distribución detallistas o centros de distribución. Los proveedores de costos bajos agresivamente administrados prestan una atención diligente a la captura de las ventajas del aprendizaje y de la experiencia, y al cuidado de estas ventajas patentadas a cualquier nivel posible.

## **3. Tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad.**

Si una organización es capaz de operar a su capacidad total o cerca de ella, se produce un efecto grande sobre los costos unitarios cuando su cadena de valor contiene actividades asociadas con costos fijos sustanciales. Las tasas más altas de la utilización de la capacidad permiten que la depreciación y otros costos fijos se distribuyan sobre un volumen más grande de unidades, reduciendo así los costos fijos por unidad. Entre más haga el negocio un uso intenso del capital y entre más altos sean los costos fijos con relación a los costos totales, mayor será la penalización sobre los costos unitarios por utilizar insuficientemente la capacidad existente.

## **4. Mejoramiento de la eficacia de la cadena de suministro.**

La asociación con los proveedores para modernizar los procesos de pedidos y de compras, la reducción de los costos de mantenimiento del inventario vía prácticas de inventario justo a tiempo, las economías sobre el embarque y el manejo de materiales, y el descubrimiento de otras oportunidades de ahorros en costos es un enfoque que se usa mucho para la reducción de costos. Una organización con una competencia distintiva en la administración de la eficiencia de los costos de la cadena de suministro puede conseguir a veces una ventaja en costos importante sobre los rivales menos expertos.

**5. La utilización de insumos de costo más bajo, sin que hacerlo implique sacrificar la calidad.**

Algunos ejemplos incluyen las materias primas o partes componentes de costo más bajo, los ‘insumos’ de la mano de obra no sindicalizada, y las cuotas de alquiler más bajas debido a diferencias en la ubicación. Si los costos de ciertos factores son ‘demasiado altos’, una organización puede incluso diseñar los insumos de alto costo a partir del producto en su totalidad.

**6. Utilización del poder de negociación de la organización.**

Vis-à-vis los proveedores u otros en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones.

**7. Utilización de sistemas de comunicación y tecnología de la información (TI) para conseguir eficiencias operativas.**

Por ejemplo, el uso compartido de datos, que empieza con las órdenes del cliente y que recorre todo el camino hacia atrás hasta la producción de componentes, aunado al uso de los programas para la planeación de los recursos de la empresa (ERP) y sistemas de ejecución de manufactura (MES), puede reducir enormemente los tiempos de producción y los costos de la mano de obra. Numerosas organizaciones tienen ahora sistemas en línea y programas de cómputo que convierten a muchas tareas que antes consumían mucho tiempo y mano de obra, como las compras, la

administración de inventarios, la facturación y el pago de facturas, en rápidos clics que se ejecutan con el mouse.

**8. Empleo de tecnologías avanzadas de producción y diseños de proceso para mejorar la eficacia total.**

Los ejemplos van desde la tecnología de producción robótica altamente automatizada hasta las técnicas de diseño asistido por computadora (DAO), para diseñar procedimientos de manufactura (DFM) que permitan una producción más integrada y eficiente. Las organizaciones también pueden conseguir aumentos de eficacia sustanciales a través de la innovación de procesos o a través de enfoques como la administración de los procesos del negocio, la reingeniería del proceso del negocio o la administración total de la calidad (TQM), la cual pretende coordinar actividades de producción e impulsar un mejoramiento continuo en productividad y calidad.

**9. Estar alerta ante las ventajas de costos de las contrataciones externas (outsourcing) o de una integración vertical.**

Las contrataciones externas para la realización de ciertas actividades de la cadena de valor pueden ser más económicas que su realización interna si los especialistas externos, en virtud de su especialización y volumen, pueden realizar las actividades a un costo más bajo. En efecto, las contrataciones externas, en años recientes, se han vuelto un enfoque de reducción de costos que se usa ampliamente. Por otra parte, puede haber épocas en las que la integración de las actividades ya sea de los proveedores o de los aliados del canal de distribución puede reducir los costos a través de una mayor eficiencia de producción, costos de transacción más bajos o una mejor posición negociadora.

**10. Motivar a los empleados a través de incentivos y cultura organizacional.**

El sistema de incentivos de una organización puede fomentar una mayor productividad del trabajador, así como innovaciones en ahorros que provienen de las sugerencias del trabajador. La cultura de una organización también puede motivar el orgullo del trabajador, en la productividad y en una mejora continua. (Thompson, 2018, pág. 170)

Se debe tomar en cuenta una **Estrategia de diferenciación** que es cuando una compañía diferencia su producto por algún medio como el reconocimiento de segmentos diferentes o el ofrecimiento de productos diferentes a cada segmento. (Hill, 2019, pág. 158)

Con estas estrategias, aunque no se puede garantizar una ventaja competitiva, ofrece diferentes grados de diferenciación por lo que se puede cubrir las necesidades del cliente y logran ofrecer un servicio duradero que, con los bajos costos, mejor servicio, menor mantenimiento pueda ofrecer un mayor beneficio al usuario.

De igual manera la **Estrategia de enfoque** que es de bajo costo, es cuando una compañía selecciona cierto segmento o nicho e intenta ser el participante de menor costo en ese nicho. (Hill, 2019, pág. 158)

Podemos enfocarnos en una estrategia de tomando en cuenta que existe un buen potencial de crecimiento y desarrollo del mercado, utilizando una estrategia de enfoque de bajo costo que puede ser muy atractiva, especialmente en este caso donde el nicho es grande ya que la proyección puede hacerse no solo a la comunidad en la que se encuentra sino también a las comunidades aledañas, sobre todo cuando se presentan en estas condiciones.

El **Impulsor de cambio** nos permite diagnosticar los factores que moldean el dinamismo de la industria y proyectar sus efectos sobre el atractivo futuro de la industria, usando tanto enfoques tradicionales como alternativas como la planeación de escenarios. (Thompson, 2018, pág. 130).

El análisis del dinamismo de la industria requiere determinar la forma en que los impulsores del cambio afectan la industria y las condiciones de la competencia.

Como alternativa a un proceso exhaustivo de planeación de escenarios, las empresas pueden aplicar los tres pasos siguientes: (1) identificar los impulsores del cambio; (2) determinar si los impulsores del cambio están, de manera individual o colectiva, actuando para hacer que la industria sea más o menos atractiva; y (3) precisar qué cambios se necesitan en la estrategia con el fin de prepararse para los impactos del cambio anticipado. (Thompson, 2018, pág. 89)

Con los impulsores de costos que en este caso nos basaremos en una estrategia de bajos costos para asegurar el objetivo de ofrecer un menor precio que los rivales y con esto proponer un efecto diferenciador tomando en cuenta las necesidades de los clientes.

Los impulsores más comunes son:

- Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.
- La creciente globalización.
- Los cambios en quien compra el producto y cómo lo usa.
- El cambio tecnológico.
- El surgimiento de nuevas capacidades de la internet y sus aplicaciones.
- Innovación del producto y de su marketing.
- Entrada o salida de grandes empresas.
- Las mejoras en costos y eficiencia en mercados muy cercanos.
- Influencias regulatorias y cambios en las políticas gubernamentales.
- El cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida en la sociedad. (Thompson, 2018, págs. 90-92)

El análisis **FODA** es una herramienta sencilla, pero poderosa para enfocar las fortalezas y debilidades de una organización, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas a su futuro. (Thompson, 2018, pág. 125)

El análisis **FODA** es un ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fuerzas (F), las oportunidades en el entorno (O), las debilidades internas (D) y las amenazas externas (A) que afectan a la organización. Con base en esta herramienta, los gerentes de todos los niveles escogen las estrategias de los niveles corporativo, de negocio y funcional que mejor posicionen a la organización para lograr su misión y sus metas.

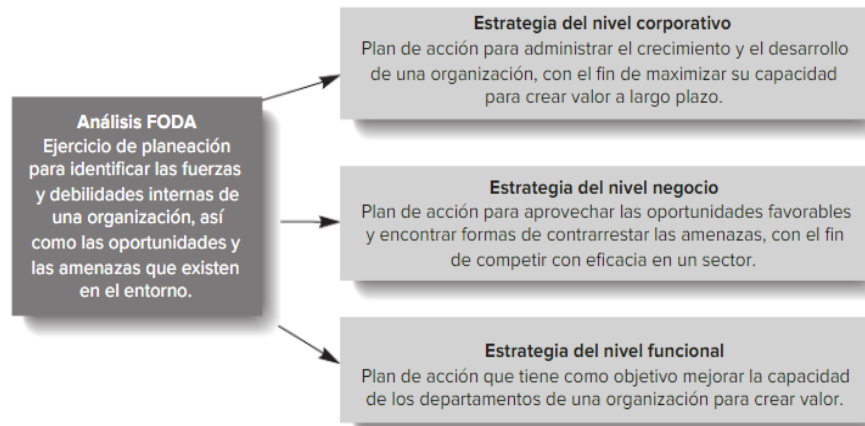
El primer paso del análisis FODA consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Se señalan muchas fortalezas importantes (como habilidades de alta calidad en marketing y en investigación y desarrollo) así como debilidades (costos de producción incrementales y tecnología obsoleta). La tarea que enfrentan los gerentes es identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan el estado actual de su organización. El segundo paso comienza cuando los gerentes emprenden un ejercicio completo de planeación FODA para identificar las oportunidades y amenazas potenciales del entorno que afectan a la organización o que pudieran afectarla en el futuro. Cuando terminan el análisis FODA y han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los gerentes pueden proseguir el proceso de planeación y determinar estrategias específicas para alcanzar la misión y las metas de la entidad. Las estrategias resultantes deben facultar a la organización para que alcance sus metas aprovechando las oportunidades, contrarrestando las amenazas, adquiriendo fortalezas y corrigiendo sus debilidades. (Jones, 2019, pág. 249)

Con esto podemos analizar las fuerzas en el entorno específico y general que puedan presentar un potencial para afectar a la organización. Así mismo podemos aprovechar las oportunidades de

cambio que posea la escuela de arte para generar mayores ingresos, así como, beneficios en la comunidad.

Figura 5

Planeación y formulación de estrategias



Fuente: Jones, G. R., George, J. M.(2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill. Pag 249

Tabla 1

Preguntas del análisis FODA

Fortalezas potenciales	Oportunidades potenciales	Debilidades potenciales	Amenazas potenciales
¿Estrategia bien formulada? ¿Líneas de productos fuertes? ¿Amplia cobertura del mercado? ¿Competencia en producción? ¿Buenas habilidades en marketing? ¿Buenos sistemas de administración de materiales? ¿Habilidades y liderazgo en IyD? ¿Competencias en recursos humanos? ¿Reputación de la marca? ¿Ventaja de diferenciación en costos? ¿Estilo gerencial apropiado? ¿Estructura organizacional apropiada? ¿Sistemas de control apropiados? ¿Habilidad para administrar el cambio estratégico? ¿Otras?	¿Ampliar el/los negocio/s medular/es? ¿Explotar nuevos segmentos del mercado? ¿Ampliar la variedad de los productos? ¿Ampliar la ventaja de diferenciación en costos? ¿Diversificarse a nuevos negocios en crecimiento? ¿Ampliarse a mercados extranjeros? ¿Aplicar las habilidades en IyD a nuevas áreas? ¿Entrar a nuevos negocios relacionados? ¿Integrarse verticalmente hacia adelante? ¿Integrarse verticalmente hacia atrás? ¿Superar barreras de entrada? ¿Reducir la rivalidad entre los competidores? ¿Aplicar en nuevas áreas el capital del nombre de la marca? ¿Buscar un rápido crecimiento del mercado? ¿Otras?	¿Estrategia mal formulada? ¿Líneas de productos obsoletas, escasas? ¿Costos de producción incrementales? ¿Innovaciones de IyD a la baja? ¿Plan de marketing deficiente? ¿Malos sistemas de administración de materiales? ¿Pérdida de lealtad de los clientes? ¿Recursos humanos inadecuados? ¿Pérdida de nombre de la marca? ¿Crecimiento sin rumbo? ¿Pérdida del rumbo corporativo? ¿Pleitos internos entre divisiones? ¿Pérdida de control corporativo? ¿Estructura y sistemas de control organizacionales inapropiados? ¿Muchos conflictos y política interna? ¿Otras?	¿Ataques al/los negocio/s medular/es? ¿Aumento de la competencia local? ¿Aumento de la competencia extranjera? ¿Cambios en los gustos de los consumidores? ¿Caída de las barreras de entrada? ¿Incremento de los productos nuevos o sustitutos? ¿Aumento de la rivalidad en el sector? ¿Nuevas formas de competencia en el sector? ¿Posible compra hostil? ¿Cambios en los factores demográficos? ¿Cambios en los factores económicos? ¿Contracción económica? ¿Aumento de los costos de mano de obra? ¿Menor crecimiento del mercado? ¿Otras?

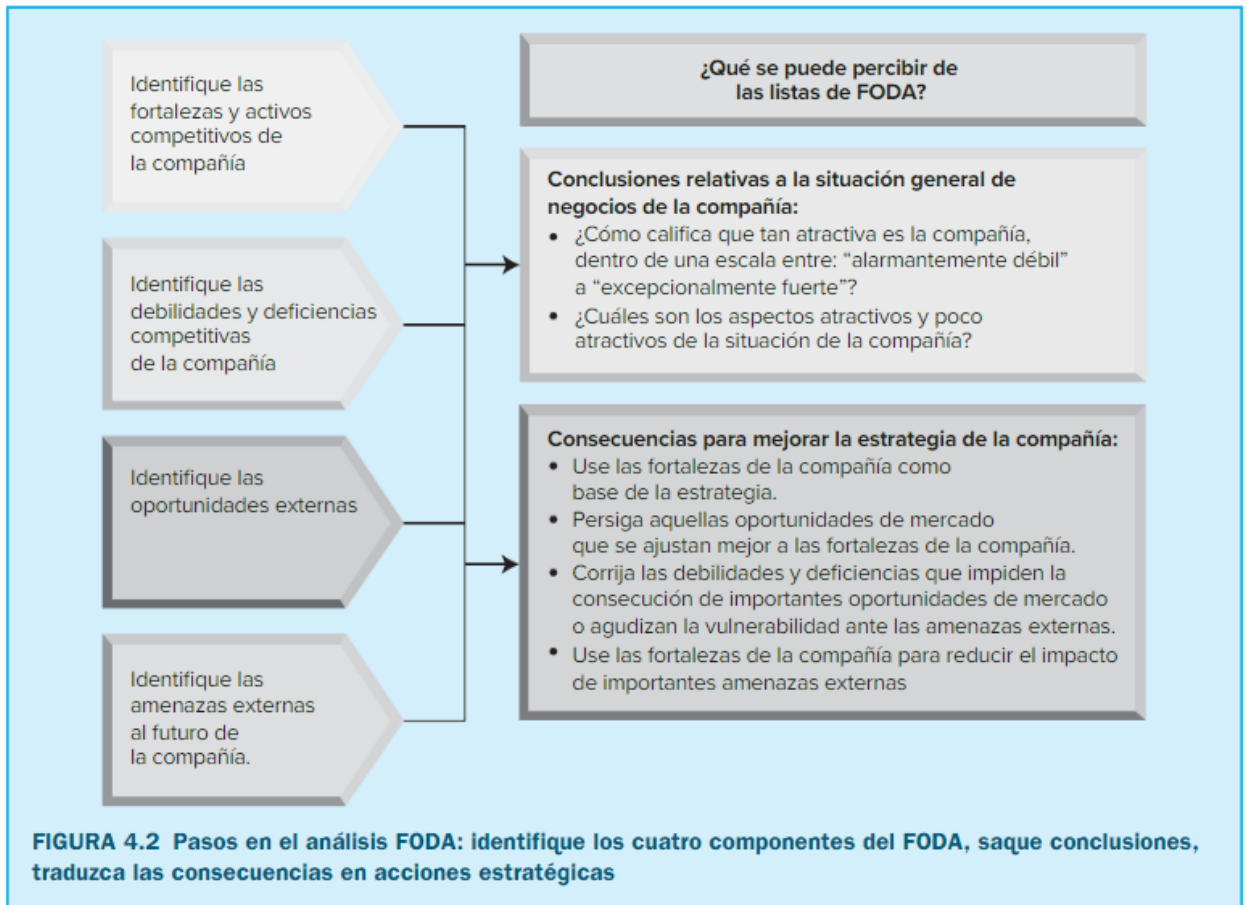
Fuente: Jones, G. R., George, J. M.(2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill. Pag 250

Un elemento esencial en la evaluación de la situación global de una organización requiere examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado en que le permiten aprovechar las oportunidades y defenderse contra las amenazas externas. La herramienta más sencilla y de más fácil aplicación para realizar este examen se le conoce ampliamente como el análisis FODA, así nombrado porque se enfocan las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como en las oportunidades y amenazas externas. La importancia de un buen análisis FODA es proveer la base de información para diseñar las estrategias que aprovechen la fuerza de los recursos de la organización, superen sus debilidades, apunten directamente a captar las oportunidades y la defiendan contra las amenazas a su futuro. (Thompson, 2018, pág. 125)

El análisis FODA es una herramienta sencilla, pero poderosa que nos va a permitir localizar las fortalezas y debilidades de escuela, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas que se puedan tener a futuro.

*Figura 6*

Pasos del análisis FODA

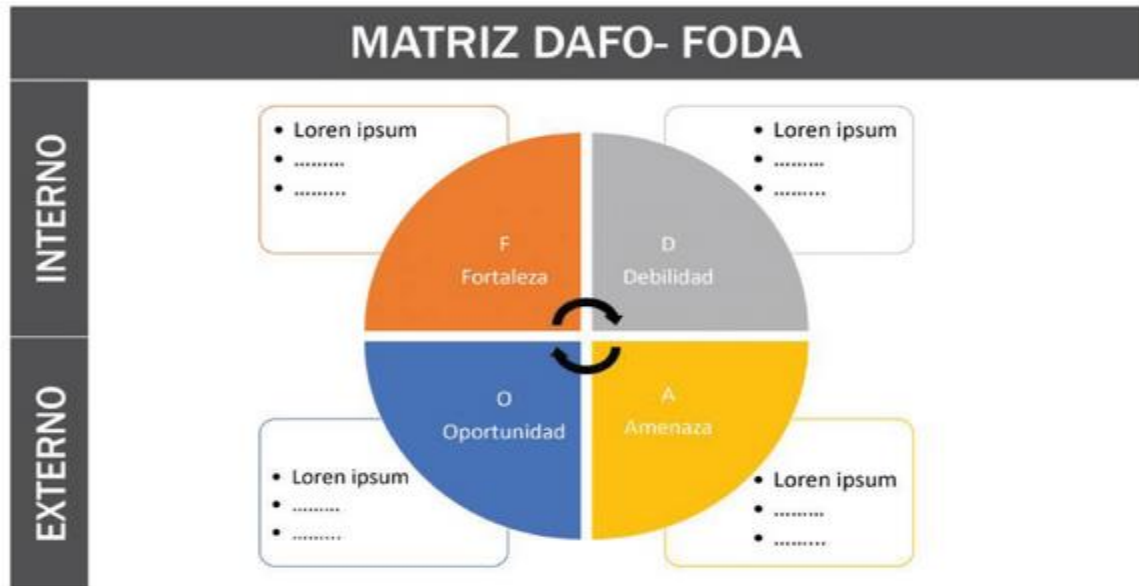


Fuente: Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A.(2018). Administración estratégica: teoría y casos. McGraw-Hill. Pagina 132.

La forma visual de un análisis de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondiente a cada categoría mencionada. (SÁNCHEZ HUERTA, 2020, pág. 15)

Figura 7

Ejemplo de Matriz FODA



Fuente: SÁNCHEZ HUERTA, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bubok Publishing S.Pag 16.

El proceso que recomendamos llevar a cabo no se detiene en la realización de la matriz FODA-DAFO sino que va más allá, definiendo los siguientes pasos de implementación de las acciones más apropiadas en función del análisis realizado y de la estrategia seleccionada para la empresa. En primer lugar, hay que identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades a través del estudio del micro y macro entorno y de un concienzudo análisis interno. Justo después hay que cumplimentar la matriz FODA. En tercer lugar, realizaríamos el análisis CAME, herramienta para corregir debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades anteriormente identificadas. Por último, definiríamos y planificaríamos las acciones a implementar. (SÁNCHEZ HUERTA, 2020, pág. 19)

Figura 8

Fases análisis FODA



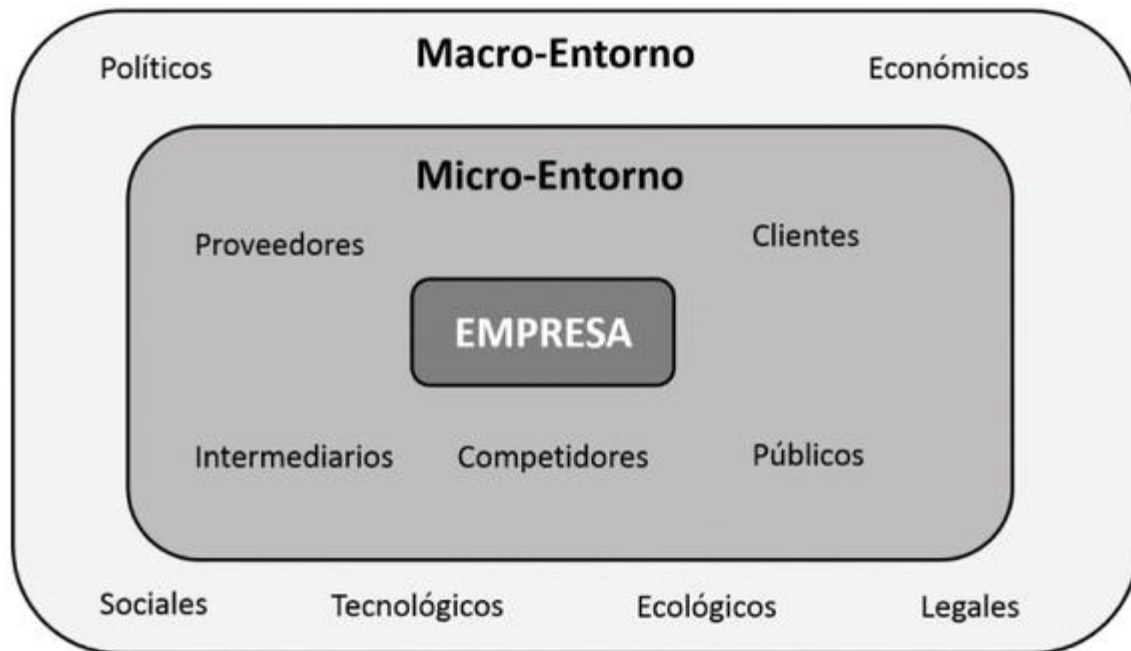
Fuente: SÁNCHEZ HUERTA, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bubok Publishing S.Pag 18.

### **Oportunidades y Amenazas (Análisis externo).**

El análisis externo engloba tanto el análisis de microentorno como macro entorno en búsqueda de oportunidades y amenazas.

Figura 9

Descripción visual análisis externo



Fuente: SÁNCHEZ HUERTA, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bubok Publishing S.Pag 20.

### **Debilidades y Fortalezas (análisis interno).**

El listado de debilidades y fortalezas de una empresa que generen ventajas y desventajas competitivas y que atañan a aspectos organizativos, de recursos, activos calidad y/o percepción de los consumidores. (SÁNCHEZ HUERTA, 2020, pág. 26)

Antes de definir y priorizar acciones a implementar, es fundamental que entendamos cual es la estrategia de la empresa, ya que en función de la misma puede ser que prioricemos corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o explotar oportuidades.

Enumeramos aquí las principales estrategias:

### **Estrategias defensivas**

Buscan evitar que empeore nuestra situación actual ( por ejemplo: evitar perder cuota de mercado). En este tipo de estrategias predominaran las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas. (SÁNCHEZ HUERTA, 2020, pág. 32)

### **Estrategias ofensivas**

Buscan mejorar nuestra situación actual ( por ejemplo: ganar cuota en el mercado). En este tipo de estrategias predominaran las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener las fortalezas.

### **Estrategias de reorientación**

Buscan transformar la situación haciendo cambios que eliminen debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.

### **Estrategias de supervivencia**

Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas. (SÁNCHEZ HUERTA, 2020, pág. 33)

Nos sirve para tomar las mejores decisiones basadas en un análisis de la situación de la escuela considerando los factores internos (fortalezas y debilidades) así como los factores externos (oportunidades y amenazas).

### **La matriz FODA**

Los elementos del análisis FODA se combinan mediante una matriz que permite ubicar las máximas oportunidades y fortalezas de la empresa, o las debilidades y las amenazas.

De la matriz se desprenden las siguientes combinaciones principales:

**Estrategia maxi-maxi (FO):** Corresponde a la combinación de las máximas fortalezas y máximas oportunidades, lo que hace posible generar varias ideas estratégicas y obtener ventajas.

**Estrategia maxi-mini (FS):** Corresponde a la combinación de las máximas fortalezas con las mínimas amenazas. Muchas amenazas se presentan para todo el sector de competidores directos, por lo que en esta posición se saca provecho al convertir la amenaza en oportunidad, o al aprovechar las fortalezas para que la amenaza impacte menos.

**Estrategia mini-maxi (DO):** Corresponde a la búsqueda de tácticas o el desarrollo de programas para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades.

**Estrategia mini-mini (DA):** Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas tácticas defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el periodo. A esta combinación se le conoce como mini-mini porque las debilidades y las amenazas que enfrenta la empresa la colocan en la condición menos favorable. En esta situación se requiere actuar con urgencia — sobre todo en la parte interna— en las debilidades de la empresa. (Hernández y Rodríguez, 2020, pág. 217)

Figura 10

Cuadrantes Matriz FODA

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patentes</li> <li>• Marcas registradas</li> <li>• Relaciones con proveedores de origen</li> <li>• "Clientes cautivos"</li> <li>• Imagen de la organización</li> <li>• Base de datos de clientes exclusivos</li> <li>• Experiencia de comercialización en Centroamérica</li> </ul>	<b>Debilidades (D)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco capital</li> <li>• Procesos productivos lentos</li> <li>• Personal viciado</li> <li>• Falta de liderazgo</li> <li>• Productos de bajo rendimiento</li> <li>• Sindicato combativo</li> <li>• Baja productividad</li> <li>• Calidad relativa</li> <li>• Costo de producción alto</li> <li>• Baja cultura de servicio</li> </ul>
<b>Factores externos</b>	<b>Oportunidades (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento económico de la región</li> <li>• Facilidades de importación de insumos y productos</li> <li>• Tratado de libre comercio con Centroamérica</li> </ul>	<b>Estrategia (FO) maxi-maxi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia más exitosa</li> <li>• Potencializar las fortalezas mediante el aprovechamiento de oportunidades</li> </ul>
<b>Amenazas (A)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva tecnología</li> <li>• Cambios económicos a corto plazo</li> <li>• Nuevas marcas</li> <li>• Competidores extranjeros con facilidades de penetrar en el país</li> </ul>	<b>Estrategia (FS) maxi-mini</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar fortalezas para enfrentar amenazas</li> </ul>	<b>Estrategia (DO) mini-maxi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar oportunidades</li> </ul>
		<b>Estrategia (DA) mini-mini</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir al mínimo tanto debilidades como amenazas</li> </ul>

Fuente: Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., Aguado Cortes, C.(2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw-Hill. Página 218.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se definen los conceptos vinculados con las categorías de la presente investigación, los cuales fungen como guía de comprensión del objeto de estudio. Para indicar de manera teórica los principales componentes de la investigación: gestión local.

**Benchmarking** es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas propias de una organización, que se basa en el aprendizaje de la forma en que otras organizaciones las realizan, e identifica sus “mejores prácticas”. (Thompson, 2018, pág. 137) .

Se utilizará para comparar la forma en que diferentes organizaciones realizan varias actividades de la cadena de valor, como se pueden llevar los nuevos productos al mercado. Para lograr identificar cuáles son las mejores prácticas que puede utilizar la escuela para el desempeño de la actividad, aprender la manera en que otras organizaciones han logrado mejores y emprender acciones para mejorar la competitividad de la organización.

**Capacidad** es la habilidad de una empresa para realizar con destreza alguna actividad. Las capacidades también varían en la forma, la calidad y la importancia competitiva, donde algunas son más valiosas que otras. (Thompson, 2018, pág. 117)

### **Centro Cultural:**

“Un centro cultural, por lo tanto, es el espacio que permite participar de actividades culturales. Estos centros tienen el objetivo de promover la cultura entre los habitantes de la comunidad.” (Pérez Porto, 2019). La escuela de artes realiza sus actividades en el centro cultural de la localidad por lo que es importante para definir el entorno.

**Costo:** Es valor invertido y medido en unidades monetarias para obtener bienes o servicios para su proceso o venta, con el fin de reponerlos y agenciarse una utilidad económica a corto, mediano o largo plazos (Sierra Varela, 2019, pág. 8)

Nuestro enfoque se realizará en la estrategia de bajos costos por lo que es necesario tener definido que es un costo en si como tal.

**Eficacia:** Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes determinan para la organización y del grado en el que esta las alcanza (Jones, 2019, pág. 7).

Se debe medir la organización de la administración de la escuela de artes para analizar su eficacia en cuanto a la proyección comunal.

**Estrategia:** Conjunto de decisiones sobre qué metas perseguir, qué acciones emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar las metas. (Jones, 2019, pág. 241).

La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio. (Thompson, 2018, pág. 8)

Analizaremos cual es la estrategia que se debe seguir, para enfocarse en la estrategia de bajos costos y lograr una mejora competitiva de la escuela de artes

**Estrategia de enfoque en bajo costo:** Sus objetivos son servir solo a un segmento del mercado y que la organización que la aplica sea la que tenga los menores costos de ese segmento (Jones, 2019, pág. 254)

**Estrategia de liderazgo en costos:** Estrategia que consiste en llevar los costos de la organización por debajo de los que tiene la competencia (Jones, 2019, pág. 253).

Esta estrategia consiste en la ventaja competitiva que se distingue por producir los productos o servicios al menor costo posible, es decir, tener la capacidad operativa de mantener costos bajos,

lo cual da lugar a establecer precios más bajos que los competidores o tener mejores márgenes de utilidades. Los productos no se identifican por su calidad o atributos originales, sino más bien porque son más baratos. (Hernández y Rodríguez, 2020, pág. 209)

**Planeación:** Proceso que se sigue para identificar y seleccionar metas y líneas de acción apropiadas; es una de las cuatro principales funciones gerenciales. (Jones, 2019, pág. 241)

Debe existir una planeación para poder identificar si efectivamente se están cumpliendo las metas u objetivos que se desean alcanzar.

**Recurso:** es un insumo productivo o un activo competitivo, tangible o intangible, que es propiedad o está controlado por la organización. Las organizaciones tienen a su disposición muchos diferentes tipos de recursos, que varían no solo por su clase, sino también por su calidad. Algunos son de mayor calidad que otros, y algunos tienen más valor para la competencia de negocios que otros, ofreciendo a la empresa mayores posibilidades de generar una ventaja competitiva sobre sus rivales. (Thompson, 2018, pág. 117)

La escuela cuenta con recursos financieros proporcionados por el gobierno local y también ingresos propios producto de algunas matriculas.

### **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

La investigación se llevará a cabo en la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.

#### **Historia**

Es una escuela sin fines de lucro comprometida con el desarrollo del cantón a través de la enseñanza artística, sin embargo, cuenta también con una colaboración multidisciplinaria por parte de diversas personas y organizaciones que desean formar parte de esta iniciativa para el bien común del cantón.

Su inicio se dio en el año 2005 con la Asociación Corazones Jóvenes, la señora Damaris Gamboa (quien es actualmente la administradora), en conjunto con la alcaldesa de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, lanzaron un anuncio a la comunidad para reunir aquellas personas que estuvieran interesados en recibir clases para aprender a interpretar 4 instrumentos, en ese entonces piano, saxofón, batería y guitarra y además un grupo de coro. Para ese momento lograron dar un curso de verano en el salón parroquial en donde reunieron a 13 estudiantes, lo recaudado fue dividido entre los profesores que impartieron las clases y fue un curso exitoso en donde tanto los alumnos como los profesores se quedaron con la inquietud de continuar con las lecciones.

Para mayo del 2005 se logró iniciar con lecciones únicamente los días sábados con un horario de 8 de la mañana a 4 de la tarde en el Liceo Mario Vindas Salazar. La señora Gamboa siempre se basó en el Ministerio de Trabajo y en el MEP para el pago justo a los músicos profesores y que recibieran un pago acorde al servicio que estaban brindando, sin embargo, la mensualidad que cobraban en ese entonces no era suficiente para hacer la cancelación respectiva a los profesores y gracias al apoyo de la alcaldesa lograban cubrir el pago de 3 profesores en ese momento. Adicionalmente, doña Damaris administra dicha asociación de manera ad honorem.

Para el año 2007, la municipalidad estrenó el centro cultural de la localidad por lo cual le otorgó el permiso a la asociación usar dicha instalación para continuar dando las lecciones en el centro. Gracias a la coordinación administrativa, el cobro de mensualidad a los estudiantes y el apoyo económico de la municipalidad, lograron salir adelante año con año, donde realizaban presentaciones y recitales cada semestre.

En el año 2012 se identificó la necesidad de construir algo propio, algo que fuera sencillo pero que las aulas contaran con previsión de sonido debido a las diferentes clases musicales que impartían. Para ese momento habían acordado que 4 músicos se iban a seguir encargando de la coordinación

de la escuela, sin embargo, dichos músicos salieron del país para especializarse por lo cual la señora Gamboa continuó dirigiendo la escuela.

Para el año 2018 se inscribió como la Asociación Escuela de Artes de San Pablo de Heredia para incluir otros campos de las artes además de sus clases musicales, arte, dibujo, danza y teatro.

Pero en el año 2019 recibieron una gran noticia por parte de la Municipalidad donde les indicaron que se les había asignado un presupuesto de 17 millones de colones anuales, por lo cual gracias a dicho apoyo municipal y los ingresos percibidos por el cobro de la mensualidad lograban cubrir los gastos, los cuales principalmente correspondían al pago de los profesores, ya que la señora Gamboa continuaba dando sus servicios ad honorem. Ese mismo año lograron alcanzar su pico más alto de estudiantes con un aproximado total de 160, trabajaban toda la semana dando lecciones y ya se contaba con una secretaria.

Sin embargo con la llegada de la pandemia en el año 2020 se les vio disminuida gran cantidad de estudiantes ya que, uno de sus más grandes problemas fue que los estudiantes no contaban con los requisitos tecnológicos para asistir a las lecciones virtuales y los padres de los niños y jóvenes no contaban con los recursos económicos necesarios para continuar pagando la mensualidad, a pesar de que la escuela continuaba con los esfuerzos por brindar las clases virtuales en plataformas gratuitas y brindar los recitales virtualmente. Además, se vieron postergados varios de los proyectos que tenían planteados para ese año.

Para el año, 2021, la municipalidad le asignó un presupuesto de 19 millones de colones a la escuela, en dicho momento se contaba con 75 estudiantes de todas las edades y continuaba con las clases virtuales, así como la programación para realizar recitales y presentaciones en línea.

Existen varios programas y actividades que se tienen proyectados o ya están en curso:

- Venimos a Busc-Arte en donde quieren ir a diferentes comunidades aledañas y brindar clases de música a niños y jóvenes de muy bajos recursos.
- Iniciar con clases de danza, ya se logró con clases de teatro gracias a un convenio con la UNA para solicitarle profesores en dichas áreas.
- Se formo una banda, ya cuentan con el profesor asignado específicamente para la formación y dirección de la banda.
- En coordinación con la Fundación Armonía Colectiva, se quiere organizar de manera conjunta el Festival de Jazz, el cual ya han realizado en 2 ocasiones en años anteriores, en donde cuentan con patrocinio de diferentes organizaciones y tienen la participación de artistas internacionales
- Brindar clases presenciales a los niños del CECUDI, que son niños de pobreza y pobreza extrema

Tienen acceso a dos cuentas bancarias exclusivas de la escuela para el manejo de los fondos, una para los fondos de la municipalidad y la otra exclusiva para los ingresos por matrícula y mensualidad.

La estructura organizacional actual la conforman: la Asamblea General compuesta por padres de familia, estudiantes adultos, personal docente y administrativo de la escuela, una Junta Directiva está compuesta por 7 miembros, un contador que trabaja por servicios profesionales, una secretaria administrativa, la administradora ad honorem, 12 profesores, sin embargo, no cuentan con un organigrama definido por lo cual no está estipulada ningún tipo de jerarquía en los puestos.

No pueden dar títulos técnicos porque no están adscritos al MEP y no les han puesto a los profesores un programa rígido para los estudiantes, sin embargo, deben demostrar que los estudiantes avanzan en las lecciones. La malla curricular de la escuela está basada en el programa

de etapa básica de la escuela de música de la UNA. Los cursos se dan de manera semestral, al finalizar cada semestre se realiza un examen escrito para comprobar si el estudiante adquirió el conocimiento que se requería en ese curso y pueda pasar al siguiente nivel. Para los cursos de instrumentos se puede partir desde cero con estudiantes que no tengan ningún conocimiento del mismo, o bien si llegan estudiantes que ya tienen algún conocimiento se les aplica un examen de ubicación para asignarle el nivel en el cual entrarán. La duración aproximada para cumplir con todos los cursos es de 5 años. Actualmente las clases que ofrecen son las siguientes: clarinete, saxofón, canto, solfeo, guitarra, piano, violín, banda, dibujo, ukulele y coro.

Las clases de instrumentos se dan de manera individual, los estudiantes al inscribirse al programa de instrumento tienen derecho a 3 clases semanales las cuales se dividen en 40 minutos de instrumento, 40 minutos de lectura y adicional la opción de participar en un taller de agrupación musical de aproximadamente 1 hora. Y las lecciones de canto son de manera individual, y tienen derecho a 3 clases por semana, canto, 1 de lectura musical y el taller coral. Tienen 2 modalidades de pago, la mensualidad completa para los instrumentos es de 20 mil colones, para los de canto 22 mil colones y 6 colones para únicamente clases de solfeo que sería 1 vez por semana.

Cuentan únicamente con 1 computadora en la parte tecnológica, con algunos instrumentos propios y otros en consignación por parte del SINEM y la Municipalidad de San Pablo, los cuales llegan a realizar inventario cada año. Además, la municipalidad les ayuda con becas para 6 niños los cuales deben ser del cantón y la escuela adicionalmente tiene a 2 niños becados de bajos recursos que tienen gran potencial.

El apoyo municipal es de gran importancia para la escuela y lograr mantenerse a flote con todos los gastos que deben cubrir, ya que además del presupuesto, las becas y el permiso de uso del centro cultural, cubre lo que corresponde a servicios públicos, luz y agua, el mantenimiento básico

y la vigilancia. El costo anual de mantener la escuela es de 36 millones de colones únicamente el programa de educación.

Por otro lado, la escuela aspira a llegar a todas las distintas comunidades del cantón de San Pablo de Heredia bajo el concepto de ‘llevar la escuela de arte a los estudiantes’ y no que los estudiantes lleguen a la escuela. Con esto esperan llegar a contar con estudiantes de distintos lugares del cantón e integrar a distintos grupos poblacionales bajo un objetivo común.

Si bien existen otras escuelas de música y arte en San Pablo de Heredia, como lo son la escuela de música ESM Heredia, el Estudio Arte Heredia y la Escuela de Arte y Comunicación de la UNA, la Asociación Escuela de Artes de San Pablo de Heredia se diferencia por el concepto de llegar a los estudiantes, ser accesibles para los estudiantes de San Pablo de Heredia y posibilitar la inclusión multidisciplinaria para emprendedores y estudiantes de TCU.

La escuela entiende que existen diversos grupos socioeconómicos del cantón a los que se les dificulta acceder a clases de arte, por este motivo la escuela busca llegar a las distintas comunidades por medio de una muy buena oferta académica con profesionales capacitados a un precio muy accesible.

**Misión:**

Somos una escuela comprometida con la formación artística accesible para los habitantes del cantón de San Pablo de Heredia

**Visión:**

Ser una escuela de arte reconocida nacional e internacionalmente por la formación artística y cultural de los estudiantes del cantón de San Pablo de Heredia.

Ser una escuela de arte reconocida nacional e internacionalmente por la formación artística y cultural de los estudiantes del cantón de San Pablo de Heredia.

## **Valores**

**Solidaridad:** Identificarse con los objetivos y necesidades de cada estudiante.

**Compromiso:** Participación activa en el cambio social del distrito de San Pablo de Heredia.

**Responsabilidad:** Cumplimiento óptimo de las obligaciones adquiridas.

**Trabajo en equipo:** Aporte de todos los participantes para alcanzar los objetivos.

**Transparencia:** Manejo de recursos ordenados y transparentes que fomenten confianza.

**Igualdad:** Desarrollar las enseñanzas de acuerdo a las necesidades de cada estudiante, pero manteniendo un trato igualitario para todos.

Que cada comunidad, tenga su banda sinfónica, grupo de teatro, danza, artes plásticas en un ambiente y convivencia sana ayudándoles a tener otra percepción de la vida.

**Objetivo general:** Lograr que en el cantón de San Pablo las poblaciones vulnerables puedan tener acceso al estudio de las artes, y aprovechar también este espacio para recuperar otras que ya existen, pero pasan desapercibidas (cocina, manualidades, conversatorios, etc.)

# CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detalla la metodología utilizada en esta investigación. Adicionalmente se definen las fuentes de información, los instrumentos y técnicas utilizadas para realizar la recolección de los datos que sirven como base para sustentar la veracidad de esta.

## 3.1 ENFOQUE

De acuerdo a Cesar Bernal Torres (2022) una forma reciente de caracterizar los métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas formas de concebir la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla.

Según esto los métodos de investigación suelen dividirse en:

**Método cuantitativo o tradicional:** Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizando una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. A este método también se le suele denominar tradicional o positivista. (Bernal Torres, 2022, pág. 58)

**Método cualitativo:** De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005), se orienta a profundizar en el estudio de casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar, describir e interpretar el fenómeno (situación o sujeto) social a partir de rasgos determinantes según sean percibidos por los elementos, mismos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica.

En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. (Bernal Torres, 2022, pág. 58)

**Enfoque Mixto:** Para Bryman (2007) y Johnson et al. (2007), la investigación mixta o con enfoque mixto es aquella en la que, en un proceso de investigación, se mezclan o combinan técnicas, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo. Para Creswell (2009), la investigación mixta integra en un mismo estudio metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de generar información que permita una mayor comprensión acerca del objeto de estudio, y para Leech y Onwuegbuzie (2009), tiene el objetivo de recoger, analizar e interpretar de forma simultánea datos cualitativos y cuantitativos con el propósito de tener un abordaje amplio sobre un tema de investigación. (Bernal Torres, 2022, pág. 91)

Para efectos de esta investigación el enfoque será cualitativo ya que se obtendrá la información a través de entrevistas realizadas al personal de la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia.

### 3.2 ALCANCE

Un proyecto de investigación individual a veces puede requerir una combinación de técnicas exploratorias, descriptivas y/o causales para cumplir con los objetivos de la investigación.

**La investigación exploratoria** tiene alguno de estos dos objetivos: 1. generar ideas que ayuden a definir la situación problemática que enfrenta el investigador; o 2. profundizar la comprensión de las motivaciones, actitudes y comportamientos de los consumidores a quienes no es fácil acceder utilizando otros métodos de investigación.

Ejemplos de métodos de investigación exploratoria incluyen revisiones de literatura con información ya disponible, enfoques cualitativos como focus groups y entrevistas a profundidad o pruebas piloto. (Hair, 2021, pág. 38)

**La investigación descriptiva:** implica la recopilación de datos cuantitativos para responder preguntas de investigación. Proporciona respuestas a las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo.

Los ejemplos de información descriptiva incluyen las actitudes, intenciones. (Hair, 2021, pág. 38)

El alcance de la presente investigación será descriptivo, dado que la temática de la investigación ya ha sido definida.

### 3.3 DISEÑO

En la investigación cualitativa el diseño también implica el plan o estrategia que desarrollas para recolectar la información que requieres a fin de responder a tu planteamiento del problema.

Los diseños cualitativos suelen utilizarse cuando como investigador se pretende explorar, describir y conocer con amplitud y profundidad percepciones, emociones, sentimientos, experiencias, enfoques y puntos de vista de personas, desde la perspectiva de los propios participantes o sujetos investigados, en su ambiente natural y de una manera más abierta. (Hernández Sampieri R. M., 2019, pág. 81)

**Teoría fundamentada:** Su propósito es inducir teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 526)

**La teoría fundamentada** tiene como rasgo principal que los datos se categorizan con codificación abierta, luego el investigador organiza las categorías resultantes en un modelo de interrelaciones, que representa a la teoría emergente y explica el proceso o fenómeno de estudio. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 530)

**Los diseños etnográficos** pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales: grupos, comunidades, culturas y sociedades (Creswell y Creswell, 2018 y Whitehead, 2005), así como producir interpretaciones profundas y significados culturales (LeCompte y Schensul, 2013 y Van Maanen, 2011), desde la perspectiva o punto de vista de los participantes o nativos. Patton (2015) señala que tales diseños buscan describir, interpretar y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas presentes en tales sistemas. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 537)

**Diseños narrativos:** El investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos para, finalmente, entretrejerlos y armar una historia o narrativa general. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 542)

**Diseños fenomenológicos** Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 548)

Sandín (2003) señala que la **investigación-acción** pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (McKernan, 2001).

**Investigación-acción:** Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por lo tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 552)

Su finalidad es resolver problemáticas y mejorar prácticas concretas. Se centran en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 560)

**Los estudios de casos:** Lo que algunos autores consideran como un tercer diseño de investigación son los estudios de caso, los cuales son investigaciones sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado intensiva y detalladamente como una entidad o “todo” (Mertens, 2005; Salkind, 2008; Hernández Sampieri y Mendoza, 2018) (Hernández Sampieri R. M., 2019, pág. 85)

*Tabla 2*

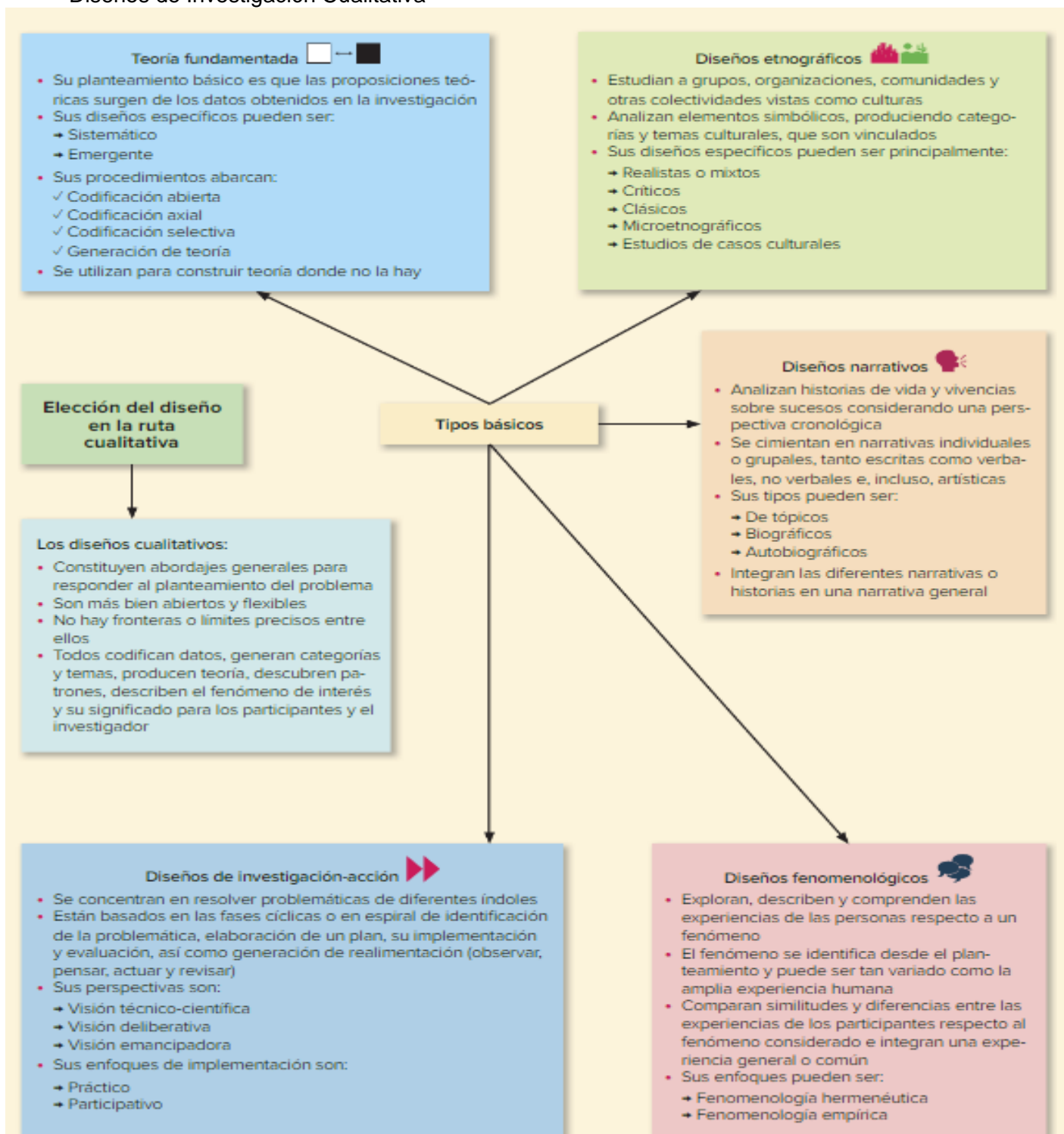
Clasificación de los principales diseños de la investigación cualitativa

Tipo de diseño	Objeto/problema/fenómeno a estudiar	Ejemplo
<b>Teoría fundamentada</b>	Crear una teoría o conocimiento a partir de sentimientos, emociones, reflexiones, deseos y aspectos similares que te expresan las personas en sus propias palabras. Útil cuando no hay teorías sobre los sujetos estudiados.	Explicar por qué ciertos jóvenes tienen problemas de comunicación con sus padres, a partir de entrevistarlos en profundidad. Al final, desarrollar una teoría sobre este aspecto.
<b>Diseños etnográficos</b>	Estudiar grupos, organizaciones (como empresas) y otros colectivos vistos como culturas (analizan y explican cómo funcionan ciertas culturas).	Entender una cultura específica (sus valores, mitos, ritos, reglas, funcionamiento, etcétera). Por ejemplo: un grupo o nación indígena, o bien, los hinchas fanáticos de un equipo de fútbol; realizando observaciones, tomando notas y entrevistando a algunos miembros.
<b>Diseños narrativos</b>	Analizar historias de vida y vivencias de personas.	Comprender por qué un equipo de fútbol fue muy exitoso (ganó varios campeonatos), revisando las biografías de sus jugadores y las entrevistas que dieron a los medios de comunicación ellos y su entrenador. Entender hechos históricos revisando comentarios que realizaron los protagonistas.
<b>Diseños fenomenológicos</b>	Explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno.	Conocer cómo experimentaron diferentes personas un hecho (por ejemplo, las angustias y temores en un terremoto), reuniéndolas y conversar a fondo con ellas (se le denomina <i>grupo de enfoque</i> ).
<b>Diseños de investigación-acción</b>	Entender y resolver una problemática.	Supongamos que en tu colonia o barrio hay una problemática (recolección de basura, inseguridad, etcétera), reunir a los vecinos para analizar las causas y en conjunto proponer soluciones (se involucra a la comunidad).
<b>Estudios de caso</b>	Estudiar en profundidad uno o unos cuantos casos para entenderlos.	

Fuente: Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, P., Méndez Valencia, S., Cuevas Romo, A. (2019). *Metodología de la investigación para bachillerato*. McGraw-Hill. Pag 82

Figura 11

## Diseños de Investigación Cualitativa



Fuente: Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). *Metodología de la investigación:*

*las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill. Pag 523

Esta investigación será, Investigación-acción ya que inicialmente vamos a investigar los datos para realizar las propuestas necesarias para realizar mejoras en la escuela de arte.

### 3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Explicar los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

#### 3.4.1 Población

Todos los colaboradores de la escuela de arte de la municipalidad de San Pablo de Heredia, quienes de una u otra forma están relacionados con la gestión de la escuela, correspondiente a un total de 25 colaboradores.

#### 3.4.2 Tipo de muestra:

**Muestra:** En la ruta cualitativa, es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 427)

**La muestra de participantes voluntarios:** en ciencias sociales y médicas son frecuentes las muestras de voluntarios. Pensemos, por ejemplo, en los individuos que libremente acceden a participar en un estudio que penetra en las experiencias de cierta terapia. A esta clase de muestra también se le puede llamar autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden a una invitación (Battaglia, 2008b). Estas muestras se usan en estudios experimentales de laboratorio, pero también en investigaciones cualitativas. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 429)

**La muestra de expertos:** en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en investigaciones cualitativas muy exploratorias para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 429)

**La muestra de casos-tipo:** se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de naturaleza cualitativa, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no

la cantidad ni la estandarización. En estudios con perspectiva fenómeno-lógica y etnográfica, en los que el objetivo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social, es frecuente el uso de muestras tanto de expertos como de casos tipo. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 430)

**La muestra por cuotas:** es usada frecuentemente en estudios de opinión y mercadotecnia. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 430)

**Muestras diversas o de máxima variación:** estas muestras son elegidas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad de casos para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 431)

**Muestras homogéneas:** al contrario de las muestras diversas, en las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 431)

**Muestras en cadena o por redes (bola de nieve):** en este caso, se identifican participantes clave y se agregan a la muestra. Se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información (Morgan, 2008), y una vez contactados, los incluimos también. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 431)

**Muestras de casos extremos:** estas muestras son útiles cuando te interesa evaluar características, grupos o situaciones alejadas de la normalidad o de prototipos (variación inusual en el fenómeno o problema bajo estudio) (Creswell, 2013a y Jahnukainen, 2009). Mertens (2015) señala que el análisis de casos extremos nos ayuda, paradójicamente, a entender lo ordinario. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 432)

**Muestras por oportunidad:** se trata de casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador justo cuando los necesita. O bien, individuos que requieres y se reúnen por algún motivo ajeno a la investigación, lo que te proporciona una oportunidad extraordinaria para reclutarlos. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 432)

**Muestras teóricas o conceptuales:** cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le sirvan para este fin. Es decir, se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a formular la teoría (Draucker, Martsof, Ross y Rusk, 2007). (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 433)

**Muestras confirmativas:** la finalidad de las muestras confirmativas es sumar nuevos casos cuando en los ya analizados se suscita alguna controversia o surge información que apunta en diferentes direcciones. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 433)

**Muestras de casos sumamente importantes o críticos para el problema analizado:** a veces hay casos del ambiente que no podemos dejar fuera; por ejemplo, en el estudio sobre la Guerra Cristera, no podían quedar excluidos los cronistas de las ciudades. En una investigación cualitativa en una empresa no es conveniente prescindir del director general y todos los altos ejecutivos. Incluso hay muestras que únicamente consideran casos relevantes. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 433)

**Muestras por conveniencia:** estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso (Battaglia, 2008a). En ocasiones, el investigador, ante la imposibilidad de reunir información directamente, decide elaborar una entrevista por conveniencia. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 433)

El tipo de muestra que se utilizara es cualitativo, por conveniencia, ya que se entrevistará a parte del personal.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

**Tabla 1**

*Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Profesores	Profesores con menos de seis meses en su puesto
Personal Administrativo	Personal con menos de un año en su puesto

*Fuente:* Elaboración propia.

#### **3.4.4 Consideraciones éticas**

Al realizar las entrevistas se les informa el propósito de la entrevista y se les indica que el uso de la información facilitada tendrá un manejo responsable, confidencial y discreto mediante el cual no se compartirá la información personal de los involucrados y que el objetivo es única y exclusivamente para motivos académicos. Adicionalmente se solicitará firmar un consentimiento informado para verificar que la información que se proporciona es verdadera.

Por cuestiones de ética, es preciso que te apegues al principio de confidencialidad. Para esto, es posible sustituir el nombre verdadero de los participantes por códigos, números, iniciales, apodos u otros nombres, tal como hicieron Morrow y Smith (1995). Lo mismo ocurre con el reporte de resultados. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 469)

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se recopilará la información por medio de entrevistas personales a los colaboradores de la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia, que se encuentran involucrados en la gestión de la misma.

**Entrevista personal:** Método de recolección de la información que consiste en que el entrevistado realiza la entrevista cara a cara con el entrevistado. (Benassini, 2020, pág. 121)

Principios básicos de la entrevista eficaz:

- El entrevistador debe tener integridad y ser honesto.
- Debe tener paciencia y tacto.
- Prestar atención a la exactitud y el detalle.
- Mostrar un interés real en el cuestionario que aplica.
- No hacer comentarios positivos o negativos a las respuestas del entrevistado.
- Mantener en secreto el cuestionario y las respuestas del entrevistado.
- Respetar los derechos de los demás.

- Hacer sentir a los entrevistados potenciales que su cooperación es muy importante y valiosa. (Benassini, 2020, pág. 223)

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables presentes en la investigación están presentes en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Cuadro de operacionalización de las variables*

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Analizar la gestión actual de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.	Cadena de Valor	Cadena de valor de una compañía es la serie o secuencia coordinada de actividades funcionales necesarias para transformar insumos como conceptos de productos nuevos, materias primas, partes o habilidades profesionales en bienes terminados o bien servicios que los clientes valoren y quieran comprar. Cada actividad funcional de la cadena agrega valor al producto cuando reduce su costo o le agrega cualidades diferenciadas que aumentan el precio que la compañía puede cobrar por él	Entrevista con preguntas abiertas a personal relacionado con la gestión de la cadena de valor de la escuela de arte de la escuela de la municipalidad de San Pablo de Heredia	Actividades primarias y actividades de apoyo	Actividades primarias: Logística Interna Lecciones, Servicio de la escuela Logística Externa Marketing  Actividades de apoyo : Gestión del personal: Asamblea, administradora, secretaria y profesores	Entrevista con preguntas abiertas
Catalogar los impulsores de la estrategia genérica de bajos costos utilizada por la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.	Estrategia de bajos costos	La base de un <b>liderazgo en bajo costo</b> para la ventaja competitiva consiste en conseguir costos totales más bajos que los de sus competidores. Los líderes en bajo costo son excepcionalmente buenos para el descubrimiento de formas de eliminar costos en sus negocios, proporcionando un producto o servicio que los compradores encuentren aceptable	Entrevista con preguntas abiertas a personal relacionado con la gestión de la cadena de valor de la escuela de arte de la escuela de la municipalidad de San Pablo de Heredia	Impulsores o Generadores de Costo	1. Las economías de escala disponibles. 2. La experiencia y aprendizaje. 3. Operar las instalaciones a toda su capacidad. 4. Eficacia de la cadena de suministro. 5. Utilización de insumos de costo más bajo. 6. Utilización del poder de negociación de la organización. 7. Sistemas de comunicación y tecnología de la información. 8. Tecnologías de producción y diseño. 9. Contrataciones externas (outsourcing) o de una integración vertical. 10. Motivar a los empleados.	Entrevista con preguntas abiertas
Relacionar una matriz de FODA estratégica, con mejoras de la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.	Matriz Foda	El análisis <b>FODA</b> es un ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fuerzas (F), las oportunidades en el entorno (O), las debilidades internas (D) y las amenazas externas (A) que afectan a la organización. Con base en esta herramienta, los gerentes de todos los niveles escogen las estrategias de los niveles corporativo, de negocio y funcional que mejor posicionen a la organización para lograr su misión y sus metas.	Entrevista con preguntas abiertas a personal relacionado con la gestión de la cadena de valor de la escuela de arte de la escuela de la municipalidad de San Pablo de Heredia y análisis de resultados	Variabes Externas Variabes Internas del FODA y sus Cuadrantes	Fortalezas Debilidades Amenazas Oportunidades Cuadrantes: Maxi-maxi (FO) Maxi-mini (FS) Mini-maxi (DO) Mini-mini (DA)	Entrevista con preguntas abiertas y análisis de resultados

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

**Análisis de los datos:** Proceso que permite interpretar los resultados y darles un sentido para la toma de decisiones. El análisis puede ir desde sumas y porcentajes hasta complejos modelos de correlación. (Benassini, 2020, pág. 43)

**Recolectar los datos:** Aplicar uno o varios instrumentos para obtener la información que necesitas para tu estudio.

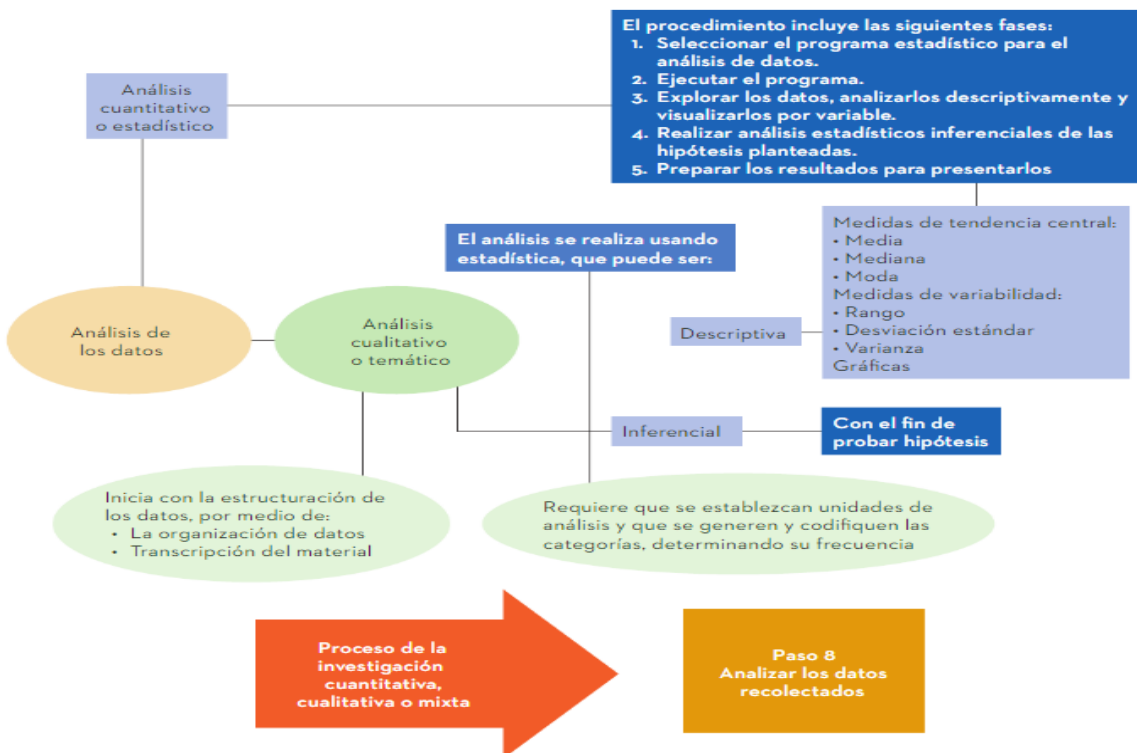
Instrumento para la recolección de los datos: Herramienta utilizada en la investigación empírica para medir o evaluar cualquier concepto o variable determinada. Los instrumentos pueden tomar muchas formas, tales como cuestionarios, encuestas, entrevistas, aparatos electrónicos, etcétera.

Confiabilidad: Grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo caso o persona produce resultados iguales.

Validez: Grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (Hernández Sampieri R. M., 2019, pág. 130)

Figura 12

### Análisis de datos



Fuente: Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, P., Méndez Valencia, S., Cuevas Romo, A.(2019). *Metodología* Especificar cómo serán analizados los datos cuantitativos y cualitativos, según el caso. Pag 130.

La recolección de datos cualitativos no te proporciona valores numéricos, sino narrativas que es necesario analizar para responder a tu planteamiento del problema cualitativo y entender el fenómeno que estás estudiando. Utilizas el análisis cualitativo para encontrar categorías o patrones del problema de investigación (cuestiones que explican tus datos). (Hernández Sampieri R. M., 2019, pág. 151)

En esta investigación al ser cualitativa el instrumento de recolección que se utilizará será la entrevista con preguntas abiertas por lo que también se transcribirán las respuestas de dichas entrevistas.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de varios instrumentos de información para el logro de los objetivos planteados en esta investigación, en este caso las entrevistas realizadas a estudiantes, profesores y padres de familia de la Escuela de Artes de San Pablo de Heredia.

### 4.1 Analizar la gestión actual de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.

#### 4.1.1 Actividades primarias:

**Logística Interna, Lecciones, Servicio de la escuela, Logística Externa, Marketing**

#### ¿Como clasificaría el costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?

**Juan Manuel (Profesor):** Super económico, tener acceso a instrumentos es un privilegio.

**Carolina (Profesora):** Me parecen adecuados para la población ya que son bastante accesibles para todos.

**Amy (Profesora):** Accesible, en comparación a otras escuelas y tiene opción de talleres gratuitos para la comunidad.

**José Pablo (Profesor):** Me parece un precio justo y accesible para la comunidad en general.

**Juan Antonio (Profesor):** Baratos, por estudio de otras escuelas.

**Tatiana (Madre):** Muy buenos porque mis hijos han aprendido mucho ya que cuentan con profesores de calidad.

**Mónica (Madre):** El costo es accesible y permite a muchos niños, jóvenes o adultos formar parte.

**Grettel (Madre):** Mis hijos reciben lecciones gratuitas, no obstante, conozco los precios de las lecciones y me parecen muy buenos y accesibles.

**Miguel (Padre):** Son costos bastante aceptables y buenos ya que sus clases lo valen y la inversión que se hace pagándolas es gratificante.

**Carlos (Estudiante):** Acequibles

**Santiago (Estudiante):** Mas o menos, pero no tengo muchos de los precios o información por fomentar.

#### ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela?

**Juan Manuel (Profesor):** Básico- Intermedio

**Carolina (Profesora):** Avanzado, Intermedio, Básico.

**Amy (Profesora):** Es muy amplio porque se aprende desde 0.

**José Pablo (Profesor):** Se obtiene un nivel intermedio en general, sea en instrumento o en solfeo.

**Juan Antonio (Profesor):** Alto.

**Tatiana (Madre):** Avanzado.

**Mónica (Madre):** Bueno, mi hijo ha logrado aprender bastante.

**Grettel (Madre):** Alto. Los estudiantes no solo aprenden a tocar un instrumento sino a leer música, por ejemplo.

**Miguel (Padre):** Lo considero lento y en nivel medio.

**Carlos (Estudiante):** Excelente.

**Santiago (Estudiante):** Lo más variado, útil y relevante (según lo que he aprendido).

### **¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad?**

**Juan Manuel (Profesor):** Crear un ambiente sano para los niños. Por esta misma razón, desde la organización deberían ser más activos y generar más propaganda para la escuela.

**Carolina (Profesora):** Inculcar el arte en las familias y sacar a la gente de malos pasos.

**Amy (Profesora):** Que las personas logren sensibilizarse desde las artes, alcanzar a la mayor cantidad de personas de la comunidad. Que sea una opción de más para crecimiento personal y artístico.

**José Pablo (Profesor):** Ofrecer clases para todo el público, más allá de la edad o estatus social, gracias a sus accesibles precios.

**Juan Antonio (Profesor):** Incentiva a los jóvenes al arte.

**Tatiana (Madre):** Cuenta con varios proyectos sociales.

**Mónica (Madre):** Abrir las puertas a los niños, jóvenes y adultos, estamos en un momento que nada les gusta y solo tecnología; esto les abre muchas puertas y visión de la vida.

**Grettel (Madre):** Visibiliza los aspectos culturales; al impartir lecciones gratuitas brinda las posibilidades a los niños o personas de todas las clases sociales de capacitarse y enfocarse en la música, lo que forma disciplina y constancia y lo mantiene lejos de vicios y cosas negativas.

**Miguel (Padre):** Búsqueda de identidad, como cantón.

**Carlos (Estudiante):** La calidad docente.

**Santiago (Estudiante):** La enseñanza sobre instrumentos, lectura y muchas ramas de la música.

### **¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual**

**Juan Manuel (Profesor):** Todas las demás escuelas de música cuya parte organizacional se mueve más.

**Carolina (Profesora):** La disciplina y constancia al estudiar.

**Amy (Profesora):** No me queda clara la pregunta.

**José Pablo (Profesor):**

**Juan Antonio (Profesor):** Otras escuelas.

**Tatiana (Madre):** Si.

**Mónica (Madre):** No

**Grettel (Madre):** No conozco.

**Miguel (Padre):** No.

**Carlos (Estudiante):** La calidad docente.

**Santiago (Estudiante):** No.

### **¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales**

**Juan Manuel (Profesor):** No más servicios, sino mejorar en los que ya se tiene.

**Carolina (Profesora):** Ninguno, la escuela pese a ser pequeña ofrece gran cantidad de cursos.

**Amy (Profesora):** Creo que la escuela brinda amplia variedad de servicios.

**José Pablo (Profesor):** No.

**Juan Antonio (Profesor):** No tengo idea.

**Tatiana (Madre):** Si.

**Mónica (Madre):** No se.

**Grettel (Madre):** Creo que a futuro se podría evaluar algún otro servicio, no obstante, considero que los servicios que brindan actualmente son suficientes.

**Miguel (Padre):** Creo que debería de enfocar más esfuerzo en el proceso de aprendizaje antes de ponerlos a tocar.

**Carlos (Estudiante):**

**Santiago (Estudiante):** No.

#### **4.1.2 Actividades de apoyo: Gestión del personal: Asamblea, administradora, secretaria y profesores.**

**¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué?**

**Juan Manuel (Profesor):** Si, pues todos cuentan con experiencia en su campo.

**Carolina (Profesora):** No conozco el trasfondo académico de cada profesor.

**Amy (Profesora):** Se que seleccionan profesores de calidad y experiencia.

**José Pablo (Profesor):** No sé si todos los profesores poseen la capacitación necesaria, pero pienso que todo profesor debería tener un título que respalde la materia en específico que va a impartir.

**Juan Antonio (Profesor):** Si creo que tengan los conocimientos necesarios, porque son estudiados.

**Tatiana (Madre):** Si cuentan con la gran capacidad de enseñar a jóvenes y adultos.

**Mónica (Madre):** Si por que los profesores de mi hijo han demostrado un excelente trabajo.

**Grettel (Madre):** Si son excelentes profesionales, con alta vocación y excelente trato.

**Miguel (Padre):** En realidad desconozco si todos los profesores tienen la capacitación necesaria.

**Carlos (Estudiante):** Los profesores tienen una excelente formación y tienen las competencias ideales para dar las clases.

**Santiago (Estudiante):** Si y no porque unos si se ve la profesionalidad y a otros más o menos.

**¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela?**

**Juan Manuel (Profesor):** Ni siquiera conozco a los miembros por lo tanto ni siquiera se tienen funciones dentro de la escuela, me parece que debería haber más comunicación.

**Carolina (Profesora):** Claro, brindar apoyo y solventar los problemas relacionados con la escuela.

**Amy (Profesora):** No entiendo la pregunta.

**José Pablo (Profesor):** Si, en el último año la asamblea y la junta han estado anuentes a las solicitudes del material por parte de los profesores.

**Juan Antonio (Profesor):** Si establecer el orden dentro de la escuela.

**Tatiana (Madre):** Si

**Mónica (Madre):** Si, velar por el bienestar de la escuela.

**Grettel (Madre):** Si, he visto la forma en que se organizan y se toman decisiones de manera correcta.

**Miguel (Padre):**

**Carlos (Estudiante):** Pienso que sí, sin embargo, creo que puede buscar apoyo financiero de la empresa privada y de sponsors para suplir necesidades físicas de las instalaciones.

**Santiago (Estudiante):** Si

## **4.2 Catalogar los impulsores de la estrategia genérica de bajos costos utilizada por la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.**

**4.2.1 Las economías de escala disponibles, La experiencia y aprendizaje, Operar las instalaciones a toda su capacidad, Eficacia de la cadena de suministro, Utilización de insumos de costo más bajo, Utilización del poder de negociación de la organización, Sistemas de comunicación y tecnología de la información, Tecnologías de producción y diseño, Contrataciones externas (outsourcing) o de una integración vertical, Motivar a los empleados.**

**¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela?**

**Juan Manuel (Profesor):** Muy buena y satisfactoria.

**Carolina (Profesora):** Mi experiencia ha sido bastante buena, sin embargo, considero que en cuanto a administración hay mucho que mejorar.

**Amy (Profesora):** Un proceso muy enriquecedor y muy flexible y humano.

**José Pablo (Profesor):** Ha sido positiva. Antes era complicado el tema de los recitales, pero desde que yo coordino mi propio recital no ha vuelto a haber problema.

**Juan Antonio (Profesor):** Ha sido un desarrollo satisfactorio, apto para aplicar a otros trabajos musicales.

**Tatiana (Madre):** Muy buena

**Mónica (Madre):** Bueno mi hijo esta feliz de estar en la escuela.

**Grettel (Madre):** La experiencia ha sido excelente, mis hijos están aprendiendo mucho y disfrutan mucho las clases.

**Miguel (Padre):** En realidad el proceso de aprendizaje de mi hijo es porque le pago una profesora aparte.

**Carlos (Estudiante):** Ha sido una experiencia excelente.

**Santiago (Estudiante):** Muy buena, muy útil e importante.

**¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas?**

**Juan Manuel (Profesor):** Si, pero hacen falta herramientas comerciales para ello.

**Carolina (Profesora):** Realmente no utilizamos tantos recursos tecnológicos como en otras disciplinas, aunque creo que esta pregunta no aplica tanto.

**Am (Profesora):** Podremos mejorar en temas de instrumentarios, siempre hay disposición y ayuda para resolver.

**José Pablo (Profesor):** No. Definitivamente la falta de tecnología es notable y atrasa los procesos de aprendizaje.

**Juan Antonio (Profesor):** Creo que necesitamos un poco más de tecnología para brindarle al estudiante una mejor clase.

**Tatiana (Madre):** Si.

**Mónica (Madre):** En lo que he observado no tienen pantallas que sería una buena herramienta.

**Grettel (Madre):** Creo que cuentan con lo que necesitan, quizá falte algunas cosas, no obstante, he visto el esfuerzo para obtenerlas, sería muy bueno que se pudieran hacer donaciones para adquirir nuevos insumos.

**Miguel (Padre):** En lo personal creo que si ya que no hace falta nada y se cuenta con bastantes cosas que facilitan el aprendizaje.

**Carlos (Estudiante):** Creo que la escuela tiene la oportunidad de mejorar en este aspecto.

**Santiago (Estudiante):** Mas o menos.

### **¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada? ¿Por qué?**

**Juan Manuel (Profesor):** Si, se aprovechan en el arte y la cultura general.

**Carolina (Profesora):** No, hay mucho por mejorar ventilación, materiales y recursos didácticos.

**Amy (Profesora):** Si es necesario mejorar las instalaciones ya que la escuela está en crecimiento y se ha abierto más áreas artísticas.

**José Pablo (Profesor):** En este momento se están aprovechando bien, pero se podría construir un auditorio propio de la escuela para recitales, reuniones, etc. Ya que a veces es complicado acceder al centro cultural. Se puede aprovechar el espacio verde que a veces utilizan para parquear.

**Juan Antonio (Profesor):** Si, por que aprovechamos para dar las mejores clases posibles.

**Tatiana (Madre):** No, hay varias cosas que mejorar.

**Mónica (Madre):** Cuenta con los accesos según la ley 7600.

**Grettel (Madre):** Si, cada espacio es bien utilizado y aprovechado en el momento de las clases.

**Miguel (Padre):** Me parecen pequeñas las instalaciones.

**Carlos (Estudiante):** Las instalaciones son muy básicas y requieren mantenimiento.

**Santiago (Estudiante):** Si por que se usa lo necesario e importante.

### **¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que**

**Juan Manuel (Profesor):** No. Teniendo un espacio físico, podrían organizarse más actividades para promoverlos, pero nunca o casi nunca hay actividades más que las de la Banda. La escuela NO es solo la banda.

**Carolina (Profesora):** Porque todos los instrumentos son utilizados.

**Amy (Profesora):** Desconozco los recursos totales con los que cuenta.

**José Pablo (Profesor):** No. Hay muchos instrumentos y equipo de sonido que permanecen guardados la mayoría del año.

**Juan Antonio (Profesor):** Si, por que buscan un mejor avance a los estudiantes.

**Tatiana (Madre):** Si

**Mónica (Madre):** (No tengo respuesta) Si por que lo utilizan para las presentaciones.

**Grettel (Madre):** En el caso de mis hijos si, sin embargo, desconozco para otras disciplinas.

**Miguel (Padre):** Desconozco ese dato.

**Carlos (Estudiante):** Creo que si

**Santiago (Estudiante):** La verdad diría sí, pero podríamos mejorar.

### **¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique**

**Juan Manuel (Profesor):** No. Se utilizan para promover la Banda, pero muy poco para promover los demás instrumentos. Debería ser mucho más equitativo.

**Carolina (Profesora):** Si constante mente se informa a la población mediante redes de espacios disponibles.

**Amy (Profesora):** Es necesario mejorar en tema de apoyo para que sea publicado por la plataforma de redes sociales de la Municipalidad.

**José Pablo (Profesor):** No. Se pueden aprovechar mucho más las redes. Se puede hacer publicidad fresca y bien hecha, grabando a los estudiantes, profesores, instalaciones, etc.

**Juan Antonio (Profesor):**

**Tatiana (Madre):** Si

**Mónica (Madre):** Si, brindan la información.

**Grettel (Madre):** Si, ya que informan sobre los cursos y actividades sin saturar de información.

**Miguel (Padre):** Creo que podrían utilizar mas plataformas ya que solo lo he visto en Facebook.

**Carlos (Estudiante):** Creo que sí, he visto que usa Facebook y WhatsApp

**Santiago (Estudiante):** Si

### **4.3 Relacionar una matriz de FODA estratégica, con mejoras de la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.**

#### **4.3.1 Fortalezas, Debilidades, Amenazas, Oportunidades, Cuadrantes: Maxi-maxi (FO), Maxi-mini (FS), Mini-maxi (DO), Mini-mini (DA)**

##### **¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan?**

**Juan Manuel (Profesor):** No puedo opinar al respecto de las otras lecciones, pero en mi campo (piano) considero que están bien.

**Carolina (Profesora):** Muy baratos y se realiza un gran trabajo

**Amy (Profesora):** En mi caso doy un taller gratuito.

**José Pablo (Profesor):** Me parece que la escuela maneja muy buenos precios, accesibles para la calidad profesional que ofrecen los profesores.

**Juan Antonio (Profesor):** Creo que son un poco bajos para la calidad de profesores que tiene.

**Tatiana (Madre):** Regulares

**Mónica (Madre):** Accesibles

**Grettel (Madre):** Como mencione anteriormente mis hijos reciben lecciones gratuitas, pero la calidad de la enseñanza es excelente.

**Miguel (Padre):** Pues la enseñanza ha sido muy lenta en realidad.

**Carlos (Estudiante):** Los precios son bajos en comparación con la calidad, pero se necesitan recursos y mejoras en las instalaciones.

**Santiago (Estudiante):** Yo como estudiante becado no puedo hablar de costos, pero la enseñanza es muy buena, entretenida y útil.

##### **¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes?**

**Juan Manuel (Profesor):** Precios

**Carolina (Profesora):** No solo la música, es formación ciudadana y crecimiento personal y disciplina.

**Amy (Profesora):** Desconozco las diferencias, resalto los talleres gratuitos que ofrece gracias al apoyo de la Municipalidad.

**José Pablo (Profesor):** Tal vez que da espacio para la música popular, normalmente en la escuela de música predomina la escuela clásica.

**Juan Antonio (Profesor):** Es una escuela donde puedes crecer.

**Tatiana (Madre):** Los precios

**Mónica (Madre):** La atención y la cuota.

**Grettel (Madre):** Trato a los estudiantes y padres de familia. Capacidad de los profesores para enseñar, el apoyo que brindan. Esfuerzo y excelencia con que se hacen las cosas.

**Miguel (Padre):** Creo que la apertura a personas adultas para poder ingresar.

**Carlos (Estudiante):** Solo conozco la Escuela de la UNA y de la UCR y por supuesto estas tienen más recursos y menos limitaciones.

**Santiago (Estudiante):** No tengo mucho conocimiento de otras escuelas.

### **¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique**

**Juan Manuel (Profesor):** Normales. Están bien podrían mejorar.

**Carolina (Profesora):** Puntualidad de profesores y clasificación gran avance en el aprendizaje.

**Amy (Profesora):** Accesibles a la comunidad, variedad de artes.

**José Pablo (Profesor):** Son buenos servicios, pero podrían mejorar si tuviéramos reuniones de profesores para organizarnos en equipo para abordar las distintas actividades del año.

**Juan Antonio (Profesor):** Muy buenos

**Tatiana (Madre):** Buenos.

**Mónica (Madre):** Buenos.

**Grettel (Madre):** Excelente no solo brindan lecciones, sino que buscan formas diferentes para enseñar y apoyar a los estudiantes.

**Miguel (Padre):**

**Carlos (Estudiante):** No entiendo esta pregunta

**Santiago (Estudiante):** Buenos, pero los podríamos mejorar en los conceptos de utilidad.

### **¿Qué aspectos mejoraría de la escuela?**

**Juan Manuel (Profesor):** La administración, la contratación de profesore, la promoción de la escuela podría ser mayor, mejorar las instalaciones, no darle propaganda solo a la Banda, tener mejores recursos como escritorios, pizarras, abanicos, sillas, etc.

**Carolina (Profesora):** Pasar las clases de 40 min a 1 hora, para mayor provecho.

**Amy (Profesora):** Infraestructura que podamos tener Anfiteatro propio con todo el equipo para uso de la Escuela de Artes.

**José Pablo (Profesor):** Mejoraría el dar tanta visibilidad a estudiantes de instrumento como la visibilidad que se le da a la banda. Brindar más espacios para que el estudiantado de instrumento se pueda presentar en actividades culturales en San Pablo. Además, reformaría el sistema de becas, otorgándolas a las personas que realmente se las ganen, porque actualmente hay estudiantes becados que no lo aprovechan.

**Juan Antonio (Profesor):** Un buen equipo de sonido.

**Tatiana (Madre):** Instalaciones

**Mónica (Madre):** Ninguno hasta el momento.

**Grettel (Madre):**

**Miguel (Padre):** La selección de músicos ya que ha habido niños o personas que no logran tocar bien, porque el ser músico no es cualquiera y aun así los dejan y echan a perder el sonido que brinda.

**Carlos (Estudiante):** Las instalaciones y modificaría el tiempo de las clases de instrumentos a 1 hora semanal.

**Santiago (Estudiante):** La toma de algunas decisiones y compra de lo necesario.

### **¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?**

**Juan Manuel (Profesor):** Los precios y las ayudas a niños de pocos recursos.

**Carolina (Profesora):** La gran armonía que existe y el compañerismo.

**Amy (Profesora):** Opciones gratuitas. Variedad de cursos. Calidad de profesores.

**José Pablo (Profesor):** El hecho de incorporar música popular al currículo, ya que abre la puerta a quienes estén interesados en el género popular. También la flexibilidad de modalidad virtual y presencial.

**Juan Antonio (Profesor):** Tiene un ambiente cálido.

**Tatiana (Madre):** Los precios son accesibles para todos.

**Mónica (Madre):** Brindan información y la atención de los profes.

**Grettel (Madre):** La excelencia para hacer las cosas, es muy importante ya que los estudiantes no solo aprenden música, sino que también aprenden a dar lo mejor.

**Miguel (Padre):** La búsqueda de recursos para compra de instrumentos, esto les permite tener mejores instrumentos.

**Carlos (Estudiante):** La calidad docente.

**Santiago (Estudiante):** Que es muy útil para aprender. Sus métodos (los que he visto) ayudan. Su amplia colaboración en actividades.

# CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En el presente capítulo y tomando como base los resultados obtenidos, se realiza el análisis de la información a través de la discusión e interpretación de los resultados descritos en el capítulo anterior, vinculándolos con la teoría, esto con el propósito de dar una solución al planteamiento de esta investigación.

## **5.1 Objetivo general**

Identificar la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023.

### **Objetivos específicos**

#### **Objetivo 1**

##### **5.1.1 Analizar la gestión actual de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.**

Cada una de las actividades que se realicen contribuyen a la creación de valor en la empresa que las realiza, y debido a esto es que se puede lograr una ventaja competitiva. Según Porter (1991), tal como lo vemos en el capítulo 2 se refiere a las diferencias entre actividades primarias y actividades de soporte las cuales son necesarias para apoyar el desarrollo de la empresa, buscando de esta manera ventajas competitivas en varios ámbitos.

##### **5.1.1 Actividades primarias:**

**Logística Interna:** Analizando tanto las actividades primarias como las secundarias se puede determinar cómo utilizar los sistemas de información para mejorar la eficiencia operativa y lograr actividades de valor agregado. Adicionalmente nos proporcionara información para mejorar la gestión de la escuela con los clientes y lograr una mayor proyección a nivel comunal.

En relación a los resultados obtenidos en la investigación desarrollada en el capítulo se puede analizar que la organización es consciente de la importancia en temas de capacitación y desarrollo por lo que el personal cuenta con capacitación y preparación de la metodología en enseñanza, así como temas que lo complementen.

**Lecciones:** Esta variable tiene un peso importante dentro de la cadena de valor para el desarrollo de la escuela ya analiza la metodología de enseñanza y como estas impacta directamente en el servicio. De la mano con la información recolectada en el capítulo 4 las lecciones son de gran provecho para los alumnos sin embargo la cantidad de tiempo asignada a las lecciones parece ser poca para poder lograr el aprovechamiento y aprendizaje que los profesores y alumnos desean.

**Servicio de la escuela:** De la mano con el concepto de modelo de negocios de la organización de Thompson, donde indica que la estrategia, es el plan detallado de la administración para entregar valiosos productos o servicios a los consumidores para generar ingresos y lograr cubrir los costos, así como poder obtener una utilidad atractiva. Observando el instrumento utilizado en el capítulo 4, se indica que deberían reforzarse primeramente los servicios brindados en la actualidad para mejorarlos y ofrecer una mejor calidad en estos.

**Logística Externa:** Haciendo referencia a lo indicado por Jones en el Capítulo 2, la cadena de valor de una compañía está integrada por actividades, que incluye el valor de sus proveedores y la cadena de valor de cualquier distribuidor que utilice para llevar su producto o servicio hasta el usuario final, es por esto que analizando las respuestas del capítulo 4 se observa que es necesario crear una logista externa que ayude a potencializar el alcance de la escuela de artes de la municipalidad, ya que en este momento su principal proveedor el presupuesto que pueda ser asignado por la municipalidad misma.

**Marketing:** De acuerdo a lo observado en el capítulo 1, donde se refiere a que está demostrado que el marketing y las ventas tienen un efecto e impacto directo en las empresas, para lograr aumentar la visibilidad de la misma, así como sus ventas, por lo que si nos referimos a la estrategia utilizado basándonos en la información obtenida en el capítulo 4 es necesario incrementar los canales de marketing para poder alcanzar una mayor cantidad de posibles nuevos usuarios.

#### **5.1.2 Actividades de apoyo:**

##### **Gestión del personal:**

**Asamblea:** Haciendo referencia al capítulo 2 se detalla que al notar que hay un desconocimiento no solo de las funciones intrínsecas de la administración, sino también del conocimiento de sus miembros y las gestiones que se deben realizar para aprobar o cambiar alguna de las decisiones que se hayan tomado con anterioridad.

**Administradora:** Según Jones en el Capítulo 2, para lograr un alto desempeño, los gerentes tratan de mejorar su nivel de respuesta a los clientes, la calidad de sus productos y la eficiencia de su organización, se debe recurrir a diferentes métodos o técnicas de la administración para lograr así una mejora en el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, al analizar las respuestas proporcionadas en la investigación podemos analizar que existen áreas de mejora en la administración. Observamos que hay un desconocimiento no solo de las funciones intrínsecas de la administración sino también del conocimiento de sus miembros y las gestiones que se deben realizar para aprobar o cambiar alguna de las decisiones que se hayan tomado con anterioridad.

**Secretaria:** Al pertenecer al área administrativa, se determina que el puesto tiene áreas de mejora en cuanto a la comunicación asertiva tanto con estudiantes padres de familia y profesores sobre la situación y acciones o actividades a realizar por la escuela.

- **Profesores:** Analizando y comparando las respuestas obtenidas en la herramienta de capítulo anterior existe una falta de comunicación entre la escuela, los profesores. Sin embargo, los profesores son profesionales de calidad que cuentan con los atestados necesarios para realizar las labores de enseñanza en su especialidad.

## **Objetivo 2**

### **5.1.2 Catalogar los impulsores de la estrategia genérica de bajos costos utilizada por la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.**

#### **5.1.2.1 Las economías de escala disponibles.**

Según Thompson en el capítulo 2, basándonos en economías a escala estas deben tener la capacidad de reducir los costos y aumentar la operación, lo cual puede afectar a la cadena de valor en cuanto a manufactura, desarrollo y publicidad.

Es por esto que basados en la investigación realizada en el capítulo 4 para alcanzar un margen de bajo costo por encima de la competencia, los costos acumulativos de la organización son realmente bajos por lo que les permite brindar varios servicios sin incurrir en gastos adicionales, proporcionándoles la opción de competir con otras escuelas desde el punto de vista de los costos.

#### **5.1.2.2 La experiencia y aprendizaje.**

El aprendizaje y experiencia en la escuela de artes proviene del dominio de las tecnologías y experiencias, así como sugerencias de los trabajadores, por lo que al analizar el capítulo 4 observamos que la velocidad y experiencia del aprendizaje está relacionado con la eficiencia que

los alumnos perciban o bien de los canales utilizados para la enseñanza por lo cual no siempre se logra objetivo final.

### **5.1.2.3 Operar las instalaciones a toda su capacidad.**

Según Thompson refiriéndose a los impulsores de costos en el capítulo 2, si una organización tiene capacidad de operar a su capacidad total, esto puede influir sobre los costos unitarios cuando dentro de la cadena de valor existen costos asociados con costos fijos sustanciales.

Por lo podemos analizar en el capítulo 4 que, aunque se cuenta con una planta física, esta no necesariamente se utiliza de la mejor manera, de igual forma la tecnología, así como instrumentos disponibles para los integrantes de la escuela de artes puede ser escasa. Al ampliar los servicios se pueden distribuir los costos esto es realmente lo que les permite proporcionar becas y continuar con los precios bajos. También de acuerdo a las respuestas obtenidas en la investigación del capítulo anterior se evidenció que la organización carece de un sistema de manejo de inventarios y control de activos.

### **5.1.2.4 Eficacia de la cadena de suministro.**

En el capítulo 2 Thompson nos indica que la asociación con los proveedores nos permite modernizar los procesos de pedidos y de compras, la reducción de los costos de mantenimiento del inventario, lo cual proporciona un enfoque en la reducción de costos, sin embargo al analizar la información obtenida en el capítulo 4 vemos que la eficacia de la cadena de suministros en este caso no es realmente eficiente ya que no se cuenta con todos los elementos necesarios para competir con escuelas que tienen un costo más elevado y por lo tanto mayor poder adquisitivo, en este caso la escuela debe ajustarse básicamente al presupuesto que le proporciona la municipalidad

de San Pablo, y de igual manera para la adquisición de bienes está sujeta a las decisiones de la junta.

#### **5.1.2.5 Utilización de insumos de costo más bajo.**

La utilización de insumos de bajos costo se debe hacer sin que esto implique un sacrificio en la calidad de componentes o insumos que se van a utilizar. En el capítulo 4 podemos analizar que aunque los servicios brindados por la escuela de artes son realmente bajos según la información recolectada, esto no implica que los instrumentos o servicios proporcionados sean de la más baja calidad sino por el contrario pretende brindar servicios de calidad permitiendo el aprendizaje de sus alumnos.

#### **5.1.2.6 Utilización del poder de negociación de la organización.**

En el capítulo 2 Thompson indica que este poder de negociación se debe hacer con los proveedores de la cadena de valor para obtener concesiones, sin embargo, como observamos en la información del capítulo 4 esta negociación sobre los proveedores, así como insumos a adquirir no es exclusiva de la escuela de artes y también depende de la junta directiva, así como de la autorización de la municipalidad de San Pablo de Heredia.

#### **5.1.2.7 Sistemas de comunicación y tecnología de la información.**

Numerosas organizaciones tienen ahora sistemas en línea y programas de cómputo que convierten las tareas diarias que antes consumían mucho tiempo en tareas simples que se pueden completar en poco tiempo, tal como la administración de inventarios, la facturación y el pago de facturas, los cuales se pueden efectuar en rápidos clics con el mouse desde una computadora. Sin embargo, al analizar la información recolectada en el capítulo 4, la escuela de artes no cuenta con toda la tecnología necesaria para los tiempos actuales, en este punto podemos determinar que la estrategia

de mercadeo digital a través de redes sociales puede influir directamente en el desarrollo de un programa de expansión y visualización para la comunidad que permitan tener una interacción constante a través de contenido e inversión en técnicas publicitarias digitales.

#### **5.1.2.8 Tecnologías de producción y diseño.**

Las escuela también puede conseguir aumentos de eficacia sustanciales a través de la innovación de procesos o a través de enfoques como la administración de los procesos del negocio, coordinando actividades de producción que le permita impulsar un mejoramiento continuo en productividad y calidad, así como un aumento en matrícula y una mayor visualización del trabajo realizado para el desarrollo de la comunidad, lo cual como podemos determinar en el capítulo 4 en este momento no existe ya que solamente se le da visualización a un solo departamento y no es el único que se debería dar a conocer.

#### **5.1.2.9 Contrataciones externas (outsourcing) o de una integración vertical.**

De la mano con el concepto de Thompson en el capítulo 2, las contrataciones externas para la realización de ciertas actividades de la cadena de valor pueden ser más económicas que utilizar el personal es por esto que las contrataciones externas se han vuelto un enfoque de reducción de costos que se usa ampliamente en la actualidad. En el caso de la escuela de artes al depender se utiliza la contratación de algunos profesores como se observa en la información recolectada, en el capítulo 4 e incluso algunos de ellos brindan su servicio ad honorem por ser un servicio que se brinda para mejoras de la población en estado de vulnerabilidad de la comunidad.

#### **5.1.2.10 Motivar a los empleados.**

Partiendo del fundamento de Thompson en el capítulo 2, el sistema de incentivos de una organización puede ayudar a fomentar una mayor productividad del trabajador.

El análisis del proceso de investigación en el capítulo anterior mostró a través de la herramienta aplicada que la empresa cuenta con un grupo de profesionales altamente capacitados para ejercer sus funciones de manera idónea, sin embargo, no evidencia que se encuentren del todo motivados ya que podemos analizar que en algunas ocasiones se consideran sub-valorados o que no se le da la exposición necesaria ante la comunidad, debido al trabajo realizado.

### **Objetivo 3**

#### **5.1.3 Relacionar una matriz de FODA estratégica, con mejoras de la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.**

Conforme lo establecido por Hernández y Rodríguez (2020) con los elementos del análisis FODA se combinan para permitirnos ubicar las máximas oportunidades y fortalezas de la empresa, o las debilidades y las amenazas.

De la matriz se desprenden las siguientes combinaciones principales: estrategia maxi-maxi (FO), estrategia maxi-mini (FS), estrategia mini-maxi (DO) y estrategia mini-mini (DA, lo cual nos permite tener un mejor panorama de la situación y posibles soluciones a los problemas que se encuentren en la empresa.

Tomando como base la información recolectada con la herramienta del capítulo 4 podemos analizar:

##### **5.1.3.1 Fortalezas**

La escuela cuenta con personal que posee la formación para impartir cada especialidad, además de ofrecer precios bajos y accesibles a la comunidad e incluso becas a estudiantes que así lo requieran, posee un buen servicio al cliente y trato a los estudiantes, ofrece variedad de cursos.

### **5.1.3.2 Debilidades**

Se promociona en su mayoría solamente actividades de la banda y no de los otros departamentos, los artículos de tecnología con los que se cuentan se utilizan pocas veces o solamente para algunas actividades, la administración se ve limitada en la toma de decisiones.

### **5.1.3.3 Amenazas**

Existen alrededor otras escuelas las cuales son más onerosas y poseen más recursos.

### **5.1.3.4 Oportunidades**

Puede hacer uso de más tecnología sin que esto implique un gasto adicional para promover las clases, lo cual implica que se debe promocionar todas las artes por igual, para que de esta forma también el personal se sienta motivado, se puede hacer uso de más plataformas y redes sociales ya que la promoción está limitada en este momento básicamente a Facebook, se pueden organizar más actividades culturales que impliquen la participación de las diferentes artes para promocionar y hacer crecer la matrícula.

### **Cuadrantes:**

Los elementos del análisis FODA se combinan mediante una matriz que permite ubicar las máximas oportunidades y fortalezas de la empresa, o las debilidades y las amenazas.

Al analizar las respuestas obtenidas en el capítulo anterior podemos observar las siguientes estrategias:

**Estrategia maxi-maxi (FO):** máximas fortalezas y máximas oportunidades. En este caso dentro de sus máximas fortalezas esta la prestación de servicios a bajos precios e incluso becar estudiantes de bajos recursos proporcionándoles la oportunidad de aprender diferentes disciplinas en el área artística. Así mismo tiene una gran oportunidad de expandirse mediante la comercialización en

diferentes medios digitales los cuales actualmente no está utilizando, para de esta forma obtener mayores beneficios económicos.

**Estrategia maxi-mini (FS):** La combinación de precios bajos y poca oferta de este tipo de servicios dentro de la comunidad hace que no se presenten en el sector competidores directos que puedan competir directamente con las mismas características ofrecidas por lo que le proporciona una posición privilegiada en servicios para población en estado de vulnerabilidad.

**Estrategia mini-maxi (DO):** Se debe realizar una mayor promoción de todos los programas o servicios ofrecidos por la escuela promocionando todas las disciplinas lo cual le ayudara a dar una mayor visualización del trabajo realizado por los profesores, aprovechando a los mismos para realizar promociones de los cursos impartidos en diferentes redes sociales.

**Estrategia mini-mini (DA):** Corresponde a debilidades con amenazas. En este caso se debe maximizar el uso de los recursos con los que se cuentan y al no tener la comercialización de todas las disciplinas se debe crear un plan para fomentar la práctica de estas actividades y no solamente de la que es más popular actualmente, de este modo al dar a conocer los servicios se incentiva a quienes desean participar de hacerlo en esta escuela y no en una que represente para el usuario un mayor gasto económico.

Debido a esto se indica que en este momento la institución se encuentra el cuadrante de Maxi-Maxi donde puede sacar provecho de sus bajos costos y aprovechar la oportunidad de logra una gran visualización mediante la comercialización de los servicios que hasta el momento no han sido explotados y de los cuales la población no posee conocimiento de su existencia.

# CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se expone las ideas resultantes del capítulo anterior, el cual está basado en el resultado del análisis realizado de las respuestas obtenidas con el instrumento utilizado en el capítulo IV. de las respuestas obtenidas en el capítulo IV en el cual se realizó un análisis del resultado del instrumento utilizado en el capítulo IV.

Las conclusiones y recomendaciones se han estructurado tomando como base los objetivos e indicadores, ordenándolos de dos columnas de tal forma que permite visualizar la conclusión, así como la recomendación referente a dicha conclusión.

### 6.1.1 Primer Objetivo Especifico

- Analizar la gestión actual de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a los indicadores, en relación con el objetivo planteado:

*Tabla 3 Conclusiones y recomendaciones*

### Actividades Primarias

Conclusiones	Indicador:	Recomendaciones
	Logística Interna	
La logística interna abarca la planificación, la ejecución y el control de las informaciones internas de la empresa, buscando la optimización de		Se recomienda a la organización mantener la logística interna actual asegurándose que se le dé continuidad a la capacitación que ya poseen los

los recursos, procesos y servicios para obtener la mayor economía posible.

Por lo que concluimos que la organización tiene la capacitación y el personal adecuado para ofrecer diversos servicios.

profesores y personal de la institución para realizar sus funciones.

Tabla 4

### Actividades Primarias

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador:</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Lecciones	
Para ser profesor de arte se requiere contar con aptitud para la comunicación, capacidad para motivar a los alumnos y tener conocimiento de una amplia gama de técnicas y métodos artísticos. Basados en el instrumento de investigación del capítulo IV concluimos que el tiempo productivo de la lección es poco, ya que consta solo de 45 minutos.		Cuando la educación se combina con el arte y la cultura se abren nuevas ventanas de aprendizajes, que permiten explorar su entorno y fomentar la libre expresión a partir de su creatividad y de su imaginación. La recomendación para obtener un mejor aprovechamiento sería incrementar el tiempo de la lección de 45 minutos a una hora.

Tabla 5

### Actividades Primarias

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador:</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Servicio de la escuela	

Una escuela de arte es una institución que posee un enfoque en diferentes áreas artísticas, los cuales deben cumplir con diferentes parámetros de calidad para cumplir con la enseñanza requerida.

Se aconseja continuar con los mismos servicios que se están brindando hasta el momento, revisar la calidad y mejorar las áreas necesarias para un mejor aprovechamiento de los alumnos.

Tabla 6

### Actividades Primarias

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador:</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Logística Externa	
La logística externa tiene como objetivo garantizar que los productos o servicios ofrecidos lleguen al lugar adecuado, en el momento justo y en condiciones óptimas; minimizando costos e incrementando los clientes. Por lo que se concluye que la escuela debe comercializar de otras maneras los servicios que ofrece para llegar a la mayor cantidad de público posible.		Se recomienda la organización ampliar el uso de medios digitales socializando los servicios ofrecidos en plataformas digitales como Instagram, TikTok, o que les permitirá llegar a una mayor cantidad de posibles interesados y no restringirse únicamente a publicaciones esporádicas en Facebook.

Tabla 7

### Actividades Primarias

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador:</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Marketing	

El marketing identifica necesidades, define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial que este puede tener. Se puede concluir que es necesario realizar una inversión para realizar creación de contenido para la comunidad.

Se aconseja buscar asesoría de un experto para la administración de canales digitales, para poder mantener una recurrencia de contenido que ayude a incrementar ingresos.

### **Actividades de apoyo**

*Tabla 8*

#### **Actividades de Apoyo**

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador: Asamblea</b>	<b>Recomendaciones</b>
Dentro de las funciones de la asamblea está la de acordar sus presupuestos y ejecutarlos, así como administrar y prestar los servicios públicos municipales y velar por su vigilancia y control. Sin embargo, esto implica que algunos procesos se ven retrasados debido a la burocracia y no se cumplen con la puntualidad que se quisiera. En el capítulo IV se observa que la gestión de la asamblea no es clara incluso para algunos profesores, por lo que se concluye que no hay una estructura organizacional definida		Se recomienda establecer una estructura organizacional, que ayude a motivar particularmente en este caso a los profesores, con el propósito que a la postre el servicio no se vea afectado por confusiones en las obligaciones y alcances de cada uno de los roles participantes en la escuela.

*Tabla 9*

#### **Actividades de Apoyo**

### **Conclusiones**

### **Recomendaciones**

#### **Indicador:**

Administradora

Por definición el administrador es un líder empresarial. Eso implica coordinar, dirigir, motivar y acompañar a los miembros de la organización o equipo donde se encuentra.

Sin embargo, se concluye que las funciones de la administración no están claramente definidas.

La recomendación en esta variable crear una descripción de los puestos dentro de la organización para que no sola la administradora sino todo el personal tenga claro cuáles son las tareas a ejecutar y requisitos con los que se debe cumplir en el puesto para brindar el servicio requerido para la atención adecuada de los estudiantes.

*Tabla 10*

### **Actividades de Apoyo**

#### **Conclusiones**

#### **Recomendaciones**

#### **Indicador:**

Secretaria

Se encarga de las labores administrativas de un organismo o institución y desempeña las funciones de extender actas, dar fe de los acuerdos y custodiar los documentos de esa entidad.

Se concluye que el puesto tiene áreas de mejora en la comunicación asertiva tanto hacia los estudiantes como profesores.

Como recomendación se sugiere reforzar la importancia de una estructura organizacional que incluya las funciones, obligaciones y alcances de cada uno de los roles dentro de la organización, esto para incentivar la comunicación asertiva y realizar los procesos de manera correcta.

*Tabla 11*

### **Actividades de Apoyo**

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Es un facilitador que domina su disciplina y que ofrece las herramientas necesarias a los estudiantes para que aprendan y sean productivos. Se concluye que se cuenta con profesionales capacitados en su área de enseñanza.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicador:</b> Profesores</p> <p>Como recomendación se sugiere mantener una capacitación constante de sus colaboradores para mantener los conocimientos actualizados con la consigna que el servicio ofrecido es de alta calidad y genere un alto valor percibido por el cliente.</p>

### **6.1.2 Segundo Objetivo Especifico**

- Catalogar los impulsores de la estrategia genérica de bajos costos utilizada por la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.

*Tabla 12*

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Los costos acumulativos de la organización son bajos por lo que se concluye que esto le permite brindar a la comunidad servicios de calidad a bajo costo, proporcionándoles así la oportunidad de competir con escuelas que tienen un mayor costo económico.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicador:</b> Las economías a escala disponibles</p> <p>Se aconseja realizar revisiones periódicas de costos, así como verificación de precios de la competencia para mantener la sana competencia con las otras escuelas.</p>

*Tabla 13*

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p style="text-align: center;"><b>Indicador:</b> La experiencia y aprendizaje</p>	

Basándose en la experiencia del cliente se puede concluir que el aprendizaje obtenido es proporcional a la cantidad de horas que reciben los alumnos de clases.

Se recomienda incrementar el tiempo por lección ya que los clientes aducen que 45 minutos por clase no son suficiente y mejoraría la experiencia con mayor tiempo de aprovechamiento.

Tabla 14

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Indicador:</b> Operar las instalaciones a toda su capacidad	
La escuela cuenta con una planta física proporcionada por la municipalidad, sin embargo, basados en el instrumento del capítulo IV, se concluye que cuentan con instrumentos y salones tanto de clases como para presentaciones que no se les da siempre uso y se encuentran subutilizados.	Para evitar que las instalaciones no sean subutilizadas se recomienda crear más presentaciones de las diferentes especialidades permitiendo una mayor exposición en la comunidad y mayor utilización de los activos.

Tabla 15

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Indicador:</b> Eficacia de la cadena Suministro	
Se concluye que la eficacia de la cadena de suministros en este caso no es realmente eficiente ya que hay departamentos que tienen escasez de	Se recomienda hacer una evaluación de cuáles son los activos necesarios para cada departamento y verificar si con el presupuesto disponible es posible

material para trabajar, sin embargo, otros tienen más del que actualmente utilizan.

beneficiar de manera equitativa a los departamentos que lo necesiten.

Tabla 16

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador:</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Utilización de insumos de costo más bajo	
Los servicios ofrecidos en su mayoría no implican un gran gasto económico en insumos por lo que se concluye que es posible mantener los bajos costos para continuar con la prestación de servicios.		La recomendación para la organización en este impulsor es continuar empleando recursos para diseñar una estrategia de costos bajos, que le siga proporcionando la facilidad de permanecer como una opción competitiva en la comunidad.

Tabla 17

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador:</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Utilización del poder de negociación de la organización	
La negociación de la organización no es exclusiva del personal administrativo por lo que se concluye que, al depender de la junta directiva asociada a la municipalidad, no es posible tomar decisiones de forma completamente autónoma en cuanto a proveedores y gastos a realizar.		Para esta variable se recomienda la creación de una caja chica que le permita a la organización realizar gastos de manera rápida en caso de que sea necesario, esto sin tener que pasar por la previa aprobación de la junta.

Tabla 18

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador:</b>	<b>Recomendaciones</b>
	Sistemas de comunicación y tecnologías de información.	

En la actualidad existen diferentes canales de comercialización para las empresas por lo que se concluye que esta debe actualizar los sistemas de información y tecnología utilizados para que el cliente tenga mayores facilidades en cuanto a facturación y pagos, así como proporcionarles mayor visualización del trabajo realizado.

Se hace la recomendación de utilizar la información suministrada por los usuarios para realizar mejoras en la posible digitalización de servicios como facturación y pagos para mayor comodidad del cliente. Así mismo ampliar el uso de tecnologías para la comercialización de la empresa.

Tabla 19

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Indicador:</b> Tecnologías de producción y diseño	
Son los conocimientos científicos que se involucran en la producción de un bien o servicio, que permite impulsar un mejoramiento continuo, por lo que se concluye que en este momento solo se está comercializando uno de los departamentos dejando de lado las demás disciplinas ofrecidas.	Se determina que solamente se le da visualización a una de las disciplinas por lo que se recomienda en pro de un aumento de matrícula, socializar las demás disciplinas impartidas, haciendo uso de las diferentes tecnologías y plataformas disponibles.

Tabla 20

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Indicador:</b> Contrataciones externas (outsourcing) o de una integración vertical.	
El proceso de subcontratación de determinados servicios a otra empresa, o servicios profesionales. Tomando como base las respuestas	Se establece una relación laboral por servicios profesionales lo que implica una reducción de costos, ya que la empresa no tendrá que pagar prestaciones sociales, ni

del capítulo IV, como conclusión los profesores son contratados por servicios profesionales y no por contratación directa.

aportes a la seguridad social. Por lo que se recomienda dar continuidad a estas contrataciones, velando por una continuidad del personal para evitar un aumento en la rotación del personal.

Tabla 21

### **Conclusiones**

### **Recomendaciones**

#### **Indicador:**

Motivar a los empleados

La motivación laboral se refiere al deseo o voluntad que tiene una persona para esforzarse en el trabajo, el entusiasmo, el nivel de energía, el compromiso y la cantidad de creatividad que un empleado aporta diariamente a la organización. Es por esto que se concluye que no todo el personal cuenta con la motivación necesaria para ejercer sus funciones de manera idónea.

Se hace la recomendación de incentivar al personal periódicamente con charlas, reconocimientos por la labor realizada y proporcionándole la oportunidad de tener una mayor visualización de su trabajo ante la comunidad.

### **6.1.3 Tercer Objetivo Especifico**

- Relacionar una matriz de FODA estratégica, con mejoras de la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia.

Tabla 22

### **Conclusiones**

### **Recomendaciones**

#### **Indicador:**

Fortalezas

Hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien, por lo que se concluye que la mayor fortaleza con que cuenta la empresa es proporcionar servicios de calidad a precios accesibles para la comunidad, así como poseer diversidad en la oferta de cursos.

En esta variable se recomienda dar continuidad a la estrategia de precios bajos sin sacrificar por esto la calidad del servicio ofrecido y mantener la diversificación que se posee en cuanto a cursos ofrecidos.

Tabla 23

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador:</b> Debilidades	<b>Recomendaciones</b>
<p>Se refiere a iniciativas internas que no funcionan como es debido, es por esto que se concluye que no existe una visualización ante la comunidad de todas las diciplinas impartidas, pues se han enfocado en una en particular. Adicionalmente no se hace uso te tecnologías disponibles, ni se realizan actividades frecuentemente.</p>		<p>La recomendación para la organización es aumentar el uso de plataformas digitales, darle una mayor visualización alas disciplinas que no lo poseen y de igual forma realizar actividades con más frecuencia para hacer uso de la planta física con que se cuenta y tener mayor participación en la comunidad.</p>

Tabla 24

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador:</b> Amenazas	<b>Recomendaciones</b>
<p>Áreas que tienen el potencial de causar problemas, por lo que se concluye que la mayor amenaza con que cuenta la organización son las otras escuelas de arte que hay alrededor que, aunque</p>		<p>Se recomienda analizar la oferta a los estudiantes y continuar proporcionándole la oportunidad a estudiantes de bajos recursos económicos para que puedan formar</p>

tienen un costo económico más elevado, poseen mayor cantidad de recursos para poner a disposición de los estudiantes.

parte de esta organización y así puedan desarrollar las habilidades con las que cuentan.

Tabla 25

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador: Oportunidades</b>	<b>Recomendaciones</b>
Son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que coloque a la empresa en una posición competitiva más sólida, por lo que se concluye que la mayor área de oportunidad que posee es la opción de comercializar las disciplinas de las cuales la comunidad no posee mucha información.		Como recomendación se sugiere ampliar la visibilidad de la empresa ante la comunidad haciendo uso de redes sociales, realizando más actividades y socializándolas para captar una mayor asistencia a las actividades y de esta forma lograr mayor conocimiento de los servicios ofrecidos en la comunidad, así como en comunidades aledañas.

### **Cuadrantes:**

Tabla 26

<b>Conclusiones</b>	<b>Indicador: Estrategia maxi-maxi (FO)</b>	<b>Recomendaciones</b>
Máximas fortalezas y máximas oportunidades, por lo que se concluye que la combinación de los precios bajos y la oportunidad de socializar los		En este indicador se recomienda continuar con la política de precios bajos y el ofrecimiento de becas para personas de escasos recursos, así como dar mayor visualización a los servicios

servicios se convierte en la mejor opción para atraer más estudiantes.

ofrecidos como se ha mencionado anteriormente. Así como promocionar los servicios ofrecidos mediante la socialización en redes sociales y buscar actividades para motivar a los profesores y que muestren el trabajo que están realizando con los estudiantes.

## **6.2 LIMITACIONES**

En este trabajo de investigación la limitación más grande ha sido en el tiempo ya que para lograr aplicar el instrumento utilizado en el capítulo IV, hubo que esperar la aprobación de la administración, luego esta debía presentarla a la Asamblea lo que implicó una espera de poco más de un mes para esto. Adicionalmente las respuestas en algunos casos un poco ambiguas de la entrevista o el no recibir respuesta en algunos casos, aparte de esto no se ha presentado ninguna limitación adicional.

# **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

En este capítulo se desarrollarán las principales recomendaciones para la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia, con el propósito de resolver el planteamiento del problema de investigación.

## **7.1 Nombre de la propuesta**

Propuesta de la gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, tomando en cuenta la estrategia competitiva de bajos.

## **7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará**

Escuela de Artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia.

## **7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Diseñar un programa para aumentar la gestión de la cadena de valor que permita fidelizar a los clientes de la escuela de artes de la municipalidad de Heredia e incrementar la visualización de la misma en la comunidad.

### **Objetivos específicos**

- Establecer un cambio organizacional para mejorar las condiciones o requerimientos de cada disciplina.
- Aumentar el reconocimiento de la institución cultural ante la comunidad, alcanzando un rol protagónico con diferentes presentaciones.
- Comercializar mediante redes sociales el trabajo realizado para lograr una mayor afluencia de estudiantes en las diferentes disciplinas.

## 7.4 Cronograma de actividades y responsables

Actividades	Responsable	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12	SEM 13	SEM 22	SEM 36
1 Definir un plan de capacitación anual para los profesores	Gerencia general															
2 Revisar requerimientos para la optima enseñanza de cada disciplina	Administradora y Profesores															
3 Diseñar un cronograma de presentaciones	Administradora y Profesores															
4 Establecer bloques de horario para las clases	Administradora y Profesores															
5 Implementar encuestas de satisfacción periódicas	Administradora															
6 Aplicar una estrategia de mercadeo relacional	Administradora															

## 7.5 Presupuesto necesario para su implementación

Presupuesto programa de Marketing		
Actividades		Monto Anual
1	Capacitación del personal	Ⓢ600,000.00
2	Marketing digital con énfasis en Publicidad digital	Ⓢ132,000.00
3	Marketing digital con énfasis en social media	Ⓢ137,000.00
<b>Presupuesto total</b>		<b>Ⓢ869,000.00</b>

## **7.6 Fases de la propuesta**

### **7.6.1 Establecer un cambio organizacional para mejorar las condiciones o requerimientos de cada disciplina.**

El cambio organizacional lo podemos definir como la capacidad de adaptación de las empresas, y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo. Cabe destacar que cuando los cambios se dan, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones no existe la disposición para aceptar tales modificaciones. No obstante, para poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización. El propósito de las modificaciones organizacionales consiste en incrementar la efectividad de la misma; es decir, ésta es la medida con la cual una organización logra sus objetivos. (Maldonado, 2017).

Con este cambio se quiere lograr que todas las disciplinas tengan visibilidad y no se centran los esfuerzos en presentaciones y recursos solo para un departamento específico como lo es la banda.

#### **7.6.1.2 Definir un plan de capacitación anual**

Es importante establecer un plan de capacitación que amplíe el conocimiento en metodologías que complementen la enseñanza, lo que dará un valor diferenciador en los programas de arte ofrecidos. Este plan se debe implementar en todo el equipo y especialmente en los profesores que atenderán a los clientes.

#### **7.6.1.3 Establecer bloques de horarios mayores para las clases**

Se requiere que las clases cuenten con al menos un espacio de una hora por bloque, para atender al total de los clientes, un espacio con el profesor puede ofrecer atención diferenciada lo que brinda un sentimiento de pertenencia y estatus más alto.

### **7.6.2 Aumentar el reconocimiento de la institución cultural ante la comunidad, alcanzando un rol protagónico con diferentes presentaciones.**

Los conceptos de la competitividad y la diferenciación vienen precedidos de los términos planeación estratégica con liderazgo y la productividad. Poder acometer todos los anteriores pasos como simulando una especie de ciclo de vida biológico nos hace pensar que todo debemos hacerlo a su debido tiempo con las consideraciones y afanes que trae cada día. Con la participación del mercado debe observarse que se debe ganar participación, pero no a costa de disminuir las tarifas o acciones desleales con el gremio. Debe ser en franca lid con alta diferenciación e innovación. (Jaimes,20220)

Es decir que se debe considerar que la exposición frente a la comunidad va a agregar valor a la gestión de la cadena de valor proporcionando reconocimiento, y ayudando a tener una mayor importancia dentro de la comunidad por los servicios que se brindan, por lo cual es necesario realizar un mayor número de presentaciones las cuales deber ser de las diferentes disciplinas impartidas.

### **7.6.3 Comercializar mediante redes sociales el trabajo realizado para lograr una mayor afluencia de estudiantes en las diferentes disciplinas.**

Las aplicaciones más usadas en promedio son WhatsApp, YouTube e Instagram. Entre los usuarios más jóvenes Instagram es el medio más utilizado, mientras que los más mayores utilizan Facebook para interactuar. La cobertura mediática gratuita es ventajosa no solo

porque no tiene ningún coste, sino también porque el espectador percibe que la cobertura de noticias hacia un candidato lo legitima; ya que tiende a ser visto como parte de las noticias del día y no como el patrocinador de un anuncio pagado. Sin embargo, los medios libres presentan el riesgo de ofrecer una exposición incontrolada. (Sánchez Sainz, 2021)

Consiste en aplicar una estrategia de comunicación de manera constante para todas las disciplinas que se imparten. Proporcionándole a los potenciales clientes los beneficios con los que cuenta la institución y motivarlos a ingresar y participar en las actividades programadas por la escuela.

#### **7.6.3.2 Implementar encuestas de satisfacción periódicas**

Las estrategias de diferenciación dependen de la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente en formas únicas, o de la creación de nuevas necesidades, a través de actividades tales como la innovación o una publicidad persuasiva. El objetivo es ofrecer a los clientes algo que los rivales no puedan ofrecer, al menos en términos del nivel de satisfacción. (Thompson, 2018).

Consiste en implementar de manera periódica en los clientes encuestas que permitan determinar su nivel de satisfacción y las oportunidades de mejora que tiene la escuela para mantener un proceso de mejora continua. Al implementar estas encuestas se le da al usuario la experiencia de ser un eslabón clave proporcionándole importancia, esto permite definir las mejoras a implementar.

### **7.7 Referencias**

Jaimes Muñoz, L. E. (2020). Mercadeo estratégico para IPS: (ed.). Medellín, Universidad CES. Recuperado de <https://elibro-net-h.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/165236?page=19>.

Maldonado, J. A. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*.

Sánchez Sainz-Trápaga, C. (2021). Digital Media: el papel de las redes sociales en el eco sistema edu comunicativo en tiempos de covid-19: (ed.). Aravaca (Madrid), McGraw-Hill España. Recuperado de <https://elibro-netuh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/212579?page=274>.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A.(2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=6250>

## REFERENCIAS

- Benassini, M. (2020). *Introducción a la investigación de mercados*. . McGraw-Hill. . Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=10635>
- Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación. . Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=19299>
- Hair, J. F. (2021). *Principios de investigación de mercados*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=16415>
- Hernández Sampieri, R. M. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. . McGraw-Hill. . Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=6443>
- Hernández Sampieri, R. M. (2019). *Metodología de la investigación para bachillerato*. . McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=10650>
- Hernández y Rodríguez, S. P. (2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=10915>
- Hernández, F. y. (1998). *Metodología de la investigación*.
- Hill, C. (2019). *Administracion Estrategica*.
- Jones, G. R. (2019). *Administración contemporánea*. . McGraw-Hill.
- Maldonado, J. A. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*.
- PÉREZ GARCÍA, F. (., & PLA-BARBER, J. (2020). *La competitividad española en las cadenas de valor globales*. Bilbao: Fundación BBVA. Obtenido de <https://elibro-net.cidreb.uned.ac.cr/es/ereader/uned/171353?>
- Pérez Porto, J. &. (2019). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/centro-cultural/>
- SÁNCHEZ HUERTA, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bubok Publishing S. Obtenido de <https://elibro-net.cidreb.uned.ac.cr/es/ereader/uned/189293?page=16>. Consultado en: 08 Aug 202
- Sierra Varela, M. A. (2019). *Contabilidad administrativa: técnicas modernas con enfoque gerencial*. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=10321>
- Thompson, A. A. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill.

# **ANEXOS**

# Lista de Anexos

## a) Documentos importantes de la investigación

### Anexo 1. Cuestionario para Profesores, padres de familia y estudiantes

#### Entrevista

1. Edad \_\_\_\_\_
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? \_\_\_\_\_
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). \_\_\_\_\_
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada? ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? \_\_\_\_\_

---

---

10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que

---

---

---

11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique \_\_\_\_\_

---

---

---

12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan?

---

---

---

13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes?

---

---

---

14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique

---

---

---

15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? \_\_\_\_\_

---

---

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

---

---

---

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela?

---

---

---

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad? \_\_\_\_\_

---

---

---

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual \_\_\_\_\_

---

---

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales \_\_\_\_\_

---

---

## Anexo 2. Imágenes de costo de cursos sugeridos



The screenshot shows a mobile application interface for course registration. At the top, the app name "Inscribete" and the URL "inscribete.co.cr" are visible. The main heading is "Marketing Digital con Énfasis en Publicidad Digital". Below this, there are two dropdown menus: "Seleccione un grupo" and "Seleccione un horario". The course cost is listed as "Costo del curso: \$132000.00". A red button labeled "Matricular" is at the bottom.



**PUBLICIDAD DIGITAL Y SOCIAL MEDIA MARKETING** Técnico

**Información general**

**Inicio de matrícula:** 1 de octubre de 2023  
Las clases serán de manera virtual sincrónica y asincrónica

**Inversión**  
Matrícula \$ 35 700  
Costo materias: 12 mensualidades de \$ 56 100

**Modalidad de pago:** mensual  
Consulte fechas de pago [aquí](#)

**Grupo 3:** Martes de 6:30 pm a 9:30 pm  
Inicio de lecciones: Martes 16 de enero 2024  
Formulario de inscripción martes [aquí](#)

**Grupo 4:** Jueves de 6:30 pm a 9:30 pm  
Inicio de lecciones: Jueves 18 de enero 2024  
Formulario de inscripción jueves [aquí](#)

## Anexo 3. Fotografías de la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia.





b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 4. Declaración Jurada

## Declaración Jurada

Yo, Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz , mayor de edad, cédula de identidad número 4-0165-0892 , en condición de egresada de la carrera de Administración de negocios con énfasis en gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado “La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 29 de febrero del año dos mil veinticuatro.

Kemly Ramírez Muñoz

KEMLY JEANELLY  
RAMÍREZ MUÑOZ  
(FIRMA)

Creación digitalizada por KEMLY  
JEANELLY RAMÍREZ MUÑOZ  
Fecha: 2024.02.29 10:11:00 AM

Cédula de identidad: 4-0165-0892

## Anexo 5. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años) y respuestas de las entrevistas

80

### Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
CON ENFASIS EN GERENCIA



#### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023

Nombre de la persona participante: Juan Manuel Vargas Rosco

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 88-00-43-77, [Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr](mailto:Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado aleatoriamente la administración, profesores, estudiantes y padres de familia, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor, mediante una entrevista de preguntas abiertas. Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la gestión de la cadena de valor de la escuela de artes.

Firma de la persona participante: Juan Manuel Vargas R

## RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Se indica que al ser participante de la entrevista que puede haber riesgos o molestias reales y potenciales en la participación de la investigación, por lo que se invita a tener en cuenta aspectos como incomodidad o ansiedad por una posible pérdida de privacidad y o confidencialidad.

Como producto de la participación en esta investigación, no se ofrece ningún beneficio económico, es mas un beneficio real o potencial ya que la escuela se vera beneficiada con el estudio; cuando se tengan los resultados de la investigación lo cuales serán compartidos con la escuela de artes con una serie de recomendaciones que podrán ser de gran ayuda para el desarrollo y planes a futuro.

## CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en el estudio es de carácter libre y voluntario, el colaborador puede negarse a participar o retirarse en el momento que así lo disponga, sin ser castigado de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

## CONFIDENCIALIDAD

Se garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información, estos datos no serán utilizados a futuro para publicaciones o exposiciones, la información se utilizará para el proyecto de investigación de la tesis únicamente.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:

Juan Manuel Vargas M

**CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Juan Manuel Vargas Menz 277350910  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

KRRK Remly Ramirez M. 4-0165-0892.  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

15-11-2023  
Nombre, firma y cédula del testigo

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Juan Manuel Vargas M

## Entrevista

1. Edad 29 Años
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? 6 meses
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). Profesor
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
Jóven Económico, tener acceso a instrumentos es un privilegio.
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? sí, pues todos cuentan con experiencia en su campo
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? muy buena y satisfactoria
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? sí, pero hacen falta herramientas concretas para ello.
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada?  
¿Por qué? sí, se aprovechan en el arte y la cultura general

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? claro, brindar apoyo y solucionar los problemas relacionados con la escuela
10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que porque todos los instrumentos son utilizados
11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique si, constantemente se informa a la población mediante redes de espacios disponibles
12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan? muy baratos y se realiza un gran trabajo
13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes?  
no solo es música, es formación cívica y crecimiento personal y disciplina
14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique puntualidad de profesores y calificación, gran avance en el aprendizaje
15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? pasar la clase de 90 min a 1 hora, para mayor provecho

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

la gran armonía que existe y el  
compañerismo

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela?

Avanzado, intermedio, Básico

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad?

insular el arte en las familias  
y sacar a la gente de malos pasos

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual

la disciplina y constancia al Estudiar

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales

Ninguno, la escuela posee a ser pregunta  
ofrece gran cantidad de cursos

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



### Carrera Administración de negocios con énfasis en Gerencia.

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023.**

Nombre de la persona participante: Carolina Ramírez Morales

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
88-00-4377, correo [kemram98@gmail.com](mailto:kemram98@gmail.com)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí.

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: 

## CONSENTIMIENTO

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_




## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Carolina Ramírez Morales, 402190930  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz  Kemly Ramírez M. 401650892.  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

Jueves 09 de Noviembre 2023  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante. 

## Entrevista

1. Edad 30 años
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? Más de 8 años
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). Profesora de Piano
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
Me parecen adecuados para la población, ya que son bastante accesibles ~~para~~ para todas.
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? No conozco el ~~transfondo~~ académico de cada profesor.
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? Mi experiencia ha sido bastante buena, sin embargo considero que en cuanto a administración hay mucho por mejorar.
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? Realmente no utilizamos tanta recursos tecnológicos como en otras disciplinas así que creo que esta pregunta no aplica tanto.
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada? ¿Por qué? No. Hay mucho por mejorar: ventilación, materiales, recursos didácticos.

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? Ni siquiera conozco a los miembros, por lo tanto ni siquiera se si tienen funciones dentro de la escuela. Me parece que debería haber más comunicación.
10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que No. Teniendo un espacio físico, podrían organizarse más actividades para promoverlos, pero nunca o casi nunca hay actividades más que las de la Banda. La escuela NO es solo la banda
11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique No. Se utilizan para promover la Banda, pero muy poco para promover los demás instrumentos. Debería ser mucho más exitativo todo.
12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan? No puedo opinar al respecto de las otras lecciones, pero en mi campo (PIANO) considero que están bien.
13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes?  
Precios.
14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique Normales. Están bien, pero podrían mejorar.
15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? La administración, la contratación de profesores, la promoción de la escuela podría ser mayor, mejorar instalaciones, no darle propaganda solo a la Banda, tener mejores recursos como escritorios, pizarras, abanicos, sillas etc...

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

Los precios y las ayudas a niños de pocos recursos.

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela?

Básico - Intermedia

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad?

Crear un ambiente sano para los niños.

Por esta misma razón, desde la organización deberían ser más activos y generar más propaganda para la escuela.

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual

Todas las demás escuelas de música cuya parte organizacional se mueve más.

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales

No más servicios, sino mejorar en los que ya se tiene.

#### PROPOSITO DE LA INVESTIGACION

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras de cualquier persona podrá entender), resuma el objetivo y propósito de la investigación, el perfil de los participantes, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere relevante.

Explique en qué consistirá la participación de la persona, lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en qué lugar, cuántas veces y a qué se comprometa. Además, describa los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas que se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante

# Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



## Carrera Administración de negocios con énfasis en Gerencia.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023.**

Nombre de la persona participante: Amy Iglesias Boyle

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

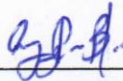
88-00-4377, correo [kemram98@gmail.com](mailto:kemram98@gmail.com)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí.

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: 

## RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

## CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

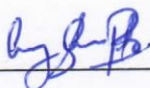
## CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.


Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

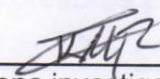


## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Amy Iglesias Boyle            112360104  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

NA  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz            ~~R~~ Kemly Ramírez M. 401650897  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

¿?  
Nombre, firma y cédula del testigo

Escuela de Artes / 9/Nov./23      6:00pm.  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: 

## Entrevista

1. Edad 38
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? 1 año
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). profesor
4. ¿Como clasificaría el costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
Accesible, en comparación a otras escuelas y tiene opción de talleres gratuitos para la comunidad
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? ¿por qué? Se que seleccionan profesores de calidad y con experiencia
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? Un proceso muy enriquecedor y muy flexible y humano
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? Podremos mejorar en temas de instrumentarias, siempre hay disposición de ayuda y poder resolver
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada? ¿Por qué? Si es necesario mejorar las instalaciones ya que la escuela está en crecimiento y se ha abierto a más áreas artísticas.

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? No entiendo la pregunta.

10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que Desconozco los recursos totales con los que cuenta

11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique Es necesario mejorar en tema de apoyo para que sea publicado por la plataforma de redes sociales oficiales de la Municipalidad.

12. ¿Cómo clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan? En mi caso doy un taller gratuito

13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes? Desconozco las diferencias, resalto los talleres gratuitos que ofrece gracias al apoyo de la Municipalidad.

14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique Accesibles a la comunidad  
Variedad de artes

15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? Infraestructura, que podamos tener Anfiteatro propio con todo el equipo para usos de la Escuela de Artes

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

- Opciones gratuitas
- Variedad de cursos
- Calidad de profesores.

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela?

Es muy amplio porque se puede aprender desde 0

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad?

Que las personas logren sensibilizarse desde los artes, Alcanzar a la mayor cantidad de personas de la comunidad.

Que sea una opción de más para crecimiento personal y artística

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? ¿Cuál?

No me queda clara la pregunta.

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? ¿Cuáles?

Creo que la escuela brinda amplia variedad de servicios.

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es determinar si la escuela de arte ofrece servicios que sean útiles y necesarios para la comunidad. Se investigará el número de personas que asisten a la escuela de arte y se evaluará si los servicios que ofrece son adecuados y necesarios para la comunidad.

El estudio se realizará en la escuela de arte y se utilizará un cuestionario para recopilar datos sobre el número de personas que asisten a la escuela de arte y los servicios que ofrecen. Se utilizará un cuestionario para recopilar datos sobre el número de personas que asisten a la escuela de arte y los servicios que ofrecen. Se utilizará un cuestionario para recopilar datos sobre el número de personas que asisten a la escuela de arte y los servicios que ofrecen.

Firma de la persona participante

# Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



## Carrera Administración de negocios con énfasis en Gerencia.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023.**

Nombre de la persona participante:

José Pablo Chavarría Ramírez

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

88-00-4377, correo [kemram98@gmail.com](mailto:kemram98@gmail.com)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí.

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante:

J. P. Chavarría

## CONSENTIMIENTO

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

José Pablo Chavarría Ramírez  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz ~~\_\_\_\_\_~~ Kemly Ramírez M. 40165089  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

09-11-2023  
Nombre, firma y cédula del testigo

Escuela de Arte San Pablo de Heredia. 09/11/23  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: J.P.R.

## Entrevista

1. Edad 27
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? Seis años
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). Profesor
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
Me parece un precio justo y accesible para la comunidad en general.
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? No sé si todos los profesores poseen la capacitación necesaria, pero pienso que todo profesor debería tener un título que respalde la materia en específico que va a impartir.
6. ¿Como considerará que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? Ha sido positiva. Antes era complicado el tema de los recitales, pero desde que yo coordino mi propio recital no ha vuelto a haber problema.
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? No. Definitivamente la falta de tecnología es notable y atrasa los procesos de aprendizajes.
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada? ¿Por qué? En este momento se están aprovechando bien, pero se podría construir un auditorio propio de la escuela para recitales, reuniones, etc. Y que a veces es complicado acceder al centro cultural. Se puede aprovechar el espacio verde que a veces utilizan para parquear.

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela?

Sí. En el último año la asamblea y junta han estado anuentes a las solicitudes de material por parte de los profesores.

10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que

No. Hay muchos instrumentos y equipo de sonido que permanecen guardados la mayoría del año.

11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique

No. Se pueden aprovechar mucho más las redes. Se puede hacer publicidad fresca y bien hecha, grabando a los estudiantes, profes, instalaciones etc.

12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan?

Me parece que la escuela maneja muy buenos precios, accesibles para la calidad profesional que ofrecen los profesores.

13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes?

Talvez que da espacio para la música popular. Normalmente en la escuela de música predomina la escuela clásica.

14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique

Son buenos servicios, pero podrían mejorar si tuviéramos reuniones de profesores para organizarnos en equipo para abarcar las distintas actividades del año.

15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela?

Mejoraría el dar tanta visibilidad a los estudiantes de instrumento como la visibilidad que se le da a la banda. Brindar más espacios para que el estudiantado de instrumento se pueda presentar en actividades culturales en San Pablo. Además, reformularía el sistema de becas, otorgándolas a las personas que realmente se las ganan. Porque actualmente hay estudiante becados que no lo aprovechan.

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

El hecho de incorporar música popular al currículo, ya que le abre la puerta a quienes están interesados en el género popular. También la flexibilidad de modalidad virtual y presencial.

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela?

Se obtiene un nivel intermedio en general, sea en instrumento o en solfeo.

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad?

Ofrecer clases para todo el público, más allá de la edad o estatus social, gracias a sus accesibles precios.

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales

No.

### PROPOSITO DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo tiene como propósito (objetivo) conocer (objetivo) la opinión de las personas que participan en la investigación, su perfil, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explicar en qué consiste la participación de la persona, lo que implica que durante cuánto tiempo, en qué lugar, cuántas veces y a qué se comprometa. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas que se van a usar para obtener los datos, especificar si se va a grabar (audio, video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros obtenidos.

Firma de la persona participante

*[Firma manuscrita]*

# Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



## Carrera Administración de negocios con énfasis en Gerencia.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023.**

Nombre de la persona participante: Juan Antonio Soto Gamboa.

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

88-00-4377, correo [kemram98@gmail.com](mailto:kemram98@gmail.com)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí.

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

## RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

## CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

## CONFIDENCIALIDAD

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.


Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

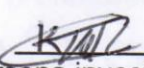
Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Juan Antonio Soto Gamba  113610648  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz  Kemly Ramírez M. 401630892  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

30-11-2023  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:  \_\_\_\_\_

## Entrevista

1. Edad 35 años
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? 2 años
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). Profesor
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
Baratos, por estudio de otras escuelas
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? Si creo que tengan los conocimientos necesarios, porque son estudiados
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? Ha sido un desarrollo satisfactorio, apto para aplicar a otros trabajos musicales.
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? Creo que necesitamos un poco más de tecnología para brindar al estudiante una mejor clase.
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada? ¿Por qué? Sí, porque aprovechamos para dar las mejores clases posibles.

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? Sí, establecer el orden dentro de la escuela.

10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que Sí, porque buscan un mejor avance a los estudiantes.

11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique \_\_\_\_\_

12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan? Cree que son un poco bajas para la calidad de profesores que tiene.

13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes? Es una escuela en donde puedes <sup>crecer</sup> ~~mejorar~~

14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique Muy buenos.

15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? Un buen equipo de sonido.

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

Tiene un ambiente calido.

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela? Alto.

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad? Incentiva a los jovenes al arte.

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual otras escuelas

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales no tengo idea.

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
CON ENFASIS EN GERENCIA



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023**

Nombre de la persona participante: Tatiana Solano Campos

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 88-00-43-77, [Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr](mailto:Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado aleatoriamente la administración, profesores, estudiantes y padres de familia, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor, mediante una entrevista de preguntas abiertas. Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la gestión cadena de valor de la escuela de artes.

Firma de la persona participante: Tatiana Solano Campos 

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Se indica que al ser participante de la entrevista que puede haber riesgos o molestias reales y potenciales en la participación de la investigación, por lo que se invita a tener en cuenta aspectos como incomodidad o ansiedad por una posible pérdida de privacidad y o confidencialidad.

Como producto de la participación en esta investigación, no se ofrece ningún beneficio económico, es mas un beneficio real o potencial ya que la escuela se vera beneficiada con el estudio; cuando se tengan los resultados de la investigación lo cuales serán compartidos con la escuela de artes con una serie de recomendaciones que podrán ser de gran ayuda para el desarrollo y planes a futuro.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en el estudio es de carácter libre y voluntario, el colaborador puede negarse a participar o retirarse en el momento que así lo disponga, sin ser castigado de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Se garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información, estos datos no serán utilizados a futuro para publicaciones o exposiciones, la información se utilizará para el proyecto de investigación de la tesis únicamente.


Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

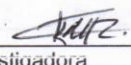


### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Tatiana Solano Campos  402060230  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Tatiana Solano Campos  402060230  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Kemly Ramirez M.  4-0165-8892  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

San Pablo - Heredia - 19:33 6/10/2023  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:  \_\_\_\_\_

## Entrevista

1. Edad 33.
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? 6 años.
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). Padre
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
Muy buenos porque mis hijas han aprendido mucho ya que cuentan con profesores de calidad
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? Si, cuentan con la gran capacidad de enseñar a Jóvenes y adultos
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? Muy buena.
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? Si
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada? ¿Por qué? No, hay varias cosas que mejorar

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? Si

10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que Si

11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique Si

12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan? Regulares

13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes? Los preciosos

14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique Buenos

15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? instalaciones

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

Los precios son accesibles para todos

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela? Avanzado

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad? Cuenta con varios proyectos sociales

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual Si,

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales Si

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es analizar los hábitos de consumo de la Escuela de Artes de la Universidad de San Pablo de Arequipa, para poder de esta manera proponer una política de precios para esta escuela de arte, de manera que se pueda ofrecer un servicio de calidad y accesible para todos los estudiantes de la escuela de arte, de manera que se pueda ofrecer un servicio de calidad y accesible para todos los estudiantes de la escuela de arte.

Investigadora: Jeruzela Sobro Campos

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
CON ENFASIS EN GERENCIA



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023**

Nombre de la persona participante: Itónica

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 88-00-43-77, [Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr](mailto:Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado aleatoriamente la administración, profesores, estudiantes y padres de familia, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor, mediante una entrevista de preguntas abiertas. Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la gestión cadena de valor de la escuela de artes.

Firma de la persona participante: Itónica




## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Mónica

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Kemly Ramirez MI 401650892   
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

25-11-2023

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 

## Entrevista

1. Edad 33
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? 2 años
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). Padre de familia
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
El costo es accesible y permite a muchos niñas, jóvenes o adultos formar parte.
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? sí, porque los profesores de mi hijo han demostrado un excelente trabajo.
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? Bueno, mi hijo está feliz de estar en la escuela
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? En lo que he observado no tienen pantallas que sería una buena herramienta.
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada? ¿Por qué? Cuenta con los accesor según la ley 7600

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? Sí, velar por el bienestar de la escuela
10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que (No tengo respuesta) Sí porque lo utilizan para las presentaciones
11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique Sí, brindan la información
12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan? Accesibles
13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes? la atención y la cuota.
14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique Buenos.
15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? Ninguno hasta el momento

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

Bundan la informacion y la atencion de los profes.

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela?

Bueno, mi hijo ha logrado aprender bastante.

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad?

Abrir las puertas a los niños, jóvenes y adultos, estamos en un momento que nada les gusta y solo tecnología; esto les abre muchas puertas y visiones de la vida.

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual

No.

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales

No sé

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
CON ENFASIS EN GERENCIA



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023**

Nombre de la persona participante: Grettel Sánchez Calvo

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 88-00-43-77, [Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr](mailto:Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado aleatoriamente la administración, profesores, estudiantes y padres de familia, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor, mediante una entrevista de preguntas abiertas. Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la gestión cadena de valor de la escuela de artes.

Firma de la persona participante: 

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Se indica que al ser participante de la entrevista que puede haber riesgos o molestias reales y potenciales en la participación de la investigación, por lo que se invita a tener en cuenta aspectos como incomodidad o ansiedad por una posible pérdida de privacidad y o confidencialidad.

Como producto de la participación en esta investigación, no se ofrece ningún beneficio económico, es mas un beneficio real o potencial ya que la escuela se verá beneficiada con el estudio; cuando se tengan los resultados de la investigación lo cuales serán compartidos con la escuela de artes con una serie de recomendaciones que podrán ser de gran ayuda para el desarrollo y planes a futuro.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en el estudio es de carácter libre y voluntario, el colaborador puede negarse a participar o retirarse en el momento que así lo disponga, sin ser castigado de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Se garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información, estos datos no serán utilizados a futuro para publicaciones o exposiciones, la información se utilizará para el proyecto de investigación de la tesis únicamente.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



## CONSENTIMIENTO

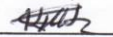
He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Grettel Sánchez Calvo 1-1035-0933  
Nombre, firma y cédula de la persona participante



\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Kemly Ramirez M 401650892  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora



\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

Heredia, 14-oct-2023, 09:25 am  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



## Entrevista

1. Edad 44
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? 1 año
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). Madre de familia
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
Mis hijos reciben lecciones gratuitas, no obstante, como a los precios de las lecciones y me parecen muy buenos y accesibles.
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? Si. Son excelentes profesionales, con alta vocación y excelente trato.
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? La experiencia ha sido excelente, mis hijos están aprendiendo mucho y disfrutan mucho las clases.
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? Creo que cuenta con lo que necesitan, quizás faltan algunas cosas, no obstante, he visto el esfuerzo para obtenerlas, sería muy bueno que se pudieran hacer donaciones para adquirir nuevos insumos.
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada? ¿Por qué? Si, cada espacio es bien utilizado y aprovechado en el momento de las clases.

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? Si, he visto la forma en que se organizan y se toman decisiones de manera correcta.

10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que En el caso de mis hijos si, sin embargo, descansa para otras disciplinas.

11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique Si, ya que informan sobre los cursos y actividades sin saturar de información.

12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan? Como mencioné anteriormente mis hijos reciben lecciones gratuitas, pero la calidad y enseñanza son excelentes.

13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes?

- Trato a los estudiantes y padres de familia.
- Capacidad de los profesores para enseñar, y el apoyo que brindan.
- Esfuerzo y excelencia con que se hacen las cosas.

14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique Excelente. No solo brindan lecciones sino que buscan formas diferentes para enseñar y apoyar a los estudiantes.

15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? —

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

La excelencia para hacer las cosas, es muy importante ya que los estudiantes no solo aprenden música sino que también aprenden a dar lo mejor.

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela?

Alto. Los estudiantes no solo aprenden a tocar un instrumento sino a leer música, por ejemplo.

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad?

Visibiliza los aspectos culturales; al impartir lecciones gratuitas brinda la posibilidad a los niños o personas de todas las clases sociales de capacitarse y enfocarse en la música, lo que forma disciplina y constancia y los mantiene lejos de vicios y cosas negativas.

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia?Cuál

No conciso.

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuáles

Creo que a futuro se podría evaluar algún otro servicio, no obstante, considero que los servicios que brindan actualmente son suficientes.

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta actividad es analizar las actividades de la escuela de arte de la Institución Educativa del Páramo de Manabí, para poder identificar una variedad de aspectos que permitan comprender mejor el funcionamiento del departamento de arte, desde el punto de vista del estudiante, el docente y el administrador, para poder mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes de la escuela de arte.

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
CON ENFASIS EN GERENCIA



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023**

Nombre de la persona participante: Aguel Bryan Charante

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 88-00-43-77, [Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr](mailto:Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado aleatoriamente la administración, profesores, estudiantes y padres de familia, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor, mediante una entrevista de preguntas abiertas. Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la gestión cadena de valor de la escuela de artes.

Firma de la persona participante: Asd.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Se indica que al ser participante de la entrevista que puede haber riesgos o molestias reales y potenciales en la participación de la investigación, por lo que se invita a tener en cuenta aspectos como incomodidad o ansiedad por una posible pérdida de privacidad y o confidencialidad.

Como producto de la participación en esta investigación, no se ofrece ningún beneficio económico, es mas un beneficio real o potencial ya que la escuela se vera beneficiada con el estudio; cuando se tengan los resultados de la investigación lo cuales serán compartidos con la escuela de artes con una serie de recomendaciones que podrán ser de gran ayuda para el desarrollo y planes a futuro.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en el estudio es de carácter libre y voluntario, el colaborador puede negarse a participar o retirarse en el momento que así lo disponga, sin ser castigado de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Se garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información, estos datos no serán utilizados a futuro para publicaciones o exposiciones, la información se utilizará para el proyecto de investigación de la tesis únicamente.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Miguel Bories Chavarría 109920147 G.S.L.  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Kemly Ramirez M. 401650802 B.S.L.  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

San pablo de Heredia 7/10/2023 08:00 pm  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

Miguel Bories Chavarría

## Entrevista

1. Edad 46 años
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? 1 año
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). Padre familia
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
son costos bastante aceptables y buenos ya que sus clases lo valen y la inversión que se hace pagandolos es gratificante.
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? En realidad desazono si todos los profesores tienen la capacitación necesaria
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? En realidad el proceso de aprendizaje de mi hijo es porque le paso una profesora aparte
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? En lo personal creo que si ya que no hace falta nada y se cuenta con bastantes cosas que facilitan el aprendizaje
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada?  
¿Por qué? Me parecen pequeñas las instalaciones

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que  
Desconozco ese dato

11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique Creo que podrían utilizar más plataformas ya que solo lo he visto en facebook

12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan?  
Pues la enseñanza ha sido muy leuda en realidad

13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes?  
Creo que la apertura a personas adultas para poder ingresar.

14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique

15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? la selección de músicos ya que han habido más o personas que no logran tocar bien, porque el ser músico no es cualquiera y aún así los dejan y echan a perder el sonido de la banda

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

La búsqueda de recursos para compra  
de instrumentos, esto les permite tener mejores  
instrumentos.

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela?

Lo considero lento y en nivel medio

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad?

Busqueda de identidad, como  
Cautón

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual

NO

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales

Creo  
que debería de enfocar más esfuerzo  
en el proceso de aprendizaje antes de  
lloverlos a tocar.

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
CON ENFASIS EN GERENCIA



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023**

Nombre de la persona participante: Carlos Eduardo Vanegas Cañón

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 88-00-43-77, [Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr](mailto:Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado aleatoriamente la administración, profesores, estudiantes y padres de familia, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor, mediante una entrevista de preguntas abiertas. Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la gestión cadena de valor de la escuela de artes.

Firma de la persona participante: Carlos Eduardo Vanegas Cañón

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Se indica que al ser participante de la entrevista que puede haber riesgos o molestias reales y potenciales en la participación de la investigación, por lo que se invita a tener en cuenta aspectos como incomodidad o ansiedad por una posible pérdida de privacidad y o confidencialidad.

Como producto de la participación en esta investigación, no se ofrece ningún beneficio económico, es mas un beneficio real o potencial ya que la escuela se vera beneficiada con el estudio; cuando se tengan los resultados de la investigación lo cuales serán compartidos con la escuela de artes con una serie de recomendaciones de que podrán ser de gran ayuda para el desarrollo y planes a futuro.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en el estudio es de carácter libre y voluntario, el colaborador puede negarse a participar o retirarse en el momento que así lo disponga, sin ser castigado de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Se garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información, estos datos no serán utilizados a futuro para publicaciones o exposiciones, la información se utilizará para el proyecto de investigación de la tesis únicamente.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Nombre, firma y cédula de la persona participante Carlos Eduardo Vanegas Cañón

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz [Firma] 40165-0892  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

20-11-2023  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:

[Firma]

## Entrevista

1. Edad 55
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? 1 año y tres meses
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). Estudiante
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
Accequibles
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? Los profesores tienen una excelente formación y tienen las competencias ideales para dar las clases
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? Ha sido una experiencia excelente
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? Creo que la escuela tiene la oportunidad de mejorar en este aspecto
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada? ¿Por qué? Las instalaciones son muy basicas y requieren mantenimiento

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? Pienso que sí, sin embargo creo que se puede buscar apoyo financiero de la empresa privada y de sponsors para suplir necesidades físicas de las instalaciones.
10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que Creo que sí
11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique Creo que sí, he visto que uss facebook y WhatsApp
12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan? Los precios son bajos en comparación con la calidad por se necesitan recursos y mejoras en las instalaciones
13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes? Solo conozco la Escuela de la UNA y de la UCR y por supuesto estas tienen mas recursos y menos limitaciones
14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique No entiendo esa pregunta
15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? Las instalaciones y modificaría el tiempo de los clases de instrumentos a 1 hora semanal

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

La calidad docente

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela? Excelente

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad? La calidad docente

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual La calidad docente

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales \_\_\_\_\_

## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
CON ENFASIS EN GERENCIA



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023**

Nombre de la persona participante: Santiago Segura Arce

Nombre de la persona investigadora: Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 88-00-43-77, [Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr](mailto:Kemly.ramirez@uhispano.ac.cr)

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta entrevista es analizar las actividades de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia, para tratar de encontrar una ventaja competitiva; para esto se ha seleccionado aleatoriamente la administración, profesores, estudiantes y padres de familia, debido a que son ellos los que pueden aportar información interna sobre las actividades de la cadena de valor, mediante una entrevista de preguntas abiertas. Todos los datos serán utilizados únicamente para el trabajo de investigación de tesis sobre la gestión cadena de valor de la escuela de artes.

Firma de la persona participante: 

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Se indica que al ser participante de la entrevista que puede haber riesgos o molestias reales y potenciales en la participación de la investigación, por lo que se invita a tener en cuenta aspectos como incomodidad o ansiedad por una posible pérdida de privacidad y o confidencialidad.

Como producto de la participación en esta investigación, no se ofrece ningún beneficio económico, es mas un beneficio real o potencial ya que la escuela se vera beneficiada con el estudio; cuando se tengan los resultados de la investigación lo cuales serán compartidos con la escuela de artes con una serie de recomendaciones que podrán ser de gran ayuda para el desarrollo y planes a futuro.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en el estudio es de carácter libre y voluntario, el colaborador puede negarse a participar o retirarse en el momento que así lo disponga, sin ser castigado de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

### CONFIDENCIALIDAD

Se garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información, estos datos no serán utilizados a futuro para publicaciones o exposiciones, la información se utilizará para el proyecto de investigación de la tesis únicamente.


Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

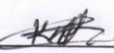


### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedí a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Santiago Segura Arce 305890812   
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Cecilia Arce Ramirez Williams Arce Ramirez 4-164 694.  
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

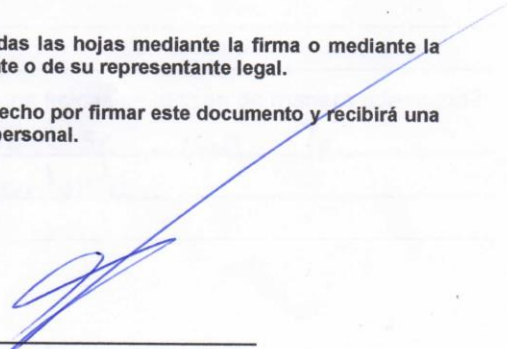
Kemly Ramirez Muñoz  40165-0892  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Cecilia Arce Ramirez 4-164-694  
Nombre, firma y cédula del testigo

Escuela de musica - 14, 10, 23, 10:00Am  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:   
\_\_\_\_\_

## Entrevista

1. Edad 13
2. ¿Tiempo de pertenecer a la escuela de artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia? Hace 6 meses
3. ¿Puesto dentro de la escuela? (Estudiante, profesor, administración, padre de familia). Estudiante
4. ¿Como clasificaría es costo de los cursos de la escuela? ¿Por qué?  
Maso menos, Pero no tengo muchas de los precios o información por fomentar.
5. ¿Cree que todos los profesores poseen la capacitación necesaria para dar lecciones? por qué? Si y no, porque unos si se ve la profesionalidad y a otros maso menos.
6. ¿Como considera que ha sido su experiencia y aprendizaje dentro de la escuela? Muy buena, muy util e importante.
7. ¿Cree que en la escuela se cuenta con toda la tecnología necesaria para impartir las diferentes disciplinas? Maso menos
8. ¿Considera que las instalaciones físicas se utilizan de manera adecuada?  
¿Por qué? Si, porque se usa lo necesario e importante

9. ¿Cree usted que los miembros de la asamblea y o junta tienen alguna función dentro de la escuela? Si

10. ¿Considera que la escuela utiliza todos los recursos que posee? Por que

La verdad diria que si pero podriamos mejorar.

11. ¿Cree que la escuela utiliza adecuadamente las plataformas sociales para informar sobre los cursos que imparte? explique Si

12. ¿Como clasificaría los precios de los cursos vs la enseñanza que dejan?

Yo como estudiante becado no puedo hablar de costos pero la enseñanza es muy buena, entretenida y util.

13. ¿Mencione las características que diferencian la escuela de otras escuelas de artes?

No tengo mucho conocimiento de otras escuelas.

14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que brinda la escuela? Explique

Buenos pero los podriamos mejorar en los conceptos de utilidad.

15. ¿Qué aspectos mejoraría de la escuela? La toma de

algunas decisiones y compra de lo necesario.

16. ¿Qué características posee la escuela que mantendría o resaltaría?

- Que es muy útil para aprender
- Sus métodos (Los que he visto) ayudan
- Su amplia colaboración en actividades.

17. ¿Cuál considera que es el nivel de aprendizaje que se obtiene en la escuela?

Lo más variado, útil y relevante (según lo que he aprendido).

18. ¿Cuál cree que es el mayor aporte que realiza la escuela de arte a la comunidad?

La enseñanza sobre instrumentos, lectura y muchas ramas de la música.

19. ¿Cree que la escuela posea alguna competencia? Cual

No

20. ¿Cree que la escuela debería ofrecer más servicios? Cuales

No

## Anexo 6. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Heredia, 04 de marzo de 2024.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:


Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de administradora de la **Escuela de Artes de la municipalidad de San Pablo de Heredia**, brindo autorización para que la estudiante Kemly Ramírez Muñoz, cédula de identidad 4-0165-0892 desarrolle en esta organización el trabajo de investigación titulado: "**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos**".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta organización.

Además, solicito que toda la información obtenida de organización se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [damarisgamboa25@yahoo.com](mailto:damarisgamboa25@yahoo.com), o al teléfono 86-66-69-40.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
**Damaris Gamboa Hernández.**  
Administradora  
Escuela de artes de la municipalidad de San Pablo, Heredia

## Anexo 7. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor.

### CARTA DEL TUTOR

San José, 26 de febrero de 2024

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante **Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz**, cédula de identidad número 4-0165-0892, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

SEIR FRANCISCO  
CHACON ACHI  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por SEIR  
FRANCISCO CHACON ACHI  
(FIRMA)  
Fecha: 2024.03.01 18:12:14 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achí**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

# Anexo 8. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector

## CARTA DE LECTOR

20 de marzo de 2024

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz**, cédula de identidad **0401650892** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS**  
**ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2024.03.20 23:00:26 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

**Anexo 9.** Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 17 de abril de 2024

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrita Kemly Jeanelly Ramírez Muñoz con número de identificación 401650892 autora del trabajo de graduación titulado La gestión de la cadena de valor de la Escuela de Artes de la Municipalidad de San Pablo de Heredia tomando, en cuenta la estrategia competitiva de bajos costos durante el segundo cuatrimestre del 2023. presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en gerencia; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

KEMLY JEANELLY  
RAMIREZ MUÑOZ  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por KEMLY  
JEANELLY RAMIREZ MUÑOZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2024.04.14 09:52:56 -0600'

Firma y Documento de Identidad

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.