

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Análisis de la gestión administrativo - financiera para la Escuela Municipal de  
Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo 2019 – 2023**

**Memoria de Seminario de Graduación**

**Chaves Villalobos Bayron 4-0238-0207**

**Fernández Guzmán Jorge Arturo 1-1813-0247**

**Mena González Andrea Fabiola 1-1797-0297**

**Villalobos Ramírez Sebastián 1-1728-0244**

**Campus Omar Dengo**

**Heredia, 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Análisis de la gestión administrativo - financiera para la Escuela Municipal de  
Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo 2019 – 2023**

**Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para  
optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión  
Financiera.**

**Chaves Villalobos Bayron 4-0238-0207**

**Fernández Guzmán Jorge Arturo 1-1813-0247**

**Mena González Andrea Fabiola 1-1797-0297**

**Villalobos Ramírez Sebastián 1-1728-0244**

**Responsable Académica MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez**

**Campus Omar Dengo**

**Heredia, 2025**

## **DEDICATORIA**

### **Bayron Chaves Villalobos**

Dedico este proyecto a mi abuela Isabel Herrera Chaves quien siempre me brindó las herramientas e insumos durante su tiempo en vida, los cuales me permitieron estar acá.

### **Jorge Arturo Fernández Guzmán**

Dedico este trabajo a mi madre Silvia, mi abuela Marta y mi hermano Juan, por el apoyo, sabiduría y amor incondicional a lo largo de este proceso.

### **Andrea Fabiola Mena González**

Dedico este esfuerzo a mis padres Dagoberto y Catalina por siempre brindarme apoyo incondicional y siempre estar presente en mis anhelos.

### **Sebastián Villalobos Ramírez**

Dedico este trabajo y el resultado obtenido a mi bella hermana, quien me acompaña ahora desde el cielo y por siempre estar conmigo apoyándome en todo momento.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Bayron Chaves Villalobos**

Primeramente, agradezco a mi persona por la resiliencia demostrada durante estos 5 años, a cada persona que fue parte del proceso directa o indirectamente, a quienes ya no están y fueron un apoyo incondicional durante el proceso. Además, a “Jah” por siempre darme la sabiduría y acompañarme durante los momentos más difíciles, guiándome a tomar las mejores decisiones.

### **Jorge Arturo Fernández Guzmán**

Agradezco a mi familia, por su amor y paciencia. A mis compañeros de trabajo a quienes les tengo un profundo aprecio, por su aliento y compañía durante este proceso. A mis amigos, por sus consejos y apoyo. Mi más sincero agradecimiento a mi profesora Kattia y al profesor Marco, por su guía y compromiso. Y todos aquellos que contribuyeron en este proceso.

### **Andrea Fabiola Mena González**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir un sueño más en mi vida y por brindarme las posibilidades de vivir esta experiencia. Mi agradecimiento a mis compañeros de trabajo, por su esfuerzo y perseverancia que han sido fundamentales a lo largo de todo este proceso. Extiendo también mi gratitud a la profesora Kattia y al profesor Marco, por sus valiosas observaciones y apoyo constante. De igual manera, agradezco profundamente a Don William por su generosa apertura, al ofrecernos la oportunidad de llevar a cabo nuestro proyecto junto a él y por estar siempre dispuesto a atender nuestros requerimientos.

### **Sebastián Villalobos Ramírez**

Primeramente, le agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este momento en mi carrera educativa y profesional, a su vez agradecerle a mi padre quien me ha acompañado y ayudado indiscutiblemente en todo momento. Al igual que a mi madre y hermana, quienes me acompañan siempre desde el cielo. De manera muy generosa le agradezco también a mi familia, a este equipo de trabajo, a la profesora Kattia y a los lectores profesionales por toda la ayuda impartida con el fin de lograr este gran cometido.

## Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
Tabla de contenidos.....	V
LISTA DE TABLAS.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS.....	VIII
LISTA DE FIGURAS .....	IX
LISTA DE ANEXOS .....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS.....	IX
RESUMEN EJECUTIVO .....	X
Introducción.....	XII
CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
1.1    Planteamiento del problema y descripción del problema.....	1
1.1.2  Interrogante de la investigación .....	2
1.1.3  Justificación de la investigación .....	2
1.2    Objetivos de la investigación.....	3
1.2.1  Objetivo general.....	3
1.2.2  Objetivos específicos .....	3
1.3    Modelo de análisis .....	3
1.3.1    Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	4
1.3.2    Relaciones e interrelaciones (se hace gráfico o figura del modelo y se explica) 6	
1.4    Estrategia de investigación aplicada.....	7
1.4.1  Tipo de investigación .....	7
1.4.2  Fuentes de investigación.....	8

1.4.3	Población .....	8
1.4.4	Recopilación de los datos .....	9
1.4.5	Análisis e interpretación de la información.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA .....		18
2.1	Generalidades de la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo. ....	18
2.2	Aspectos legales que afectan a la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo de Heredia en forma directa y/o indirectamente.....	20
CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL.....		27
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		34
4.2.4	Porcentaje de variación de los estados financieros entre periodos y de las cuentas contables en el total global. ....	42
4.2.5	Nivel de solvencia .....	47
4.3	Estrategia de promoción.....	48
4.3.1	Costo promoción versus costo real. ....	48
4.3.2	Tiempo de permanencia de las promociones versus cantidad de personas matriculadas.....	51
4.3.3	Costo mercadeo versus atracción de público.....	52
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA .....		54
5.1	Conclusiones .....	54
5.1.1	Señalar la gestión Administrativa de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) con el fin de corroborar cual es el impacto de esta durante el periodo comprendido entre el 2019-2024. ....	54
5.1.2	Verificar la Gestión Financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) y los factores financieros con el fin de ratificar las consecuencias financieras de la organización durante los años 2019-2024. ....	55
5.1.3	Identificar la estrategia de promoción de los cursos, con el fin de establecer el punto de equilibrio de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA). 57	
5.2	Recomendaciones .....	59
5.2.1	Señalar la gestión Administrativa de la Escuela Municipal de Música Santo	

Domingo (EMUSA) con el fin de corroborar cual es el impacto de esta durante el periodo comprendido entre el 2019-2024. ....	59
5.2.2 Verificar la Gestión Financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) y los factores financieros con el fin de ratificar las consecuencias financieras de la organización durante los años 2019-2024. ....	60
5.3 Propuesta de estrategias y herramientas para la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA).....	64
5.3.1 Justificación.....	64
5.3.2 Objetivo Propuesta.....	64
5.3.3 Metodología .....	64
5.3.4 Cronograma con fechas recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y responsables .....	73
5.3.5 Presupuesto .....	74
5.3.6 Plan de implementación .....	74
Referencias.....	75
Anexos .....	79

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables. 4	
Tabla 2. Población en estudio.....	9
Tabla 3. Razones Financieras. ....	11
Tabla 4. Objetivos, variables, indicadores y fuentes de la investigación.....	14
Tabla 5.Variables, indicadores, alcances y limitaciones de la investigación.....	16
Tabla 6. Información sobre la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo de Heredia. ....	19
Tabla 7. Leyes aplicadas a la investigación. ....	20

Tabla 8. Reglamentos aplicados a la investigación. ....	24
Tabla 9. Convenios aplicados a la investigación. ....	26
Tabla 10. Modelo DuPont. ....	40
Tabla 11. Porcentaje de variación de los estados financieros entre periodos. ....	42
Tabla 12. Porcentaje de las cuentas contables en el total global. ....	45
Tabla 13. Propuesta de actividades. ....	69
Tabla 14. Propuesta de eventos. ....	70
Tabla 15. Planificación de la propuesta. ....	73

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Pérdida o utilidad total del periodo para los últimos 6 años. ....	2
Gráfico 2. Índice de liquidez. ....	37
Gráfico 3. Rendimiento de la Inversión. ....	39
Gráfico 4. Índice de endeudamiento. ....	47
Gráfico 5. Costo por servicio versus ingreso por servicio. ....	48
Gráfico 6. Punto de equilibrio. ....	50
Gráfico 7. Permanencia de estudiantes matriculados. ....	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relaciones e interrelaciones. ....	6
Figura 2. Organigrama de la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA). .....	65
Figura 3. Guia Básica de “Asana Boards”.....	66
Figura 4. Plantilla de presupuesto ordinario.....	67
Figura 5. Plantilla de flujo de caja financiero.....	68
Figura 6. Estrategias de Implementación de convenios.....	72

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Lista de verificación.....	79
Anexo 2. Matriz de verificación de matrícula.....	81
Anexo 3. Matriz de verificación de cupos y horarios.....	83
Anexo 4. Guía de análisis de estados financieros.....	84
Anexo 5. Guía de aplicación de Razones Financieras.....	85
Anexo 6. Matriz de comparación costo real versus costo matrícula.....	86
Anexo 7. Modelo Dupont.....	87
Anexo 8. Formulario de promoción.....	87

## LISTA DE ABREVIATURAS

EMUSA – Escuela Municipal de Música Santo Domingo

MEP – Ministerio de Educación Pública

ROA - Rotación de Activos

ROE - Retorno sobre el Patrimonio

## RESUMEN EJECUTIVO

### **i. Tema de investigación**

Análisis de la gestión administrativo - financiera para la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo 2019 – 2023.

### **ii. Investigadores**

Chaves Villalobos, Bayron.

Fernández Guzmán, Jorge Arturo.

Mena González, Andrea Fabiola.

Villalobos Ramírez, Sebastián.

### **iii. Interrogante**

¿Cómo es la gestión administrativa - financiera que utiliza la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo del 2019 - 2023?

### **iv. Problema**

Antes de la llegada del Covid-19 en 2019, la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA) enfrentaba problemas financieros debido a malas decisiones y la falta de apoyo externo. La caída en la matrícula y la falta de recursos llevaron a pérdidas significativas. Además, el cierre de un convenio clave con el Sistema de Educación Musical (SINEM) y la ausencia de apoyo de la Municipalidad obligaron a la escuela a operar como entidad privada. La crisis se agravó con la pandemia, afectando aún más sus actividades. A pesar de los esfuerzos por mantenerse, EMUSA sigue enfrentando desafíos financieros y operativos.

### **v. Objetivos**

#### **a. Objetivo general**

Analizar la gestión administrativo-financiera que utiliza la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) para el diseño de una estrategia acorde a las necesidades de la organización.

#### **b. Objetivos específicos**

- Señalar la gestión Administrativa de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) con el fin de corroborar cual es el impacto de esta durante el periodo comprendido entre el 2019-2023.

- Verificar la Gestión Financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) y los factores financieros con el fin de ratificar las consecuencias financieras de la organización durante los años 2019-2023.
- Identificar la estrategia de promoción de los cursos, con el fin de establecer el punto de equilibrio de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

## **vi. Modelo de análisis**

El modelo de análisis comprende tres variables principales: Gestión administrativa, gestión financiera y estrategia de promoción.

La primera variable, gestión administrativa, comprende cuatro indicadores: organización, planificación, presupuesto y control. La segunda variable de gestión financiera se desarrolla bajo seis indicadores que constan de los siguientes: capacidad de liquidez, capacidad de crédito y capacidad de cobranza, grado de rentabilidad entre períodos, porcentaje de variación de los estados financieros entre períodos, porcentaje de participación de las cuentas contables y nivel de solvencia de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA). Finalmente la tercera variable de promoción consta de tres indicadores: costo promoción versus costo real, tiempo de permanencia de las promociones versus cantidad de personas matriculadas y costo mercadeo versus atracción de público.

## **vii. Síntesis de las conclusiones y recomendaciones**

En las conclusiones, la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) presenta una gestión administrativa eficiente, pero necesita mejorar su organización mediante un organigrama claro y actualizar sus bases de datos. Se recomienda abrirse a las opciones de pago y mejorar el uso de plataformas digitales para distribuir material didáctico. En cuanto a los aspectos financieros, la escuela debe optimizar el manejo de su liquidez y considerar inversiones a largo plazo. En cuanto a promoción, EMUSA debería invertir en marketing digital y promociones localizadas para atraer más estudiantes, además de fidelizar a los actuales con eventos exclusivos y programas de seguimiento.

## **Introducción**

La presente investigación busca analizar la gestión administrativo - financiera que se utiliza en la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo de 5 años, consistido desde el 2019 hasta el 2023, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de su enfoque actual de trabajo y proponer una estrategia que se ajuste a las necesidades de dicha organización.

A través de este análisis, se busca identificar los factores que han influido en su desempeño financiero y administrativo al pasar de últimos periodos, y con ello señalar cuales son las acciones y áreas de mejora necesarias para la institución para llegar así a proponer una serie de recomendaciones que permitan mejorar su operatividad y asegurar su continuidad como una institución cultural vital para la comunidad.

### **i. El tema de investigación.**

Análisis de la gestión administrativo - financiera para la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo 2019 – 2023.

### **ii. El alcance del trabajo de investigación.**

El alcance de la investigación se centra en evaluar las decisiones y prácticas adoptadas por la institución en términos de administración, promoción y finanzas a lo largo de los años 2019-2023. Este análisis aborda las políticas, estrategias y acciones implementadas para gestionar los recursos financieros, así como su impacto en la operatividad y sostenibilidad de la escuela. Se examinan los aspectos clave como el manejo de presupuestos, la gestión de la matrícula, planificación interna, la captación de recursos y captación del mercado y las dificultades económicas u oportunidades enfrentadas en base a análisis de sus estados financieros. Todo esto con el objetivo de identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones para optimizar la gestión administrativa y financiera en el futuro.

### **iii. La utilidad o interés del tema estudiado.**

El análisis de la gestión administrativo-financiera de la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA) resulta de gran utilidad e interés, ya que esta institución desempeña un papel crucial en la formación cultural y artística de la población de esta localidad. La escuela no solo ofrece educación musical, sino que también contribuye al desarrollo de habilidades en la comunidad, fomentando la apreciación de las artes y la cultura. Evaluar cómo se ha manejado la administración y las finanzas durante el periodo 2019-2023 es esencial para identificar fortalezas y debilidades en la gestión, lo que permitirá garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Además, el estudio puede aportar recomendaciones que optimicen el uso de recursos, mejoren la captación de fondos y aseguren una mayor accesibilidad para la comunidad, contribuyendo a fortalecer su rol como motor cultural y educativo en Santo Domingo de Heredia.

**iv. Los problemas o las situaciones que afectaron positiva o negativamente el estudio.**

**v. La estructura del trabajo de investigación.**

Capítulo 1: Aspectos metodológicos - Dentro de este capítulo se establece el marco fundamental que guía la investigación sobre el análisis administrativo y financiero de la organización seleccionada, proporcionando claridad sobre los métodos y técnicas empleadas para la recolección y análisis de datos.

Capítulo 2: Marco de referencia – Se amplía la información sobre la creación y desarrollo de EMUSA, se muestran las generalidades y los aspectos legales que lo rigen o impactan directa o indirectamente para el desarrollo de esta investigación.

Capítulo 3: Marco teórico - Aquí se abordan los conceptos fundamentales y las teorías relevantes que sustentan el análisis tanto administrativo y financiero de la escuela. A través de una revisión exhaustiva de la literatura y estudios pertinentes, este capítulo establece las bases para el análisis que se desarrolla en los capítulos posteriores.

Capítulo 4: Análisis de resultados - Para este apartado se presenta una evaluación integral de los resultados obtenidos a partir de la investigación sobre las principales variables de gestión administrativa, gestión financiera y estrategia de promoción sobre la organización sujeta a estudio.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones - Se sintetizan los hallazgos más relevantes derivados del exhaustivo análisis administrativo y financiero realizado. Se destacan las fortalezas y debilidades identificadas en la gestión y desempeño financiero de la entidad, así como la relación entre las prácticas administrativas y de promoción y su impacto en la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Referencias: Dentro de este apartado se encuentran todos los autores que se utilizan a lo largo del elaborado.

Anexos: Aquí se encuentran los instrumentos que se diseñaron y aplicaron para esta investigación.

**vi. alguna observación que motive al lector para que aborde la lectura del documento del Trabajo Final de Investigación.**

Este análisis invita a reflexionar sobre el futuro de la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA) y cómo puede adaptarse a los retos actuales para seguir cumpliendo su misión y visión. Cabe destacar que el enfoque y las herramientas empleadas en este estudio son de gran utilidad, generando lecciones aprendidas que pueden ser aplicables o servir como comparativa para otras organizaciones pequeñas que enfrentan situaciones similares.

Además, el análisis demuestra cómo las decisiones estratégicas y la falta de recursos influyen directamente en la sostenibilidad de una organización educativa y cultural, resaltando la importancia de una gestión adecuada para asegurar su permanencia y crecimiento a largo plazo.

**vii. Incluir la fecha del taller en la biblioteca sobre las normas APA y el nombre de la persona que lo imparte.**

El 5 de agosto, Rafael Ángel Marín Marín, bibliotecólogo del área de referencia en educación visual de la UNA, estuvo a cargo de los talleres de APA séptima edición.

## **CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo describe la metodología utilizada para la realización de la investigación. Esta sección justifica la elección de las estrategias metodológicas, detalla los principales indicadores que dan respuesta a los objetivos, así como detalla las técnicas de recolección y análisis de datos que se utilizarán para abordar los objetivos planteados.

### **1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema**

Desde antes de la llegada del Covid-19 en el año 2019 la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA) se enfrenta a distintas dificultades, denotadas por la toma de malas decisiones dentro de su marco financiero y principalmente por la falta de un apoyo externo o gubernamental para su sostenibilidad financiera y operativa. A su vez, la falta de un plan estratégico bien ejecutado y por la deficiencia de recursos financieros causados por una caída significativa en la matrícula, hace que desde el año 2019 se identifiquen riesgos considerables, situación que no experimenta desde los inicios de su recorrido como organización.

Adicionalmente a esto EMUSA sufre el cierre de uno de sus convenios más importantes que poseían con el Sistema de Educación Musical (SINEM), quien destina ciertos recursos a escuelas de música para contribuir con el crecimiento del arte y la cultura de nuestro país. Dicho convenio se desintegra con el paso del tiempo ya que esta organización no contaba con los recursos suficientes para seguir sosteniendo este tipo de convenios. También a la hora de no contar con otras deseadas ayudas financieras gubernamentales como lo es la Municipalidad de Santo Domingo, les obliga a operar bajo una modalidad de entidad privada y no como una organización sin fines de lucro.

Cabe destacar la importancia de este cambio ya que la entidad deja su esencia y origen para tener que priorizar en cierta parte la sostenibilidad financiera sobre su naturaleza. Sumado a lo ya antes mencionado en el año 2020 y 2021 se agrava más la situación ya que por motivos del COVID-19 y la implementación de las restricciones o medidas de distanciamiento social, limitaron en gran medida las actividades y programas que se llevaban a cabo con regularidad dentro de la escuela, afectando de gran manera su operatividad y dejando en evidencia la necesidad de reestructurarse ya que los recursos con los que se contaban no eran los deseados.

Así es como se deja en evidencia la gran problemática que enfrenta EMUSA al pasar de los últimos años en donde se han hecho labores significativas en el ámbito administrativo y financiero para lograr sostener la operatividad de la organización y no caer en un presunto cierre técnico gracias a los grandes esfuerzos en su gestión financiera, sin embargo, según Sáenz, W. (2024) continúan con los retos en donde la EMUSA vive mes a mes bajo una interrogante de cómo hacerle frente a sus riesgos como la falta de convenios, la poca demanda de matrícula y el incremento de los costos operativos y su imposibilidad de cubrirlos a largo plazo.

### 1.1.2 Interrogante de la investigación

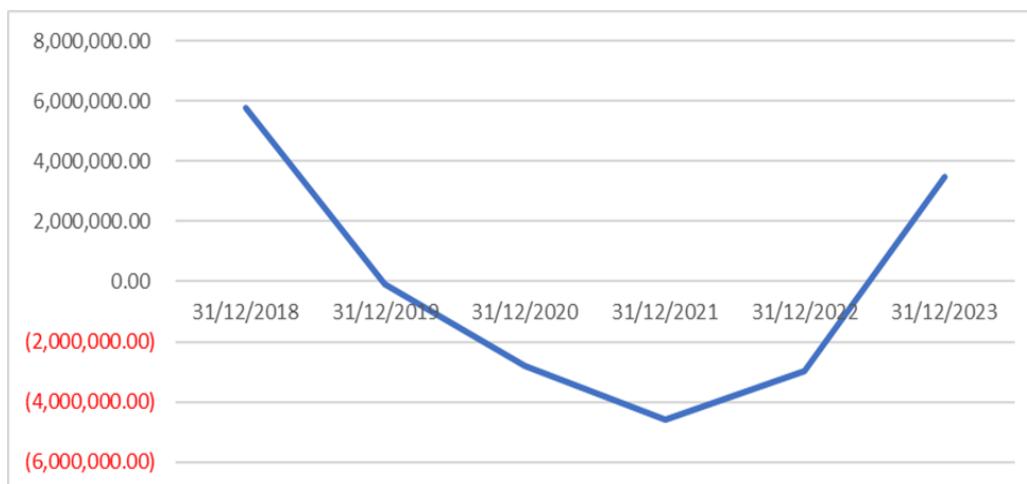
¿Cómo es la gestión administrativa - financiera que utiliza la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo del 2019 - 2023?

### 1.1.3 Justificación de la investigación

El análisis de la gestión administrativo-financiera a desarrollar en este elaborado le permite a la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) la oportunidad de identificar cuáles son las áreas de mejora y la posibilidad de desarrollar un plan de trabajo a futuro para enfrentar los retos de permitirse mostrar la importancia de contar con una adecuada salud financiera y cómo con ella lograr una sostenibilidad en el largo plazo.

A continuación, se muestra un gráfico con la pérdida o utilidad del periodo para los últimos 6 años:

Gráfico 1. Pérdida o utilidad total del periodo para los últimos 6 años.



Fuente: Estados Financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

Como se puede observar en el gráfico anterior, desde el año 2018 se viene denotando una tendencia a la baja en las utilidades, con una moderada recuperación para los periodos 2022 y 2023, sin embargo, esta recuperación no es aún significativa para llevar una buena sostenibilidad de la entidad. Para ello se destaca la importancia de lo que obtiene la Escuela Municipal de Música Santo Domingo con la finalidad de este trabajo, ya que con los objetivos planteados se obtiene un gran insumo en toma de decisiones a través de la información recabada en donde le permite a la escuela mejorar su posición en cuanto al análisis de sus problemáticas de riesgos y sostenibilidad a largo plazo.

#### 1.1.4 Delimitaciones

**Temporal:** Período comprendido durante los años 2019-2023.

**Espacial:** Ubicada en Santo Domingo de Heredia, Costa Rica.

**Enfoque:** Busca realizar un análisis de la gestión financiera que utiliza la empresa la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) para su permanencia en el mercado.

**Ámbito:** Administración financiera.

**Área:** Gestión Financiera.

**Moneda:** Colón costarricense (₡).

### 1.2 Objetivos de la investigación

#### 1.2.1 Objetivo general

Analizar la gestión administrativo-financiera que utiliza la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) para el diseño de una estrategia acorde a las necesidades de la organización.

#### 1.2.2 Objetivos específicos

- Señalar la gestión Administrativa de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) con el fin de corroborar cual es el impacto de esta durante el periodo comprendido entre el 2019-2023.
- Verificar la Gestión Financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) y los factores financieros con el fin de ratificar las consecuencias financieras de la organización durante los años 2019-2023.
- Identificar la estrategia de promoción de los cursos, con el fin de establecer el punto de equilibrio de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

### 1.3 Modelo de análisis

Este segmento apoya en la ampliación del problema de investigación a través de la definición de conceptos, instrumentos y variables que componen el análisis y contribuyen a una comprensión de la investigación.

### 1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentación
Gestión administrativa	La gestión administrativa es definida como el conjunto de actividades que dirige de forma ordenada y consecutivas a las funciones que se realiza en las organizaciones, mediante el trabajo planificado, organizado, controlado y dirigido por los altos funcionarios quienes tienen la responsabilidad de llevar al éxito a la empresa. (Mendoza & Moreira, 2021, p.619).	Busca un análisis en cuanto sus recursos disponibles y gestión de ellos, esto mediante las cuatro funciones fundamentales como la planificación, organización, dirección y control, necesarias para la toma de decisiones. Los indicadores son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización.</li> <li>- Planificación.</li> <li>- Presupuesto.</li> <li>- Control.</li> </ul> (Chaves, V et al., 2024 s.e.).	Lista de verificación. Matriz de verificación de matrícula. Matriz de verificación de cupos y horarios.
Gestión Financiera	La gestión financiera refleja una de las funciones de la dirección financiera que busca planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas que componen los flujos de efectivos como	Consisten en buscar una sostenibilidad económica a largo plazo y maximizar el valor de los recursos disponibles, por medio de correcto gestionamiento. Los indicadores son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de</li> </ul>	Razón de liquidez. Razón de Endeudamiento. Razón de Actividad. Razón de Rentabilidad. Análisis Horizontal.

	<p>resultado de la inversión corriente y el financiamiento para este tipo de inversión, a partir de la toma de decisiones a corto plazo con miras a estabilizar la relación existente entre riesgo y rentabilidad. (Párraga et al. ,2021, p.5).</p>	<p>liquidez.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de crédito.</li> <li>- Capacidad de cobranza.</li> <li>- Grado de rentabilidad entre períodos.</li> <li>- Porcentaje de variación de los estados financieros entre períodos.</li> <li>- Porcentaje de participación de las cuentas contables.</li> <li>- Nivel de solvencia de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).</li> </ul> <p>(Chaves, V et al., 2024 s.e.).</p>	<p>Análisis Vertical.</p> <p>Modelo Dupont</p>
Estrategia de promoción	<p>Según Flórez, J. (2023) la promoción, sin importar su segmento o público de interés, es un intento por influir en el otro. Entre sus herramientas encontramos las ventas personales, promoción de ventas,</p>	<p>Consiste en tácticas que apoyen en el aumento de las ventas, teniendo en cuenta los impactos económicos que representan en la organización.</p> <p>Indicadores son:</p>	<p>Matriz de comparación costo real versus costo matrícula.</p> <p>Análisis del punto de equilibrio.</p> <p>Formulario de promoción.</p>

	<p>publicidad, mercadeo directo y relaciones públicas que pueden ayudar a desarrollar programas alrededor de los intereses de la organización y las características de los públicos a abordar. (p.22).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo promoción versus costo real-</li> <li>- Tiempo de permanencia de las promociones versus cantidad de personas matriculadas.</li> <li>- Costo mercadeo versus atracción de público.</li> </ul> <p>(Chaves, V et al., 2024 s.e.).</p>	
--	--	---	--

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

**1.3.2 Relaciones e interrelaciones (se hace gráfico o figura del modelo y se explica)**

A continuación, se muestra la figura de relaciones e interrelaciones del trabajo:

Figura 1. Relaciones e interrelaciones.



Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

El analizar la gestión administrativa y financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo es fundamental; permite diseñar una estrategia que responda a sus necesidades, para esto es necesario tomar en cuenta distintos aspectos como los siguientes:

- Tener un entendimiento de la estructura organizativa de la escuela que permite comprender cómo se da la toma de decisiones y cómo fluye la información en este proceso dentro de la empresa.
- El análisis de la información financiera apoya identificar áreas de mejoras, optimización de recursos y a la toma de decisiones informada.
- Tener estrategias óptimas garantizan la sostenibilidad en el tiempo de la escuela.

Todos estos elementos que se interrelacionan y que forman parte de aspectos a considerar para la administración financiera impactan en el día a día de la organización por lo que es importante tomarlo en cuenta.

#### **1.4 Estrategia de investigación aplicada**

Este segmento apoya en la definición de aspectos básicos de la investigación como lo es el tipo por abarcar, fuentes de investigación, recopilación de datos y análisis e interpretación de la información que contribuyen a sentar el enfoque de la investigación.

##### **1.4.1 Tipo de investigación**

La investigación se caracteriza por ser de tipo cuantitativa ya que existe una recopilación importante de datos numéricos que apoyan al análisis e interpretación de los resultados en el ámbito financiero y la toma de decisiones. Tal como asegura Arias et al (2022):

“La investigación cuantitativa es aquella que permite medir variables o fenómenos a través de valores numéricos y un procesamiento estadístico descriptivo y/o inferencial. La investigación cuantitativa se deriva del empirismo y la observación directa para poder obtener los datos; en ocasiones estos datos son recogidos a través de instrumentos como el cuestionario o la ficha de observación y en otras ocasiones, mediante una ficha de análisis documental.” (p.90).

Una vez se cuente con la información requerida se abre paso a la posibilidad de reevaluar la salud financiera, analizar las decisiones tomadas durante el periodo de estudio y brindar propuestas sólidas que apoyen al mismo.

## **1.4.2 Fuentes de investigación**

- **Fuentes primarias**

Según Reyes (2022) “fuentes primarias o también llamadas fuentes documentales comprende material de primera mano referente al objeto de estudio, ya sea un trabajo creado por un testigo o protagonista de un evento, pero también pueden ser objetos físicos como artículos periodísticos, cartas, diarios”.

La principal fuente de información primaria es proveniente directamente del ente investigado donde por medio de los instrumentos aplicados de donde se obtiene la información necesaria.

- **Fuentes secundarias**

Según Reyes (2022) “fuentes secundarias corresponden a información basada en fuentes primarias, implican generalización, análisis, síntesis interpretación o evaluación”.

Las fuentes secundarias de información utilizadas en el desarrollo de esta investigación hacen referencia a tópicos relacionados con temas de gestión financiera entre los cuales se podrá encontrar los siguientes recursos.

- Libros
- Reglamentos
- Revistas
- Folletos
- Sitios Web
- Redes sociales
- Estados Financieros

## **1.4.3 Población**

- **Definición y caracterización de la población de estudio**

La población de estudio abarca a aquellas personas que tienen injerencia en el ámbito de gerencia financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) y que son consultadas para temas de la investigación, además, de los estados financieros e información relevante.

Tabla 2. Población en estudio

<b>Población A</b>	<b>Población B</b>
Estados financieros 2019 – 2024.	Director. Contador.

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

#### 1.4.4 Recopilación de los datos

- **Métodos**

Se opta por realizar un análisis documental, el cual permita identificar los elementos clave para incrementar la capacidad y facilidad de comprensión de la temática a investigar, todo esto gracias al tipo de investigación cuantitativa que se desarrolla.

- **Técnicas e Instrumentos utilizados procedimientos aplicados**

#### 1.4.5 Análisis e interpretación de la información

1. Lista de verificación: Son listas diseñadas para la realización de actividades repetitivas, ya que permiten controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recopilar datos de forma ordenada y sistemática. Se utilizan para realizar verificaciones estandarizadas de actividades o productos, o verificaciones de rutina, asegurándose de que el operador o inspector no olvide ningún punto importante Melo (2023).

Se busca implementar una lista de verificación que sea una herramienta en la gestión administrativa con el fin de asegurar que dicha gestión administrativa sigue y cumple con todo lo establecido, lo cual da lugar a una correcta ejecución de esta, siendo clave para que tanto la gestión financiera como la estrategia de promoción se puedan ejecutar sin inconvenientes.

La lista de verificación incluye 8 secciones que permitirá marcar cuáles tareas han sido completadas según la sección, las secciones son las siguientes: Sección 1. Registro y Matrícula de Estudiantes, Sección 2. Gestión de Cursos y Profesores, Sección 3. Administración Financiera, Sección 4. Gestión de Recursos, Sección 5. Comunicación y Relaciones Públicas, Sección 6. Cumplimiento Normativo y Legal, Sección 7. Gestión de Personal, Sección 8.

Atención al Cliente y Resolución de Problemas (Ver Anexo #1).

2. Matriz de verificación de matrícula: se busca verificar la cantidad de personas que realizan la matrícula para tener un mejor control de los insumos necesarios y además proyectar de una manera más adecuada los posibles ingresos y gastos presentes dentro del periodo en que se realiza la matrícula.

La matriz mencionada brinda la oportunidad de corroborar si una tarea de la matrícula ha sido completada y agregar comentarios de ser necesario, dentro de la cual se tiene: información del estudiante, información del curso, información de pago, requisitos de equipamiento y los datos de contacto (ver Anexo #2).

3. Matriz de verificación de cupos y horarios: Esta herramienta brinda la posibilidad de tener un mayor control de la matrícula y con esto planear de una manera más eficiente el uso de los recursos, siempre teniendo en cuenta el control para no sobrepasar las cantidades óptimas y poder asegurar la misma calidad de servicio.

Esta matriz permite optimizar el uso del espacio y realizar una gestión adecuada de los tiempos, lo anterior, completando: Los horarios, cursos, instrumentos y profesores disponibles, donde se evidenciará la cantidad de cupos, los disponibles, los estudiantes inscritos y el estado en que se encuentra el curso (ver Anexo #3).

4. Análisis de estados financieros: Según los objetivos planteados con anterioridad se realiza un análisis financiero de los pasados 5 años, con la aplicación de razones financieras de endeudamiento, rentabilidad y liquidez, a su vez un análisis vertical y horizontal.

La matriz aplicada a este punto consta de una guía que apoya al análisis de estados financieros donde contempla la variable a considerar y su respectiva fórmula (ver Anexo #2).

5. Razones Financieras: este instrumento de análisis proporciona datos numéricos que muestran el estado de una organización y permite hacer comparaciones de los niveles en que la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) debe estar según la competencia, Dichas razones son las siguientes:

Tabla 3. Razones Financieras.

Razón Financiera	Descripción
Razón de liquidez.	<p>“Mientras más grande sea el nivel de liquidez de una empresa, mayor será su capacidad de pagos en el corto plazo y, en consecuencia, menor será el riesgo de entrar en una situación de insolvencia.” (Juárez, F., &amp; Useche, A. J., 2023, p. 92).</p> <p>Este a su vez se calcula al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente y su resultado podría ser mayor o menos a 1, en caso de ser menor que uno, este indica que hay problemas de liquidez y en muchos casos problemáticas para afrontar obligaciones a corto plazo.</p>
Razón de endeudamiento.	<p>“Llamada también ratio de endeudamiento o índice de endeudamiento es un indicador que mide el porcentaje de la inversión de la compañía que es financiada a través de recursos ajenos (instituciones financieras, proveedores, etcétera)” (Financiera, 2022).</p> <p>Para su cálculo se divide el pasivo total entre el total de activos y su importancia radica en dar la posibilidad de conocer de qué manera se encuentra financiada la institución y esta va relacionada con la salud financiera, la estructura financiera y el costo de financiamiento; este indicador debe estar entre un 30% y un 50%.</p>
Razón de Actividad.	<p>“Este indicador permite determinar la intensidad con la que la empresa utiliza sus activos de manera que permita generar ventas y conocer la gestión de la empresa.”(Sánchez,C.,2022, p.24).</p> <p>La aplicación de esta razón permite valorar si actualmente existe un correcto manejo por parte de la institución en cuanto a sus activos y el impacto que estas partidas generan.</p>

<p>Razón de Rentabilidad.</p>	<p>“Mide la rentabilidad que generan los recursos propios al negocio, es decir, compara elementos del balance para analizar la solvencia y el grado de sostenibilidad en el largo plazo del negocio.” (Seo, 2022).</p> <p>Se busca verificar que la Escuela de Música de Santo Domingo de Heredia pueda garantizar su permanencia a largo plazo basada en la rentabilidad que genera.</p>
<p>Análisis Horizontal.</p>	<p>“Consiste en comparar los datos de un mismo estado financiero en diferentes periodos de tiempo, para observar la evolución y el crecimiento de la empresa.” Seonline (2023).</p> <p>Dicho análisis nos da la oportunidad de evaluar si los ingresos, gastos, utilidades, activos, pasivos o su patrimonio ha incrementado y a su vez cuáles partidas han tenido mayor variación.</p>
<p>Análisis vertical.</p>	<p>“Este análisis consiste en establecer un rubro base para cada uno de los estados financieros y calcular el peso porcentual de cada uno de los rubros restantes en relación con el rubro base.” (Juárez, F., &amp; Useche, A. J. 2023, p51).</p> <p>Es vital comparar diferentes periodos ya que al ser una prueba estática la información podría variar de un periodo a otro y con esto medir la proporción entre los diferentes ámbitos tales como activos vs. Pasivos, utilidades vs. Costos o bien ingresos vs. Gastos.</p>
<p>Análisis del punto de equilibrio.</p>	<p>“No es más que el mínimo necesario para no perder dinero, donde el beneficio es cero. A partir de ese punto, la empresa comienza a generar ganancias (Arias, 2024).”</p> <p>El punto de equilibrio juega un rol vital a la hora de definir el momento en el cual los ingresos de la institución o empresa tienen la capacidad de cubrir los gastos fijos y variables.</p>

<p>Modelo Dupont</p>	<p>“El análisis Dupont el cual se integra por indicadores financieros especificados, la cual ayuda a la descomposición de una manera más entendible; y así lograr el posicionamiento en los mercados y maximizar todos sus ingresos.” (Carrion Adan, A. L, &amp; Moreno Vasconsuelo, J. C. 2023, p, 2)</p> <p>Este modelo es fundamental para evidenciar la situación financiera empresarial y genera un aporte esencial en la toma de decisiones informadas por parte de la gerencia.</p>
----------------------	--

Nota: Ver anexo 4, 5 y 7.

Fuente: Razones Financieras.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

- 6. Formulario de promoción aplicado a Costo mercado versus atracción de público: La implementación de un cuestionario vinculado a la variable es necesario para comprender y obtener información directa, también, conseguir datos exactos y minuciosos sobre las técnicas y herramientas empleadas en el contexto de la investigación. El formulario facilita la recolección de información directa del director de la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA), que cuenta con un entendimiento completo de las estrategias aplicadas. Su involucramiento ofrece una perspectiva fundamental sobre las elecciones realizadas, las estrategias implementadas y la eficacia de las técnicas utilizadas en la difusión de la escuela.

Además, al utilizar este formulario, se puede determinar de forma más precisa los procesos que se han implementado y cómo estos corresponden a los objetivos de la institución, lo que es fundamental en el desarrollo, evaluación y optimización de las estrategias de marketing futuras. De esta manera, el formulario no solo permite una recolección ordenada de información, sino que también ayuda en el análisis y en la elaboración de sugerencias más precisas para mejorar el efecto de las actividades promocionales en la institución (ver Anexo #8).

- 7. Matriz de comparación costo real versus costo matrícula: consiste en la comparación de dos o más procesos, documentos, conjuntos de datos u otros objetos (Ortega, 2023).

Como se puede apreciar la comparación se utiliza en muchos ámbitos del mundo para una mejor toma de decisiones y a su vez para identificar áreas de mejora o problemas dentro de un proceso.

Acá se busca poder verificar cuánta es la ganancia que se obtiene por cada matrícula al comparar su costo con el costo real que tiene para la entidad (ver Anexo #6).

Tabla 4. Objetivos, variables, indicadores y fuentes de la investigación.

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Señalar la gestión administrativa de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) con el fin de corroborar cual es el impacto de esta durante el periodo comprendido entre el 2019 - 2023.	Gestión Administrativa.	Organización.  Planificación.  Presupuesto.  Control.	Lista de verificación.  Matriz de verificación de matrícula y lista de verificación.  Matriz de verificación de cupos y horarios y lista de verificación.  Lista de verificación.	Documentos de la escuela.  Estados Financieros.  Directivos Sitios web.
Verificar la Gestión Financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) y los factores financieros con el fin de ratificar las consecuencias financieras de la organización durante los años	Gestión Financiera.	Capacidad de liquidez.  Capacidad de crédito y capacidad de cobranza.  Grado de rentabilidad entre períodos.  Porcentaje de variación de los estados financieros	Razón de liquidez.  Razón de Actividad.  Modelo Dupont, razón de rentabilidad.  Análisis Horizontal.	Documentos de la escuela.  Estados Financieros Directivos.

2019 - 2023.		<p>entre períodos.</p> <p>Porcentaje de participación de las cuentas contables.</p> <p>Nivel de solvencia de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).</p>	<p>Análisis Vertical</p> <p>Razón de endeudamiento,</p>	
<p>Identificar la estrategia de promoción de los cursos, con el fin de establecer el punto de equilibrio de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).</p>	<p>Estrategia de Promoción.</p>	<p>Costo promoción versus costo real</p> <p>Tiempo de permanencia de las promociones versus cantidad de personas matriculadas.</p> <p>Costo mercadeo versus atracción de público.</p>	<p>Matriz de comparación costo real versus costo matrícula y análisis del punto de equilibrio.</p> <p>Matriz de comparación costo real versus costo matrícula y matriz de verificación de cupos y horarios</p> <p>Formulario de promoción</p>	<p>Documentos de la escuela Directivos.</p> <p>Análisis de los documentos sobre la estrategia de atracción.</p> <p>Directivos.</p>

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

Tabla 5. Variables, indicadores, alcances y limitaciones de la investigación.

Variables	Indicadores	Alcances	Limitaciones
Gestión Administrativa.	Organización. Planificación. Presupuesto. Control.	Describir el proceso administrativo y la evaluación de la eficacia de los recursos administrados.	Poco acceso a información detallada y actualizada.  Procesos no definidos.  No existen herramientas de estandarización tecnológica.
Gestión Financiera.	Capacidad de liquidez.  Capacidad de crédito y capacidad de cobranza.  Grado de rentabilidad entre períodos.  Porcentaje de variación de los estados financieros entre períodos.  Porcentaje de participación de las cuentas contables.  Nivel de solvencia de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).	Evaluar la capacidad de EMUSA para cumplir con sus obligaciones financieras a corto y largo plazo, así como la rentabilidad de sus operaciones con base a los Estados financieros del período 2019-2023.	Información compleja y no detallada en los estados financieros.

Estrategia de Promoción.	<p>Costo promoción versus costo real</p> <p>Tiempo de permanencia de las promociones versus cantidad de personas matriculadas.</p> <p>Costo mercadeo versus atracción de público.</p>	Evaluación de la efectividad de las campañas con relación al impacto que tiene en la matrícula de los estudiantes.	<p>Información no documentada.</p> <p>No existe una estrategia definida en términos de promoción.</p> <p>Dificultad en la medición exacta del impacto de las campañas en la promoción.</p>
--------------------------	---	--	--

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

En este primer capítulo se ha presentado una visión general del contexto de la investigación, identificando la importancia del tema y los objetivos principales de este estudio. Asimismo, se ha establecido el propósito de abordar las problemáticas y preguntas que guiarán el desarrollo del trabajo.

## **CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA**

Este capítulo describe información específica de la organización, como generalidades de la entidad, aspectos legales que lo rigen o impactan de interés para el desarrollo de esta investigación.

### **2.1 Generalidades de la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo.**

La siguiente información se recaba a través distintas consultas que se realizan al director de EMUSA, donde de acuerdo con Sáenz, W. (2024) la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo conocida como EMUSA se funda el 06 de octubre de 1985, bajo la labor del Sr. Miguel Arango Bolaños con el apoyo de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia. El objetivo desde su fundación es fomentar, promover y desarrollar el arte de la música y la cultura del pueblo de Santo Domingo e incluso extenderlo a otras comunidades, por medio de la enseñanza y la apreciación musical. Esta institución inicia con una matrícula de 51 estudiantes en ofreciendo los cursos de violín, viola, violonchelo, contrabajo, entre otros.

La Escuela Municipal de Música de Santo Domingo surge gracias a las grandes acciones previas que el maestro Arango realiza desde el año 1975 como la creación de la Asociación Cultural Domingueña, en donde muchos estudiantes aprenden a ejecutar un instrumento musical y con ello forman parte de la primera Orquesta de Cámara, así mismo se realizan otros esfuerzos de promoción artística musical que incentivan a que exista la necesidad de crear formalmente una escuela de música. Durante esta trayectoria florecen músicos de mucha relevancia como: Randall Rodríguez, Edmundo Ramírez, Manuel Matarrita, Consuelo Arce, Luis Álvaro Zamora, Edgar Elías Villalobos, Mario José Villalobos, Gabriel Campos, Chechey González, Jorge Ulate, Michael Ramírez, Jaime Arce, Diana Zeledón, entre otros.

Dentro de los logros más significativos para la escuela de música es la obtención de su Declaratoria de Interés Público, mediante el decreto N° 19165-E-C, en la administración de Oscar Arias Sánchez (18 de septiembre de 1989), donde el gobierno, por medio del Ministerio de Cultura Juventud y Deportes y con el Ministerio de Educación Pública, se comprometen a asesorar y velar por el funcionamiento de esta escuela fomentando de esta manera el interés artístico y cultural del cantón domingueño. Más adelante en el año 1994, se firma el convenio (Decreto ejecutivo No.23308-P) de las escuelas municipales de música con el Ministerio de Cultura Juventud y Deportes y con el Ministerio de Educación Pública.

Actualmente, EMUSA es una institución administrada por una asociación sin fines de lucro que se encarga de velar por la óptima operación administrativa de dicha escuela, con el fin de gestionar los recursos económicos que ingresan por medio de las matrículas y mensualidades para poder financiar los costos operativos de la institución como: alquiler del local, pago de docentes, pago de personal administrativo, mantenimiento del local, insumos de limpieza y oficina, mantenimiento de instrumentos, y costos de actividades musicales. Esta asociación tiene vigente la firma del convenio de operación

con la Municipalidad de Santo Domingo quienes facilitan el préstamo de instrumentos musicales y el Ministerio de Educación Pública quienes colabora en el nombramiento de algunos de nuestros docentes.

De igual forma el director Sáenz, W. (2024) a través de estas consultas indica cual es la misión, visión y valores de esta gran escuela a continuación:

Tabla 6. Información sobre la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo de Heredia.

<b>Información sobre la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo de Heredia</b>	
Misión.	Somos una organización sin fines de lucro que trabaja en la enseñanza de la música y las artes como una forma de promover el crecimiento cultural de sus estudiantes, con incidencia directa en su núcleo familiar.
Visión.	Trabajamos por ser una institución educativa modelo que procura brindar un servicio de calidad a sus estudiantes, tomando como marco operativo las directrices del Ministerio de Educación Pública que involucra una acción formativa con proyección humana y artística.
Valores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Humanista: Exaltamos las cualidades del ser humano procurando su desarrollo integral en armonía con su realidad física y espiritual, a través de la música y el arte.</li> <li>● Pasión: Sentimos y promovemos una afición intensa por la música y las artes.</li> <li>● Compromiso: hacia nuestros estudiantes y la comunidad en general a través de la música y las artes.</li> </ul>

Fuente: Sáenz, W. (2024).

Elaboración: Chaves, V et al., 2024.

## 2.2 Aspectos legales que afectan a la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo de Heredia en forma directa y/o indirectamente.

Tabla 7. Leyes aplicadas a la investigación.

Leyes	Artículos
Ley 2 - Código de Trabajo de Costa Rica.	<p>Artículo 1.- El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo.</p> <p>Artículo 2.- Patrono es toda persona física o jurídica, particular o de Derecho Público, que emplea los servicios de otra u otras, en virtud de un contrato de trabajo, expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo.</p> <p>Artículo 4.- Trabajador es toda persona física que presta a otra u otras sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo</p> <p>Artículo 5.- Se considerarán representantes de los patronos, y en tal concepto obligarán a éstos en sus relaciones con los trabajadores: los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco y, en general, las personas que a nombre de otro ejerzan funciones de dirección o de administración</p> <p>Artículo 11.- Serán absolutamente nulas, y se tendrán por no puestas, las renunciaciones que hagan los trabajadores de las disposiciones de este Código y de sus leyes conexas que los favorezcan.</p> <p>Artículo 14.- Esta ley es de orden público y a sus disposiciones se sujetarán todas las empresas, explotaciones o establecimientos, de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, existentes o que en lo futuro se establezcan en Costa Rica, lo mismo que todos los habitantes de la República, sin distinción de sexos ni de nacionalidades.</p> <p>Artículo 68.- El reglamento de trabajo podrá comprender el cuerpo de reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa; las relativas a higiene y seguridad en las labores, como indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente y, en general, todas</p>

	<p>aquellas otras que se estimen convenientes.</p> <p>Artículo 193.- Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4 y 18 del Código de Trabajo. La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aun en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos.</p> <p>Artículo 229.- El trabajador que sufra un riesgo del trabajo deberá someterse a las prestaciones médico-sanitarias y de rehabilitación que disponga y le suministre el Instituto Nacional de Seguros.</p>
<p>Ley 17 - Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS</p>	<p>Artículo 2.- El seguro social obligatorio comprende los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y desempleo involuntario; además, comporta una participación en las cargas de maternidad, familia, viudedad y orfandad y el suministro de una cuota para entierro, de acuerdo con la escala que fije la Caja, siempre que la muerte no se deba al acaecimiento de un riesgo profesional.</p> <p>Artículo 3.- Las coberturas del Seguro Social -y el ingreso al mismo- son obligatorias para todos los trabajadores manuales e intelectuales que perciban sueldo o salario. El monto de las cuotas que por esta ley se deban pagar, se calculará sobre el total de las remuneraciones que bajo cualquier denominación se paguen, con motivo o derivados de la relación obrero-patronal.</p> <p>Artículo 37.- Iniciado el funcionamiento del seguro social, los patronos deberán empadronar en la Caja a sus trabajadores dentro del plazo y condiciones que establezca la Junta Directiva.</p>
<p>Ley No. 218 - Ley de asociaciones</p>	<p>Artículo 1.- El derecho de asociación puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. En consecuencia, quedan sometidos al presente texto las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Se regirán también por esta ley los gremios y las asociaciones de socorros mutuos, de previsión y de</p>

patronato.

Artículo 4.- El control administrativo de las asociaciones corresponde al Poder Ejecutivo, quien es el encargado de autorizar la creación de asociaciones nacionales y la incorporación de las extranjeras; de fiscalizar las actividades de las mismas y de disolver las que persigan fines ilícitos o lesionen la moral o el orden público, todo de acuerdo con lo dispuesto por esta ley.

Artículo 5.- Toda asociación debe constituirse mediante un ordenamiento básico que rija sus actividades y que se denominará "Estatutos".

Para que una asociación ejerza lícitamente sus actividades debe estar inscrita en el Registro de Asociaciones que al efecto llevará el Ministerio de Gobernación y que forma parte del Registro Nacional.

La personería jurídica de la asociación, así como la de sus representantes se adquiere con su inscripción.

El Registro estará formado por la colección de los documentos originales de los Estatutos, sus reformas y de las personerías de sus órganos directivos, de cada asociación, además de los índices, libros y ficheros que se consideren necesarios. Esos sistemas podrán variarse por otros más eficientes para el mejor servicio y la mayor seguridad de las inscripciones.

A cada documento original de constitución de una asociación debe agregarse, para su inscripción, timbre fiscal por valor de cien colones.

Artículo 18.- Toda asociación se constituirá por no menos de diez personas mayores de edad, ya sea otorgando escritura pública o por medio de acta en papel de oficio de la sesión o sesiones inaugurales. En ambos casos el documento debe contener los estatutos aprobados y el nombramiento de directiva, pero en el segundo caso, el documento debe suscribirse por esa directiva, cuyas firmas irán autenticadas por un abogado o por la autoridad política del lugar.

Artículo 26.- Las asociaciones pueden adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de cualquier índole y realizar operaciones lícitas de todo tipo, encaminadas a la consecución de sus fines.

	<p>Las donaciones, subvenciones, transferencias de bienes muebles e inmuebles u otros aportes económicos del estado o sus instituciones, deberán ser fiscalizados por la Contraloría General de la República y debidamente liquidados por la Asociación beneficiaria ante el ente contralor, según los fines previstos y los principios de la sana administración.</p> <p>De no presentarse las liquidaciones correspondientes dentro del mes siguiente al cierre del año fiscal, el ente contralor lo informará de oficio a la administración activa respectiva y a la vez, la asociación que incumpla quedará imposibilitada para percibir fondos del Estado o sus instituciones, hasta que satisfaga la información requerida.</p> <p>Artículo 32.- Las asociaciones simples, federadas o confederadas, cuyo desarrollo o actividad sean particularmente útiles para los intereses del Estado y llenen una necesidad social, podrán ser declaradas de utilidad pública cuando lo soliciten al (*) Ministerio de Justicia y Paz y este lo estime conveniente. Para alcanzar este beneficio, las asociaciones deberán tener tres años de inscritas como mínimo y operar legalmente al servicio de la comunidad.</p> <p>Las asociaciones reconocidas como de utilidad pública podrán gozar de las franquicias y concesiones administrativas y económicas que, para cumplir con sus fines, el Poder Ejecutivo les otorgue. En cualquier momento, el (*) Ministerio de Justicia y Paz revocará este beneficio, si desaparecen los motivos por los cuales fue concedido. Este Ministerio llevará los controles de las asociaciones declaradas de utilidad pública y les exigirá informes anuales.</p>
<p>Ley 7794 - Código Municipal</p>	<p>Artículo 4.- La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. Dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes: (...) l) Apoyar la creación y el funcionamiento de las escuelas municipales de música, así como escuelas de música, comparsas, cimarronas y bandas sinfónicas que, sin fines de lucro, brinden formación musical dentro del cantón. Estas escuelas, comparsas, cimarronas y bandas deberán contar al menos con personería jurídica vigente, debidamente inscrita ante el Registro Nacional.</p> <p>Artículo 71.- (...) También, podrán financiar escuelas municipales de música, comparsas, cimarronas y subvencionar escuelas de</p>

	<p>música y bandas sinfónicas de formación musical que pertenezcan a organizaciones sin fines de lucro, o asociaciones de desarrollo dentro del cantón, centros de educación pública, beneficencia o servicio social que presten servicios al cantón respectivo; además, las municipalidades podrán otorgar becas de estudio a sus munícipes de escasos recursos y con capacidad probada para estudiar. Cada municipalidad emitirá el reglamento para regular lo anterior.</p>
--	--

Fuente: Leyes Citadas.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

Tabla 8. Reglamentos aplicados a la investigación.

<b>Reglamentos</b>	<b>Descripción</b>
<p>Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud</p>	<p>De forma indirecta la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo necesita para llevar a cabo sus operaciones un establecimiento que cuide la salud de sus trabajadores y estudiantes y la legislación vigente dicta que dentro de los requisitos previos para el funcionamiento de cualquier operación se debe contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento. Para ello el Reglamento establece dentro del artículo 2 e inciso 25 que el Permiso Sanitario de Funcionamiento es el:</p> <p>Documento que emite el Ministerio de Salud como requisito previo para que un establecimiento en una ubicación determinada pueda operar, en cumplimiento de la legislación vigente que previene el impacto que los establecimientos puedan generar sobre el ambiente y la salud pública durante su funcionamiento. (Artículo 2, 2008)</p>
<p>Reglamento para la Afiliación de los Trabajadores Independientes y los Asegurados Voluntarios</p>	<p>Este reglamento le dicta a cualquier patrono y a los trabajadores independientes que deben de optar por un seguro independiente, la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo a la hora de contar con diversos colaboradores se obliga a seguir esta norma. El Reglamento para la Afiliación de los Trabajadores</p>

	<p>Independientes y los Asegurados Voluntarios, en el Capítulo II, Artículo 13 se indica que, “Los trabajadores independientes que paulatinamente se afilien a este Seguro deben contribuir simultáneamente en forma obligatoria para los Seguros de Salud y de Invalidez, Vejez y Muerte, con las excepciones contenidas en el presente Reglamento.” (Artículo 13, 2002)</p>
<p>Reglamento General de los Riesgos del Trabajo</p>	<p>La Escuela Municipal de Música de Santo Domingo a la hora de contar con un recurso humano operando para ella entra en la obligación de adquirir el seguro de riesgos para trabajadores impuesto por la ley de trabajo de nuestro país. Para ello se debe seguir el Reglamento General de los Riesgos del Trabajo N° 13466-TSS, artículo 2 dicta lo siguiente:</p> <p>Todo patrono está obligado a asegurar, por su cuenta, a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, sean accidentes o enfermedades en los términos en que los define el artículo 195 del Código de Trabajo, en el Instituto Nacional de Seguros, aunque éstos se encuentren bajo la dirección de intermediarios de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos, con las excepciones que señala el artículo 194 del referido cuerpo legal en que dicho seguro es voluntario y no existe responsabilidad patronal por el riesgo laboral. (Artículo 2, 1982)</p>

Fuente: Reglamentos Citados.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

Tabla 9. Convenios aplicados a la investigación.

<b>Convenios</b>	<b>Descripción</b>
<p>Convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y la Asociación Escuela Municipal de Música y Artes Integradas de Santo Domingo.</p>	<p>Este convenio de ayuda nace a través de la base impartida por el Consejo Superior de Educación mediante la sesión plenaria No. 6395 celebrada el día 17 de agosto de 1995 en donde se aprueba con carácter firme los planes y programas de las escuelas municipales de música y programa juvenil de la orquesta sinfónica Nacional. En donde se destaca que el objetivo primordial de estos programas es la promoción de la alta dotación, talentos y creatividad de los educandos con capacidades extraordinarias en el sistema educativo costarricense.</p>
<p>Convenio de cooperación para el desarrollo de la escuela municipal de música y artes integradas de Santo Domingo entre la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia y la Asociación Escuela Municipal de Música y Artes integradas de Santo Domingo.</p>	<p>La escuela Municipal de Música de Santo Domingo cuenta actualmente con un convenio de cooperación entre partes con la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia adjudicado en la sesión Ordinaria N° 215-2018 celebrada el día 17 de diciembre de 2018 en el artículo VII inciso II. En donde se pronuncian en realizar un mutuo acuerdo que promueva la formación de las personas en el conocimiento musical y artístico, brindarles el acceso formativo a las personas jóvenes y en especial a las más vulnerables ante la música y las artes integradas, así como la promoción de espacios sociales apropiados el desarrollo humano de la comunidad de las artes musicales y otras.</p>

Fuente: Convenios Citados.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

La información proporcionada dentro del presente capítulo sirve como base para comprender el contexto en el que la empresa en estudio desarrolla sus actividades y cómo estos factores legales y organizacionales afectan sus decisiones y estrategias.

## **CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL**

Este capítulo apoya con la definición de los conceptos básicos que apoyan con la contextualización y entendimiento del alcance. Entre los términos a definir se encuentran las variables en indicadores involucrados.

### **3.1 Gestión Administrativa**

La gestión administrativa es de gran relevancia en toda organización ya que permite coordinar y organizar los recursos de una manera eficiente, permitiendo adaptarse a los cambios del entorno y apoyar en el crecimiento a largo plazo.

Según Peña et al. (2022) la gestión administrativa es la acción que se realiza para la consecución de algo; es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos (p.123).

Se puede notar a partir de la definición dada la gestión administrativa consta de eso esfuerzos sistemáticos que llevaban a alcanzar los resultados deseados, de no tener una implementación correcta de estos procesos y esfuerzos requeridos pueden verse también reflejados de una manera en la entidad implicada. Como parte de las variables a desarrollar se ve implicada la gestión financiera, mediante indicadores como organización, planificación, presupuesto y control.

#### **3.1.1 Organización**

Una correcta organización dentro de una entidad permite la estructuración, coordinación y asignación de recursos de una manera eficiente apoyando en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y sostenibilidad esta. Tejada, L (2023) lo define de la siguiente manera:

Organizar implica identificar las responsabilidades que se realizarán, agrupándolas en departamentos o divisiones, asignándolas a las personas apropiadas y especificando las relaciones organizacionales. El objetivo es lograr un esfuerzo coordinado entre todos los elementos de la organización. La organización debe tener en cuenta la delegación de autoridad y responsabilidad, la comunicación entre individuos y departamentos en la organización, y el alcance del control dentro de las unidades de supervisión (p.21).

Como se puede notar a partir de lo anteriormente descrito una correcta organización es crucial puesto que apoya a que lo que se desea lograr pueda ser alcanzado, se puede tener la mejor planificación, pero si no hay una correcta organización no se va a llegar a ningún lado.

En el desarrollo de la variable gestión administrativa, se toma el indicador organización para determinar si existe ese esfuerzo coordinado entre los distintos elementos de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) como los recursos y responsabilidades.

### **3.1.2 Planificación**

La planificación como ya se menciona debe de trabajar de la mano con la organización, pero esta va a ser aquella guía necesaria que va a indicar los pasos a seguir para llegar a ese objetivo tan deseado.

La planificación es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. Un plan mapea la ruta que una organización debe seguir para lograr sus objetivos. La función de planificación implica visualizar la dirección futura de un negocio, establecer objetivos intermedios y determinar los pasos necesarios para alcanzarlos. Un buen planificador anticipa las necesidades y requisitos futuros y los prepara con anticipación. Deben identificarse los peligros u obstáculos potenciales y deben desarrollarse planes de contingencia para que el negocio no se detenga si ocurren. Los administradores participan en la planificación a corto y largo plazo (Tejada, L., 2023, p.21).

Este concepto y proceso técnico se desea abarcar con el fin de conocer si es aplicado correctamente en la organización en estudio o si existen áreas de mejora a contemplar.

### **3.1.3 Presupuesto**

El presupuesto es una parte importante de la planificación ya que es ese plan financiero que apoya a gestionar los recursos disponibles y esperados de una manera eficiente, asegurando que alcance el dinero para cubrir los costos y así poder cumplir con los objetivos establecidos.

Cadena, R (2024) plantea el término de la siguiente manera:

El presupuesto es una estimación de los ingresos y de los gastos que pueden preverse para un determinado periodo (p.175).

El presupuesto es un instrumento necesario para el establecimiento de una política gerencial. Además, ayuda a mantener los gastos y mantenerlos dentro de los parámetros razonables con relación a las entradas previstas y a los beneficios que se desean obtener (p.175).

Parte importante de este trabajo consiste en observar si este indicador tan importante está siendo efectuado de la manera correcta o si por el contrario está en sobre costo o en déficit o incluso si no es aplicado del fondo.

### **3.1.4 Control**

Este indicador permite validar que la planificación, organización y presupuesto estén trabajando correctamente de la mano al cuantificarlos y además mantener un traqueo sobre el cómo todo está resultando.

Coaguila, A. (2023) describe que el control refiere a la medición y evaluación del desempeño organizacional con el fin de asegurar que se estén alcanzando los objetivos y metas establecidos.

El control en definitiva ayuda a mantener un orden, la calidad y los buenos resultados dentro de una organización al asegurar que las actividades se ejecutan de una manera efectiva y eficiente. Esto evita la pérdida de dirección, desviación de los resultados y riesgos no gestionados.

## **3.2 Gestión Financiera**

Esta se refiere al manejo de los recursos financieros desde su planificación, dirección, control y organización, donde resaltan algunos aspectos importantes como la toma de decisiones, maximización de los recursos, planificación futura y sostenibilidad los cuales son de gran relevancia.

La gestión de las finanzas es una serie compleja de pasos que requiere una planificación meticulosa y una ejecución precisa. Requiere de estrategias y metodologías integrales empleadas para asignar eficazmente los recursos para alcanzar los objetivos financieros. Por otro lado, tácticas que se refieren a las regulaciones y limitaciones que dictan el proceso de toma de decisiones diarias. Al centrarse específicamente en la resolución, las empresas pueden eliminar cursos de acción alternativos que se alinean con las estrategias de gestión financiera (Shaheen, R., 2023, p.245).

Para la toma de decisiones dentro de la gestión financiera es fundamental el análisis de los indicadores descritos para la presente variable como la capacidad de liquidez, crédito, cobranza, grado de rentabilidad entre periodos, porcentaje de variación de los estados financieros entre periodos y nivel de solvencia.

### **3.2.1 Capacidad de liquidez**

La liquidez dentro de una organización es necesaria para la estabilidad financiera ya que permite su operación en el día a día y enfrentarse a imprevistos.

De acuerdo con Latorre et al. (2021) “La liquidez es la capacidad de pago a corto plazo que tiene la empresa, o bien, como la capacidad de convertir los activos e inversiones en dinero o instrumentos líquidos, lo que se conoce como tesorería” (p.3).

Para su medición existen razones financieras, las cuales se aplican para poder evaluar este indicador dentro de la variable de gestión financiera.

### **3.2.2 Capacidad de crédito y cobranza**

La correcta administración e implementación de políticas financieras permite que la organización pueda hacerles frente a dos de los procesos más importantes en el desarrollo financiero como lo son la capacidad de crédito y cobranza.

El financiamiento es uno de los rubros fundamentales en el desarrollo económico de una empresa, por lo tanto, realizar procedimientos y controles internos son un punto clave para que la organización pueda realizar estrategias para reducir el riesgo de errores o fraudes que pueden perjudicar la operativa de la organización.

Por lo que Peralta, et al (2021) indica que:

Las empresas deben estar en constante actualización de los procesos que realizan, en este caso el supermercado presenta un área de crédito y cobranza y la investigación se desarrolló para determinar la incidencia de las políticas establecidas para el otorgamiento y recuperación de los créditos, además de proponer acciones de mejora y manuales que ayuden a realizar las actividades de la mejor manera (p.151).

Estos sistemas contribuyen a una mejor gestión financiera y fortalece la toma de decisiones informadas y con un alto índice de efectividad.

### **3.2.3 Grado de rentabilidad entre periodos**

Conocer el grado de rentabilidad y uso de los recursos dentro de una organización es de suma importancia para la toma de decisiones. Una rentabilidad atractiva suele ser llamativa a lo externo, adicionalmente al conocerla apoya en la elección de una estrategia correcta.

Según Álvarez, P., & Pizarro, S. (2022) se puede definir de la siguiente manera:

La rentabilidad es la capacidad que tiene una organización para producir beneficios suficientes, en relación con ventas, activos o recursos propios; siendo útil para determinar si se está produciendo suficientes beneficios para mantenerse y expandirse, o por el contrario está obteniendo pérdidas (p.3).

Como bien se detalla este tipo de indicador permitirá conocer si lo actualmente generado será suficiente y de lo contrario se abre una búsqueda hacia la posible mejora.

### **3.2.4 Porcentaje de variación de los estados financieros entre periodos y de las cuentas contables en el total global.**

El presente indicador busca realizar un análisis financiero a partir de los estados financieros de la escuela y así poder analizar tendencias, partidas contables, eficiencias y demás temas para lo que es importante entender las metodologías a utilizar.

Jaimes, C. Mogollón, D. (2021) explica el análisis horizontal y vertical consecuentemente de la siguiente manera:

Es una técnica que permite comparar dos periodos contables lo cual para poder efectuarla generalmente debe utilizarse como mínimo dos periodos consecutivos que permitan medir los cambios debido a comparabilidad para conocer las variaciones ya sea porcentuales o absolutas y notar las cuentas con mayor aporte positivo o negativo a la situación financiera de la empresa objeto de estudio (p.9).

Es un análisis estacionario donde se determina el peso porcentual de cada partida respecto al todo, es muy práctico de realizar y no requiere de periodos anteriores, de cierta manera no se miden los cambios a través del tiempo, generalmente los resultados se usan para comparar con empresas del mismo sector económico (p.10).

### **3.2.5 Nivel de solvencia**

Para el desarrollo de la actividad económica de una empresa u organización la solvencia es importante y se debe comprender desde la perspectiva del balance general y desde la perspectiva del flujo económico de la empresa, lo anterior, permite tener un resultado que engloba los escenarios fundamentales en términos de solvencia según Blanco, R & Garcia, M (2022) mencionan que "La evolución de la solvencia de las empresas se emplea, en primer lugar, la información sobre los concursos de acreedores, ya que a estos procedimientos acuden aquellas empresas con dificultades para hacer frente a sus deudas." (p. 7).

Estos indicadores son tan importantes, que no solo sirven como herramientas analíticas y el desarrollo de este trabajo, sino que también reflejan el compromiso de una empresa con su propio crecimiento y estabilidad.

La solvencia es la que mide la determinación de una empresa por perdurar y prosperar en un entorno competitivo.

### **3.3 Estrategia de Promoción.**

La conceptualización de la promoción dentro del ámbito de la administración se le asocia a la rama del Marketing y ventas, el objetivo principal de la promoción es generar interés, crear una preferencia en los clientes y aumentar las ventas de un producto o servicio determinado. Para ello Caciulan et al. (2023) determina que la promoción en marketing implica comunicar los beneficios de los productos o acciones a clientes potenciales y actuales utilizando herramientas como la publicidad, el marketing directo, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal y el patrocinio (p.1).

Las empresas actualmente utilizan diversas herramientas para potenciar su presencia en relación con la promoción de ellas mismas, estas herramientas deben ir de la mano de diversos estudios y factores que le permitan desarrollar una base sólida para definir una estrategia. Algunos de estos factores conceptualmente son los mensajes de difusión, los canales de comunicación, establecimiento de públicos objetivos, presupuesto promocionales y seguimiento del rendimiento promocional.

Estos factores se pueden encontrar plasmados en la actualidad en diversas campañas publicitarias ya sean virtuales a través de redes sociales o incluso de manera física evidenciadas por nuestra ciudad, convirtiendo técnicamente en una estrategia promocional objetivamente llegando a diversos consumidores difundiendo un mensaje deseado.

### **3.3.1 Costo promoción versus costo real.**

Estrategias de reducción de precio, entre las distintas que se pueden tomar son de gran utilidad para la atracción de clientes, no obstante, es importante siempre tener en consideración y realizar un análisis de la rentabilidad que estas tienen tomando en cuenta el factor “precio-valor”.

Según Flores (2023), todos los productos tienen un precio y a su vez un valor. Las empresas suelen comercializar productos según la fijación de precios como representación de un valor de transacción para intercambiarlos en un mercado determinado, de forma que puedan recuperar la inversión y alcanzar un margen de rentabilidad (p.18).

Por lo que el presente indicador busca tomar en cuenta el costo que en sí requiere el producto por el tiempo, mano de obra y demás recursos requeridos para que a la hora de efectuar una de estas estrategias la organización no se vea afectada por un mal cálculo.

### **3.3.2 Tiempo de permanencia de las promociones versus cantidad de personas matriculadas.**

Según Jiménez Martínez, S. & Castro Pérez, B. (2023). "Ante la multitud de opciones promocionales es prioritario que las empresas analicen a sus clientes y tengan un conocimiento profundo de sus gustos para poder seleccionar de entre todas las acciones promocionales posibles las que mejor cumplan con los objetivos de la empresa, pudiendo la organización decidir entre acciones promocionales con precio o sin precio." (p. 9).

Con esto se busca estimar la viabilidad y efectividad de las promociones al comparar las mismas con la cantidad de matrículas obtenidas durante la vigencia de las promociones. Y así poder realizar un análisis que dé como resultado la respuesta a si es conveniente mantener dichas promociones o si bien no dan como resultado una diferencia significativa sobre la cantidad de matrícula percibida, lo cual a su vez otorga espacio para mejora en las estrategias de promociones.

### **3.3.3 Costo mercadeo versus atracción de público.**

El mercadeo o bien su traducción “marketing” sin duda es una gran herramienta que brinda mucho a las instituciones o empresas, Lozano, Bolivar; Toro, Marcos; Calderón, Diego. (2021) mencionan que “ha acercado a las organizaciones permitiendo estar en contacto más directamente con los compradores, rompiendo las barreras de la comunicación, acercándose aún más a sus clientes y estos a su vez pueden disponer de una gama de opciones que le permiten la escogencia de un producto o servicio.”

Como bien se conoce esto requiere un costo importante, ya que no todas las empresas tienen la liquidez para cubrir dicho mercadeo, esta es la razón por la cual es importante calcular la atracción de público generada con base en el mercadeo realizado.

Una vez determinada cual es la verdadera atracción de público que genera el mercadeo, se puede estimar si la inversión debe aumentar, disminuir o bien cambiar según la estrategia.

Este marco conceptual sirve como el fundamento para el desarrollo de la investigación y facilita el entendimiento de las relaciones entre los diversos factores y variables involucrados en el estudio.

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos a lo largo del proceso de investigación. La información recolectada permite observar de manera clara el cómo se desarrolla la gestión administrativa y financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA). A través del análisis de las dimensiones evaluadas como la organización, planificación, control y presupuesto, se identifican patrones, fortalezas y debilidades que inciden en el funcionamiento general de la institución.

### **4.1 Gestión administrativa**

El análisis de la variable de Gestión Administrativa en una escuela pequeña permite evidenciar el impacto directo que tienen los procesos organizativos, de planificación, control y manejo presupuestario en el funcionamiento global de la institución. A través de la recolección y evaluación de datos relacionados con estos cuatro componentes, se identificaron tanto las fortalezas como las áreas que requieren mejoras dentro de la gestión escolar.

#### **4.1.1 Organización**

Se visualiza que la organización en términos generales es buena y destacan puntos como la inscripción digital y un registro de los ingresos y gastos, lo cual es fundamental para una buena salud financiera, además los contratos de empleo son archivados y ejecutados correctamente.

También resaltar la carencia de una estructura organizacional que muchas veces permite una mejor distribución de las tareas y establecer claridad en los diferentes roles para generar una mejor relación y que las tareas sean ejecutadas con mayor orden.

Para esto siempre es recomendable evaluar la situación, así mismo definir objetivos claros y crear una estructura que se cubra las necesidades y objetivos de la empresa, los cuales deben ser claros y alineados. También se recomienda la departamentalización para garantizar que cada unidad funcional, tenga claro lo que debe llevar a cabo y evitar cuellos de botella durante los diferentes procesos.

Los puntos para mejorar en tema de organización se relacionan más con los estudiantes, ya que no se mantiene una copia de la cédula de identidad de las personas matriculadas y el contacto de emergencia es escaso.

El mantener dicha información accesible y bien organizada permite una mayor eficacia ante una posible eventualidad o una emergencia. Además, que no se genera un control de los materiales otorgados, lo cual podría influenciar en un mal inventario e inclusive pérdidas para la escuela.

Por estas razones se hace énfasis en mejorar la estructura organizacional, con el fin de garantizar una mayor eficacia al realizar tareas y permitir un crecimiento más óptimo de la institución.

### **4.1.2 Planificación**

En su planificación destaca lo relacionado a sus cursos ya que tienen horarios y cronogramas establecidos, los cuales a su vez llevan un proceso de verificación, por ende, los conflictos de programación son casi nulos.

Una planificación adecuada da lugar a mejoras de proceso, ya que la efectividad del tiempo incrementa y los conflictos son cada vez menores y permite que se puedan completar los objetivos. Todo esto genera confianza en los clientes, por ende, la satisfacción y la calidad del servicio, incrementa, esto es un sinónimo de incremento en las ganancias, con lo cual se podría pensar en mejorar cada vez más las condiciones de la empresa.

La principal problemática surge a la hora de entregar los materiales didácticos, ya que no se lleva un orden al respecto y además la carencia de planes de pago que dan garantía de una estructura más ordenada. Cabe recalcar que el tipo de negocio que se ofrece depende en su mayoría de la experiencia que los clientes perciban, es por dicha razón que mejorar los procesos de interacción con los clientes es fundamental para que se corra la voz de la calidad del servicio.

### **4.1.3 Presupuesto**

Se registra una falta de control en temas de facturación y cuotas, ya que estas son procesadas, pero no hay una verificación de por medio, lo cual da lugar a errores, de igual manera la falta de aprobación o creación de un presupuesto anual puede incurrir en malas decisiones o problemas financieros durante el año.

La importancia de tener un presupuesto radica es la posibilidad de tomar decisiones sobre el camino que sean funcionales para completar los objetivos y asegurar la salud financiera de la empresa; al mantener el control de su dinero y a donde está destinado se abren posibilidades de mejora continua y trae paz a la entidad de que las cosas marchan según lo planeado.

Su principal fortaleza son los informes financieros, los cuales son preparados, revisados y muy claros, por lo cual es fácil llevar un control adecuado de lo que sucede. El incorporar un presupuesto permite que, al finalizar el año o bien algún periodo, este pueda ser comparado con los informes financieros y analizar en qué porcentaje se está concretando lo definido, realizar ajustes o bien buscar aperturas para un crecimiento más acelerado de la entidad.

#### **4.1.4 Control**

Destaca el buen inventario de instrumentos y su revisión constante para asegurar que todos estén en condiciones óptimas y las clases sean satisfactorias, por otro lado, se mantiene un control sobre la asistencia de los estudiantes, lo cual permite un mejor análisis de las tendencias e identificar áreas de mejora.

El sistema de atención al cliente es prácticamente nulo, lo cual genera que dicha tarea recaiga sobre una persona, esto puede llegar a generar descontento, ya que la calidad o velocidad de respuesta, no es la óptima.

Además, la evaluación de desempeño se debe llevar a cabo con más regularidad, con esto permitir que los clientes den su opinión y tener la información necesaria para aumentar la calidad del servicio. Una clientela que no es escuchada y con cierto descontento, puede dar lugar a bajas en el servicio, lo cual tendrá repercusiones económicas y se reduce la capacidad de cumplir objetivos empresariales.

Hoy en día la influencia de las personas es de mucho valor y la mayoría de clientela se basa en la experiencia obtenida antes, durante y después, por dicha razón, dar prioridad al ámbito de servicio al cliente es vital en estas instancias, ya que un buen servicio al cliente da lugar a comentarios positivos que gracias a la tecnología de hoy en día se puede convertir en un mercadeo gratuito y potente.

Sin embargo, hay que ser cuidados con esto y ejecutar los planes de la manera correcta, ya que, si bien se puede correr la voz por redes sociales de algo muy positivo, puede ser de manera contraria y recibir malos comentarios que impactarían fuertemente la empresa y su posibilidad de ser exitosa, no sería la primera vez que se observa una empresa ganar o perder debido a la calidad de su servicio al cliente.

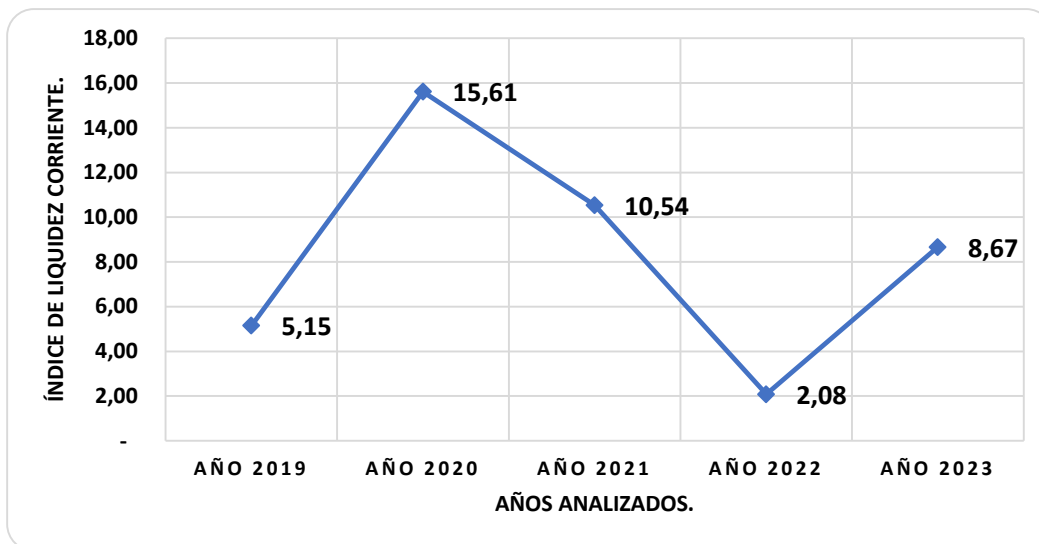
#### **4.2 Gestión financiera**

Esta variable evalúa la capacidad de la empresa para gestionar de manera efectiva sus recursos financieros, garantizando así su operación adecuada. A partir de los análisis sobre los estados financieros y la información adicional proporcionada por la empresa, se obtienen los resultados correspondientes para cada indicador.

### 4.2.1 Capacidad de liquidez

De acuerdo con la aplicación del índice de liquidez corriente, en los estados financieros se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Índice de liquidez



Fuente: Estados Financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

El gráfico anterior denota grandes variaciones no constantes entre año y año, donde, del año 2019-2020 y del 2022-2023 existe un incremento porcentual de 203% y 316% consecuentemente; pero hay una reducción del año 2020 a 2022 de un 87%. Si se compara el primer y último año en estudio una diferencia -650% con una tendencia hacia el incremento.

El índice de liquidez corriente ayuda a entender la posición financiera que puede tener la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) a un corto plazo, mostrando las veces que el activo corriente cubre el pasivo corriente a corto plazo. Entiéndase activos corrientes del ente como el dinero en caja chica, dinero en bancos, cuentas por cobrar, entre otras, en el caso de los pasivos corrientes se refiere a proveedores, impuestos por pagar, créditos a corto plazo y otras cuentas bancarias de esta naturaleza.

Los resultados obtenidos por la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) muestran como la ratio se sitúa superior a 2 para todos los años. Si bien una entidad con resultados en su ratio mayores a 1 es indicador de una buena solvencia financiera ya que permite saldar sus obligaciones a corto plazo, el estar muy por encima de este valor también puede ser perjudicial, ya que muestra la existencia de recursos ociosos perdiendo rentabilidad para el ente.

Según lo anterior, en el caso presente para la institución en estudio, no genera una alarma respecto a la capacidad de la institución para cumplir con sus obligaciones, pero sí sugiere la necesidad de optimizar el uso de los recursos disponibles asegurando que estos sean aprovechados de la mejor manera posible.

Por otro lado, un índice de liquidez tan volátil como este puede resultar perjudicial en cuanto a la toma de decisiones ya que dificulta la posibilidad de generar proyecciones certeras a futuro, generando de este modo incertidumbre sobre la disponibilidad de recursos. De esta misma forma, es posible que afecte en inversiones que la entidad pueda recibir, esto por el riesgo que la volatilidad significa desde la perspectiva de los inversores donde esto puede llevar a un aumento en el costo del capital o a una disminución en la valoración de la empresa.

#### **4.2.2 Capacidad de crédito y cobranza**

El resultado de la capacidad de crédito y cobranza se estudia mediante la rotación de las cuentas por cobrar, con el fin de determinar la eficiencia en la gestión de cobro y, por ende, la capacidad de pago. Sin embargo, en la escuela en estudio, este indicador se presenta en un 100%, ya que no se ofrece la posibilidad de pago a crédito para los estudiantes. A partir de esta modalidad adoptada, se identifican algunos impactos positivos y negativos, entre los cuales destacan los siguientes:

- Proporciona una mayor estabilidad en el flujo de caja, lo que facilita la planificación financiera y el pago de los costos operativos, como salarios, alquiler y materiales.
- Elimina el riesgo de que los estudiantes no paguen o se retrasen en el pago de sus clases, protegiendo a la escuela de posibles pérdidas de ingresos debido a la falta de pago.
- El no tener que gestionar cuentas por cobrar significa que la escuela no invierte tanto tiempo ni recursos en la facturación, el seguimiento de pagos pendientes ni en la gestión de cobranzas, lo que hace más fácil la operación administrativa y reduce costos.
- La ausencia de opciones de pago a plazos o créditos puede llevar a la escuela de música a perder oportunidades con estudiantes que no puedan pagar el costo completo por adelantado. Algunos estudiantes prefieren asumir el costo en cuotas mensuales o acordar un plan de pago, lo que podría representar una barrera para atraer a ciertos segmentos del mercado, como estudiantes más jóvenes o aquellos con menos recursos financieros, dejando de lado parte importante de la población.

Es posible que esta situación actual afecte la capacidad de atraer estudiantes, lo que obtiene repercusiones a largo plazo en el crecimiento y la sostenibilidad de la institución. Por lo tanto, es crucial considerar estos factores al momento de tomar decisiones, buscando un equilibrio entre la estabilidad financiera y la competitividad en el mercado educativo.

Por otro lado, es importante recordar que esta institución se crea sin fines de lucro desde su inicio, con la motivación de involucrar a los estudiantes en la cultura y el desarrollo de habilidades. La falta de una opción de pagos en cuotas puede estar

impactando negativamente a aquellos estudiantes con menores recursos económicos, limitando su acceso a los programas ofrecidos. Usando un método dual, tanto a plazos más alargados como de cobranza inmediata, provoca un beneficio adicional financieramente a la escuela significativamente al estar captando una mayor cantidad de alumnos y por ende el incremento de sus ingresos.

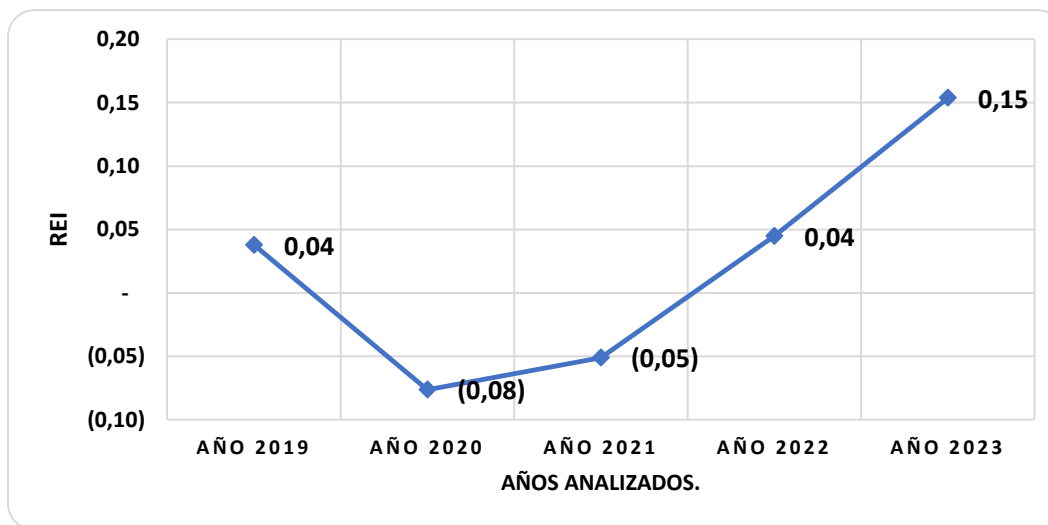
El mercado educativo musical en Costa Rica hace un llamado a la diversificación del servicio y sus inscripciones, es evidente que muchas instituciones dentro del mercado educativo musical han optado por ofrecer modelos híbridos de pago, permitiendo así una mayor captación de estudiantes sin comprometer su flujo de caja. Es decir, buscar un punto de equilibrio para determinar un margen de riesgo y destinarlo a planes de cuotas.

Lo mencionado, señala directamente a que EMUSA podría estar perdiendo competitividad frente a otras instituciones dentro del mercado que ofrecen opciones más flexibles. Incorporar este modelo podría ser una vía para aumentar el alcance en la captación de estudiantes y segmentar el público meta en perfiles bien definidos sin desestabilizar los ingresos optando por un riesgo mayor que a largo plazo puede ser clave en el crecimiento constante de las finanzas de la escuela.

### 4.2.3 Grado de rentabilidad entre periodos

El grado de rentabilidad entre periodos se busca analizar mediante dos herramientas importantes, rendimiento de la inversión y el modelo DuPont las cuales se detallan a continuación.

Gráfico 3. Rendimiento de la Inversión



Fuente: Estados Financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

Los resultados presentados muestran cómo para el año 2019 se presenta un retorno de la inversión considerable de un 4%, sin embargo, lastimosamente dada la pandemia por COVID-19 llega a impactar mucho a la empresa por el tipo de servicio desarrollado dando para los 2 próximos años es de -8% y -5% respectivamente.

Dichos porcentajes alarman y siembran muchas dudas sobre la empresa y cómo se está trabajando, pero se ve que para el año 2022 se logra subir el porcentaje hasta el 4% y se mantiene al alza hasta llegar a un 15% para el año 2023, la recuperación post pandemia es muy buena, se asume esto debido a la necesidad de las personas de salir y realizar actividades de ocio.

### Modelo DuPont

A continuación, se confecciona la siguiente tabla en donde se toma en referencia el modelo de análisis de DuPont con los datos obtenidos de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) en donde se puede observar los siguientes resultados:

Tabla 10. Modelo DuPont.

<b>Ratios</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Margen Neto</b>	1%	-5%	-3%	2%	8%
<b>Rotación de Activos (ROA)</b>	2,68%	1,54%	1,81%	1,92%	1,97%
<b>Apalancamiento Financiero</b>	1,06%	0,95%	0,98%	1,07%	1,03%
<b>Retorno sobre el Patrimonio (ROE)</b>	4%	-7%	-5%	5%	16%

Fuente: Estados Financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

En el análisis de los valores obtenidos sobre el Margen Neto, se evidencia que la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) presenta una dependencia directa de los servicios ofrecidos a la hora de determinar sus utilidades finales en cada periodo. Con un margen cercano al 2%, este valor resulta considerable para una entidad de su índole y dimensión.

En el año 2022, la EMUSA alcanza este porcentaje y, en el año siguiente, logra cuadruplicar sus utilidades netas, evidenciando una mejora notable en su rendimiento.

Por otro lado, para el año 2019, esta variable presenta una posición desfavorable en comparación con los años anteriores, ya que cierra el periodo con una utilidad baja. Sin embargo, los valores correspondientes a los años 2020 y 2021 muestran una eficiencia operativa también desfavorable, con un porcentaje de -5% en 2020 y de -3% en 2021. Esta situación se atribuye principalmente al impacto de la pandemia de COVID-19, que afectó significativamente los ingresos de la institución.

En cuanto a la Rotación de Activos (ROA), se observa que EMUSA presenta un rendimiento satisfactorio en relación con su inversión. A pesar de las dificultades enfrentadas en los años 2020 y 2021, los valores de ROA se mantuvieron estables. Se considera deseable que este índice sea superior al 1%, y a partir de 2020, la institución exhibe un crecimiento constante en esta variable, a pesar de que en 2019 se registra el valor más alto de ROA. Esto sugiere que la entidad ha mejorado su rotación de activos en los periodos recientes.

Respecto al Apalancamiento Financiero, se analiza que EMUSA exhibe un comportamiento moderado en esta variable, con valores superiores al 1% en los años 2019, 2022 y 2023. Esto indica que el uso de deuda no afecta directamente su rentabilidad. Sin embargo, durante los años 2020 y 2021, se observa una leve disminución de la ratio, que se sitúa por debajo del 1%, lo que sugiere que la escuela mantiene una estructura de capital relativamente estable.

El análisis del Retorno sobre el Patrimonio (ROE) para la EMUSA revela que, a partir de 2019, la escuela mantiene una rentabilidad moderadamente positiva del 4%, indicando un leve crecimiento previo al impacto del año 2020, donde experimenta una caída significativa en la rentabilidad, resultando en un ROE negativo del -7%. Este comportamiento se puede atribuir a factores relacionados con pérdidas operativas y una disminución en los ingresos.

Para el año 2021, la rentabilidad mejora ligeramente, aunque continúa presentando un valor negativo del -5%, lo que evidencia que la entidad seguía enfrentando desafíos financieros. No obstante, en 2022, EMUSA logra recuperarse, registrando un ROE positivo del 5%, lo que sugiere una notable mejora en la rentabilidad, probablemente gracias a esfuerzos de reestructuración y al incremento en el número de estudiantes activos. Finalmente, en 2023, la escuela de música alcanza un ROE del 16%, además manifiesta un crecimiento sustancial en su rentabilidad y un rendimiento financiero óptimo en comparación con los periodos analizados anteriormente.

A partir de los resultados se observa como EMUSA presenta un desempeño financiero fluctuante y principalmente afectado por los efectos de la pandemia COVID 2019. A pesar de esto se ve una buena recuperación por los que es necesario que se potencie para los siguientes años permitiendo que se continúe la tendencia al alza, además de mantener los buenos resultados obtenidos para el apalancamiento financiero y rotación de activos.

#### 4.2.4 Porcentaje de variación de los estados financieros entre periodos y de las cuentas contables en el total global.

##### Análisis horizontal.

Seguidamente se denota la tabla con los resultados de las partidas contables que permite comparar estados financieros en dos periodos consecutivos según los años en estudio, reflejando aumentos o disminuciones para los años 2019-2024 en las cuentas que conforman los activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 11. Porcentaje de variación de los estados financieros entre periodos.

<b>Partidas contables</b>	<b>2020 - 2019</b>	<b>2021 - 2020</b>	<b>2022 - 2021</b>	<b>2023 - 2022</b>
<b>Activos</b>				
Total, activo corriente	88.76%	-22.11%	-83.59%	491.06%
Total activo no corriente	33.85%	5.63%	41.53%	-4.25%
Total Activos	49.78%	-4.51%	4.21%	19.02%
<b>Pasivo y patrimonio</b>				
<b>Pasivos</b>				
Total pasivos	-37.78%	15.41%	-16.88%	41.94%
<b>Patrimonio</b>				
Total patrimonio	55.01%	-4.99%	4.82%	18.49%
Total pasivo y patrimonio	49.78%	-4.51%	4.21%	19.02%

Fuente: Estados Financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

El detalle anterior permite visualizar las variaciones relativas (porcentuales) existentes en los años estudiados en esta investigación, de lo cual se puede deducir lo siguiente:

- Activos corrientes: Muestra una gran fluctuación, con un aumento de 88.76% en 2020 y otro de 491.06% en 2023.

Esto refleja una mejora significativa en liquidez dado que no se cuenta con cuentas por cobrar. Sin embargo, en 2021 y 2022 experimentó caídas importantes, lo que genera grandes presiones de liquidez en esos años.

Este comportamiento puede indicar que la empresa ha tenido dificultades de manejo de su capital de trabajo o que ha realizado ajustes importantes en su estructura de activos a corto plazo y aunque experimenta mejoras puntuales en su liquidez, también enfrentó presiones significativas debido a la falta de una gestión adecuada del capital de trabajo, lo que puede afectar sus operaciones diarias en esos momentos.

- Activo no corriente: Refleja crecimiento positivo en los primeros tres años y en 2023 se registra una ligera caída de -4.25%.

Esto indica una desaceleración en las inversiones en activos no corrientes o desinversiones y el cumplimiento total de la depreciación de algunos activos, por lo que es importante analizar si los activos actuales requieren de remplazo.

- Total activos: El total de activos crece de manera consistente, con un aumento significativo en 2020 y 2023.

Esto indica una recuperación sólida en 2023, impulsada probablemente por el aumento en el activo corriente, a pesar de las fluctuaciones en otros años. Estos resultados sugieren que, a pesar de las fluctuaciones en los activos corrientes y fijos, EMUSA ha logrado mantener un crecimiento constante en su balance general, lo que refleja una estrategia orientada a la recuperación posterior a la pandemia producto de sus efectos. Esto muestra además una necesidad de evaluar la reducción de dinero ocioso a través de la inversión en nuevos activos no corrientes y reemplazando aquellos donde su vida útil ya ha cumplido su plazo.

- Pasivos: Los pasivos disminuyen un -37.78% en el 2020, pero aumentan en el 2021 y 2023, especialmente en el último año con un +41.94%.

La disminución dada para el año 2020 refleja una estrategia de reducción de deuda aliviando la carga financiera. No obstante, el aumento dado para el año 2021 y 2024 puede indicar que la empresa ha recurrido a más financiamiento externo, posiblemente para financiar expansión o cubrir necesidades operativas.

La capacidad para gestionar pasivos es clave, ya que un aumento excesivo de la deuda puede generar riesgos financieros.

- Patrimonio: Muestra crecimiento positivo para casi todos los años, con la excepción de una caída de 4.99% para el 2021. Se muestra además un aumento importante de 55.01% en 2020 y 18.49% en 2023.

Esto refleja una buena generación de valor y reinversión de utilidades, lo que contribuye a fortalecer la posición financiera de la empresa. A pesar de las caídas demuestra una tendencia creciente y positiva a largo plazo.

A pesar de un panorama cambiante, la institución ha logrado un crecimiento en áreas importantes, como el patrimonio y el total de activos, lo que indica una sólida capacidad para generar valor a lo largo del tiempo y fortalecer su posición financiera. Los aumentos en el patrimonio, especialmente en 2020 y 2023, muestran que la escuela ha sido capaz de generar recursos adicionales, posiblemente a través de una gestión adecuada de sus ingresos y la reinversión de utilidades, lo que contribuye a su estabilidad a largo plazo, esto refleja un impacto positivo ya que, al mantener dicha salud financiera, se abren las posibilidades para cumplimiento de objetivos y mejora de estos en futuros periodos. Esto refleja una buena organización a pesar de haber enfrentado una recesión tan importante como la pandemia.

Por otro lado, el manejo de los pasivos representa un desafío. Si bien hay una disminución significativa de los pasivos en el 2020, lo que sugiere una estrategia de reducción de deudas, en los años siguientes los pasivos aumentan considerablemente, especialmente en 2023. Es importante destacar que EMUSA no cuenta con pasivos a largo plazo, lo que significa que la totalidad de su endeudamiento se encuentra a corto plazo. Esto, si bien puede ofrecer flexibilidad financiera en términos de plazos de pago, también implica un riesgo asociado con la dependencia de financiamiento a corto plazo.

El aumento de los pasivos a corto plazo puede poner presión sobre la institución si no se gestionan adecuadamente, dado que los pagos deberán realizarse en un período más breve, para evitar multas o atrasos que tengan un impacto negativo en los estados financieros y el funcionamiento de la institución. Siempre y cuando los montos adeudados no cuenten con tasas de interés y estén al alcance de la institución cubrirlos con su liquidez es importante que estos puedan ser aprovechados.

Por lo tanto, EMUSA debe concentrarse en la capacidad para gestionar de manera eficiente los recursos disponibles, asegurando que los activos corrientes se utilicen de forma óptima y evitando la acumulación de recursos ociosos logrando un equilibrio adecuado. Además, la optimización de la estructura de costos es esencial para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente, minimizando los gastos innecesarios y maximizando el retorno de las inversiones realizadas.

### Análisis vertical.

A continuación, se muestra una tabla donde cada partida se compara con un total significativo para obtener su proporción. Esto ayuda a identificar la composición de los elementos financieros para el periodo del 2019-2023 y evaluar su importancia dentro de la organización.

Tabla 12. Porcentaje de las cuentas contables en el total global.

<b>Partidas contables</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Activos</b>					
Total activo corriente	29%	37%	30%	5%	23%
Total activo no corriente	71%	63%	70%	95%	77%
Total Activos	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Pasivo y patrimonio</b>					
<b>Pasivos</b>					
Total pasivos	6%	2%	3%	2%	3%
<b>Patrimonio</b>					
Total patrimonio	94%	98%	97%	98%	97%
Total pasivo y patrimonio	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Estados Financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

El detalle anterior permite visualizar los porcentajes de participación de activos, pasivos y patrimonio en el total global según corresponda donde se puede determinar:

- Activo corriente: Variaciones significativas, con aumento en el 2020 (37%) y una caída drástica en el 2022 (5%), recuperándose en 2023 (23%).

La reducción significativa experimentada en el 2022 se debe principalmente al aumento de instrumentos y accesorios musicales necesarios para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, esta adquisición puede generar dificultades para afrontar las obligaciones a corto plazo de la empresa, significando un riesgo en su solvencia. Por ello, resulta crucial mantener un control estricto sobre este tipo de escenarios.

- Activo no corriente: Predomina en la estructura de activos, con un notable aumento en 2022 (95%) y un leve descenso en 2023 (77%).

El activo no corriente refleja una importante participación en la estructura de la empresa, evidenciando su compromiso con inversiones a largo plazo. Esta estrategia es posible que se traduzca en una mayor capacidad productiva o en oportunidades de expansión. No obstante, resulta crucial asegurarse de que los ingresos generados sean suficientes para garantizar que dichas inversiones sean verdaderamente rentables. De lo contrario, la empresa puede enfrentar dificultades para recuperar el valor de esos activos.

- Pasivos: Disminuyen constantemente, representando solo un 3% en 2023.

La reducción de pasivos refleja una menor carga financiera, lo que reduce los riesgos relacionados con el apalancamiento y mejora la solvencia de la empresa. Sin embargo, un nivel de pasivos bajo también puede implicar que la empresa no está aprovechando las oportunidades de financiamiento externo de forma eficiente.

- Patrimonio: Aumenta, alcanzando el 98% en 2022-2023, lo que refleja un mayor fortalecimiento del capital propio.

El patrimonio presentado en la empresa proporciona una gran fortaleza financiera, ya que reduce el riesgo de insolvencia y permite a la empresa enfrentar períodos difíciles sin depender de financiamiento externo, pero puede ser a su vez un indicador de implicar que la empresa no está maximizando el uso de los recursos disponibles y no está aprovechando al máximo el potencial de crecimiento.

Considerando los resultados, se puede observar que la institución ha optado, a lo largo del periodo, por una estructura financiera conservadora. Esta estrategia, si bien ha proporcionado estabilidad, también ha limitado su capacidad para aprovechar al máximo sus recursos y las tasas de interés bajas, las cuales pueden utilizarse como financiamiento para proyectos que actualmente considera no viables.

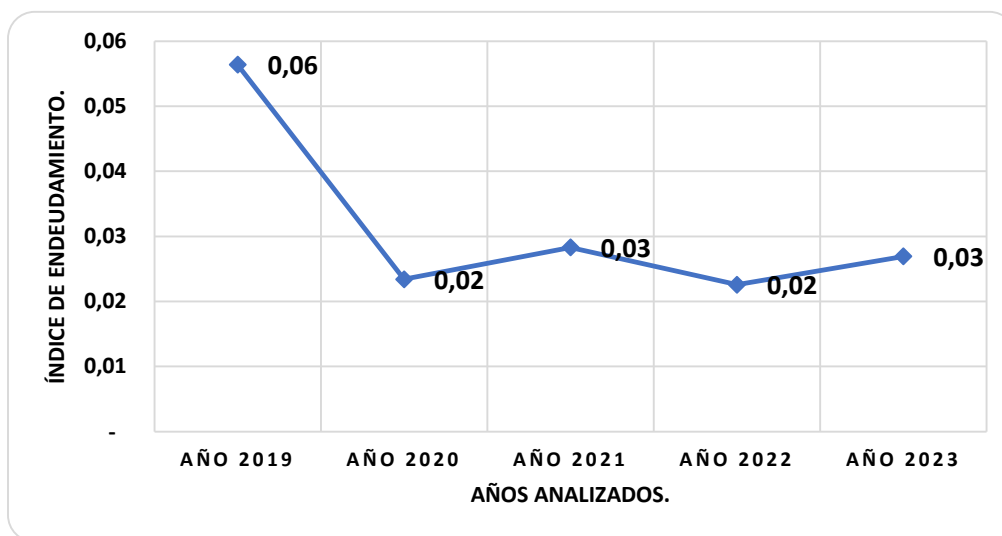
Es crucial que la institución defina claramente su estrategia, para contar con una dirección precisa y asegurarse de que puede aprovechar estas oportunidades cuando lo requiera. Financiera y estratégicamente, al tener bien definidos estos criterios, se facilita el desarrollo de proyectos que, a largo plazo, podrían generar más recursos, promoviendo así la expansión y el reconocimiento de la institución.

Por otro lado, también es importante que se valore si el patrimonio ya existente está siendo aprovechado de manera óptima, para asegurar que se maximicen los recursos disponibles y se impulsen oportunidades de crecimiento y expansión.

#### 4.2.5 Nivel de solvencia

El nivel de solvencia de una empresa busca encontrar la capacidad con que cuentan las organizaciones para afrontar las deudas financieras a largo plazo. Para esto se estará aplicando el índice de endeudamiento.

Gráfico 4. Índice de endeudamiento.



Fuente: Estados Financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

Según el índice de endeudamiento se visualiza una significativa disminución entre los años 2019-2020 de 0.04 puntos. Entre los años 2020-2023 existe una variación de 0.01 puntos donde se mantienen resultados constantes de 0.02 y 0.03 en el índice de endeudamiento.

De acuerdo con lo recomendado para este índice se establece que entre más bajo mejor ya que muestra estabilidad y un nivel financiero con potencial de longevidad, no obstante, es importante asegurarse que todas las partidas están siendo aprovechadas de la mejor forma ya que pueden haber recursos que se están desaprovechando y perdiendo oportunidades de inversión o expansión que puede generar mayores ingresos o fortalecer su estructura financiera en el futuro, cabe destacar que al no poseer pasivos a largo plazo todo lo presente actualmente debe y está actualmente cubierto por sus activos corrientes.

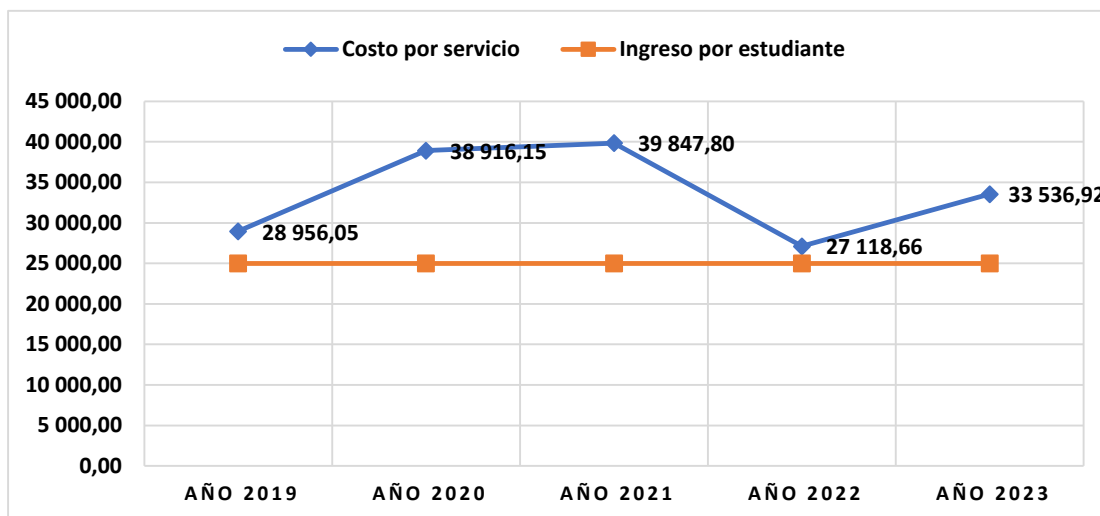
### 4.3 Estrategia de promoción.

La variable estrategia de promoción es una de las principales fuentes de información que permite demostrar si se está considerando temas de importancia para los clientes como atracción llamativa y fidelización, donde todo esto además esté al alcance de la entidad al poder asumir los costos.

#### 4.3.1 Costo promoción versus costo real.

Antes de definir los costos de promoción y aplicar descuentos que favorezcan la atracción de clientes, es fundamental conocer el margen disponible para reducir el precio sin afectar negativamente el margen de ganancia que se puede obtener. Por esta razón, el siguiente cuadro presenta una comparación entre lo que recibe la entidad por el cobro mensual realizado a un solo estudiante y el costo real asociado al servicio, derivado de todos los gastos en los que se incurre.

Gráfico 5. Costo por servicio versus ingreso por servicio.



Fuente: Estados Financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

Como se puede observar en el gráfico presentado, el costo por servicio muestra una gran variabilidad a lo largo de los 5 años, siendo afectado principalmente por dos factores:

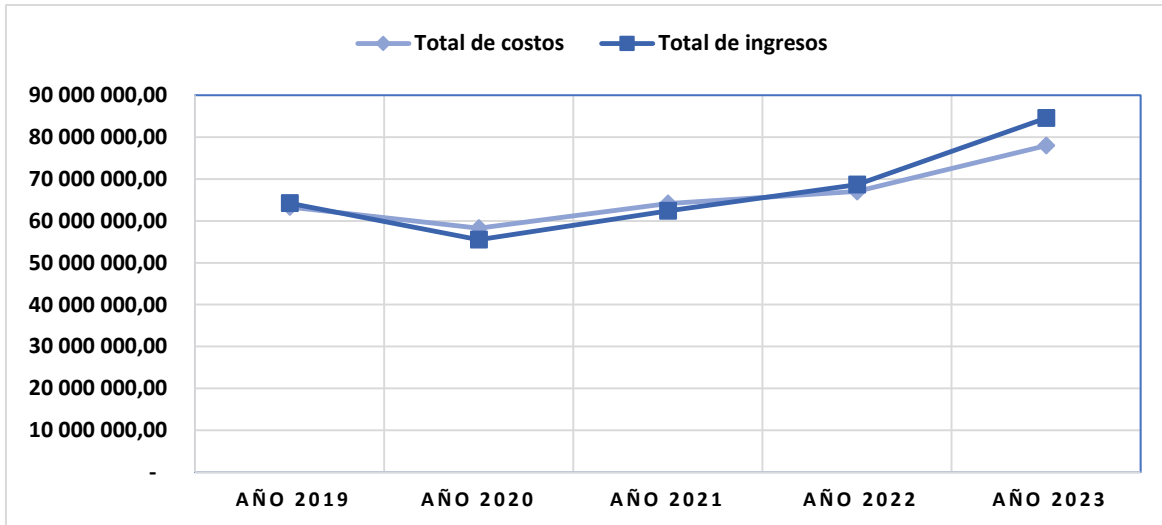
- Evolución de los gastos: Al analizar los gastos reflejados en los estados financieros, se determina que estos han incrementado de manera constante durante los 5 años en análisis. En 2019, los gastos son de 5,443,738 colones, y en 2023 ascienden a 8,719,598.62 colones, lo que representa un aumento de aproximadamente el 60% en este período.
- Cantidad de personas matriculadas: La cantidad de servicios ofrecidos presenta una variabilidad significativa, con un aumento notable en 2022. Los años en los que se observa un costo por servicio considerablemente más alto que el ingreso recibido coinciden con los períodos en los que la cantidad de estudiantes matriculados es menor, básicamente esto refleja la cantidad de dinero que la escuela debe invertir para mantener sus operaciones y que los costos operativos no disminuyen con respecto a los ingresos.

A pesar de que los ingresos por estudiante se mantienen constantes, los gastos continúan aumentando a un ritmo superior, lo que da lugar a pérdidas crecientes en varios de los años. Es importante que ante este escenario se revise la necesidad de la empresa por la reducción de costos, así como la búsqueda de permanencia de los estudiantes mediante estrategias, darse a conocer mediante distintos medios y la exploración en la diversificación de sus ingresos al ofrecer otros tipos de servicios relacionados a su objetivo que les permita surgir y la permanencia en el mercado.

La institución en base a este gráfico parece estar operando con una rentabilidad negativa, lo que podría poner en riesgo su viabilidad a largo plazo, a menos que se implementen medidas necesarias como la reducción de costos o el incremento de los ingresos. No obstante, al realizar una comparación con los estados financieros, se observa que no todos los años presentan resultados negativos, debido a que la escuela recibe ingresos adicionales por parte del Ministerio de Educación Pública (MEP).

A continuación, se presenta el punto de equilibrio, tomando en cuenta los ingresos totales en relación con los costos totales.

Gráfico 6. Punto de equilibrio.



Fuente: Estados Financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

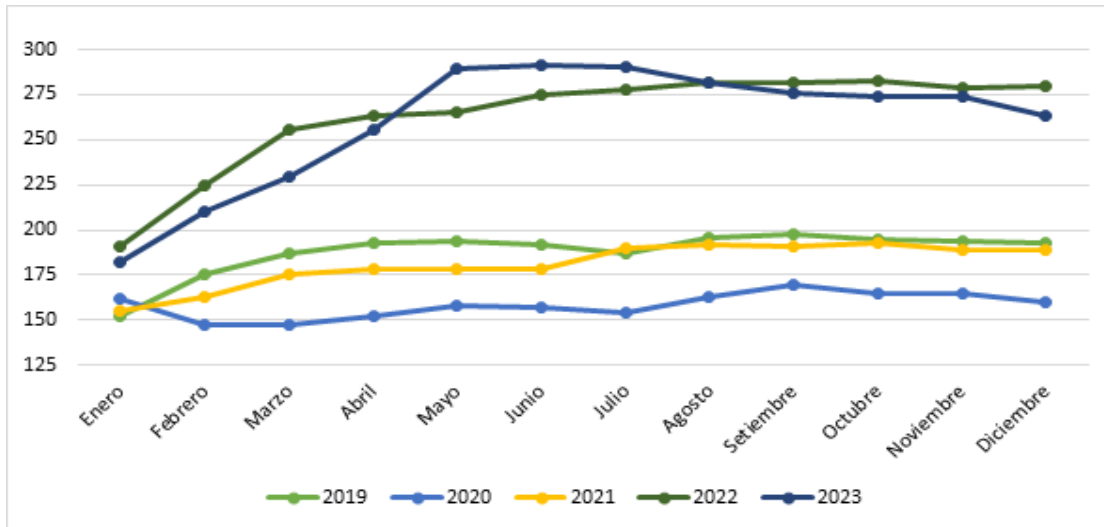
Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

En el gráfico anterior se puede notar la existencia de dos puntos donde tanto los costos como los ingresos se encontraron en el punto de equilibrio preciso. Además, muestra un constante crecimiento constante de los ingresos a partir del año 2020 lo que refleja una buena recuperación de la pandemia y sus impactos, no obstante, a la vez los costos se han mantenido muy similares y en algunos años superiores lo que refleja la necesidad controlarlos y buscar nuevas fuentes de ingresos para asegurar una rentabilidad sostenible a largo plazo. La escuela muestra una notable recuperación, especialmente en 2023, y se encuentra en una posición más sólida, con una rentabilidad mejorada. Sin embargo, debe seguir controlando sus costos para mantener este crecimiento y rentabilidad en el futuro tomando en cuenta que esta estabilidad se da gracias a los ingresos adicionales recibidos por el Ministerio de Educación Pública (MEP).

Tanto al analizar el costo por servicio frente al ingreso por servicio, como al revisar el punto de equilibrio, se concluye que no es del todo recomendable aplicar descuentos o promociones en este momento sin antes tomar algunas medidas. La continua tendencia a incrementar costos sin recibir ingresos superiores en una medida más razonable sugiere que ofrecer descuentos sin una estrategia adecuada podría agravar la situación a una rentabilidad negativa y poner en riesgo la viabilidad financiera a largo plazo de la institución. Además, al considerar el punto de equilibrio, se observa que la diferencia entre ingresos y costos ha sido mínima, lo que indica que la institución ha operado cerca de su capacidad máxima de ingresos. Por lo tanto, cualquier promoción o rebaja debe ser diseñada de manera que no ponga en peligro la estabilidad financiera de la institución.

#### 4.3.2 Tiempo de permanencia de las promociones versus cantidad de personas matriculadas.

Gráfico 7. Permanencia de estudiantes matriculados.



Fuente: Estados Financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

El gráfico anterior proporciona datos significativos para el análisis del estado y la permanencia de los estudiantes durante los periodos de trabajo en la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA). En términos generales, se observa que EMUSA inicia cada año con una tasa baja de estudiantes matriculados en relación con su capacidad máxima de cupos. No obstante, para la mayoría de los periodos, esta cifra tiende a experimentar un alza moderada durante el primer trimestre de cada año, manteniéndose estable durante el resto del año para cada uno de los periodos, presentando un índice de incremento o deserción no superior a 25 cupos.

En el periodo 2020, se presenta una cifra muy baja de estudiantes activos en comparación con los años anteriores, atribuible a las problemáticas derivadas de la pandemia de COVID-19. Durante los años 2022-2023, la Escuela Municipal de Música Santo Domingo experimenta un gran incremento en el número de estudiantes matriculados en comparación con los periodos anteriores. Aunque comienza con una baja tasa de estudiantes inscritos, se observa una significativa alza en el primer trimestre del año, alcanzando en el mes de mayo del 2023 una cifra de 289 estudiantes activos, siendo este el mes con mayor número de estudiantes.

En cuanto a las promociones, se evidencia que, a lo largo de los años analizados, la Escuela Municipal de Música Santo Domingo no aplica ninguna promoción o descuento que incentive la atracción de nuevos estudiantes o la retención de los actuales. Esta carencia en recursos promocionales representa una deficiencia en la estrategia de captación y fidelización de estudiantes, lo que limita el potencial de crecimiento y expansión de la institución. Si bien los costos operativos actuales no permiten la implementación de descuentos, es necesario que EMUSA busque nuevas alternativas para atraer a un mayor número de estudiantes. Estrategias como la diversificación de la oferta educativa, la mejora de la visibilidad en la comunidad y la creación de programas de fidelización podrían contribuir al aumento de la matrícula y, por ende, a la mejora de los ingresos y mantener la demanda creciente en los últimos años.

Es recomendable que la Escuela Municipal de Música Santo Domingo considere alternativas que no requieran una reducción de precios pero que, al mismo tiempo, puedan generar un mayor interés y compromiso entre los estudiantes. La implementación de eventos, talleres especializados, y la promoción de los logros de los estudiantes pueden ser algunas de las estrategias que fortalezcan la presencia de la escuela en la comunidad y aumenten el número de inscripciones.

#### **4.3.3 Costo mercadeo versus atracción de público.**

En la actualidad dentro del marco de mercadeo y su impacto en los resultados de la atracción de público es fundamental para que la Escuela implemente las mejores herramientas para atraer a nuevos estudiantes y darse a conocer en un mercado que presenta grandes cambios con respecto a sus inicios. Sin embargo, EMUSA con base en el formulario aplicado no está aprovechando las ventajas tácticas para mejorar su alcance. Es esencial que la Escuela EMUSA gestione su equipo para integrar las estrategias digitales dentro de un plan de mercadeo para encontrar una eficiencia y una efectividad en la atracción de estudiantes. Justificación de las estrategias utilizadas.

La escuela durante el periodo antes mencionado implementa una estrategia de marketing diversificada, utilizando una combinación de marketing digital, tradicional, de recomendación y de eventos para atraer a nuevos alumnos. La respuesta de su director indica que las estrategias más efectivas han sido el marketing digital y la organización de eventos, como conciertos y actividades cantonales, lo que sugiere un enfoque en la visibilidad directa de la escuela dentro de su entorno. Sin embargo, la escuela no ha invertido en publicidad pagada ni ha implementado estrategias de marketing de contenido como videos tutoriales o clases en línea gratuitas, lo que limita su alcance en una era que ya por sí misma se desarrolla en un eje digital y de integralidad de los contenidos, lo que afecta directamente su capacidad para atraer nuevos alumnos de manera más integral por los canales disponibles. Además, aunque realiza eventos abiertos al público, es importante señalar que estos eventos conllevan costos operativos significativos que deben ser gestionados adecuadamente para asegurar un retorno positivo.

En términos de gestión financiera e identificación de oportunidades, EMUSA no ha establecido programas de fidelización para los alumnos actuales ni realiza seguimiento post-inscripción, lo que podría generar una tasa de deserción más alta y afectar la estabilidad financiera a largo plazo. A pesar de no utilizar campañas promocionales especiales o estrategias pagadas, la escuela ha optado por colaborar con otras instituciones educativas, lo que podría ser una forma eficiente de compartir costos y ampliar su alcance sin asumir toda la carga financiera. Para mejorar la eficiencia de sus estrategias, es importante implementar una optimización en su imagen digital y una mejora en la calidad de la interacción a través de sus plataformas en redes sociales como lo menciona el director del centro musical. En conjunto, la escuela puede beneficiarse de un enfoque más equilibrado entre marketing digital pagado y estrategias de fidelización para maximizar su impacto y rentabilidad a nivel general.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA**

El propósito de este capítulo es ofrecer una visión integral de los resultados alcanzados por el equipo investigador considerando el análisis de la información recolectada por medio de los instrumentos aplicados durante la investigación y, a partir de ellos, sugerir acciones para optimizar o transformar las situaciones estudiadas, proporcionando así, un valor agregado al estudio realizado. Se muestran las conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos planteados en la investigación sobre la gestión administrativa y financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA). Adicionalmente, se presenta una propuesta con el fin de otorgar mayores herramientas de gestión dentro de la institución.

### **5.1 Conclusiones**

Dentro de las conclusiones que se realizan por parte del equipo investigador se encuentran las siguientes de acuerdo con cada indicador de los objetivos planteados:

#### **5.1.1 Señalar la gestión Administrativa de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) con el fin de corroborar cual es el impacto de esta durante el periodo comprendido entre el 2019-2024.**

##### **5.1.1.1 Organización.**

Su organización es eficiente, sin embargo, hay puntos a trabajar un claro ejemplo es una estructura organizacional, con esto se busca mejorar la asignación de tareas y garantizar que las personas conozcan las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización y que a medida que surjan necesidades sea claro a quién acudir.

Las bases de datos deben ser actualizadas para tener un mayor conocimiento de los estudiantes y los empleados, lo cual permitirá realizar análisis que brinden la posibilidad de tomar mejores decisiones para los periodos siguientes.

##### **5.1.1.2 Planificación.**

El no contar con opciones de pago claramente tiene un impacto negativo y se limita la cantidad de personas que podrían ingresar a la escuela, para las personas que ya son clientes los materiales implican un gasto extra, ya que los materiales son entregados de manera digital y cada estudiante debe imprimir los mismos.

Se desconoce si el material didáctico es de creación propia, pero esto abre puertas al plagio de este, donde el valor disminuye y puede provocar que muchas personas opten por no pagarlo.

### **5.1.1.3 Presupuesto.**

La implementación de un sistema de facturación que permita llevar un control en tiempo real de lo que sucede económicamente puede llegar a ser una herramienta muy útil, ya que también ofrece la posibilidad de verificar quienes y que está pendiente de pago para evitar cuentas por cobrar y que los estados financieros tengan mayor claridad.

La limitante no tener presupuestos anuales genera pérdida de rumbo financiero, lo cual tiene un impacto negativo en el cumplimiento de objetivos y que a largo plazo puede provocar pérdidas importantes tanto monetarias como de crecimiento.

### **5.1.1.4 Control.**

La atención al cliente debe mejorar sin duda alguna, actualmente es casi nula, y al ser una empresa destinada a brindar un servicio, la opinión de la clientela es de vital importancia.

Un sistema básico de registro de sugerencias y quejas genera la posibilidad de mejorar el servicio y a su vez evitar futuros inconvenientes, en la cual se pueda dar retroalimentación y además tener un registro de las soluciones para luego ser evaluadas en la próxima planificación y con esto garantizar que cada vez la calidad del servicio sea superior.

## **5.1.2 Verificar la Gestión Financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) y los factores financieros con el fin de ratificar las consecuencias financieras de la organización durante los años 2019-2024.**

### **5.1.2.1 Capacidad de liquidez.**

En conclusión, el índice de liquidez corriente de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) muestra una gran volatilidad, con variaciones significativas entre los años estudiados. Aunque la institución mantiene un índice superior a 2, lo que indica una buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, esta fluctuación constante puede generar incertidumbre y dificultar la planificación financiera. No hay una alarma inmediata respecto a la solvencia de la entidad, pero, se hace evidente la necesidad de optimizar el uso de los recursos disponibles para evitar que estos recursos ociosos pierdan rentabilidad. Es fundamental que EMUSA trabaje en una gestión más estable de su liquidez para mejorar la previsibilidad y la confianza financiera en su entorno.

### **5.1.2.2 Capacidad de crédito y cobranza.**

La decisión de no ofrecer opciones de pago a crédito presenta tanto beneficios como desafíos. Por un lado, la ausencia de cuentas por cobrar garantiza una mayor estabilidad en el flujo de caja, facilita la planificación financiera y elimina riesgos relacionados con el impago de estudiantes. Además, reduce los costos administrativos y simplifica las operaciones de cobro.

Sin embargo, esta modalidad también puede limitar el acceso de estudiantes con recursos más bajos o aquellos que prefieren pagar en cuotas, lo que podría afectar la capacidad de atraer a un segmento importante del mercado educativo. Por lo tanto, es crucial que EMUSA considere alternativas que permitan equilibrar la estabilidad financiera con la accesibilidad, para asegurar su crecimiento, sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

#### **5.1.2.3 Grado de rentabilidad entre períodos.**

Se muestra que a raíz de la pandemia de COVID-19 se presenta un impacto negativo en la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA), reflejado en la baja rotación de inversión y los porcentajes negativos durante los años 2020 y 2021. A partir del año 2022, la institución comienza a mostrar signos claros de recuperación, con un incremento en el rendimiento de la inversión y un notable aumento en sus actividades académicas, lo que asegura un crecimiento más sólido para el año 2023 y proporciona una base firme para futuros periodos, mejorando su posicionamiento en el mercado.

El incremento en el margen neto, así como en la rotación de activos, y el mantenimiento de un apalancamiento financiero en niveles estables, junto con el crecimiento del ROE, indican que la institución ha implementado estrategias efectivas destinadas a fortalecer su rendimiento financiero y mejorar su estabilidad a largo plazo.

Sin embargo, se observa que EMUSA depende directamente de los servicios que ofrece para determinar sus utilidades. A pesar de esta dependencia, la gestión del apalancamiento financiero se mantiene en un nivel moderado y estable, con indicadores que no afectan negativamente la rentabilidad. Este aspecto es fundamental para la organización y su salud financiera, especialmente después de haber enfrentado diversas crisis en años anteriores.

#### **5.1.2.4 Porcentaje de variación de los estados financieros entre períodos.**

En base a el análisis de los estados financieros de EMUSA entre 2019-2023, se puede concluir que aun cuando la institución ha logrado generar recursos adicionales importantes en temas de activos y patrimonios, la falta de pasivos a largo plazo implica riesgos relacionados con la dependencia de financiamiento a corto plazo. Para asegurar su sostenibilidad, EMUSA debe optimizar la gestión de sus recursos, equilibrar el uso de financiamiento y mejorar la eficiencia en su estructura de costos.

#### **5.1.2.5 Porcentaje de participación de las cuentas contables.**

El análisis financiero de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) revela una estructura conservadora que ha garantizado estabilidad, pero también presenta oportunidades de mejora. Se concluye que es fundamental que la institución adopte una estrategia clara que equilibre la estabilidad con las oportunidades de desarrollo, maximizando el uso de sus activos y explorando opciones de financiamiento. Asimismo, es necesario realizar una verificación detallada para asegurar que el uso de sus partidas contables sea el adecuado y que se refleje correctamente en su situación financiera.

#### **5.1.2.7 Nivel de solvencia.**

En cuanto el análisis del índice de endeudamiento refleja una gestión financiera con una buena capacidad de la institución para afrontar sus obligaciones financieras, lo que contribuye a su solidez y longevidad financiera. No obstante, es importante que EMUSA siga vigilando y aprovechando de manera óptima todas sus partidas financieras, para garantizar que su estructura de recursos sea eficiente y que no pierda oportunidades que puedan potenciar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

### **5.1.3 Identificar la estrategia de promoción de los cursos, con el fin de establecer el punto de equilibrio de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).**

#### **5.1.3.1 Costo promoción versus costo real.**

Costo promoción versus costo real presenta una situación de riesgo la cual es importante que EMUSA atienda tomando medidas preventivas con el fin de mantenerse en el mercado. Se logra determinar que durante los años de análisis los costos han ido en aumento mientras los ingresos no han compensado ese aumento, y aún en menor medida en los años con menor matrícula.

#### **5.1.3.2 Tiempo de permanencia de las promociones versus cantidad de personas matriculadas.**

Según los estudios realizados, se evidencia que la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA), a pesar de no contar con un programa de promociones o descuentos, presenta cada año una baja tasa de matrículas al inicio de sus operaciones. Sin embargo, a lo largo de todos los periodos analizados, se observa un incremento moderado durante el primer trimestre y una estabilidad en el número de estudiantes durante el resto del año, lo que indica un interés creciente en la oferta educativa de la escuela.

Además, los periodos 2022-2023 registran un notable aumento en el número de estudiantes matriculados, lo que sugiere que la institución ha comenzado a recuperarse y posiblemente a atraer un mayor número de alumnos, así como a incrementar la oferta de sus servicios en comparación con los años 2020 y 2021. No obstante, la falta de estrategias de promoción y descuentos constituye un aspecto que requiere atención para asegurar la atracción y retención de estudiantes, y así mejorar la estabilidad financiera de la institución a largo plazo.

#### **5.1.3.4 Costo mercadeo versus atracción de público.**

Según los resultados en la aplicación del formulario se concluye que la escuela ha acertado en la implementación y participación en eventos como conciertos y actividades cantonales ya que ha sido su mayor enfoque, pero a pesar de sus esfuerzos, no ha logrado aprovechar plenamente las oportunidades de marketing de pago en redes sociales de forma integral como la creación de contenido en línea. Además, la falta de inversión en publicidad pagada y marketing de contenido ha generado una limitación en su alcance, especialmente en una era cada vez más digitalizada.

Por otro lado, la participación en eventos conlleva una gran organización y requiere de un mayor gasto operativo.

También, es importante señalar que la EMUSA ha optado por colaborar con otras instituciones educativas para compartir costos, lo que es una estrategia eficiente para ampliar su alcance sin asumir toda la carga financiera de las actividades planificadas.

## **5.2 Recomendaciones**

Como parte de las recomendaciones que se realizan por parte del equipo investigador se encuentran las siguientes de acuerdo con cada indicador de los objetivos planteados:

### **5.2.1 Señalar la gestión Administrativa de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) con el fin de corroborar cual es el impacto de esta durante el periodo comprendido entre el 2019-2024.**

#### **5.2.1.1 Organización.**

La implementación de un organigrama funcional, el cual permita definir las funciones de cada puesto laboral y así mejorar la claridad a la hora de ejecutar procesos. También mejorar las bases de datos para tener más conocimiento de las tendencias de la población de la escuela, para dar lugar a mejores experiencias que provoquen una mayor involucración con la escuela.

#### **5.2.1.2 Planificación.**

Crear un mayor rango de paquetes de servicio, así como planes personalizados, los cuales deben ser atractivos y que garanticen el acceso a muchas más personas, con el fin de incrementar los ingresos y con esto mejorar la solvencia para lograr una inversión en otras áreas de interés.

Además, el uso de tecnologías como “Google Drive” que permite el almacenamiento del material didáctico de acceso privado para los clientes actuales, lo cual vuelve a la empresa más competitiva y mejora la eficiencia de servicio y un profesionalismo más acorde a lo que se vive en el mundo actual.

#### **5.2.1.3 Presupuesto.**

Contratar los servicios de algún programa de facturación que cubra los puntos financieros más débiles, de ser posible que pueda tener vinculación directa con las bases de datos para generar reportes más eficientes en tiempo real.

Esto con el fin de facilitar la generación de información que pueda ser utilizada a la hora de tomar decisiones financieras, con lo cual cada vez los objetivos de la empresa sean más alcanzables y permita tomar acción sobre la ruta de ser necesario.

#### **5.2.1.4 Control.**

Primeramente, generar encuestas de satisfacción para evaluar cuales son esos puntos de dolor dentro de la organización y con esto buscar capacitaciones más acordes a las necesidades de la empresa para con ello invertir el dinero en lo que realmente merece una prioridad, y así buscar permanencia e incremento en la población.

A su vez será vital hacer uso de herramientas tecnológicas para mantener un mayor contacto con la población y con posibles clientes para asegurar que las personas se sientan escuchadas y poder alinear los procesos para buscar el incremento de la calidad en los servicios.

## **5.2.2 Verificar la Gestión Financiera de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) y los factores financieros con el fin de ratificar las consecuencias financieras de la organización durante los años 2019-2024.**

### **5.2.2.1 Capacidad de liquidez.**

Si bien es positivo contar con un índice de liquidez elevado, se recomienda que la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) considere diversas formas de utilizar sus recursos de manera más eficiente. Esto podría implicar la inversión de parte de sus activos corrientes en proyectos rentables o la reducción de su exceso de dinero en efectivo, el cual podría estar perdiendo valor en lugar de generar ingresos.

Asimismo, se sugiere explorar alternativas para invertir los excedentes de efectivo en instrumentos de bajo riesgo o en proyectos que generen ingresos adicionales, como fondos de inversión, lo cual permitiría aumentar la rentabilidad de los recursos sin comprometer la solvencia a corto plazo.

Es fundamental que la institución establezca metas claras respecto al índice de liquidez, definiendo un valor ideal y orientándose hacia él. La gestión de los activos corrientes debe optimizarse, buscando un equilibrio adecuado entre disponer de liquidez suficiente para cumplir con las obligaciones y evitar la acumulación de excesos sin generar rendimientos.

En cuanto a la volatilidad observada, se recomienda que EMUSA revise su estructura de pasivos a corto plazo, explorando posibles acuerdos de refinanciación o negociaciones con proveedores para extender los plazos de pago.

### **5.2.2.2 Capacidad de crédito y cobranza.**

Se recomienda a la escuela reevaluar su estrategia organizacional, considerando si esta está directamente relacionada con la atracción del público y si la implementación de pagos a crédito puede respaldar su expansión como institución, o si, por el contrario, su objetivo es lograr estabilidad mediante el manejo actual. Además, se sugiere realizar un análisis comparativo con otras escuelas de música que ofrezcan opciones de pago a crédito o modalidades similares, con el fin de evaluar si la ausencia de estas opciones de financiamiento está impactando la capacidad de atraer nuevos estudiantes.

### **5.2.2.3 Grado de rentabilidad entre períodos.**

Como recomendación derivada del análisis de los estados financieros para los periodos 2019-2023, se destaca la necesidad de explorar alternativas de financiamiento a largo plazo o, negociar plazos de pago más largos. Además, se sugiere gestionar y revisar de manera constante el uso de los activos corrientes, con el fin de evitar su acumulación ociosa. Se recomienda realizar análisis periódicos de esta índole para apoyar de manera informada y estratégica la toma de decisiones, asegurando así una mejor utilización de los recursos disponibles.

### **5.2.2.4 Porcentaje de variación de los estados financieros entre períodos.**

Se recomienda optimizar la gestión activos corrientes de modo que se utilicen de manera eficiente y evitando la acumulación de recursos no utilizados para mejorar la liquidez. Además, se sugiere diversificar las fuentes de financiamiento, explorando opciones a largo plazo para reducir la dependencia del financiamiento a corto plazo permitiendo reducir la presión en los pagos inmediatos a realizar y reduciendo el riesgo por la incapacidad de afrontarlos. Es importante además que los pasivos se encuentren constantemente monitoreados de modo que se evite el riesgo en excederse y no poder afrontarlos.

Por otro lado, EMUSA debe evaluar si las inversiones en activos no corrientes están alineadas con los objetivos estratégicos y generando un retorno adecuado, evitando la acumulación de activos innecesarios. También se debe fortalecer la planificación financiera, estableciendo proyecciones a corto, mediano y largo plazo para gestionar de manera más precisa las necesidades de financiamiento y los riesgos asociados. Entre los proyectos relacionados se puede evaluar la posibilidad de adquirir un establecimiento propio con el fin de proyectarse en el futuro más fortalecido.

### **5.2.2.5 Porcentaje de participación de las cuentas contables.**

Se recomienda a la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) establecer una estrategia financiera integral que considere su estructura de estado financiero, con el fin de monitorear aspectos clave como la utilización del patrimonio y los activos, la liquidez y el flujo de caja. Además, debe evaluar de manera sistemática las posibles inversiones y proyectos a ejecutar, asegurando que dichos esfuerzos estén alineados con los objetivos financieros y estratégicos a largo plazo de la institución.

### **5.2.2.6 Nivel de solvencia.**

Dado que la entidad no cuenta con pagos a largo plazo se recomienda un enfoque que le apoye aún más en esa estabilidad que ya hoy en día mantiene como con una distribución más equilibrada de sus cuentas por pagar y una planificación de pagos, una planificación de proyectos a largo plazo que apoye en el crecimiento de la institución. Asimismo, se recomienda crear un fondo de contingencia para afrontar situaciones imprevistas y fortalecer la planificación financiera a largo plazo para asegurar el equilibrio entre estabilidad y crecimiento.

### **5.2.3 Identificar la estrategia de promoción de los cursos, con el fin de establecer el punto de equilibrio de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).**

#### **5.2.3.1 Costo promoción versus costo real.**

Se recomienda a la Escuela Municipal de Música Santo Domingo que puedan realizar una revisión exhaustiva de sus costos operativos, limitando aquellos innecesarios y crear un formulario de evaluación para redefinir estos costos sin afectar el servicio ofrecido. Por otro lado, es importante que mediante campañas estrategias de mercadeo o programas puedan atraer una mayor cantidad de estudiantes que puedan apoyar en el crecimiento de la escuela y por ende en sus ingresos, si bien es cierto que dado a la situación actual general no se puede disponer de descuentos generales se puede analizar de promociones localizadas que apoyen a atraer estudiantes como por recomendaciones, pronto pago, entre otras que beneficie en ambos lados.

Además, considerar la posibilidad de su diversificación de ingresos, promoción y reconocimiento de la institución en actividades como:

- ✓ Talleres ocasionales pagos.
- ✓ Patrocinios.
- ✓ Eventos musicales.
- ✓ Convenios nacionales e internacionales con escuelas de música reconocidas.
- ✓ Becas financiadas por empresas privadas.

#### **5.2.3.2 Tiempo de permanencia de las promociones versus cantidad de personas matriculadas.**

Debido a la alta necesidad de la escuela de aumentar y mantener los estudiantes adquiridos interesados en sus servicios, es importante que se busquen medios de atracción, fidelización y promover la buena reputación de la empresa por lo que se sugieren las siguientes acciones.

Atracción:

- Realizar eventos locales para llamar la atención de la comunidad.
- Realizar presentaciones públicas de los estudiantes.
- Establecer alianzas con otras instituciones educativas o culturales.
  - Convenios.
  - Intercambios culturales.
  - Intercambio de estudiantes a otros países.

Fidelización:

- Acceso exclusivo a eventos.
- Reconocimiento de logros académicos.
- Estudiar los temas de interés de su comunidad para ofrecer cursos o talleres relacionados.

Reputación:

- Promover activamente los logros de sus estudiantes.
- Mantenerse activos en sus redes sociales.
- Mostrar el compromiso con la comunidad.

#### **5.2.3.4 Costo mercadeo versus atracción de público.**

Para que la estrategia de marketing de la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA) sea más efectiva, sería valioso que considerara invertir en publicidad pagada y generar contenido digital interesante, como videos tutoriales o clases en línea gratuitas. Estas acciones permitirían que la escuela llegue a más personas, especialmente a aquellos interesados en aprender música, aprovechando el poder del marketing digital. Además, mejorar su presencia en redes sociales y mantener una interacción constante con la comunidad escolar sería clave para aumentar la visibilidad de la escuela, lo cual es esencial en un mundo cada vez más digital.

Por otro lado, también sería muy útil que EMUSA pusiera en marcha estrategias de fidelización para asegurar que los estudiantes actuales se mantengan en la escuela a lo largo del tiempo, lo que contribuiría a la estabilidad financiera de la institución. Crear programas de seguimiento, como descuentos por renovación de matrícula o actividades exclusivas para los estudiantes, sería una forma excelente de fortalecer los lazos con ellos y fomentar la retención. Así, la escuela no solo podría ampliar su alcance, sino también mejorar la rentabilidad de sus esfuerzos de marketing, optimizando tanto sus estrategias digitales como sus eventos y colaboraciones con otras instituciones.

## **5.3 Propuesta de estrategias y herramientas para la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA)**

### **5.3.1 Justificación**

La propuesta surge a partir de los puntos débiles identificados durante el análisis del trabajo de investigación, destacando la necesidad de que la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA) cuente con una estrategia integral que abarque su gestión administrativa, financiera y de promoción como un todo. Esta estrategia debe proyectar a la institución hacia el futuro como una entidad más consolidada, con mayores aspiraciones de crecimiento. Para lograrlo, las acciones a ejecutar incluyen los siguientes aspectos:

- Generación del organigrama: Más allá de contar con un conocimiento general del mismo, es crucial que la institución posea formalmente un detalle claro del organigrama, por lo que el equipo presenta la siguiente propuesta.
- Recomendación de Herramienta Virtual: Se brindará como propuesta el uso de “Asana Board” como una herramienta gratuita para mejorar el registro de tareas, mejorar los tiempos de inscripción y un mayor control sobre la asignación de tareas.
- Generación de un presupuesto anual: El equipo de investigación proporcionará una plantilla existente, desarrollada por el Ministerio de Educación Pública, para la elaboración del presupuesto anual. Asimismo, se presentará una plantilla adicional para el control mensual del efectivo de caja, asegurando que el presupuesto asignado se cumpla adecuadamente. Es fundamental que dentro de este presupuesto se realice un análisis de viabilidad de proyectos que puedan ser incluidos, como la compra de propiedad, adquisición de equipos e inversiones en mercadeo.
- Propuesta de actividades y convenios: El equipo presenta también una serie de actividades y convenios que podrían contribuir al crecimiento de la institución.

### **5.3.2 Objetivo Propuesta**

El objetivo de la propuesta es presentar una estrategia integral de gestión para la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA), que aborde áreas clave como la administración, las finanzas y la promoción, con el propósito de fortalecer la institución y sentar las bases para su futuro crecimiento.

### **5.3.3 Metodología**

A continuación, se explican los puntos propuestos que se estarán desarrollando por medio de etapas.

## Etapa 1

El organigrama en definitiva es una herramienta que le va a permitir a la escuela de música operar de manera más organizada y eficiente, mejorando la comunicación, clarificando roles y responsabilidades, y asegurando que todos los miembros de la institución sepan cómo contribuir a los objetivos comunes. Por todas estas razones es que se presenta el organigrama abajo detallado diseñado a disposición de la escuela que puede ser crucial para gestionar tanto las tareas diarias como los eventos especiales y el crecimiento a largo plazo.

Figura 2. Organigrama de la Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA).



Fuente: Escuela Municipal de Música de Santo Domingo (EMUSA)

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

## Etapa 2

Se ofrece una guía básica sobre el uso de la herramienta “Asana Boards”, además una implementación básica de la misma adaptada a las necesidades de la empresa. Dicha herramienta busca mejorar la organización de la institución para facilitar y generar una mayor fluidez en sus procesos.

# Guía Básica de “Asana Boards”

Figura 3. Guía Básica de “Asana Boards”.



Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

### Etapa 3

El equipo de investigación tiene como objetivo proporcionar las plantillas detalladas a continuación, con el fin de optimizar el control del presupuesto anual y el flujo de caja de la escuela, asegurando así su cumplimiento. Además, se cuenta con la colaboración de un profesional externo, quien está disponible para ofrecer capacitación en el uso de la herramienta, en caso de ser necesario.

Cabe destacar que estas herramientas no han sido creadas desde cero, sino que se basan en herramientas disponibles y habilitadas por parte del MEP y el Banco Nacional para el público costarricense, adaptadas para su implementación y uso según las necesidades requeridas.

### Plantilla de presupuesto ordinario

Figura 4. Plantilla de presupuesto ordinario.

**MEP**  
Ministerio de Educación Pública

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**VICEMINISTERIO DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Y COORDINACIÓN REGIONAL**  
**DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE HEREDIA**  
ASOCIACIÓN ESCUELA MUNICIPAL DE MÚSICA DE SANTO DOMINGO CÉDULA JURÍDICA 3-002-631432  
MUNICIPAL

**PRESUPUESTO ORDINARIO PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO 2026**  
(Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2026)  
(en miles de colones)

[Regresar a Menú](#)

**Transcripción del Acuerdo de Junta de Aprobación Presupuestaria:**


Este proyecto de presupuesto fue aprobado en la sesión número \_\_\_\_, realizada el día \_\_\_\_, del mes de \_\_\_\_, del año \_\_\_\_\_. Todo lo anterior consta en el acta N. \_\_\_\_, artículo N. \_\_\_\_.

INGRESOS									
Códigos									
C	SC	G	SG	P	SP	R	SR	F	

Fuente: Trabajo de Investigación Análisis de la gestión administrativo - financiera para la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo 2019 – 2023.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

Figura 5. Plantilla de flujo de caja financiero.

Escuela de Música de Santo Domingo										
										
AÑO 2026										
FLUJO DE CAJA MENSUAL										
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	RESUMEN GRAFICO
<b>RESUMEN DE EFECTIVO</b>										
Saldo Inicial										
<b>DETALLE DE INGRESOS</b>										
Ventas en Efectivo										
Cobranza de Cuentas de Crédito										
Créditos/otros ingresos										
<b>Total Ingresos Recibidos</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>DETALLE DE EGRESOS</b>										
Compra de Mercaderías										
Salarios										
Pago de servicios										
Impuestos										
Amortización										
<b>Total Egresos o Efectivos Pagado</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>DETALLES FINANCIEROS</b>										
Pagos de intereses										
Pagos de préstamos bancarios										
Pagos de dividendos										
Pagos de acciones										
<b>Total Pagos Financieros</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Fuente: Trabajo de Investigación Análisis de la gestión administrativo - financiera para la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo 2019 – 2023.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

#### Etapa 4

Esta etapa resalta la necesidad de atraer una mayor cantidad de estudiantes a la institución, por lo que se proponen diversas actividades y eventos en los que se puede participar para dar a conocer los servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y, de esta manera, lograr una expansión de la entidad en su mercado. Para alcanzar este objetivo, es fundamental que la institución mantenga una presencia activa en sus redes sociales, en su sede y en los espacios públicos y privados con los cuales se cuente con el permiso correspondiente.

Es importante no sobrecargar de actividades que luego no puedan cumplirse, por lo que se debe seleccionar los eventos y acciones de manera estratégica, en función de la capacidad de la institución, y mantener una planificación adecuada. A continuación, se presentan algunas propuestas realizadas por el equipo de trabajo.

Tabla 13. Propuesta de actividades.

Actividad	Descripción	Cómo hacerlo
Talleres en el Centro Cultural Costarricense-norteamericano o en el Centro Comercial Oxígeno.	La escuela puede ofrecer talleres de bajo costo en el Centro Cultural Costarricense-norteamericano en San Pedro o en el Centro Comercial Oxígeno, que son espacios muy visitados. Los talleres pueden ser de iniciación a instrumentos populares.	Contactar con la administración del centro para pedir colaboración o alquilar un espacio pequeño.
Jornada de Puertas Abiertas en la Escuela.	Realizar una jornada de puertas abiertas en las instalaciones de la escuela, donde las personas interesadas puedan ver cómo se llevan a cabo las clases, interactuar con los profesores y probar instrumentos.	Promocionarlo a través de redes sociales, volantes en la comunidad o mediante alianzas con negocios locales. Es una forma directa de mostrar a los potenciales estudiantes cómo es el ambiente de aprendizaje en la escuela.
Actividades en Centro Cultural Herediano Omar Dengo.	La escuela puede organizar conciertos de música en vivo o eventos donde los estudiantes puedan tocar para la comunidad. También pueden colaborar con otras organizaciones locales para realizar actividades conjuntas, como talleres de música gratuitos.	Solicitar el espacio por medio del formulario <a href="https://survey123.arcgis.com/share/f0bd22b6449c43e98bb5bf37b6355bfa">https://survey123.arcgis.com/share/f0bd22b6449c43e98bb5bf37b6355bfa</a> el cual sin costo o del mínimo para actividades sin fines de lucro
Mini cursos en el Museo de los Niños.	Organizar mini cursos de música para niños en el Museo de los Niños en San José. Estos cursos pueden ser introducciones divertidas a los instrumentos, como la guitarra, el piano o la percusión. Aprovechando que es un lugar de visita frecuente por familias, se puede promocionar la escuela.	Coordinar con los responsables del museo para ofrecer un taller en sus instalaciones. Ofrecer promociones de inscripción o incluso clases gratuitas para los niños interesados.

Participación en actividades culturales de la Municipalidad.	El involucramiento en actividades locales permite darse a conocer en su área lo que apoya a la atracción de interesados y mantiene la motivación de los que ya están inscritos en la institución.	Contactar la municipalidad demostrando su compromiso y disposición.
--	---	---

Fuente: Trabajo de Investigación Análisis de la gestión administrativo - financiera para la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo 2019 – 2023.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

Tabla 14. Propuesta de eventos.

<b>Evento</b>	<b>Ente Organizador</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Fechas</b>	<b>Link</b>
Festival Internacional de las Artes.	Evento cultural gratuito organizado por el Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica.	Los requisitos específicos varían cada año, se debe estar atento a las fechas y bases de participación en su sitio web.	Marzo – Abril.	<a href="https://www.mcj.go.cr/">https://www.mcj.go.cr/</a>
Concurso Nacional de Bandas Juveniles.	El concurso es organizado por la Dirección de Bandas del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica.	Las bases y requisitos para participar en el Concurso Nacional de Bandas Juveniles son proporcionados anualmente por la Dirección de Bandas. Es importante estar atento a las convocatorias que se publican en sus canales oficiales.	Varía entre años.	<a href="https://www.mcj.go.cr/">https://www.mcj.go.cr/</a>

<p>Festival de la Luz.</p>	<p>Organizado principalmente por la Municipalidad de San José, con el apoyo de diversas instituciones y organizaciones locales.</p>	<p>Visitar el sitio web de la Municipalidad de San José o el sitio oficial del Festival de la Luz.</p> <p>Completar el formulario de inscripción o contactar a la organización para obtener detalles sobre el proceso.</p> <p>Cumplir con todos los requisitos técnicos, de seguridad y logísticos proporcionados por los organizadores.</p>	<p>Diciembre.</p>	<p><a href="https://www.msj.go.cr">https://www.msj.go.c r</a></p>
<p>Semana Nacional de la Música.</p>	<p>Es organizada por el Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, a través de la Dirección de Música y en colaboración con varias instituciones culturales, académicas y musicales del país.</p>	<p>Las instituciones pueden participar en presentaciones, organizar o participar en talleres y actividades de formación, especialmente aquellas dedicadas a la educación musical. Los participantes deben inscribirse y cumplir con las normativas y lineamientos establecidos por los organizadores del evento.</p>	<p>Octubre</p>	<p><a href="https://www.msj.go.cr">https://www.msj.go.c r</a></p>

Fuente: Trabajo de Investigación Análisis de la gestión administrativo - financiera para la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo 2019 – 2023.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

Adicionalmente a las actividades y eventos propuestos de recomienda realizar convenios que apoyen a ampliar las oportunidades de aprendizaje, mejorar su oferta educativa y aumentar su visibilidad tanto a nivel nacional como internacional. Esto le va a permitir a la institución crear experiencias únicas para los estudiantes, como intercambios, becas, presentaciones en festivales y acceso a recursos que de otro modo no estarían disponibles. Entre las recomendaciones se propone contactar a los siguientes entes:

- Conservatorio de Música de la Universidad de Costa Rica (UCR)
- Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y escuelas de música locales
- Centro Cultural de España
- Instituto Cervantes
- Convenios con el Berklee College of Music (EE. UU)
- Embajada de Francia
- Embajada Alemana
- Embajada de los Estados Unidos de América.

Para el contacto y definición de los convenios es importante que exista una planificación para lo que se propone el siguiente plan:

Figura 6. Estrategias de Implementación de convenios.

Name	Due date
☑ Investigación exhaustiva sobre las instituciones y organizaciones	Dec 1 – 31
☑ Redactar cartas de presentación para contactar con instituciones	Jan 1, 2026 – Jan 21, 2026
☑ Programar reuniones	Jan 28, 2026 – Feb 4, 2026
☑ Definir los términos preliminares	Feb 1, 2026 – Apr 30, 2026
☑ Firmar los convenios	Apr 30, 2026 – May 15, 2026
☑ Trabajar en la estructura de los programas acordados	May 15, 2026 – Nov 30, 2026
☑ Implementación de los programas ya estructurados	Aug 1, 2026 – Aug 1, 2028
☑ Evaluación constante de los resultados obtenidos	Sep 1, 2026 – Sep 1, 2028

Fuente: Trabajo de Investigación Análisis de la gestión administrativo - financiera para la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo 2019 – 2023.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

### 5.3.4 Cronograma con fechas recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y responsables

Tabla 15. Planificación de la propuesta

Actividad	Fecha de entrega	Recurso humano, materiales, tecnologías y financieros	Responsable
Generación del organigrama.	De Septiembre a Diciembre del 2025.	Recursos Humanos: Área administrativa y área financiera	Equipo Investigador y EMUSA.
Recomendación de Herramienta Virtual.		Recursos Financieros: Estados Financieros de la empresa y documentos de apoyo contable.	
Generación de un presupuesto anual.		Recursos Materiales y Tecnológicos: Asana Board, Equipo de Cómputo, Plantilla de Presupuesto Ordinario y Excel.	
Propuesta de actividades y convenios.			

Fuente: Trabajo de Investigación Análisis de la gestión administrativo - financiera para la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA) durante el periodo 2019 – 2023.

Elaboración: Chaves, V et al., 2024 s.e.

### **5.3.5 Presupuesto**

Se considera que un número estimado para el desarrollo de la investigación ronda las 300 horas con una inversión de ₡14.161.309,00; lo anterior con base a lo dictado como tarifa sugerida por hora según el Colegio Profesional de Ciencias Económicas de Costa Rica, la cual es de ₡47.204,64 por hora. Hay que destacar que el monto mencionado no involucra cualquier inversión adicional Tecnológica, de recurso humano, material, etc. Requerida para el desarrollo de esta investigación.

### **5.3.6 Plan de implementación**

Dado que la propuesta se basa en herramientas y sugerencias que la entidad podrá optar las mismas serán entregadas oficialmente con la culminación del presente proyecto y bajo las recomendaciones de los profesionales que lo estarán aportando.

La etapa 1,2, 3 y 4 será un entregable inmediato con el escrito desarrollado donde la entidad puede poner en ejercicio las propuestas presentadas, con excepción de la capacitación del presupuesto que se desarrolla en noviembre del año 2025.

## Referencias

- Alberto Antonio Agudelo Aguirre, & Sergio Toro Echeverri. (2024). Evolución de la literatura sobre estructura de capital. Cuadernos Latinoamericanos de Administración (En Linea), 20(38), Cuadernos Latinoamericanos de Administración (En línea), 2024-08, Vol.20 (38).
- Álvarez, P., & Pizarro, S. (2022). ACTIVO CORRIENTE EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PROIMEC S.A. DEL CANTÓN MANTA, 2019-2020. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, 6(11), 2-13. <https://doi.org/10.46296/yc.v6i11.0190>
- Arias, E. R. (2024, 11 mayo). ¿Qué es el punto de equilibrio? Fórmulas, gráficos y ejemplos. Economipedia. [https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html#google\\_vignette](https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html#google_vignette)
- Arias, J., Holgado, J., Tafur T., & Vásquez, M. (2022). Metodología de la Investigación. El método Arias para realizar un proyecto de tesis. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/22/16/32>
- Blanco, R., & García, M. (2022). La evolución de la solvencia y de la demografía empresarial en España desde el inicio de la pandemia. Boletín Económico/Banco de España, 3/2022. Recuperado de <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/22542/1/be2203-art13.pdf>
- Caciulan, L., Mihart, L., Vagner, D., Vodislav, M., Ivaşcu, L. y Tamasila, M. (2023). "Evaluación del impacto de la actividad promocional en el marketing". Boletín científico de la Universidad Politécnica de Timișoara Transactions on Engineering and Management . <https://doi.org/10.59168/brkq4924>
- Cadena, R. (2022). Diccionario de terminología contable y financiera. ECOE Ediciones.
- Carrion Adan, A. L., & Moreno Vasconsuelo, J. C. (2023). Análisis Dupont y su incidencia en la toma de decisiones en la Ferretería y Multiservicios San Rafael SAC, Casma–2019-2020. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/138265>
- Coaguila, A. (2023). FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN. DOI: 10.13140/RG.2.2.31272.34563
- Financiera, I. (2022, 11 noviembre). Razón de endeudamiento: qué es y cómo se calcula. ION. <https://blog.ion.com.mx/razon-de-endeudamiento>
- Flórez, J. (2023). Estrategias de Marketing. <https://n9.cl/7fax1z>

- Jaimes, C. & Mogollón, D. (2021). Análisis de la situación económico-financiera de la empresa asesores y consultores S.A.S. correspondiente al periodo 2018-2019. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/19826>.
- Jiménez Martínez, S. & Castro Pérez, B. (2023). Promociones en espacios comerciales. COMT0411: (2 ed.). IC Editorial. <https://elibro.una.elogim.com/es/lc/unacr/titulos/233143>
- Juárez, F. (II.) & Useche, A. (II.). (2023). Administración financiera: modelos, enfoques, tendencias: (1 ed.). Editorial Universidad del Rosario. <https://elibro.una.elogim.com/es/lc/unacr/titulos/248685>
- Juárez, F., Cárdenas, Y. L., Useche, A. J., Malagón Robayo, C., Bello Rodríguez, L. A., Paredes, M. R., ... Martín, A. (2023). Capítulo 3. Consideraciones generales para el análisis y la interpretación de los estados financieros. In Administración Financiera (p. Administración Financiera, 2023). Colombia: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Latorre, M., Rosas, C., Urbina, M. , & Vidaurre, W. (2021). Estudio sobre la gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez. UCV Hacer, 10(2), 53–58. <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v10n2a4>
- Ley de Costa Rica No. 2, 27 de agosto de 1943. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045#up](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045#up)
- Ley de Costa Rica No. 17, Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS, 22 de octubre de 1943. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=2340#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=2340#ddown)
- Ley de Costa Rica No. 218, 8 de agosto de 1939. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=32764#up](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=32764#up)
- Ley de Costa Rica No. 7794, 18 de mayo de 1998. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197)
- Lozano, Bolivar; Toro, Marcos; Calderón, diego. (2021).El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. Dominio de las ciencias,Vol. 7, pp. 907-921.
- Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), volumen 6, número 3, 608-620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>.

- Melo, S. (2023, 5 septiembre). ¿Para qué sirve una lista de verificación y cómo usarlas de forma efectiva? DataScope. <https://datascope.io/es/blog/que-es-y-para-que-sirve-una-lista-de-verificacion/>
- Ortega, C. (2023, 23 febrero). Análisis comparativo: Qué es y cómo se realiza. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-comparativo/>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(spe2), 00026. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Peña, D., Sanchez, M., & Sancan, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. RECIMUNDO, 6(supl 1), 120-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(supl1\).junio.2022.120-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(supl1).junio.2022.120-131)
- Peralta, S. D. G., Castillo, A. L. P., & Bellorín, M. U. M. (2021). Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, SA de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. Revista Científica de FAREM-Estelí: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano, (38), 149-165.
- Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud N° 39472-S. (2014). Capítulo I Disposiciones generales, Artículo 2. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=81043](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=81043)
- Reglamento para la Afiliación de los Trabajadores Independientes y los Asegurados Voluntarios. (2002). Capítulo II Disposiciones específicas para los trabajadores independientes, artículo 13. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=49917](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=49917)
- Reglamento General de los Riesgos del Trabajo N° 13466-TSS (1982). Artículo 2 [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8296](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8296)
- Reyes, E. (2022). Metodología de la Investigación Científica. (n.p.): Page Publishing, Incorporated.
- Sáenz, W. (2024). Consultas de generalidades sobre la institución EMUSA.
- Sánchez C.(2022) La Gestión Financiera y la Rentabilidad en la empresa BIOMAX en la época del covid19. Universidad Nacional del Chimborazo. Riobamba, Ecuador. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9840>

- Seo, A. (2022, 14 noviembre). Ratios de rentabilidad económica y financiera | Blog Euncet. Euncet Business School. <https://blog.euncet.com/ratios-de-rentabilidad-economica-y-financiera/#:~:text=La%20ratio%20de%20rentabilidad%20econ%C3%B3mica,cuenta%20el%20tipo%20de%20financiaci%C3%B3n>.
- Seonline. (2023, 22 noviembre). ¿Para qué sirve el análisis horizontal y vertical? | QLU. QLU. <https://qlu.ac.pa/para-que-sirve-analisis-horizontal-vertical/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20horizontal,el%20crecimiento%20de%20la%20empresa>.
- Shaheen, R. (2023). A Critical Analysis of Financial Management: An Interconnected Framework for Maximizing Corporate Finances. Saudi Journal of Business and Management Studies. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2023.v08i10.002>.
- Tejada, L. (II.). (2023). Administración de empresa I: (1 ed.). Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.una.elogim.com/es/lc/unacr/titulos/238499>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Lista de verificación.**

La presente lista de verificación tiene como propósito facilitar y asegurar que la gerencia administrativa lleve a cabo las tareas de una manera correcta, con el fin de asegurar la efectividad.

#### **Lista de Verificación para la Escuela de Música de Santo Domingo**

##### **Sección 1. Registro y Matrícula de Estudiantes**

- o Formulario de Inscripción: Completo y archivado.
- o Documentación Requerida: Identificación, foto reciente, certificados.
- o Confirmación de Matrícula: Enviada a los estudiantes.
- o Asignación de Horarios: Verificada y confirmada.
- o Pago de Cuotas: Registrado y confirmado.

##### **Sección 2. Gestión de Cursos y Profesores**

- o Planificación de Cursos: Actualizada con horarios y contenido.
- o Asignación de Profesores: Confirmada y documentada.
- o Materiales Didácticos: Adquiridos y distribuidos.
- o Evaluación del Desempeño de Profesores: Programada y registrada.

##### **Sección 3. Administración Financiera**

- o Presupuesto Anual: Elaborado y aprobado.
- o Registro de Ingresos y Gastos: Actualizado.
- o Facturación y Cobro de Cuotas: Procesado y verificado.
- o Informes Financieros: Preparados y revisados.

##### **Sección 4. Gestión de Recursos**

- o Instrumentos Musicales: Inventario actualizado y en buen estado.
- o Materiales y Equipos: Adquiridos y mantenidos.
- o Mantenimiento de Instalaciones: Programado y realizado.

- o Suministros de Oficina: Inventario y reposición actualizados.

#### Sección 5. Comunicación y Relaciones Públicas

- o Actualización de Sitio Web: Información actualizada.
- o Boletines Informativos: Enviados a estudiantes y padres.
- o Eventos y Actividades: Planificación y promoción.
- o Encuestas de Satisfacción: Diseñadas y distribuidas.

#### Sección 6. Cumplimiento Normativo y Legal

- o Licencias y Permisos: Vigentes y renovados.
- o Seguros: Actualizados y revisados.
- o Políticas Internas: Revisadas y actualizadas.
- o Cumplimiento de Normas de Seguridad: Verificado.

#### Sección 7. Gestión de Personal

- o Contratos de Empleo: Firmados y archivados.
- o Evaluaciones de Desempeño: Programadas y realizadas.
- o Capacitación y Desarrollo: Planificada y ejecutada.
- o Registros de Asistencia: Mantenidos y revisados.
- o Estructura Organizacional.

#### Sección 8. Atención al Cliente y Resolución de Problemas

- o Sistema de Atención al Cliente: Operativo y eficiente.
- o Registro de Quejas y Reclamos: Mantenido y analizado.
- o Resolución de Problemas: Documentada y resuelta.
- o Satisfacción del Cliente: Evaluada y mejorada.

Anexo 2. Matriz de verificación de matrícula.

Dicha matriz busca asegurar que el proceso de matrícula se está llevando a cabo de la manera esperada y que la información esté completa para con esto mejorar los procesos de auditoría.

Área por verificar	Descripción	Si/No	Comentarios
<b>Información Personal del Estudiante</b>			
Formulario de Inscripción	¿Se tiene un control sobre los formularios completados?		
Copia de Identificación	¿Existe una base de datos para almacenar la información de cada estudiante?		
<b>Información del Curso</b>			
Selección de Cursos	¿Hay registro de los cursos seleccionados por estudiante?		
Horario de Clases	¿Se lleva un registro de los diferentes horarios de cada curso?		
<b>Información de Pago</b>			
Cuota de Inscripción	¿Se registra la cuota de estudiante?		

Plan de Pagos	¿Se archiva la información del plan seleccionado por estudiante?		
Comprobante de Pago	Existe un registro sobre los comprobantes de pago por estudiante?		
<b>Requisitos de Equipamiento</b>			
Instrumento	¿Se registra si el estudiante tiene equipo propio o de la escuela?		
Materiales de Estudio	Se controla a cuáles estudiantes se les ha entregado el material?		
<b>Datos de Contacto</b>			
Información de Contacto de Emergencia	¿Se almacena la información del contacto de emergencia?		

Nota: ¿Cómo usar esta matriz?

1. Completa cada campo: Marca cada elemento como disponible o no disponible.
2. Revisa los comentarios: Agrega cualquier comentario relevante para cada ítem para tener un registro de problemas o notas especiales de cómo esta información es obtenida y los procesos llevados a cabo.

Anexo 3. Matriz de verificación de cupos y horarios.

MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE CUPOS Y HORARIOS							
HORARIO DÍA / HORA	CLASE / CURSO	INSTRUMEN TO	PROFESOR	NÚMERO DE CUPOS	CUPOS DISPONIBLES	NÚMERO DE ESTUDIANTE S INSCRITOS	ESTADO
Lunes 8-9 AM							Activa

#### Anexo 4. Guía de análisis de estados financieros

La siguiente guía busca apoyar en el trabajo investigativo para realizar el análisis vertical y horizontal de los estados financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

Variable	Fórmula
Porcentaje de variación de cuentas contables entre periodos	Porcentaje Integral = (Cifra Parcial / Cifra Base) x 100
Porcentaje de participación de las cuentas contables en el total global	Técnica de aumento y disminuciones. Evaluar el porcentaje de variación entre periodos.
Nivel de solvencia de la empresa	Porcentaje de Solvencia (%) = Patrimonio Neto * 100 / Activo Total
Punto equilibrio de la empresa	PE = Costos fijos totales / Precio – Costo Variable

## Anexo 5. Guía de aplicación de Razones Financieras.

La siguiente guía busca apoyar en el trabajo investigativo para realizar el análisis en base a distintas razones financieras aplicadas a los estados financieros de la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

### Razón de Liquidez

Índices	Fórmula	Interpretación
Liquidez Corriente	$\text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes}$	A mayor razón como resultado, mejor liquidez.

### Razón de endeudamiento

Índices	Fórmula	Interpretación
Índice de endeudamiento	$\text{Total de pasivos} / \text{Total de activos}$	Cuanto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento
Endeudamiento Financiero	$\text{Pasivo Total} / \text{Ventas}$	Cuanto mayor índice mayor comprometidas están las ventas con la deuda

### Razón de Actividad

Índices	Fórmula	Interpretación
Rotación de Cuentas Cobrar	$\text{Ventas Anuales a crédito} / \text{Promedio de cuentas por cobrar}$	A mayor razón, menor es la eficiencia en la gestión de cobro

## Razón de Rentabilidad

Índices	Fórmula	Interpretación
Rendimiento De La Inversión	Utilidades netas después de impuestos / Activos totales	Cuanto mayor sea la rotación de activos, mejor será la puntuación de la empresa.

Anexo 6. Matriz de comparación costo real versus costo matrícula.

Esta matriz permite realizar una proyección de cupos y horarios y proyectar financieramente la gestión de actividades académicas, optimizando los recursos disponibles en la Escuela Municipal de Música Santo Domingo (EMUSA).

MATRIZ DE COMPARACIÓN COSTO REAL VERSUS COSTO MATRÍCULA					
CURSO	COSTO REAL (CRC)	COSTO DE MATRÍCULA (CRC)	NÚMERO DE ESTUDIANTES	INGRESOS POR MATRÍCULAS (CRC)	DIFERENCIAS (CRC)
	₡ -	₡ -	-	₡ -	₡ -
	₡ -	₡ -	-	₡ -	₡ -
	₡ -	₡ -	-	₡ -	₡ -
	₡ -	₡ -	-	₡ -	₡ -
	₡ -	₡ -	-	₡ -	₡ -

### Anexo 7. Modelo Dupont.

El análisis y la aplicación de este modelo le permite a la compañía tener un panorama más concreto en cuanto a la eficiencia operativa, eficiencia de los activos y apalancamiento. Para una correcta toma de decisiones es fundamental contar con un análisis detallado de los puntos anteriormente mencionados.

Ratios	Fórmula	Situación presente (año)	Situación ideal
Margen neto	Utilidad Neta / Ventas Netas	0	Mayor a 0.2
Rotación de activos	Ventas / Activo total	0	Mayor a 1
Apalancamiento financiero	Activo total / Patrimonio	0	Mayor a
ROE	ROA x Apalancamiento financiero	0	Mayor a 0.1

### Anexo 8. Formulario de promoción.

#### Formulario de Investigación

Instrucciones: Por favor, marque con una "X" la respuesta que considere correcta o complete el espacio en blanco según se indique. La información que proporcione será tratada de manera confidencial.

1. Durante el período de 2019 a 2023, ¿qué tipos de marketing ha utilizado la escuela de música? (Marque todas las opciones que apliquen)

- Marketing digital (redes sociales, página web, publicidad online)
- Marketing tradicional (folletos, carteles, anuncios en medios impresos)
- Marketing de recomendación (boca a boca, testimonios)
- Marketing de eventos (conciertos, festivales, actividades cantonales)
- Otros (especificar):

2. ¿Ha invertido la escuela en publicidad pagada a través de estas plataformas?

Sí       No

3. ¿Utiliza la escuela estrategias de marketing de contenido (videos tutoriales, clases en línea gratuitas, etc.)?

Sí       No

4. ¿La escuela realiza campañas promocionales especiales (descuentos, ofertas, ) en épocas específicas del año (por ejemplo, inicio de año, vacaciones)?

Sí       No

5. ¿La escuela organiza eventos gratuitos o abiertos al público para atraer nuevos estudiantes?

Sí       No

6. ¿Se realiza alguna colaboración con otras instituciones educativas o empresas para promover la escuela?

Sí       No

7. ¿Qué estrategias han sido las más efectivas para atraer estudiantes? (Marque las opciones que apliquen)

Marketing digital       Marketing tradicional

Marketing de recomendación       Marketing de eventos

Otros (especificar):

8. ¿La escuela de música tiene algún programa de fidelización o recompensas para los estudiantes actuales?

Sí       No

9. ¿Considera que las redes sociales son una de las herramientas más eficaces para atraer nuevos estudiantes?

Sí       No

10. ¿La escuela realiza seguimiento post-inscripción a los estudiantes para mantener su satisfacción y retención?

Sí       No

11. ¿Qué otros métodos de marketing cree que podrían ser efectivos para atraer más estudiantes?

Espacio para respuesta:

12. ¿Considera que la escuela debería mejorar alguna de las estrategias de marketing actuales? ¿Por qué?

Espacio para respuesta: