

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

**Estrategia mercadológica para la  
Asociación Nacional de Educadores**

Tesis de Graduación sometido a la consideración del Tribunal  
examinador del Programa de Maestría en Administración de  
Medios de Comunicación de la Escuela de Ciencias de la  
Administración para optar por el grado de

**Máster en Administración de Medios de Comunicación  
Énfasis Administración de Empresas de Comunicación  
Por Karina Patricia Murillo Víquez**

**San José, Diciembre 2009.**

## Carta de Aprobación

---

ESTA TESIS HA SIDO ACEPTADA Y APROBADA, EN SU FORMA PRESENTE, POR EL TRIBUNAL EXAMINADOR DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA, COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE :

**Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación**

**Dra. Nidia Lobo Solera**

DIRECTOR DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Dr. Miguel Gutiérrez Alfaro**

DIRECTOR DE ESCUELA CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**Dr. Víctor Hugo Fallas Araya**

COORDINADOR PROGRAMA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

**Msc. Adrian Vargas Soto**

DIRECTOR DE TESIS

**MAMC. Lorna Chacón Martínez**

LECTORA

**Msc. Luis Céspedes**

LECTOR

TESIS DEFENDIDA POR

**KARINA PATRICIA MURILLO VÍQUEZ, ESTUDIANTE**

FECHA: Diciembre del 2009.

## Derechos de Propiedad Intelectual

Reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción total o parcial del contenido de este trabajo sin el consentimiento previo y por escrito de la autora Karina Patricia Murillo Víquez, quien presenta dicho trabajo para optar por el grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación, de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

## Dedicatorias

---

***E***n primer lugar dedico este proyecto a Dios, quien me dio las fuerzas, la salud y la sabiduría para salir adelante en cada una de las etapas de este proyecto. Su ayuda incondicional y sabiduría me acompañaron durante este proceso y sin Él este proyecto no hubiera sido posible, Gracias Señor por la fortaleza, ayuda y gracia que me brindaste.

A mi esposo Michael por su apoyo en cada momento, por el respaldo, las horas de entrega y el sacrificio realizado para ayudarme a sacar adelante este trabajo. Muchas gracias por la paciencia y la comprensión.

A mi hijo Josué por entenderme y esperarme pacientemente mientras estudiaba y trabajaba en el proyecto que le robó muchas horas de su tiempo.

A mis padres por su apoyo y ejemplo. Por haberme instruido en el camino del Señor y enseñado el valor del estudio, del esfuerzo y de la dedicación. A mis hermanas Mariela y Carolina por su apoyo y amor.

***Karina Murillo Víquez***

## Agradecimientos

---

**A**gradezco primeramente a Dios por la ayuda y la sabiduría que me brindó durante todo este arduo proceso.

A la Universidad Estatal a Distancia (UNED), específicamente a la Escuela de Ciencias de la Administración, la cual me aceptó como estudiante de maestría y me dio la oportunidad de presentar este trabajo, para optar por el grado de máster.

A mi director Adrián Vargas, por orientarme y guiarme en cada una de las etapas de este trabajo. Por su apoyo y el ánimo brindado.

A los lectores Lorna Chacón y Luis Céspedes por instruirme y aconsejarme en este proceso.

A mis compañeros y profesores de la maestría, por enseñarme tanto, por su esmero y dedicación en cada materia y proyecto emprendido.

Al personal de la ANDE y a los asociados que colaboraron con información clave, para el desarrollo de este trabajo, tan importante para esta organización.

# Índice General

CARTA DE APROBACIÓN.....	II
DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	IV
DEDICATORIAS.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VII
INDICE GENERAL.....	IX
INDICE FIGURAS Y TABLAS.....	XII
INDICE CUADROS.....	XII
INDICE GRÁFICOS.....	XIII
CARTA DEL FILÓLOGO.....	XV
INDICE DE ABREVIATURAS.....	XVII
RESUMEN EJECUTIVO.....	19
CAPÍTULO 1. JUSTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	24
1.1. 2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.1.3 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	27
1.1.4 OBJETIVO GENERAL.....	27
1.1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 LA ANDE COMO ORGANIZACIÓN.....	29
DESCRIPCIÓN DE LA ANDE.....	32
FINES.....	32
ASOCIADOS.....	33
ESTRUCTURA.....	33
NORMATIVA INTERNA.....	35
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....	36
POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....	36
MISIÓN.....	36
VISIÓN.....	36
VALORES INSTITUCIONALES.....	37

SERVICIOS QUE OFRECE .....	37
2.2 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS .....	42
2.2.1 LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES .....	43
2.3 MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	57
2.4 LA ESTRATEGIA.....	58
2.5 LA ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	58
2.6 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA .....	63
3.1 IMAGEN ORGANIZACIONAL.....	64
3.1.2. PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA IMAGEN ORGANIZACIONAL.....	64
3.2 MERCADEO.....	65
3.3 MERCADOTECNIA.....	65
3.4 MERCADOTECNIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	65
3.4.1 MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS .....	66
3.5 MEZCLA DE MERCADOTECNIA .....	66
3.6 CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS.....	72
3.7 SERVICIO AL CIENTE.....	73
3.7.1 ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	73
3.7.2 ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	74
4.1 CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.....	75
4.1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL .....	75
5.1. MERCADO .....	76
5.1.2 MERCADO META .....	76
5.1.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	77
5.1.4 TIPOS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	77
6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	79
6.1.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	82
7.1. COMPETIDORES .....	83
8.1 PLAN DE MERCADEO .....	84

8.1.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING .....	84
8.1.3 GUÍA PARA EL PLAN DE MARKETING .....	85
9.1 PLAN DE NEGOCIOS .....	90
<b>CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>91</b>
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	92
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	95
3.3 SUJETOS DE INFORMACIÓN .....	96
3.4 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	97
3.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	101
3.6 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA SELECCIONAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE LOS ASOCIADOS DE LA ANDE .....	103
3.7 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES .....	107
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>112</b>
4.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DE LOS ASOCIADOS .....	113
4.2 SOBRE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....	120
4.3 SOBRE LOS SERVICIOS .....	127
4.4 SOBRE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL .....	136
4.5 SOBRE LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN .....	142
4.6 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LOS PROFESIONALES EN EDUCACIÓN DE SECUNDARIA ..	145
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>149</b>
5. 1 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS .....	150
5.5 CONCLUSIONES GENERALES .....	157
5.6 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS.....	161
5.10 RECOMENDACIONES GENERALES.....	177
<b>CAPÍTULO 6. ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE EDUCADORES.....</b>	<b>182</b>
<b>“LA ANDE POR LA PROFESIONALIZACIÓN DEL MAGISTERIO NACIONAL”</b>	
6.1 ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA PARA LA ANDE .....	182
6.1.1 ANTECEDENTES .....	183
6.2 ESTRATEGIA PROPUESTA .....	185

6.3	FODA Y LAS 4 P DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....	187
6.4	DIFERENCIAS DE LA EMPRESA CON RESPECTO DE LA COMPETENCIA .....	193
6.5	ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	193
6.6	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	195
6.7	DIAGNÓSTICO EXTERNO .....	199
6.8	TÉCNICAS Y MEJORES PRÁCTICAS.....	205
6.9	TIPO DE ESTRATEGIA .....	205
6.10	CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN ANDINA .....	208
	BIBLIOGRAFÍA.....	219
	ANEXO I CUESTIONARIO APLICADO A LOS ASOCIADOS DE LA ANDE.....	222
	ANEXO II CUADROS RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO.....	228

## Índice Figuras y Tablas

	FIGURA N°1 LAS SEIS PARTES DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	49
	FIGURA N° 2 LAS CUATRO P DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA. ....	71
	TABLA N°1 ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO .....	189
	TABLA N°2 ANÁLISIS FODA DEL PRECIO .....	190
	TABLA N° 3 ANÁLISIS FODA DE LA PLAZA O DISTRIBUCIÓN .....	191
	TABLA N°4 ANÁLISIS FODA DE LA PROMOCIÓN .....	192
	TABLA N°5 BALANCE ECONÓMICO DEL PROYECTO “DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN ANDINA” .....	218

8

## Índice Cuadros

	CUADRO N°1 ASOCIADOS DE LA ANDE SEGÚN EDAD.. ....	113
	CUADRO N°2 NÚMERO DE ASOCIADOS DE LA ANDE SEGÚN GÉNERO.....	114
	CUADRO N°3 GRADO ACADÉMICO DE LOS ASOCIADOS A LA ANDE.....	115
	CUADRO N°4 NÚMERO DE ASOCIADOS SEGÚN TIPO DE NOMBRAMIENTO. ....	116
	CUADRO N°5 NIVEL EN QUE LABORAN LOS ASOCIADOS DE LA ANDE .....	117
	CUADRO N°6 LUGAR DE RESIDENCIA ACTUAL DE LOS ASOCIADOS .....	119

CUADRO N°7 NÚMERO DE ASOCIADOS SEGÚN MEDIOS POR LOS CUALES LES LLEGA INFORMACIÓN DE LA ANDE.....	121
CUADRO N°8 CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE LEEN LOS CAMPOS PAGADOS.....	123
CUADRO N°9 CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE RECIBEN EN SU FILIAL EL PERIÓDICO LA VOZ DE ANDE.....	124
CUADRO N°10 CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE CONOCEN EL PROGRAMA LA VOZ DE ANDE.....	125
CUADRO N° 11 CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE VISITARÍAN LA PÁGINA WEB DE LA ANDE.....	127
CUADRO N° 12 CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE ASISTEN A LAS ACTIVIDADES DE LA ANDE.....	128
CUADRO N° 13 CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE CONOCEN LOS SERVICIOS DE LA ANDE.....	129
CUADRO N° 14 SERVICIOS QUE MÁS UTILIZAN LOS ASOCIADOS DE LA ANDE.....	131
CUADRO N° 15 CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA ANDE DEL 1 AL 10..	132
CUADRO N° 16 CONSIDERACIONES DE LOS ASOCIADOS FRENTE A LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA ANDE..	133
CUADRO N° 17 OPCIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE BRINDAN LOS DEPARTAMENTOS DE LA ANDE..	135
CUADRO N° 18 TIPOS DE SERVICIOS QUE AL ASOCIADO LE GUSTARÍA RECIBIR.....	137
CUADRO N° 19 INFORMACIÓN QUE A LOS ASOCIADOS LES GUSTARÍA RECIBIR.....	139
CUADRO N° 20 MEDIOS POR LOS CUALES LA ANDE SE COMUNICARÍA CON SUS ASOCIADOS.....	141
CUADRO N° 21 PERCEPCIÓN DEL ASOCIADO SOBRE LA IMAGEN DE LA ANDE.....	142
CUADRO N° 22 CALIFICACIÓN DE LA ANDE COMO ORGANIZACIÓN.....	144

## Índice Gráficos

GRÁFICO N°1 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS SEGÚN EDAD. ....	114
GRÁFICO N°2 DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ASOCIADOS SEGÚN GÉNERO..	115
GRÁFICO N°3 GRADO ACADÉMICO DE LOS ASOCIADOS DE LA ANDE.....	116
GRÁFICO N°4 TIPO DE NOMBRAMIENTO DE LOS ASOCIADOS DE LA ANDE..	117
GRÁFICO N°5 NIVEL EN QUE LABORAN LOS ASOCIADOS DE LA ANDE.....	118

<b>GRÁFICO N°6 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ASOCIADOS SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA ACTUAL .....</b>	<b>119</b>
<b>GRÁFICO N°7 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS SEGÚN MEDIOS POR LOS CUALES LES LLEGA INFORMACIÓN DE LA ANDE.....</b>	<b>122</b>
<b>GRÁFICO N°8 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE LEEN LOS CAMPOS PAGADOS DE LA ANDE.....</b>	<b>123</b>
<b>GRÁFICO N°9 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE RECIBEN EN SU FILIAL EL PERIÓDICO LA VOZ DE ANDE .....</b>	<b>124</b>
<b>GRÁFICO N°10 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE CONOCEN EL PROGRAMA LA VOZ DE ANDE. ....</b>	<b>125</b>
<b>GRÁFICO N° 11 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE VISITARÍAN LA PÁGINA WEB DE LA ANDE. ....</b>	<b>127</b>
<b>GRÁFICO N° 12 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE ASISTEN A LAS ACTIVIDADES DE LA ANDE. ....</b>	<b>128</b>
<b>GRÁFICO N° 13 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE CONOCEN LOS SERVICIOS DE LA ANDE. ....</b>	<b>130</b>
<b>GRÁFICO N° 14 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS SERVICIOS QUE MÁS UTILIZAN LOS ASOCIADOS DE LA ANDE .....</b>	<b>131</b>
<b>GRÁFICO N° 16 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ASOCIADOS FRENTE A LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA ANDE .....</b>	<b>134</b>
<b>GRÁFICO N° 17 OPCIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE BRINDAN LOS DEPARTAMENTOS DE LA ANDE .....</b>	<b>136</b>
<b>GRÁFICO N° 18 TIPOS DE SERVICIOS QUE AL ASOCIADO LE GUSTARÍA RECIBIR.....</b>	<b>138</b>
<b>GRÁFICO N° 19 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA INFORMACIÓN QUE A LOS ASOCIADOS LES GUSTARÍA RECIBIR. ....</b>	<b>139</b>
<b>GRÁFICO N° 20 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS MEDIOS POR LOS CUALES LA ANDE SE COMUNICARÍA CON SUS ASOCIADOS .....</b>	<b>141</b>
<b>GRÁFICO N° 21 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA PERCEPCIÓN DE LOS ASOCIADOS SOBRE LA IMAGEN DE LA ANDE. ....</b>	<b>143</b>
<b>GRÁFICO N° 22 CALIFICACIÓN DE LA ANDE COMO ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>144</b>

## Carta del Filólogo

---

**(Anexar hoja original)**

## Índice de Abreviaturas

**ACT:** Administración de la Calidad Total.

**AMA:** American Marketing Association.

**ANDE:** Asociación Nacional de Educadores.

**APSE:** Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza.

**CCSS:** Caja Costarricense del Seguro Social.

**CRM:** Gestión de relaciones con los consumidores.

**MEP:** Ministerio de Educación Pública.

**OIJ:** Organismo de Investigación Judicial.

**SEC:** Sindicato de Educadores Costarricenses.

**TGS:** Teoría General de Sistemas.

**UNED:** Universidad Estatal a Distancia.

**4P:** Producto, Precio, Plaza y Promoción.

## Resumen Ejecutivo

---

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La estrategia mercadológica que a continuación se presenta, pretende responder a la necesidad latente de optimizar los servicios que ofrece la Asociación Nacional de Educadores (ANDE) a las personas afiliadas.

La ANDE es la organización gremial más grande del país. Actualmente tiene una afiliación que ronda los 50 mil educadores. Es una organización de servicio. Nació para dar respaldo, apoyo, estabilidad laboral y económica a las personas afiliadas.

Se ha convertido en una de las principales interlocutoras ante las autoridades del gobierno centralizado y descentralizado, principalmente para reclamar, asegurar y reivindicar permanentemente los derechos de quienes trabajan en educación.

Cuenta con una red de 705 filiales en el país, lo que permite que todos sus asociados puedan formar parte de una filial. De frontera a frontera se han conformado grupos de educadores organizados, con sus respectivas juntas directivas, asambleas y presupuestos.

Sin embargo, la ANDE no cuenta con una estrategia de mercado, pues por muchas décadas sus líderes descartaron esta posibilidad, al considerar que una organización que ofrece servicios a sus agremiados no requiere de este tipo de planes para atraer a nuevos educadores, situación que los ha limitado a expandirse de manera más dinámica.

Para la elaboración de esta propuesta, se realizó durante el mes de octubre del 2008, una Investigación de Mercado a 402 asociados. Se aplicó un cuestionario auto administrado, esto con el fin de conocer sus gustos y sus preferencias en cuanto al servicio que reciben por parte de la organización.

De los resultados obtenidos, se procedió a elaborar la propuesta que más adelante encontrará el lector.

Cabe mencionar que es la primera investigación de este tipo que se realiza en los 66 años que tiene la ANDE de fundada, de allí la importancia de los resultados que de ella se obtuvieron.

La estrategia está ligada al plan estratégico y a los objetivos organizacionales de la asociación, de manera que responde a la proyección institucional que se ha fijado para el período del 2009-2013, en la cual por primera vez se considera el mercadeo, como una opción estratégica para proyectarse institucionalmente.

El contenido desarrollado, según los métodos de trabajo empleados, conclusiones, recomendaciones y estrategia expuesta, construyen el cuerpo del trabajo que se describe a continuación:

### **Capítulo 1**

El capítulo uno detalla la justificación, el problema en estudio, y los objetivos, general y específicos, que se plantearon para el desarrollo del trabajo.

### **Capítulo 2**

En el capítulo dos se presentan los antecedentes históricos de la organización en la que se realizó el estudio, con el fin de que el lector conozca los fines por los cuales fue constituida, su marco estratégico y los servicios que brinda al asociado.

Se detalla el marco teórico, con el propósito de vincular la teoría con el tema y llevarla a la práctica en el capítulo 5 y 6, en el que se exponen las conclusiones, recomendaciones y la estrategia propuesta.

Se plantean los conceptos más trascendentales de la investigación, por medio de una reseña bibliográfica que permite a su vez la fundamentación de los objetivos, general y específicos.

En este apartado se enfoca el modelo y la teoría propuesta por el Dr. Henry Mintzberg, catedrático de la Facultad de Ciencias Empresariales Desautels de la Universidad McGill (Canadá), quien ha logrado superar la Teoría General de Sistemas, gracias a la observación y a las investigaciones que ha elaborado a lo interno de las organizaciones, en materia de administración y de estrategia corporativa.

Mintzberg se niega a considerar las organizaciones como puras máquinas, sino como una unidad formada por personas colectivas, ello implica considerar la dirección de empresas, no como una ciencia pura, sino más bien, como un arte.

También se expone ampliamente el tema de la estrategia corporativa y mercadológica, con el fin de que el lector se pueda introducirse en el tema, desde la visión de los autores expuestos.

### **Capítulo 3**

El tercer capítulo comprende la metodología aplicada para la elaboración de este trabajo. Se abarcará ampliamente el tipo de investigación, las fuentes de información consultadas, tanto las primarias, las secundarias como las terciarias, los sujetos de información consultados durante el trabajo, las variables, el tratamiento de la información, los instrumentos empleados para la recolección de la información y la metodología utilizada para seleccionar el tamaño de la muestra de la investigación.

Para este trabajo se desarrolló la investigación exploratoria, pues es la primera vez que en la ANDE se realiza una Investigación de mercados, para conocer los gustos y las preferencias de sus asociados.

Se requería entonces explorar cuál era el criterio de los asociados con respecto del tema de los servicios para posteriormente utilizar esa información en una estrategia de mercadeo.

La investigación descriptiva también fue utilizada en este trabajo pues resume hechos y situaciones del problema en mención y permite efectuar el análisis y la interpretación de los datos recopilados.

#### **Capítulo 4**

En el capítulo cuatro se presentan los resultados y el análisis de los datos obtenidos en la Investigación de Mercados.

Se comentan e interpretan los hallazgos encontrados en las respuestas de los 402 afiliados que respondieron al cuestionario auto administrado durante el Congreso Nacional de Educadores 2008, realizado en el mes de octubre.

#### **Capítulo 4**

En este capítulo, luego del análisis exhaustivo de los datos recopilados, se exponen las conclusiones y las recomendaciones para cada uno de los aspectos elementales que se evaluaron en el cuestionario.

Estas conclusiones y recomendaciones se tomaron tanto de las sugerencias dadas por los asociados en el cuestionario, como de las propuestas más relevantes de los autores presentados en el marco teórico, lo que permite el ligamen entre la teoría y la práctica.

#### **Capítulo 6**

Finalmente se expone la estrategia propuesta en este trabajo, “*ANDE por la profesionalización del Magisterio Nacional*”, luego del análisis de la investigación de Mercado y de la recopilación de los datos referidos a la percepción de los asociados en cuanto al servicio, de la observación y de las entrevistas a dirigentes de la organización.

**Capítulo**

**1**

**JUSTIFICACIÓN Y  
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

En este capítulo se detallan la justificación y el problema, además del objetivo general y los objetivos específicos, que se plantearon para el desarrollo del trabajo.

## **1.1 JUSTIFICACIÓN**

Vicente Ambrosio señala en su libro *Plan de Marketing (2000) paso a paso*, la importancia que tiene para las organizaciones orientadas a los clientes, la implementación del mercadeo en sus estrategias empresariales.

Lo ideal sería que las organizaciones que ofrecen servicios establezcan, no solo controles de calidad, sino también estrategias de promoción y de posicionamiento de los productos y de los servicios que brindan a su mercado meta.

Sin embargo, no existe en todas las organizaciones la conciencia empresarial acerca de la importancia de planificar este tipo de estrategias, que potencien el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La ANDE es una organización magisterial que tiene 67 años de existencia y de estar orientada al servicio. Sin embargo, aún no implementa una estrategia de mercadeo, ni cuenta con un profesional en el área, que coordine proyectos orientados a la promoción y optimización de sus servicios.

La organización debe velar por la satisfacción de cerca de 50 mil asociados, todos con diferentes necesidades y expectativas y segmentados en diferentes niveles y especialidades.

Administra más de 15 diferentes servicios y que para ellos no se establece planeación, coordinación ni control de planes de trabajo departamentales de manera integral.

De allí que cada jefatura trabaja de manera individual, para la mejora o administración de los servicios que tiene a su cargo.

Esto quiere decir que no existe un discurso unificado sobre cómo promocionar y posicionar los servicios.

Kotler explica la necesidad de recurrir a la mercadotecnia de servicios, para evaluar la imagen que los clientes tienen de la organización y que a la vez permita desarrollar un plan de mercadotecnia para mejorarla.

“Un plan de marketing congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores. El plan de marketing establece todas las bases y directrices para la acción de la empresa en el mercado” (Ambrosio, 2000, 13).

De allí que se busque elaborar una estrategia mercadológica que permita mejorar los servicios que la ANDE brinda a sus asociados y que también venga a favorecer la percepción de la imagen organizacional.

Esta propuesta estará orientada a favorecer los gustos y las preferencias de los asociados que hacen uso de estos servicios, de manera que puedan plantearse proyectos planteados por ellos mismos.

Se requiere que la organización tenga clara la percepción que tienen sus afiliados sobre el servicio y cómo están posicionados, si es que pretende ser más agresiva en este campo.

Aunado a ello, están los competidores. Dos organizaciones magisteriales, la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE) y el Sindicato de Educadores Costarricenses (SEC) que ofrecen servicios similares y que compiten directamente con la ANDE. En ciertos períodos claves, algunos afiliados han optado por renunciar y migrar hacia ellas, al considerar que les ofrecen mejores servicios.

La estrategia de mercadeo deberá ir de la mano de una estrategia de comunicación que lo complemente y que determine los canales más efectivos por los cuales se pondrá a operar esta estrategia.

Se trata entonces de que la Asociación incursione en un campo hasta ahora inexplorado por ella, pero que le permita mantener a su afiliación satisfecha con el servicio para que logre aumentar la fidelidad y el sentido de pertenencia.

“Una organización orientada al mercado recopila información continuamente sobre los consumidores, los competidores y los mercados; decide cómo va a ofrecer un valor superior al consumidor y emprende acciones para proporcionar valor a los consumidores”. Cravens y Piercy (2006, 3).

### **1.1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Con la finalidad de resolver los cuestionamientos anteriores y optimizar los servicios de la organización, se plantea el siguiente problema.

¿Cuáles son los factores que se deben considerar para elaborar una estrategia mercadológica para optimizar los servicios que brinda la Asociación Nacional de Educadores (ANDE), a sus asociados?

### **1.1.3 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

Para lograr cumplir con la solución del problema anterior se define el siguiente objetivo general y los objetivos específicos, que se detallan a continuación y se desarrollan en el presente trabajo.

#### **1.1.4 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una estrategia mercadológica para optimizar los servicios que brinda la Asociación Nacional de Educadores (ANDE), mediante una investigación de mercados con el fin de conocer los gustos y preferencias de los asociados.

#### **1.1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diagnosticar las estrategias de mercadeo que emplea la ANDE.
2. Identificar a los competidores directos de la Asociación.
3. Conocer el perfil del usuario de los servicios de la ANDE.
4. Determinar los gustos y las preferencias de los asociados, en cuanto al tipo de servicios que ofrece la organización.
5. Diseñar estrategias mercadológicas para optimizar el uso de los servicios que ofrece la ANDE.

**Capítulo**

**2**

## **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se detalla el marco teórico, con el propósito de vincular la teoría con el tema y poder llevarla a la práctica.

Se plantean los conceptos más trascendentales de la investigación, por medio de una reseña bibliográfica que permite a su vez la fundamentación de los objetivos, general y específicos del presente trabajo.

## **2.1 LA ANDE COMO ORGANIZACIÓN**

La Asociación Nacional de Educadores (ANDE) se constituyó en 1942, en San José, Costa Rica, en medio de una situación sociopolítica muy convulsa, caracterizada por golpes de Estado y movimientos de protesta.

En el año 1936, el país estaba sumergido en un debate político, pues se encontraba en el filo de la elección presidencial, disputada por los candidatos León Cortés Castro y Octavio Beeche Argüello.

“En la campaña política intervinieron, con legítimo derecho, los empleados públicos, especialmente maestros y profesores, que pronto formaron parte de la llamada lista negra; así denominada, por ser candidatos a destituciones y traslados de sus cargos” (Cabezas: 1992, 17).

El historiador Gamaliel Cabezas, autor del libro *Antecedentes y fundación de la Asociación Nacional de Educadores*, relata cómo a pocas horas de haber asumido la presidencia León Cortés, el oleaje por traslados y por destituciones de maestros y profesores, removió los cimientos del magisterio.

“Ante los desmanes y atropellos que sucedían diariamente a la dignidad magisterial, un valiente grupo de maestros de las escuelas de San José y Cinco Esquinas, se organizaron con el firme propósito de fundar una asociación, sólido baluarte en defensa de los educadores, cuya dignidad era víctima de la política y bajas pasiones”.

En 1934 se formó un comité para fundar una asociación de educadores. La convocatoria a este acto tuvo gran éxito, con la presencia de casi un centenar de maestros. Recibió el nombre de Asociación del Magisterio Nacional, pero en setiembre de 1934 se cambió el nombre por Asociación Nacional de Educadores (ANDE). Sin embargo, por presiones del gobierno y el temor a represalias, fue extinguiéndose hasta morir.

Sumidos en tal contexto, el 7 de agosto de 1936 treinta maestros fundaron la organización magisterial “Maestros Unidos”, pero tres años después se extinguió, posiblemente por las presiones de las autoridades de gobierno y por el movimiento nacional en pro de la fundación de una nueva Asociación de Educadores.

Cabezas narra el surgimiento de nuevos líderes magisteriales de San José y ciudades aledañas, secundados por educadores de Heredia, de Cartago y de Alajuela. “Había plena confianza en maestros y en profesores de que había llegado una era política que aseguraba la libertad de asociarse” debido al cambio de gobierno, a la cabeza del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.

En 1940 nació otro movimiento que buscaba la creación de una organización magisterial. Se formaron en todo el país, comités de circuito y se logró la adhesión del Magisterio Nacional, desde la educación preescolar, hasta la universitaria, incluidos los pensionados.

Así se creó el Comité de Circuito Escolar, el cual logró fundar la Asociación, el 24 de octubre de 1942.

El 26 de diciembre de ese mismo año se firmó el acta constitutiva y se plasmó la filosofía de la ANDE en su propio Estatuto. El 28 de agosto de 1943 se garantizó la estabilidad de la organización con la aprobación de su Ley Constitutiva.

Así nació la ANDE, liderada por su primer Presidente, el profesor José Guerrero Arguedas, quien justificó la creación de la organización, al señalar, durante su discurso en el primer Congreso Nacional:

*“Una Asociación Nacional de Educadores es una esperanza muy grata, porque emerge generosamente ataviada de nobles propósitos que estimulan las mentes, vigorizan los afectos y encauzan la acción, altamente constructiva de los grupos que la integran”.* (Cabezas, 1992).

La organización surgió como respuesta al clamor de un considerable grupo de educadores que buscaban agruparse para defender sus derechos y luchar por mejores condiciones laborales y profesionales.

Actualmente, la ANDE brinda asesoría en temas legales y laborales, ofrece capacitación, espacios de recreación, trámites de pensiones, estudios de salarios y otros servicios que han sido creados para dar una mejor calidad de vida al asociado.

Durante 66 años se ha caracterizado por ser una organización de servicios, sin embargo; carece de una estrategia mercadológica que le permita optimizarlos y a su vez, proyectarlos atractivamente a su público objetivo (los educadores).

En este tiempo, la ANDE ha crecido considerablemente. Cuenta con alrededor de 50 mil asociados que se encuentran distribuidos en todo el país, cada uno de ellos con diferentes necesidades, gustos y preferencias en lo referente a servicios.

Por tal motivo, el presente trabajo pretende resolver uno de los principales problemas que enfrenta la organización: elaborar una estrategia mercadológica que responda a las necesidades de los asociados, en cuanto a los servicios que ofrece la ANDE y que a su vez se vincule con el plan estratégico y con los objetivos institucionales.

Por tratarse de una asociación tan grande es determinante revisar la efectividad de los mecanismos que se emplean, para dar a conocer sus mensajes y si estos son acogidos positivamente.

## **Descripción de la ANDE**

A continuación se describe a la organización, se señalan sus fines, estructura, normativa interna, reglamento de trabajo y políticas institucionales, tal como se ilustra en el *Plan Estratégico de la ANDE 2009-2013* (2008: 3, 4, 5 ,6).

La Asociación Nacional de Educadores fue creada el 24 de octubre de 1942 y constituida mediante Ley N° 254 del 28 de agosto de 1943. Cincuenta años después de su creación fue declarada “de interés público” mediante el decreto ejecutivo N° 21551-MEP del 13 de agosto de 1992.

Esta declaración autoriza al Estado, a las instituciones autónomas y semi-autónomas, a las municipalidades y a las demás entidades públicas a otorgarle donaciones subvenciones o suministrar servicios de cualquier clase según su perfil jurídico en favor de dicha asociación.

## **Fines**

Los fines de ANDE se encuentran establecidos en el artículo 3 de su Ley Constitutiva y desarrollados en el artículo 3 de su Estatuto:

*Artículo 3. Los fines de la Asociación Nacional de Educadores son los siguientes:*

- a) Luchar por el mejoramiento económico, social y cultural de los asociados y de la calidad de vida de los trabajadores costarricenses, en una clara concepción solidaria con la población civil.*
- b) Promover el espíritu de cooperación entre los educadores, mejorando los mecanismos jurídicos y gremiales para que los trabajadores costarricenses perciban el apoyo claro de la ANDE*

*y puedan aprovechar la experiencia de la Asociación en el logro de sus aspiraciones laborales.*

- c) Promover el progreso educativo de la nación donde todo habitante de la República tenga derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada.*
- d) Garantizar la dignidad profesional y humana del educador, promoviendo acciones en el campo del rescate y consolidando los valores éticos y morales. Ejercer control social para que se respeten los derechos humanos y sociales.*
- e) Crear lazos de unión con los educadores de otros países.*
- f) Fortalecer el espíritu gremial de los educadores y el deseo de superación profesional para mejorar el trabajo en el aula utilizando la investigación educativa y novedosas metodologías.”*

## **Asociados**

Los asociados a la ANDE son educadores activos de todas las especialidades y de todos los niveles educativos, pensionados, jubilados y retirados del Magisterio Nacional, quienes se encuentren inscritos en el registro correspondiente de afiliados.

Se estima la membresía en más de 50.000 personas. Cada afiliado aporta el 1% de su salario o pensión y la afiliación es voluntaria, por lo que la persona puede retirarse o volverse a integrar en cualquier momento.

## **Estructura**

La estructura de la ANDE está compuesta por los siguientes órganos:

- a) Congreso Nacional de Educadores
- b) Directiva Central y su Directorio

- c) Filiales regionales
- d) Filiales básicas.

El Congreso Nacional se reúne una vez al año de manera ordinaria con la participación de los miembros de la Directiva Central y delegados de las filiales básicas, en razón de 1 delegado por cada 75 asociados. Este es el órgano de mayor jerarquía institucional y el que tiene entre sus funciones:

- a) Aprobar las políticas generales de la institución;
- b) Aprobar el presupuesto anual y
- c) Elegir a la Directiva Central.

La Directiva Central está compuesta por 65 miembros, según cuotas de participación definidas en el artículo 22 del Estatuto. Es el órgano encargado de ejecutar las políticas generales acordadas por el Congreso Nacional. Los integrantes son nombrados por un período de tres años, con derecho a una reelección inmediata, por tres años más.

Este órgano funciona mediante comisiones permanentes: Mejoramiento Profesional, Asuntos Laborales, Servicio Social, Organización Gremial, Asuntos Internacionales, Relaciones Públicas y de la Mujer.

Una de las funciones más importantes de la Directiva Central es el nombramiento del Directorio el cual está compuesto por un Presidente, dos Vicepresidentes, un Secretario General, un Secretario de Actas, un Tesorero y un Fiscal, quienes durarán en sus puestos un año con posibilidades de re-elección. Este órgano funge como ente planificador y ejecutor de la asociación, además de ejercer las funciones administrativas y de control en relación con el personal y empleados de la institución.

De los miembros del Directorio, el Estatuto prevé que los siguientes sean funcionarios a tiempo completo de ANDE: Presidente, Secretario General, Tesorero y Fiscal.

La estructura se completa con filiales regionales y básicas, ambas compuestas por una Directiva y una asamblea general. Según el artículo 42 del Estatuto de la ANDE, “las filiales constituyen los organismos desconcentrados de la Asociación y, conjuntamente con la Directiva Central y el Directorio, se encargarán del cumplimiento de los fines de ANDE.”

Las filiales regionales cuentan con una asamblea general integrada por la directiva, los asociados de las filiales básicas y los representantes ante la Directiva Central. Esta se reúne dos veces al año y su función más importante es *“conocer, aprobar y participar en la ejecución de programas en el nivel regional, además de aprobar las mociones que se llevarán al congreso nacional”*. Para la creación de una filial regional se requieren al menos 10 filiales básicas.

Las filiales básicas se pueden constituir con un número de quince asociados en preescolar, I y II ciclos, pensionados y jubilados y diez asociados en III ciclo y educación diversificada, direcciones regionales de enseñanza, oficinas centrales del MEP y en las instituciones de educación superior.

Del total de recursos percibidos por cuotas de los asociados/as, el 15% debe destinarse a las filiales regionales y el 20% a las filiales básicas.

## **Normativa interna**

Además del Estatuto, la ANDE cuenta con 29 reglamentos que regulan gran parte de las actividades de los órganos y de las estructuras andinas, así como de los procesos y de los servicios más importantes que ofrece la organización.

## **Reglamento interno de trabajo**

Este reglamento regula la relación de trabajo entre la ANDE y todas las personas que le prestan sus servicios... *“en virtud de un contrato de trabajo verbal o escrito, expreso o implícito, individual o colectivo”*. Se reconocen contratos de trabajo por tiempo indefinido y por tiempo u obra determinada.

## **Políticas institucionales**

Las principales líneas de política institucional son las que se derivan de los Congresos Nacionales que se realizan cada año y de las directrices que aplican los órganos directivos inferiores, como la Directiva Central y el Directorio. Esto significa que mucho del quehacer institucional varía año con año y depende directamente de los intereses o necesidades coyunturales identificadas anualmente por los congresistas.

## **Misión**

*“LA ANDE es la organización democrática líder del sector social que lucha por la defensa de los derechos y el bienestar integral de las personas asociadas, de la sociedad en general y el mejoramiento de la educación costarricense en el ámbito mundial”.*

## **Visión**

*Organización magisterial competitiva en la defensa y en la dignificación de los y las profesionales en educación, que contribuye al desarrollo integral del país, con servicios de excelencia, con efectividad operacional y con personal capacitado.*

## Valores institucionales

En una organización gremial deben promulgarse los valores propuestos, en vista de la filosofía que promueve y el discurso con el que llega a sus afiliados.

Una asociación como la ANDE debe ser, en todo momento, solidaria con sus agremiados, practicar la democracia, estar abierta al cambio constante, a la innovación, procurar la educación de sus bases y en todo momento, respetar las diferencias y criterios de sus agremiados.

Con este propósito se definieron los siguientes valores:

**Servicio.** Disposición para ayudar en aquellas gestiones que requieran de nuestra genuina colaboración.

**Solidaridad.** Apoyo desinteresado a la sociedad en condición de necesidad, para la satisfacción del bien común e individual.

**Respeto.** Reconocimiento y aceptación de los derechos, de las posiciones, de las ideas y de las decisiones de las personas y de los grupos.

**Responsabilidad.** Cumplimiento con los fines de la organización en las necesidades de las personas asociadas.

**Honestidad.** Transparencia en el actuar, de acuerdo con los principios y con fines de la organización y de los intereses de las personas asociadas.

## Servicios que ofrece

Este apartado es de suma importancia, pues en él se detallan los servicios que ofrece la organización y que fueron evaluados en la

investigación de mercado que se realizó para elaborar la propuesta mercadológica.

En primera instancia se hace necesario explicar que a los educadores que se afilian se les deduce el 1% de su salario; a cambio reciben todos los servicios que ofrecen los siguientes departamentos:

- a) **El Departamento Legal.** Ofrece a sus asociados los servicios de asesoría legal en todos los asuntos relacionados con sus conflictos de índole laboral, incluye la materia de pensiones, riesgos de trabajo, reclamos salariales, prestaciones legales, recursos de amparo por violación de derechos fundamentales como funcionarios públicos, procedimientos administrativos, gestiones de despido, etc., y la tramitación de reclamos administrativos y demandas laborales en caso de ser necesario.
  
- b) **El Departamento de Comunicación.** Brinda al asociado información sobre el quehacer de la organización: actividades gremiales, nuevos servicios, noticias políticas, negociaciones con el Gobierno, entre otros.
  
- c) **El Departamento de Publicaciones.** Ofrece servicio de impresión y fotocopiado para el asociado. Además, se encarga de imprimir todos los materiales.
  
- d) **El Departamento de Pensiones.** Esta dependencia ofrece trámites de pensiones, revisión de pensión para el recién pensionado, estudios para futura pensión, solicitud de documentos que se adjuntan al estudio de pensión en el Ministerio de Educación, en la CCSS, en el OIJ, en el Ministerio de Trabajo y en el Registro Civil, entrega y recepción de solicitudes para trámite de ayuda especial por fallecimiento de padre, madre, hijo o cónyuge.

- e) **Oficina de Trabajo Social.** La oficina ofrece servicio profesional, para el análisis y la atención de problemas sociales, familiares, económicos, de salud y laborales (en caso de acoso o abuso). Elabora diagnósticos de las problemáticas y brinda tratamiento social y asesorías de acuerdo con las necesidades específicas de las personas.
- f) **La Secretaría de Asuntos Gremiales.** El personal de esta secretaría tiene bajo su cargo: el trámite de juntas directivas de filiales básicas y regionales, solicitudes de registro de firmas o apertura de cuenta corriente de las filiales que requieran de dicho trámite. Coordinación de la Comisión Permanente de Educación y Organización Gremial, y gestión de dictámenes y correspondencia, según los acuerdos tomados.
- g) **La Secretaría de Asuntos Laborales.** Ofrece solución de problemas salariales: por salario, por grupo profesional, por aumentos anuales, por recargo de horario alterno y aula de recurso, por comité de evaluación, por comité de apoyo educativo, por carrera profesional, por salario escolar, por vacaciones, por aguinaldo, por lecciones interinas en secundaria, por porcentaje correspondiente de lecciones interinas de las materias especiales de primaria, por salario por concepto de ampliación de curso lectivo y por zona de menor desarrollo social distrital.
- Estudios de Incapacidades, de desgloses salariales y confección de las tablas salariales.
  - Confección de acciones de personal, certificaciones, históricos de pago, certificaciones de grupo profesional y años de servicio.
  - Reclamo de aumentos anuales por laborar en otras instituciones públicas y semiprivadas, por reingreso al MEP.

- Seguimiento de trámite de nombramientos, revisión de expedientes

h) **La Secretaría de la Comisión de la Mujer.** Cuenta con dos programas de formación: el primero, dirigido a las filiales regionales, el cual busca que las personas electas en las directivas de las filiales, lleguen a la Directiva Central con conocimientos básicos de género y asuman compromisos con las educadoras y sus situaciones particulares cuando llegan a este puesto.

El segundo programa atiende con comunicados, conferencias, documentales y dinámicas a las filiales básicas y regionales que lo solicitan, con temas que giran en torno de la construcción de género, liderazgo, autoestima, género y violencia intrafamiliar, acoso laboral y sexual, lenguaje inclusivo y otros.

i) **Secretaría de Mejoramiento Profesional.** Brinda la orientación profesional en materia de proyectos educativos, proyecto curricular, planeamiento didáctico y diseño curricular en sus diferentes componentes tales como, unidades didácticas, planes de lección, unidades de trabajo, enfoques curriculares, administración curricular, didáctica general, evaluación curricular, elaboración de objetivos, elaboración de pruebas escritas, orales y de ejecución y evaluación del desempeño docente.

Ofrece capacitación en cada uno de esos campos y en asuntos específicos educativos, en coordinación con especialistas del campo consultado, previa petición del tiempo necesario para la debida coordinación.

j) **Secretaría de Servicio Social.** Se encarga de coordinar con los asociados que así lo requieren, el préstamo de equipos ortopédicos, el pago de subsidios por muerte o enfermedad.

Asimismo, realiza el control de las casas regionales y de los centros de recreo de la ANDE.

k) **Secretaría de Internacionales.** Esta secretaría mantiene contacto permanente con la Oficina de Asuntos Internacionales del MEP y la Oficina de Becas del Ministerio de Relaciones Exteriores para ofrecer a los asociados información actualizada sobre becas, cursos, seminarios y pasantías para educadores, tanto en nuestro país como en el exterior.

l) **Oficina de Psicología.** Atiende a las personas asociadas bajo condiciones difíciles o que estén siendo afectadas en su estado socioemocional. Brinda apoyo profesional en manifestaciones derivadas del estrés, de la depresión y de otros trastornos a los que están expuestos los educadores.

m) **Oficina Nacional de Educación Media.** Coordina con los diferentes departamentos (Laboral, Gremial, Profesionales, Internacionales, de la Mujer, Legal, entre otros) para la implementación de capacitaciones y la transmisión de información a los asociados de Segunda Enseñanza que lo solicitan.

n) **Centros de recreo.** Se ofrece a los asociados la posibilidad de visitar los 14 centros de recreo que tiene la organización.

ñ) **Convenios y descuentos.** Los asociados pueden hacer uso de los convenios que se han firmado con universidades, para adquirir descuentos en el pago de la matrícula y las materias y descuentos también con comercios.

## **2.2 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS**

Si bien es cierto, la Teoría General de Sistemas (TGS) ha sido la más usada por las organizaciones en los últimos años, para comprender la estructura de la organización, sin embargo; poco a poco ha sido superada por otras teorías que analizan la empresa desde una óptica más dinámica y no tan teórica.

La Teoría General de Sistemas viene a ser el resultado de gran parte del movimiento de la investigación general de los sistemas, lo que constituye un conglomerado de principios e ideas que han establecido un grado superior de orden y de comprensión científicos, en muchos campos del conocimiento.

La moderna investigación de los sistemas puede servir de base a un marco más adecuado para hacer justicia a las complejidades y propiedades dinámicas de los sistemas, al entender los *Sistemas* como un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito (Palacios: 2002,194).

### **LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA**

Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores, son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, y produce un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente.

Se enfatiza sobre la visión global, la integración, al destacar que desde el punto de vista de la organización, esta era parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social (Palacios: 2002,195).

Sin embargo, para efectos de esta investigación, dicha teoría se tomará solo como referencia, pues el trabajo se enfocará en el modelo y en la teoría propuesta por el Dr. Henry Mintzberg, catedrático de la Facultad de Ciencias Empresariales Desautels de la Universidad McGill (Canadá), quien ha logrado superar la Teoría General de Sistemas, gracias a la observación y a las investigaciones que ha elaborado a lo interno de las organizaciones, en materia de administración y de estrategia corporativa.

Mintzberg se niega a considerar las organizaciones como puras máquinas, sino como una unidad formada por personas colectivas, ello implica considerar la dirección de empresas, no como una ciencia pura, sino más bien, como un arte.

## **2.2.1 LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES**

“Toda actividad humana organizada, desde la fabricación de cerámica hasta poner un hombre en la luna, hace surgir dos requisitos fundamentales y opuestos: la división del trabajo en diversas tareas para realizar y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad. La estructura de la organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre las mismas” (Mintzberg, 1984, 116).

Mintzberg explica que esa estructura está compuesta por seis mecanismos de coordinación, los cuales se entrelazan para darle sentido a la dinámica organizacional.

Pueden considerarse como los elementos básicos de una estructura, lo que mantiene la cohesión de las organizaciones.

**Adaptación mutua.** La coordinación del trabajo en la organización, en todos los niveles, se consigue mediante la simple comunicación informal. En el caso de la ANDE, la comunicación informal es muy usual y se practica en todos los niveles jerárquicos y en el nivel de funcionarios.

Muchas órdenes y directrices se manejan por esta vía, mediante recomendaciones, llamadas telefónicas o sugerencias.

**Supervisión directa.** La coordinación se consigue en la organización al asumir la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.

En ANDE, los directivos delegan a su vez esa coordinación en las jefaturas medias, las cuales se encargan de transmitir a los colaboradores los deseos de de la Directiva, el Directorio e incluso de los 4 ejecutivos de planta.

**Normalización de procesos.** Se logra la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del contenido del trabajo de los miembros de la organización, sobre todo en el nivel operativo.

Pese a que son pocas las funciones operativas que se ejecutan en la organización, sí existen procedimientos que se realizan de manera mecánica, por lo que sí requieren de un responsable que coordine a ese nivel.

**Normalización de resultados.** La coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se quiere conseguir con el fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización. En esta etapa sí existen fallas evidentes, pues no se tiene un control estricto en cuanto al seguimiento de las tareas y sus resultados en todos los procesos y funciones.

Para ello se hace necesario que se implemente una práctica corporativa que permita que se entreguen, cada cierto tiempo, un tipo de rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos en tales funciones.

**Normalización de habilidades.** Parte de determinar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional de la persona. La adquisición de conocimientos, normalmente, tiene lugar fuera de la organización en las escuelas, centros de formación profesional o universidades.

La organización cuenta con un equipo de alrededor de 90 funcionarios que laboran en el edificio central, en los centros de recreo y en las casas regionales. La mayoría de ellos tienen bachillerato y otro porcentaje tiene estudios universitarios o un grado académico profesional.

Hay un talento humano muy valioso. Los profesionales con que cuenta la organización están muy calificados para desempeñar su trabajo, pues durante años se han especializado en temas educativos y del Magisterio Nacional.

También se dispone de un grupo de funcionarios no profesionales que ofrecen un servicio elemental para los afiliados, como servicios generales, mantenimiento, oficinistas, choferes, etc.

**Normalización de las normas.** Se logra la coordinación al compartir creencias, valores, normas, reglas, comunes de los trabajadores. En la ANDE esta transferencia de la cultura organizacional la realizan, por lo general, las jefaturas, las cuales se han empoderado de este conjunto de creencias y valores.

Los ejecutivos de planta también se encargan de reforzar estas normas y las plasman en el marco estratégico de la organización, a través de la misión, la visión y los valores corporativos.

**Comunicación.** Nuevo instrumento de coordinación en las nuevas organizaciones virtuales. La comunicación busca modificar los comportamientos, las actitudes, las presentaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otra u otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente.

La organización ha comenzado a innovar en el uso de las nuevas tecnologías (correos electrónicos, mensajes de texto y página web), no solo para agilizar los procesos de comunicación, sino también para llegar a más personas en forma inmediata y oportuna y de una manera más personalizada.

### **Las seis partes fundamentales de la estructura**

Henry Mintzberg destaca que el diseño y el estudio de una organización, en la práctica es bastante complejo, por ello, la configuración de una organización consiste en el diseño exacto a partir de una serie de bloques constituyentes y de mecanismos de coordinación.

Para Mintzberg, existen fundamentalmente seis configuraciones puras que se pueden adoptar (o pueden surgir) para ajustarse al contexto al que se enfrentan los distintos tipos de organización.

Para efectos de este trabajo, se tratará de adoptar esta teoría a la organización, para entender mejor cómo coordina su trabajo.

**Núcleo de operaciones.** Formado por los operarios que hacen las funciones básicas de compras, de producción, de ventas, etc. Son todas aquellas personas que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y de servicios.

Por tratarse de una organización magisterial que se dedica a los servicios, no podemos calificar al personal en un núcleo operativo propiamente, sin embargo; en la ANDE las personas que ejecutan las funciones más operativas se ubican entre los oficinistas, secretarías y funcionarios de servicio al cliente, quienes deben velar porque los servicios que se ofrezcan de manera oportuna, según las necesidades expuestas.

**El ápice estratégico.** Los directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y que supervisan la totalidad del sistema. Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Ello implica tres conjuntos de obligaciones:

- La supervisión directa
- Las relaciones con el entorno
- El desarrollo de la estrategia de la organización

Los ejecutivos de planta de la ANDE (4 en total) son los que transfieren a las jefaturas las estrategias que se van a implementar en la organización. Estas estrategias se desprenden del trabajo consensuado que llevan a cabo con la Directiva Central (65 representantes de todo el país) y con funcionarios claves que pueden asesorar en materia legal, financiera y de comunicación.

Esas estrategias están plasmadas en el Plan estratégico 2009-2013 que ha puesto en marcha la organización a partir de este año y que fue elaborado con la ayuda de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), las jefaturas de los distintos departamentos de la asociación y los ejecutivos de planta.

**La línea media.** Las personas que realizan su tarea entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones tienen responsabilidades sobre departamentos, divisiones, funciones, procesos, etc. Son aquellas que tratan de entender las líneas estratégicas, implantarlas e implementarlas.

**La tecnoestructura.** Son analistas que estudian la adaptación y el control, la estabilización y la normalización de la actividad de la organización. Analizan, planifican y controlan el trabajo de la organización.

Existen tres tipos de analistas:

De estudios de trabajo, que normalizan procesos

De planificación y control.

De personal, que normalizan las habilidades.

En la ANDE no existe esta figura como tal, sino más bien asesores que asumen esta tarea: el administrador general, las jefaturas, los consultores que se contratan para proyectos específicos o asesores de los ejecutivos que se dan a la tarea de realizar este tipo de análisis.

**El staff de soporte.** Son unidades especializadas en proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. En la ANDE no existen estas unidades de soporte.

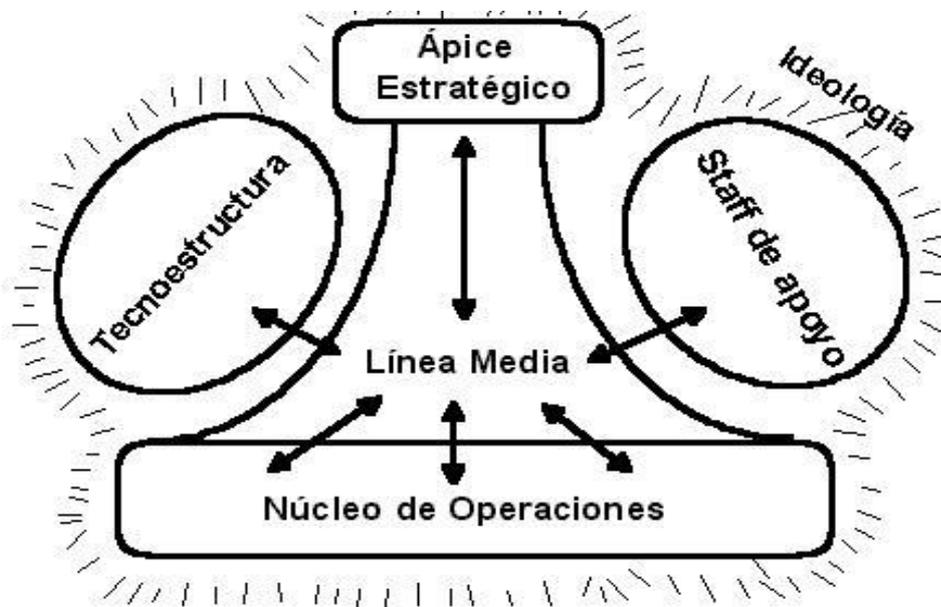
**La ideología.** Alcanza las tradiciones y las creencias de la organización y le da cierta vida propia al esqueleto de la estructura.

A estas partes modernamente le podríamos añadir otra: los sistemas de información que son los que establecerían el sistema nervioso central de toda la estructura organizativa sobre la base de las tecnologías de la información y de la comunicación implantada en la organización.

De hecho en la ANDE, la ideología es muy fuerte y arraigada al trabajo y la cultura organizacional, de manera que sus estructura, jerarquía e interacción responden a ella, la cual fue heredada por sus fundadores desde 1942.

Figura N°1

Las seis partes de la estructura de la organización



Fuente: (Agrandio, 2000)

### Parámetros del diseño de la organización

La esencia del diseño organizacional es la utilización de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Estos parámetros son:

#### Diseño de puestos

1. Especialización del puesto
2. Formalización del comportamiento
3. Preparación y adoctrinamiento

Pese a que existen muchos funcionarios que se han especializado en su puesto, la ANDE no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos

que se encargue de capacitar y de perfeccionar a los funcionarios en los diferentes puestos de trabajo en los que laboran. Esta situación ha limitado seriamente la posibilidad de crecimiento laboral y profesional para los empleados.

Para progresar laboralmente cada empleado debe velar por su capacitación y por su preparación, ya que no se cuenta con presupuesto ni programas que beneficien a los colaboradores.

### **Diseño de la superestructura**

4. Agrupación de unidades

5. Tamaño de la unidad

Para una mejor atención del asociado y en el orden de los procesos, la ANDE ha agrupado a los funcionarios por unidades, es decir, por departamentos especializados, según el servicio que ofrecen. El tamaño de esas unidades varía, de acuerdo con la demanda del servicio.

### **Diseño de vínculos laterales**

6. Sistemas de planificación y control

7. Dispositivos de enlace

En realidad no existe un programa de planificación y de control integral. Este año se comenzó a asumir este diseño, por medio de la implementación del Plan estratégico 2009-2013.

Una vez que los departamentos empiecen a ejecutar el plan, es elemental que se activen estos dispositivos de enlace, de manera que el trabajo se armonice bajo los objetivos organizacionales propuestos.

### **Diseño del sistema de toma de decisiones**

8. Descentralización vertical

## 9. Descentralización horizontal

La toma de decisiones es vertical. Los colaboradores no son copartícipes de las decisiones organizacionales, sino más bien, ejecutores.

### Diseño del sistema de información

#### 10. Centralizado

#### 11. Descentralizado

El sistema de información es centralizado, de hecho, es el principal talón de Aquiles de la organización, pues ha sido estructura en cascada, de la cúspide hacia la base, lo que ocasionada una ruptura inevitable.

La organización debe hacer ingentes esfuerzos para descentralizar este sistema y procurar un dinamismo en sus procesos internos de comunicación.

### **Factores de contingencia**

Para Mintzberg, existen diversos factores de contingencia o situacionales que influyen en la selección de estos parámetros de diseño, y viceversa:

### **Edad y tamaño**

En este aspecto, es necesario considerar los siguientes postulados generales o hipótesis, que se derivan de amplias investigaciones:

- Entre más antigua la organización, más formalizado su comportamiento
- Entre más grande la organización, más formalizado su comportamiento
- Entre más grande la organización, más elaborada su estructura; es decir, entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus componentes administrativos.

- Entre más grande la organización, es más grande el tamaño promedio de sus unidades.
- Desde la fundación de la organización, la industria refleja la edad de la industria.

En el caso de la ANDE, la edad sí juega un papel determinante. Se trata de una organización muy formal en cuanto a sus procedimientos y toma de decisiones. Con el pasar del tiempo se han logrado establecer las unidades o departamentos que ofrecen servicios, sin embargo, por tratarse de una organización no lucrativa ni comercial, sus unidades no crecieron al ritmo en que lo hizo la organización.

Lo que sí es cierto, es que la ANDE efectivamente refleja sus 66 años de existencia, pues su cultura organizacional está muy arraigada.

### **El sistema técnico**

Este debe ser diferenciado de la “tecnología”. Se refiere a los instrumentos que utiliza el núcleo de operaciones para producir los productos o los servicios. De igual manera, que referente a la edad y el tamaño, existen diversas hipótesis respecto a éste:

- Entre más regulado el sistema técnico, más control en el trabajo de los operadores, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo de operaciones.
- Entre más complejo el sistema técnico, más elaborado y profesional el personal de apoyo.
- La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en orgánica.

En la ANDE se hace uso de la tecnología, sobre todo de programas de cómputo especiales que facilitan el control de los datos, el registro de los trámites y expedientes y el listado de las deducciones de planilla que se aplican a los afiliados.

## **El medio ambiente o el contexto externo**

El contexto externo de la organización se refiere a los proveedores, mercado, clima político, competidores, aspectos económicos y financieros, es decir, a todos los factores externos que influyen en la vida de la organización, las tendencias más comunes, son las siguientes:

- Entre más dinámico el medio ambiente de una organización, más orgánica su estructura.
- Entre más complejo el medio ambiente de una organización, más descentralizada necesita ser su estructura.
- Entre más diversificados los mercados de una organización, mayor es la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala.
- La mayoría de las ocasiones, la extrema hostilidad de su medio ambiente obliga a las organizaciones a centralizar temporalmente su estructura.

En este caso, la ANDE encaja en el tercer punto *entre más diversificados los mercados de una organización, mayor es la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala*; puesto que su público es muy heterogéneo, pues cuenta con afiliados de preescolar, primaria, secundaria, educación técnica, universitaria y pensionados.

## **El Poder**

En este tópico existen dos grandes hipótesis, que se sintetizan de la siguiente forma:

- Cuanto mayor sea el control externo sobre la organización (principalmente de los accionistas), más formalizada será su estructura.
- Una coalición externa dividida tenderá a fomentar una coalición interna politizada y viceversa.

La ANDE cuenta con alrededor de 50 mil afiliados, los cuales desde sus bases nombran a sus dirigentes. Debido a la cantidad de asociados, la organización decidió reglamentar la mayoría de sus procedimientos, para así tener mayor control. Las principales decisiones y políticas de la organización las toma el Congreso Nacional, conformado por 705 representantes de todo el país.

### **Las seis configuraciones de la organización**

Una premisa básica de Mintzberg es que para que pueda llevarse a cabo la estrategia de la organización, se debe de elegir un tipo de configuración, que se ajuste al contexto en que opera. Las configuraciones se pueden agrupar en *seis tipos*:

#### **1. Organización empresarial o estructura simple**

Pocas actividades están formalizadas y se utiliza la planificación lo mínimo posible, tiene una jerarquía directiva pequeña, dominada por el director general (que en pequeñas empresas suele ser el propietario) y una división del trabajo flexible.

Esa configuración es efectiva en pequeñas organizaciones empresariales, en las que la flexibilidad ante el cambio de las circunstancias es esencial para el éxito.

## **2. Organización máquina o burocracia mecánica**

Suele encontrarse en organizaciones maduras que actúan en mercados con tasas de cambio muy reducidas.

Su característica principal es tener un gran departamento de personal (o tecnocestructura) que desarrolla sistemas y rutinas de trabajo para estandarizar las tareas, este tipo de configuración es adecuada para organizaciones que producen bienes o servicios, en las que el liderazgo en costos resulta esencial para lograr la competitividad.

## **3. Organización profesional o burocracia profesional**

Es una burocracia, pero sin la centralización de la burocracia mecánica, el trabajo profesional es complejo, pero puede estandarizarse y garantizar que los profesionales que trabajan en el núcleo de operaciones tengan el mismo conocimiento y las mismas competencias nucleares.

Este tipo de configuración se requiere cuando una organización se encuentra en un medio ambiente que es estable, pero al mismo tiempo complejo, en tanto que la complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y así trabajar con un amplio grado de autonomía.

## **4. La organización diversificada o configuración divisional:**

Este tipo de configuración se busca como una respuesta a la diversidad de productos y mercados de la organización, son unidades diversificadas de línea intermedia, que comúnmente se les llaman divisiones, ejerciendo un impulso hacia la fragmentación, es decir que cada división tiene su propia estructura.

La ANDE efectivamente es una organización diversificada, por cuanto maneja gran diversidad de servicios para un mercado muy heterogéneo. Esta situación ha obligado a la organización a crear estas unidades y a especializarse según el servicio que ofrecen.

### **5. La organización innovadora o adhocracia**

Se produce en organizaciones cuya estrategia competitiva parte sobre todo de la innovación o el cambio, esta configuración es muy orgánica y se basa en la interrelación directa entre los trabajadores del núcleo de operaciones, y en un estilo de dirección que fomenta y apoya la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados.

La adhocracia tiene que ser considerada como una “comunidad de comunidades”, si se quiere que se fomente la innovación.

### **6. La organización misionera**

Cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos y por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos, así como una reducción de las diversas formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones, lo que mantiene a la organización misionera unida, es decir, lo que ocasiona su coordinación, son las normas.

Mintzberg señala que aunque pocas organizaciones se ajustan exactamente a alguna de las configuraciones descritas, en tanto que cada una es de tipo ideal y en la realidad lo que existe es una combinación de éstas, las características de ellas sirven para reflexionar sobre cuestiones importantes, relativas al ajuste entre estrategia y la estructura de la organización.

Otros dos tipos de organizaciones que han surgido dentro de estas categorías son:

### **La organización política**

Se define mejor por aquello que no tiene que por aquello que tiene. No tiene ningún aspecto que predomine, a excepción del poder. Cuando una organización no tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación que sobresalga y ninguna forma estable de centralización, es probable que tenga dificultades ajustando los conflictos internos. Aquello que caracteriza su comportamiento es el impulso a la desunión.

### **La organización virtual**

La organización virtual es aquella en la que las personas no coinciden regularmente en tiempo y espacio. Son organizaciones que intentan dar respuesta a un nuevo modo de organizarse. Empresas que pueden incluso no ser reales.

## **2.3 Misión y visión de la organización**

### **Misión**

La misión es la razón de ser de la organización. Es el resultado primordial que la misma busca lograr.

“La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares” (Brenes: 2004, 65).

### **Visión**

La visión es una representación de cómo se visualiza la organización en el futuro ante los actores, los beneficiarios, los funcionarios, los involucrados y ante la sociedad.

“Es ir al futuro y ver en qué se convirtió la empresa y los grupos de interés cuando pasó el tiempo y se actuó de acuerdo con la misión” (Brenes: 2004, 67).

## **2.4 LA ESTRATEGIA**

“La estrategia es la ciencia y el arte de emplear y dirigir las destrezas y recursos para lograr objetivos básicos en las condiciones más ventajosas” (Brenes: 2004, 25).

Para este trabajo se elaboró una estrategia, que precisamente busca tomar todos los elementos citados por Brenes y desarrollar un sistema que genere un producto acorde a la exigencia de los asociados a la ANDE.

## **2.5 LA ESTRATEGIA CORPORATIVA**

“La estrategia empresarial es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos a la entidad en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar a una posición relativa actual a una posición competitiva mejorada, dentro de los sectores industriales en que participa” (Brenes: 2004, 29).

En el caso de la ANDE, recientemente se acaba de aprobar *el Plan Estratégico de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE) 2009-2013* el cual contempla la planificación del trabajo de acuerdo con sus objetivos organizacionales.

Es la primera vez que la ANDE trabaja con base en un plan estratégico, pues anteriormente se carecía de una estrategia corporativa como tal, que lograra unificar la labor de los departamentos, según las metas propuestas y los proyectos institucionales.

Anteriormente, cada departamento elaboraba un plan anual de trabajo divorciado de los restantes y sometido a evaluación únicamente por la Secretaría General y en algunos casos especiales, por el Directorio.

Con este gran paso, la ANDE se ordena y comienza a planificar su trabajo de cara a la visión que estructuró en su marco estratégico y con la participación de todos los actores involucrados.

**Una estrategia se diferencia de otra por:**

1. Su línea de productos o servicios ofrecidos.
2. Mercados o segmentos del mercado en los que se ofrecen los productos o servicios.
3. Financiamiento de la operación.
4. Objetivos en cuanto a utilidad.
5. Seguridad del capital frente a niveles de rentabilidad.
6. Abastecimiento.
7. Manufactura.
8. Investigación y desarrollo.
9. Relaciones laborales.
10. Tamaño, forma y clima de la organización.

La ANDE apenas inicia su trabajo estratégico. Tendrá entonces que revisar cuál es la estrategia que más le conviene, según el diagnóstico que logre realizar de su mercado meta, competidores, clima organizacional, ambiente, presupuesto y otros factores que serán determinantes a la hora de establecer la estrategia corporativa.

## **Formulación de la estrategia**

La estrategia es un proceso organizacional, pero es posible abstraer del proceso los aspectos importantes: la formulación y la implantación.

Las principales actividades de la formulación de la estrategia incluyen:

- La identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la compañía.
- La estimación de los riesgos.
- Valoración de los puntos fuertes y débiles de la organización y de los recursos disponibles.
- Evaluación de la capacidad real y potencial para tomar ventaja en relación con las necesidades del mercado.

La opción estratégica que resulte de mezclar la oportunidad y la capacidad en un nivel aceptable de riesgo, constituye la estrategia económica. En el caso de la ANDE, esto es muy importante, pues el Departamento Financiero tendrá que adecuar su presupuesto basado en el plan estratégico, para así direccionar los recursos según las necesidades planificadas a largo, mediano y corto plazo.

Además, la determinación de la estrategia requiere de la consideración de opciones que prefiere la jefatura y sus colaboradores, ya que las aspiraciones y los ideales ejercen influencia sobre la elección final de los propósitos.

La formulación de la estrategia es un proceso intelectual que busca el equilibrio óptimo entre lo que la compañía podría hacer, en función de las oportunidades del medio ambiente y lo que puede hacer en función de su habilidad y de su poder.

La formulación de la estrategia mercadológica propone un plan de acción accesible para la organización, pues se han tomado en cuenta los recursos con que se dispone para ejecutarla. La oportunidad real para implementarla es el hecho de que el plan estratégico contempla la implementación de un plan de mercadeo, la designación de un presupuesto para este fin e incluso el hecho de que se cuente con una persona encargada del mercadeo de la organización.

La implantación de la estrategia comprende una serie de actividades de naturaleza administrativa:

- Diseño de una estructura organizacional apropiada con sistemas de información y relaciones que permitan la coordinación de actividades subdivididas.

En los dos últimos años, la ANDE ha adoptado sistemas de información más actuales y efectivos para llevar a cabo sus operaciones. Se utilizan la intranet, la internet, los mensajes de texto y las nuevas tecnologías para realizar trámites e informaciones que antes eran más tediosos y lentos.

- Sistemas de incentivos, controles y evaluación de desempeño para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este es un punto que debe ser trabajado por las jefaturas, de manera que logren garantizarse que sus colaboradores están comprometidos con los objetivos de la organización.

### **Integración de la estrategia de marketing con el resto de las estrategias corporativas**

Para que los objetivos y las estrategias de marketing entren en un mercado en particular, deben ser asequibles con los recursos y con las capacidades de los que dispone la empresa y congruentes con la dirección y con la asignación de recursos inherentes a la estrategia

corporativa y de nivel de negocios de la compañía particular (Boyd, Larreché:2005, 29).

Por primera vez en 66 años, la ANDE elaboró con la ayuda de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), de los ejecutivos y de las jefaturas, su primer Plan estratégico 2009-2013. En él se condensan diversas estrategias, según el área de trabajo.

Por ello, esta estrategia de marketing deberá ir de la mano con este plan, de manera que logren ser complementarias.

El *Plan estratégico 2009-2013* persigue de manera unificada una mejora sustancial de los servicios que reciben los asociados. Para ello se pretenden desarrollar diversas tácticas a lo largo de este período y en los diferentes departamentos, pero todas apuntan hacia esa optimización.

Para efectos de este trabajo, la estrategia mercadológica va a complementarse con una estrategia de comunicación y con una estrategia de capacitación para el personal.

### **La estrategia se basa en actividades únicas**

Michael Porter plantea una teoría muy interesante sobre la estrategia, la cual se trae a colación en el desarrollo de este trabajo, al considerarse muy atinente para la efectividad de la propuesta que se presentará en el capítulo 6.

Porter señala que la estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor.

“La esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades diferentes a las de los rivales. De otra manera, la estrategia no es más que un lema de mercadeo que no resistirá la competencia”. (Humberto Gallo. (1997). ¿Qué es estrategia? Revista INCAE, Vol. X, 35-52).

## 2.6 ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

La mercadotecnia de servicios exige más que las cuatro pes, requiere además de la mercadotecnia interna y de la mercadotecnia interactiva (Hiebing, Cooper: 1992, 103).

- a) **Mercadotecnia interna.** Implica que la empresa prestadora de servicios capacite y motive de manera efectiva a los empleados que se relacionan con los clientes y a todo el personal de apoyo, para que trabajen en equipo al proveer la satisfacción del cliente.
- b) **Mercadotecnia interactiva.** La calidad percibida del servicio depende en gran medida de la calidad de la interacción entre el comprador y el vendedor
- c) **Posicionamiento.** Méndez, Molina y Rodríguez citan a Hiebing y Cooper para explicar qué el posicionamiento es “crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta”. Este también puede visualizarse como una estrategia.

Un buen posicionamiento de un servicio de información en el mercado significa que éste es deseable, compatible, aceptable y relevante para un segmento meta determinado, a diferencia de los que ofrece la competencia.

Es un servicio que los clientes perciben como "único". Un servicio de información bien posicionado se identifica perfectamente por los clientes, él representa una serie de deseos y de necesidades propios de su escala de valores. La lealtad de los consumidores es mayor también.

### **El papel de los líderes andinos**

Para Michael Porter, el desafío de elaborar o restablecer una estrategia clara es principalmente organizacional y depende de los líderes. En

muchas empresas el liderazgo ha degenerado en lograr mejoras operativas y en hacer tratos.

La gerencia general es más que la administración de funciones individuales. Su núcleo es la estrategia: definir y comunicar la posición particular de la compañía, hacer elecciones y lograr ajuste entre las actividades.

La fijación de límites es otra función de los líderes. Decidir a qué grupo objetivo de clientes, variedades y necesidades debe servir la compañía es fundamental para desarrollar una estrategia.

### **3.1 IMAGEN ORGANIZACIONAL.**

Para implementar la mercadotecnia a lo interno de la organización se hace necesario evaluar la manera en que los clientes, o los usuarios de los servicios o productos, ven a la organización. La percepción que ellos tengan de la empresa es lo que se conoce como imagen organizacional.

Para efectos de este trabajo esa evaluación es trascendental, pues nos lleva a realizar una evaluación de cuál es la percepción que el asociado tiene sobre la ANDE y el servicio que le ofrece.

#### **3.1.2. PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA IMAGEN ORGANIZACIONAL.**

Armstrong recomienda que las organizaciones sondeen ocasionalmente a su público, para ver si sus actividades mejoran su imagen. Si una organización no progresa, lo más viable será modificar sus ofertas o su programa de mercadotecnia.

En la ANDE no se realiza esta planeación ni control de la imagen, por lo que es imposible precisar con exactitud cuál es el concepto que tienen de la organización.

## **3.2 MERCADEO**

La Asociación Americana de Mercadeo define el mercadeo como:

“El proceso de planificar y ejecutar los conceptos, precios, promociones y la distribución de ideas, bienes y servicios”.

## **3.3 MERCADOTECNIA**

Phillip Kotler, quien es considerado el padre de la mercadotecnia, la define como... “un proceso social y administrativo por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, al crear e intercambiar productos y valores para otros”. (Armstrong, Kotler: 1991, 5).

El Diccionario de la Real Academia (DRAE) la precisa como el conjunto de principios y de prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

El diccionario en línea Wikipedia la define como una disciplina de influencias científicas, como un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

## **3.4 MERCADOTECNIA DE LA ORGANIZACIÓN.**

Se aborda este tema, ya que la propuesta que se presenta en este trabajo se realizó para una organización específica, en este caso, la ANDE.

“La mercadotecnia funciona junto con otros departamentos de la misma organización para alcanzar sus objetivos estratégicos globales”. (Armstrong, Kotler: 1991, 29).

### 3.4.1 MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS.

Por tratarse de una organización que se dedica a la venta de servicios, es necesario conocer cómo opera este tipo de mercadotecnia.

Iniciemos con la definición de servicio: (Del lat. *servitium*).

-Acción y efecto de servir.

- Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. *Servicio de correos, de incendios, de reparaciones.*

- Función o prestación desempeñadas por estas organizaciones y su personal.

- Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales.

El diccionario en línea Wikipedia señala que “en economía y en marketing un **servicio** es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien.

Phillip Kotler define un servicio como “...cualquier actividad o servicio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada. Su producción podría o no estar vinculada con un producto físico” (Kotler: 1991, 538).

### 3.5 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Para la elaboración del plan de mercadeo se emplearon las 4 pes de la mezcla de mercadotecnia, con la finalidad de abarcar cada una de las

estrategias de mercadeo que buscan posicionar el producto o el servicio en la mente de los clientes.

Kotler y Armstrong, definen la mezcla de mercadotecnia como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

En 1967, Philip Kotler, definió el célebre modelo de las 4 P: producto, precio, plaza y promoción.

Él creía que este enfoque era una estrategia de posicionamiento que debía encontrar respuestas a cuatro interrogantes claves: ¿Qué producto lanzaré? ¿A qué precio? ¿En qué mercado? ¿A través de qué medios de comunicación?

La estrategia de las 4 P pretende establecer los movimientos de los cuatro frentes claves para el "juego del marketing". Tradicionalmente, la estrategia de las 4 P orientaba sus objetivos y filosofía desde la oferta.

Con la evolución de la mercadotecnia, el tradicional enfoque a las 4 P ha mostrado sus limitaciones. Por lo cual, muchos expertos en la materia han desarrollado nuevos y variados modelos de análisis de mercadotecnia a partir del tradicional modelo de las 4 P.

## **Las 4 pes**

**Producto o servicio.** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal).

Es importante caracterizar los productos y los servicios, y la estrecha relación existente entre ellos. Sobre los servicios se tiene que "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad, su prestación puede o no vincularse a un producto físico".

En otras palabras es la prestación ofrecida por las organizaciones y su personal; considerando que una empresa autorizada para prestar un determinado servicio lo realiza en función de sus propios intereses y los intereses de los usuarios.

"El producto representa la combinación de bienes y servicios que ofrece la compañía al mercado meta" (Kotler: 1991, 47).

Variedad, Calidad, Diseño, Características, Marca, Envase, Servicios, Garantías.

**Precio.** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. (Kotler: 1991, 47).

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para las de servicios. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes.

Las características de los servicios pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

Sus variables son las siguientes:

Precio de lista, Descuentos, Complementos, Periodo de pago, Condiciones de crédito (Kotler, Philip, 2002: 63).

**Plaza.** Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura).

Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en lo referente a los servicios, debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes (Kotler, Philip, 2002: 63).

Canales, Cobertura, Surtido, Ubicaciones, Inventario, Transporte, Logística.

**Promoción.** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos:

a) **Publicidad.** Definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

b) **Venta personal.** Definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

c) **Relaciones Públicas** (Publicity). Definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

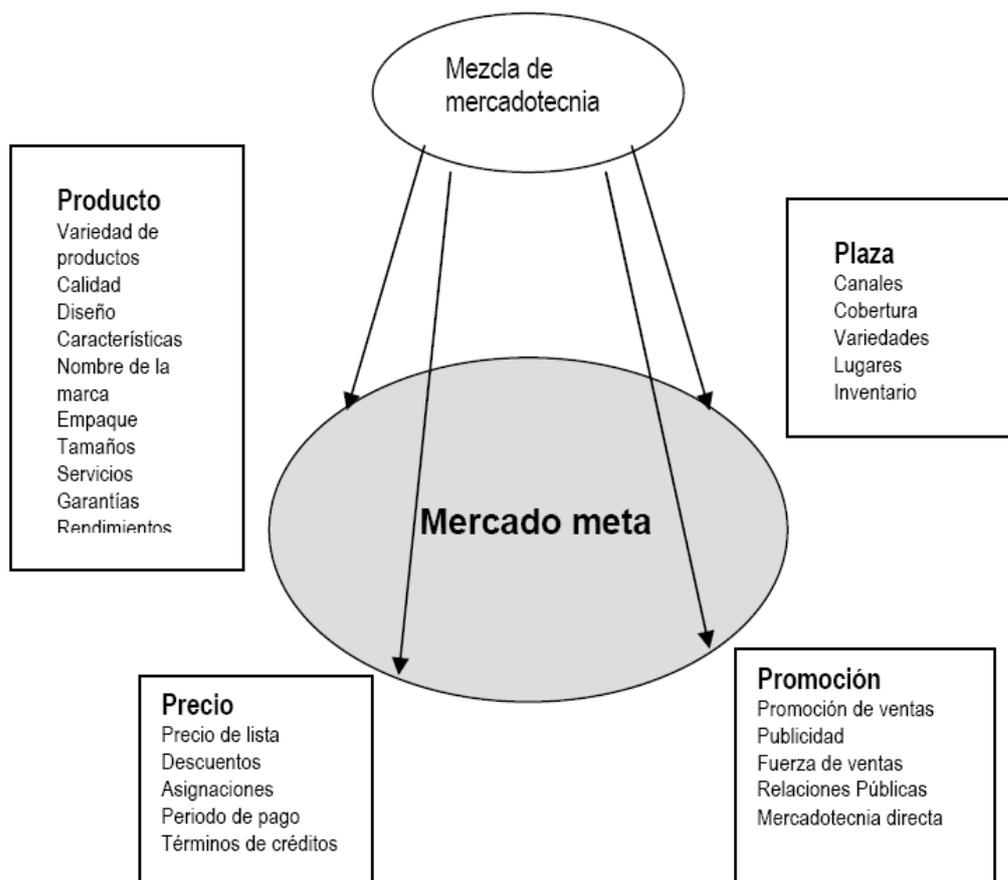
d) **Promoción de ventas**: Actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivas de influencia y comunicación con los clientes.

La promoción representa las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran (Amstrong, Kotler: 1991, 48).

Figura N° 2

### Las cuatro P de la mezcla de mercadotecnia



Los cuatro Pes de la mezcla de mercadotecnia, Kotler, 1976

Fuente: (wirtschaft, 2008).

### 3.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Los servicios tienen cuatro características que deben tomarse en cuenta si se desea elaborar un plan o estrategia de mercadeo:

1. **Intangibilidad.** Se refiere a los servicios que no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados. Esta característica genera incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar el grado de satisfacción que tendrán al adquirir el servicio.

Philip Kotler, señala que a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible". (Kotler: 2002, 200,202).

2. **Inseparabilidad.** Los bienes se producen, se venden y se consumen al mismo tiempo. Su producción y consumo son actividades inseparables.
3. **Heterogeneidad o variabilidad.** Los servicios pueden variar y dependen de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.
4. **Carácter perecedero.** Los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en un inventario. La imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas.

## **3.7 SERVICIO AL CIENTE**

Por ser una empresa dedicada a los servicios, es indispensable afrontar este tema, ya que la actitud y la forma en que los empleados tratan a los clientes incide irremediabilmente en la percepción que los asociados tienen del servicio.

Harold Gitlow lo define como “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y en el lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. (Gitlow:1990, 10).

Pero también es visto como una potente herramienta de mercadeo. Las empresas actualmente trabajan en una política de orientación al cliente, en busca de su satisfacción y de su fidelidad.

Para Richard Gerson, el servicio al cliente lo constituyen todas las actividades que una empresa y sus empleados desarrollan y efectúan, para satisfacer a los clientes. Para él se trata de “hacer algo fuera de lo común por la clientela y tomar decisiones que la beneficien, aún con cargo a los fondos de la compañía”. (Gerson: 1994, 7).

El tema es de suma importancia en el contexto de este trabajo, pues la Asociación Nacional de Educadores es una organización que se dedica a ofrecer servicios a sus clientes, los educadores.

Una atención deficiente genera una mala imagen, quejas y disgustos que pueden conllevar a la desafiliación de sus asociados.

### **3.7.1 ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CIENTE**

Gerson también expone cuáles son los elementos que debe contemplar el servicio al cliente

## **Servicio**

Primeramente cita el servicio, no como el producto en sí, sino más bien desde la óptica del trato, la percepción que tienen los clientes de la calidad de ese servicio.

## **Actitud**

“La actitud es la manera como las personas comunican los sentimientos a los demás. Es un proceso continuo, dinámico, sensible y de percepción y si el ser humano no se mantiene alerta, los factores negativos se interponen al hacer que piense más en dificultades que en oportunidades. La actitud rige la forma de pensar del ser humano, puesto que lo que sienten los empleados con respecto a su trabajo es transmitido a sus clientes”. (Gerson: 1994,59).

La gerencia debe tomar este aspecto en cuenta, pues la actitud que tengan sus colaboradores hacia el cliente va a incidir positiva o negativamente en la percepción del servicio

## **Control**

Gerson recomienda a las empresas, mantener el control sobre los procesos internos de atención al cliente, para disminuir al máximo las fallas de información y de atención a los clientes, por parte de las personas encargadas de brindarles el servicio (Gerson: 1994,62).

### **3.7.2 ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.

- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad genera utilidades y la consecución de nuevos públicos.

## **4.1 CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN**

“La calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior, a la medida y a un buen precio. Ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos” (Stoner, Freeman, Gilbert.: 2006, 229).

Stoner y Freeman señalan que muchas personas creen que prestar atención a la calidad es uno de los aspectos más importantes para la competencia del presente. De hecho quizás la calidad sea una de las formas que permitan al administrador agregar valor a los productos y servicios, distinguiéndolos de la competencia.

### **4.1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

Se denomina Administración de la Calidad al “compromiso de la cultura de la organización, dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación.

La Administración de la Calidad Total (ACT) entraña la mejora continua de los procesos de la organización, la cual da por resultado, productos y servicios de gran calidad” (Stoner, Freeman, Gilbert: 2006,230).

En el caso de la ANDE se hace necesario asumir esta responsabilidad, al capacitar y concientizar a sus empleados acerca de la importancia que lleva una efectiva calidad de los servicios.

## **5.1. MERCADO**

El mercado es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

Kotler y Armstrong lo caracterizan como un conjunto de compradores reales o potenciales del producto (Kotler: 1989, 9).

Para Cravens y Piercy, “la comprensión del alcance y la estructura de todo el mercado es necesaria para desarrollar la estrategia y anticipar los cambios del mercado y las amenazas competitivas. La comprensión de los mercados y de cómo es probable que cambien en el futuro, son cuestiones importantes a tener en cuenta en las estrategias orientadas al mercado”. (Cravens & Piercy: 2006, 120).

### **5.1.2 MERCADO META**

Es un grupo de clientes a quienes una organización dirige específicamente su esfuerzo de mercadotecnia.

Kotler señala que “está compuesto por la serie de compradores que comparten las necesidades o las características que la empresa ha optado por atender”. (Kotler: 2002, 299).

El mercado meta de la ANDE son educadores activos de todas las especialidades y de todos los niveles educativos y educadores pensionados. Sus edades van de los 25 a los 80 años y quienes se ubican en todo el territorio nacional.

El 80% son mujeres, frente a un 20% de varones. La mayoría son casados, pero si hay una alta tasa de divorciados. Tienen hijos y se ubican en el estrato de clase media-baja y media.

### **5.1.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

“La segmentación del mercado es el proceso de poner a los compradores de un producto-mercado en subgrupos, de forma que los miembros de cada segmento tengan una respuesta análoga a determinada estrategia de posicionamiento. Las similitudes de los compradores quedan indicadas por la cantidad y frecuencia de la compra, la fidelidad a determinada marca, cómo se utiliza el producto y otros indicadores de su respuesta.

Es un proceso de identificación, dirigido a encontrar subgrupos homogéneos de compradores, dentro de un mercado total. La oportunidad de segmentar existe cuando las diferencias de las funciones de demanda de los compradores permiten dividir la demanda del mercado en segmentos, cada uno con una función de demanda específica”. (Cravens & Piercy: 2006, 148,149).

En la ANDE existen grupos de educadores que se ubican según especialidades y niveles, así encontramos a los de preescolar, primaria, secundaria y pensionados y cada uno de estos grupos también se dividen en especialidades, de allí la importancia de contar con un sistema que nos permita segmentarlos para así evaluar sus gustos y preferencias de manera más específica.

### **5.1.4 TIPOS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Cravens y Piercy exponen diversos criterios para dividir el mercado en segmentos (Cravens, Piercy: 2006, 153,153,154,156 y 157).

**“Segmentación en función de las personas y de las organizaciones:**  
Las características de las personas se encuentran en dos grandes

categorías: 1) características geográficas y demográficas y 2) psicográficas (estilo de vida y personalidad).

Las características demográficas suelen ser más útiles para describir segmentos de consumidores una vez formados. Estas variables son populares porque los datos disponibles suelen relacionar los datos geográficos con otras variables para la segmentación. La localización geográfica puede ser útil para segmentar mercados de productos.

Estas variables describen a los compradores en función de su edad, su nivel de renta, su educación, su ocupación y otras características.

Las variables sobre estilo de vida indican lo que hace la gente (actividades), sus intereses, sus opiniones y su comportamiento de compra. Ofrecen una descripción más profunda y subjetiva del consumidor.

La segmentación de los mercados de organizaciones se facilita al analizar el grado de concentración del mercado y el grado de personalización del producto. La concentración tiene en cuenta el número de consumidores y su poder de compra relativo.

**Segmentación en función de la situación de uso del producto.** Las necesidades y las preferencias varían en función de las distintas situaciones de uso.

Las necesidades de los consumidores mueven a la gente a actuar. La comprensión de cómo satisfacen los consumidores sus necesidades ofrecen líneas directrices para emprender acciones de marketing.

Las actitudes del comprador hacia las marcas son importantes porque la experiencia y las conclusiones de los estudios indican que las actitudes influyen sobre los comportamientos.

También se valoran las percepciones, porque son la forma en que los compradores eligen, organizan e interpretan los estímulos de marketing, la publicidad, la venta personal, el precio y el producto

**Segmentación en función del comportamiento de compra.** Las variables relativas al consumo, como la magnitud y la frecuencia de una compra, son útiles para segmentar los mercados de consumidores y de empresas. Los distribuidores de productos industriales suelen clasificar a los consumidores y a los potenciales, en función del volumen de compra.

Puesto que las decisiones de compra varían en cuanto a su importancia y complejidad, resulta útil clasificarlas para comprender mejor sus características, los productos a las que se aplican y las repercusiones sobre las estrategias de marketing que tiene cada tipo de comportamiento de compra". (Cravens & Piercy, 2006: 157).

## **6.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Para resolver el problema en estudio, se procedió a realizar una Investigación de Mercados, con la finalidad de conocer los gustos y las preferencias de los asociados de la ANDE, con respecto de los servicios que les brinda la organización.

Por medio de esta investigación es posible, no solo evaluar los servicios, sino también analizar la percepción de los afiliados con respecto de la imagen organizacional. Estos referentes facilitan la elaboración de un plan de mercadeo que responda a los objetivos de este trabajo y que permita, por medio de una base científica, elaborar una propuesta acorde con las exigencias de los clientes, los educadores.

La American Marketing Association (AMA) define la investigación de mercados de la siguiente manera:

“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador, a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y

evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones”.

Kinney y Taylor ofrecen una definición más sencilla.

“La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing” (Kinney y Taylor: 1994,6).

Según Kinney y Taylor, la investigación de mercados puede clasificarse en:

**“Investigación exploratoria.**

La investigación exploratoria es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones. Usualmente esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y de tiempo.

El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles; éstos incluyen fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo con personas bien informadas e historias de casos.

**“Investigación de monitoreo del desempeño.**

Una vez seleccionado el curso en acción e implementado el programa de marketing, se necesita la investigación de monitoreo del desempeño. El monitoreo del desempeño es un elemento esencial para controlar los programas de marketing de acuerdo con los planes.

La desviación del plan puede ser el resultado de una ejecución inapropiada del programa de marketing y/o cambios no previstos en los factores situacionales. En consecuencia, el monitoreo eficaz del desempeño incluye la minoría, tanto de las variables de la mezcla de mercadeo como las variables situacionales, además de otras medidas tradicionales de desempeño, tales como ventas, participación del mercado y utilidades.

#### **“Investigación concluyente.**

La investigación concluyente suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales de investigación.

Esto comprende objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos. Con frecuencia se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan formal de muestreo.

Debe estar claro cómo se relaciona la información que se va a recolectar con las alternativas bajo evaluación. La investigación concluyente está diseñada para suministrar información para la evaluación de cursos alternativos de acción y se sub clasifica en:

- Investigación descriptiva e
- Investigación causal

**“Investigación descriptiva.** La gran mayoría de los estudios de investigación de mercados incluyen investigación descriptiva. La mayor parte de los estudios de esta naturaleza dependen principalmente de la formulación de preguntas a sus encuestados y de la disponibilidad de datos en fuentes de datos secundarias.

La característica y el propósito de la investigación descriptiva son sustancialmente diferentes de los de la investigación exploratoria. Una investigación descriptiva eficaz se caracteriza por una enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y

necesidades de información detalladas. Se caracteriza también por un diseño de investigación cuidadosamente planeado y estructurado.

**“Diseño de sección transversal.** Por lo general la investigación descriptiva hace uso de un diseño de investigación de sección transversal, es decir, tomando una muestra de los elementos de la población en un punto en el tiempo. Con frecuencia, esto se llama diseño de investigación de encuesta.

Este es el tipo más popular de diseño de investigación y con el cual las personas están más familiarizadas. El diseño de encuesta es útil en la descripción de las características de los consumidores y en la determinación de frecuencia de los fenómenos de marketing.

**“Investigación causal.**

La investigación causal es apropiada dados los siguientes objetivos de la investigación: 1) comprender cuáles variables son la causa de lo que se predice (el efecto) y 2) comprender la naturaleza de la relación funcional entre los factores causales y el efecto que se va a predecir. La investigación causal debe diseñarse de tal manera que la evidencia relacionada con la causalidad sea clara. (Taylor & Bogdan, 1994)

## **6.1.2 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

De acuerdo con Weiers, el proceso formal de la Investigación de Mercados consta de cuatro pasos que se enumeran a continuación (Weiers: 1996, 97).

1. Definir el problema.
2. Objetivo de la investigación.
3. Elaboración del plan de investigación.
4. Aplicar el plan de investigación e interpretar los resultados.

## 7.1. COMPETIDORES

La ANDE cuenta con dos competidores directos, la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE) y el Sindicato de Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC).

De manera indirecta compite con el Colegio de Licenciados y Profesores, cooperativas del sector magisterial y gremios magisteriales más pequeños.

En este trabajo se abarcará cómo estos competidores inciden en los asociados y en la percepción que tienen del servicio al compararlo con estas otras agrupaciones.

Las empresas que se encuentran en el mercado se enfrentan con una amplia gama de competidores.

“El concepto de mercadotecnia afirma que para tener éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que la competencia. También debe adaptarse a las estrategias de los competidores que atiende a los mismos consumidores meta. Debe tener ventaja estratégica al imponer enérgicamente sus productos, frente a los de la competencia, en la mente de los consumidores”. (Kotler, Armstrong: 1991, 125).

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quienes compran o adquieren estos bienes y servicios.

En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

## 8.1 PLAN DE MERCADEO

El problema de este trabajo es precisamente definir cuáles son los factores que se deben considerar para elaborar una estrategia que satisfaga al asociado en cuanto al servicio que espera recibir de la ANDE.

“El plan de marketing es un documento que resume la planeación del marketing. Es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor”. (Ambrosio: 2000, 1).

Ambrosio señala que el plan congrega todas las actividades empresariales dirigidas hacia la comercialización de un producto, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores.

### 8.1.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Ambrosio detalla las etapas que deben cubrirse para la elaboración de un plan de mercadeo.

**Primer paso.** Definición del tema. Esta es la parte más importante del proceso de planeación, pues todo el trabajo siguiente se deriva de su definición.

**Segundo paso.** La recolección de informaciones y la formación del equipo. Esta etapa es crucial para imprimirle al plan de marketing un rigor científico, con base en datos y hechos y no solamente en hipótesis y opiniones.

**Tercer paso.** La elaboración del plan. Para que sea confiable se necesita establecer objetivos y plazos realistas, sin rendirse a presiones o

contingencias, o aceptar situaciones que de antemano serán inalcanzables.

**Cuarto paso.** Planeación y acción de detalles. Es indispensable que las actividades descritas en la programación sean coherentes con las estrategias y las tácticas. Se debe revisar el texto y plasmar la planeación.

**Un paso mayor.** La empatía con el consumidor. Las personas involucradas en el plan de marketing necesitan colocarse en el lugar del consumidor. Deben pensar con él, por él y para él.

### 8.1.3 GUÍA PARA EL PLAN DE MARKETING

La guía para el plan de marketing es tomada del libro *Plan de marketing paso a paso*, escrito por Vicente Ambrosio (Ambrosio: 2000,35).

A continuación se detallan los siguientes pasos:

#### I Parte

**Oportunidad.** El término oportunidad se deriva del latín *opportunus*, que significa conveniente, adecuado. Esta raíz etimológica lleva el concepto empresarial que significa una situación nueva que ofrece una oportunidad conveniente para que la organización traspase sus objetivos rutinarios.

**Situación.** Ubica al lector en el tiempo y en el espacio. Se debe comenzar el texto con una información fundamental: cuál es la razón de ser del plan de marketing.

Luego una descripción de la perspectiva macroeconómica, es decir, el clima económico, político y social del país, mostrando por qué este contexto ofrece una oportunidad para la organización.

Debe anotarse dónde está ubicada la organización, sus mercados estratégicos y áreas de interés. Después se explica la posición de la empresa en relación con sus competidores y cómo el lanzamiento o

relanzamiento del producto ayudará a alcanzar los objetivos estratégicos.

El texto debe contener un análisis resumido de la situación del producto. Si es un producto existente, se registra su participación total en el mercado y las ganancias que tiene la empresa.

Si es nuevo se habla de las expectativas en cuanto a su participación en el mercado y las ganancias que tendría para la empresa. Se debe vincular el producto con la misión y la visión de la empresa.

**1.1 Objetivos.** Aquí se establece el compromiso de la organización, con respecto de los objetivos y las metas que se tienen con respecto al producto. Los objetivos de marketing son medidas de éxito del plan. Los objetivos serán el parámetro utilizado para evaluar los resultados, por eso deben ser medibles, cuantificables en el tiempo y tener una definición clara, para que no queden sujetos a interpretaciones.

## **II Parte.**

### **Marketing estratégico**

En esta parte se describe la segmentación del mercado, el posicionamiento del producto y se selecciona el mercado-objetivo adecuado (Ambrosio: 2000, 42).

También se desarrolla la etapa de recolección de la información. Tiene que tenerse en cuenta que las informaciones correctas, detalladas y confiables son de extrema necesidad. Estas informaciones marcan la diferencia entre un buen plan o uno mediocre que no alcance los objetivos.

En esta recolección de datos es fundamental conocer al consumidor del producto, su perfil, sus deseos y necesidades, hábitos de uso y actitudes y papeles de compra.

**2.2 Mercado.** Informaciones basadas en datos y hechos son fundamentales para que el encargado de la planeación pueda crear tácticas identificadas con la realidad del mercado.

Se deben anotar las fuentes y la fecha de toda la información, de modo que se tenga el máximo control posible sobre las bases de datos y hechos.

Además deben contemplarse la historia y el tamaño del mercado, nivel de la demanda, estacionalidad, impacto de la tecnología, competidores, participación en el mercado de las principales marcas, segmentación del mercado, características del producto, es decir, las 4 pes, además de la proyección del mercado.

Los aspectos legales también deben tomarse en cuenta dentro del plan. Las informaciones sobre el tema tienen impacto directo en la legalidad y en la responsabilidad del producto, así como en la empresa y en sus ejecutivos.

**2.3 Posicionamiento del producto.** Es un elemento clave en el proceso mercadológico. Es la forma cómo el consumidor percibe el producto y la información queda en la mente de las personas.

### **III Parte.**

#### **Marketing táctico**

Para que un plan sea confiable, deben desarrollarse tácticas realistas y de acuerdo con los plazos previstos (Ambrosio: 2000, 52).

.

**3.1 Producto.** Bien material (tangible) o inmaterial (intangibile) ofrecido a un mercado, que busca la satisfacción de un deseo o necesidad. Un producto puede ser clasificado como de consumo o industrial.

Además se deberá precisar, la historia, el ciclo de vida y la estrategia de marketing, las características, beneficios para el consumidor, marca, diseño, empaques y etiquetas, calidad, servicios y garantías, formas de uso, necesidades regionales, desarrollo y producción y logística del producto.

También se establecen los puntos de venta, los canales de distribución, logística del mercado, previsión de las ventas e investigaciones previstas en este caso.

**3.2 Promoción.** La promoción tiene que ver con la difusión, la comunicación que realicemos del producto en el mercado. Para ello hacemos uso de la publicidad, medios de comunicación, relaciones públicas, promotores de ventas, mercadeo directo y el presupuesto para poner a andar cada una de estas herramientas.

**3.3 Precio.** El precio es un elemento complejo y sensible que afecta directamente los ingresos y las ganancias. Incluye muchas variables que van desde los costos del producto, hasta el precio para el consumidor.

Se deben responder las siguientes interrogantes: objetivo, estrategia, comparación con la competencia, control de precios, márgenes de comercialización, descuentos, condiciones de pago, financiación, estructura de precios, estructura de costos e investigaciones previstas.

## **IV Parte**

### **Acción y control**

Esta parte reúne las informaciones necesarias para la toma de decisiones, así como la implementación de la acción decidida y su control.

La decisión se facilita por la demostración de los estados financieros y por el análisis de equilibrio. La implementación se facilita por la programación; en cuanto al control, este se orientará por el resultado financiero y también por la programación (Ambrosio: 2000, 35, 84).

Las directivas de las organizaciones controlan el plan de marketing por la administración por objetivos en cuatro etapas:

1. Establecimiento de metas mensuales o trimestrales.
2. Seguimiento de su desempeño en el mercado.
3. Determinación de las causas de los desvíos en relación con lo planeado.
4. Adopción de acciones correctivas.

Este proceso puede generar el cambio de los programas de acción e incluso en los objetivos del plan, al considerar que las condiciones del mercado cambian mucho desde el momento de la ejecución del plan y su ejecución.

Con base en estas informaciones, las directivas de la organización están en condiciones de usar las cinco herramientas de control y de evaluación del plan de marketing:

- Análisis de ventas
- Análisis de participación del mercado
- Análisis de relación de ventas/gastos
- Análisis financiero
- Análisis de mercado basado en el scorecard.

Philip Kotler recomienda cuatro tipos de control de marketing.

**-Control anual del plan.** Permite examinar si los objetivos propuestos se están alcanzando.

**-Control de rentabilidad.** Ayuda a verificar dónde se está ganando o perdiendo dinero.

**-Control de eficiencia.** Nos permite evaluar y mejorar la eficiencia de gastos y el impacto de los gastos del marketing.

**-Control estratégico.** Con él es posible verificar si la empresa está buscando sus mejores oportunidades respecto de mercados, productos y canales.

## 9.1 PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios comprende una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto, con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita su creación o su crecimiento. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento.

En el sitio [www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/43/bplan.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/43/bplan.htm), Jack Fleitman señala en el artículo *Cómo elaborar un plan de negocios*, que este debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

La propuesta de mercadeo que se presenta en este trabajo podría eventualmente convertirse en un plan de negocios para la organización, ya que su efectividad podría traducirse en ganancias, que permitan obtener ingresos para continuar mejorando los servicios.

**Capítulo**

**3**

## **MARCO METODOLÓGICO**

El tercer capítulo comprende la metodología aplicada para la elaboración de este trabajo. Se abarcará el tipo de investigación, las fuentes de información, los sujetos, las variables, el tratamiento de la información, los instrumentos empleados, las limitaciones y delimitaciones, así como las proyecciones.

### **3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Una vez seleccionado el problema de investigación se procedió a seleccionar el tipo de investigación por desarrollar en el presente trabajo. A continuación se citan los diferentes tipos de investigación, con la finalidad de que el lector conozca sus características y cuáles fueron empleados por la autora.

#### **Investigación exploratoria**

A criterio de Ronald Weiers:

“Los estudios exploratorios tienen por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas para trabajos ulteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tienen la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa” (Weiers: 1996, 64).

Weiers señala que una investigación es exploratoria, porque es el primer nivel de conocimiento que se quiere obtener acerca del problema de investigación. Esto se logra solo a través de estos estudios, la creatividad y el sentido común que como investigador son de gran importancia; pues en esta etapa se trata de comprender la naturaleza exacta del problema (Weiers: 1996, 64).

Para este trabajo se desarrolló la investigación exploratoria, pues es la primera vez que en la ANDE se realiza una Investigación de mercados, para conocer los gustos y las preferencias de sus asociados.

Se requería entonces explorar cuál era el criterio de los asociados con respecto al tema de los servicios para posteriormente, utilizar esa información en una estrategia de mercadeo.

### **Investigación descriptiva**

El objetivo de esta investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, las costumbres y las actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, los objetos, los procesos y las personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

#### **Etapas:**

1. Examinan las características del problema escogido.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, con el fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.

8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

La investigación descriptiva también fue utilizada en este trabajo pues resume hechos y situaciones del problema en mención y permite efectuar el análisis y la interpretación de los datos recopilados.

### **Investigación explicativa**

Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

“Están orientadas a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación.

Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico”.

### **Investigaciones correlacionales**

El investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables).

### **Investigaciones experimentales**

El investigador desea comprobar los efectos de una intervención específica, en este caso el investigador tiene un papel activo, pues lleva a cabo una intervención.

En los estudios experimentales el investigador manipula las condiciones de la investigación. En salud se realiza este tipo de estudio, para evaluar la eficacia de diferentes terapias, de actividades preventivas o para la evaluación de actividades de planificación y programación sanitarias. En los estudios de seguimiento los individuos son identificados en base a su exposición, en cambio en los estudios experimentales es el investigador el que decide la exposición.

### **Investigaciones no experimentales**

El investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

## **3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Según Hernández Sampieri, en la metodología de la investigación, existen tres tipos básicos de fuentes de información que se utilizan para llevar a cabo la revisión de literatura y la búsqueda de referencias, ya sean escritas o personales. (Sampieri: 2006, 23, 24).

### **FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA**

Se refieren a la investigación bibliográfica, revisión de literatura o información producida por alguna oficina, persona o agencia que publica o que proporciona datos que ella misma ha producido.

En este caso se consultaron compilaciones realizadas por la misma Asociación, que sirvieron como base para obtener antecedentes e información institucional, elemental para la elaboración de este trabajo.

#### **FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS**

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular.

##### **a) Autores especialistas**

Se ha hecho una recopilación exhaustiva de los principales autores en materia de investigación de mercados y mercadeo, con la finalidad de profundizar en el tema de manera acertada y con criterios confiables, de personas expertas en el tema.

#### **FUENTES DE INFORMACIÓN Terciarias**

Estas agrupan aquellos escritos que fueron recopilados por terceros autores, como resúmenes relacionados con el tema u otras tesis sobre el tema en estudio. Para la realización de este trabajo se consultaron tres tesis relacionadas con estudios de servicios, planes de mercadeo y estrategias de comunicación.

### **3.3 SUJETOS DE INFORMACIÓN**

Fue necesario consultar a representantes de la ANDE para conocer su criterio con respecto a los servicios que brinda la organización y cómo visualizan la posibilidad de aplicar estrategias de mercado que faciliten la obtención de los objetivos del plan estratégico.

“Los sujetos de información son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información. Si las fuentes de información no son humanas, sino materiales, se estaría hablando de fuentes de información” (Barrantes: 2000, 92).

#### **a) Representantes de la Asociación**

Se realizaron entrevistas personales a representantes de la organización, ligados con la administración de los servicios y la toma de decisiones de los planes organizacionales.

En este caso se entrevistó al Administrador General, a la Secretaria General, y al Presidente de la ANDE.

#### **b) Asociados de la ANDE**

Por medio de la aplicación de cuestionarios auto administrados, a una muestra representativa, fue posible conocer el criterio de 402 asociados, sobre sus gustos y sus preferencias, sobre el servicio que ofrece la ANDE.

Los educadores entrevistados son asociados que representan a los andinos de todo el país, ya que son los delegados que las filiales envían al Congreso Nacional de Educadores.

### **3.4 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En este punto es importante señalar las herramientas que se utilizaron para recopilar la información y porqué se consideran que son las más propicias para este estudio.

### **a) La observación**

La observación es un proceso sistemático donde la persona recoge por sí misma información relacionada con ciertos problemas. Es el producto de la percepción del que observa ( Barrantes: 2000, 202).

La observación directa es cuando el investigador toma directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios, entrevistadores.

La observación es indirecta cuando los datos no son obtenidos directamente por el

Investigador, ya que precisa de un cuestionario, entrevistador u otros medios para obtener los datos del estudio. Para lo que es preciso realizar una encuesta.

En este caso, la observación ha sido elemental para el discernimiento y el análisis de los problemas que se han suscitado en la organización, pues la autora de este trabajo labora para el Departamento de Comunicación, lo que le facilita contar con un panorama más amplio de la situación descrita.

### **b) La entrevista**

Se seleccionó la entrevista por ser una técnica que se utiliza para obtener información verbal de uno o varios sujetos a partir de un cuestionario o guión de temas.

La entrevista propicia un encuentro personal con el entrevistado, lo que permite ganarse su confianza y obtener mejores respuestas, que es precisamente lo que se busca en esta investigación.

Taylor y Bodgan definen la entrevista como “encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus

vidas, experiencias y situaciones tal y como las expresan con sus propias palabras”.

**Entrevista personal.** Es una conversación generalmente entre 2 personas, (uno el entrevistador y otro el entrevistado). Las preguntas pueden ir registradas en una boleta que se llama cuestionario o bien se puede auxiliar de una grabadora para registrar los datos obtenidos.

Cuando la entrevista y el cuestionario son utilizados en forma personal se le denomina: Face to Face (cara a cara). Cuando se posee una estructura fija de cuestionamientos o una secuencia de preguntas fijadas con anterioridad se conoce como entrevista dirigida. Cuando el entrevistador hace participar en un tema fijado anticipadamente, dejándole la iniciativa de la conversación y que toda su narración sea espontánea se conoce como entrevista no dirigida.

La ventaja que tiene es que la gente generalmente responde cuando es confrontada en persona. El entrevistador puede notar reacciones específicas y eliminar malos entendidos sobre alguna pregunta hecha. Sus limitaciones a parte del costo, es el adiestramiento que tenga el entrevistador. Este es el método más completo para adquirir información por estar en contacto directo con la fuente.

**Entrevista por teléfono.** Presenta las mismas características que la anterior con la variante de que se hace por medio de un aparato telefónico. Tiene como desventaja que la persona a entrevistarse puede negarse fácilmente, mentir con más facilidad.

Además no todos los hogares tienen teléfono. Son más económicas que las entrevistas personales debido a la eliminación de gastos de transporte. La duración de las mismas debe ser más corta pues las personas tienden a impacientarse por teléfono.

La ventaja de la entrevista es que ofrece la facilidad de complementarla con el cuestionario e interactuar sobre sus inquietudes, sugerencias o comentarios.

Para esta investigación, se realizaron tres entrevistas personales, con la finalidad de determinar cuál es el nivel de importancia que se le da al mercadeo a lo interno de la organización y cuáles son las deficiencias existentes en este tema.

A su vez se pretende conocer si desde estos mandos altos se cuenta con propuestas o proyectos a futuro que permitan a la ANDE incursionar en esta materia.

### **c) El Registro**

Es usado casi exclusivamente por las oficinas públicas. Consiste en obtener información haciendo obligatorio el registro de ciertos hechos: matrimonios, nacimientos, defunciones, accidentes, etc.

El paso final en la recolección de datos es el proceso físico de registrar los datos en algún tipo de cuaderno (copia dura), fichero electrónico (copia electrónica), u otro registro permanente del trabajo hecho.

Los formatos físicos del registro de datos varían considerablemente, desde medidas u observaciones, a fotografías o cintas de entrevista. Es importante tener presente el propósito de cualquier registro: documentar qué fue hecho realmente y qué resultados fueron alcanzados.

Al registrar los datos, puede ser provechoso pensar en ellos como el sustento legal de la investigación. Los datos son la moneda que usan los investigadores cuando solicitan subsidios, publicaciones, cuando son considerados para una promoción, y cuando emprenden negocios. Para que adquieran valor y lo mantengan, los datos de la investigación deben ser registrados correctamente.

#### **d) El Correo**

Miguel Gómez explica que esta técnica consiste en enviar a las personas o entidades que tienen la información deseada, un cuestionario para que lo llenen o lo devuelvan. Es uno de los procedimientos más baratos, especialmente al compararlo con el de la entrevista, pero tiene una serie de importantes limitaciones que hacen su uso generalmente inadecuado.

1. Las instrucciones deben ser muy claras y las preguntas muy bien ordenadas y redactadas para que sea fácil responderlo.
2. Se requiere un nivel educativo elevado de parte de la población que se va a investigar, así como un correo de amplia cobertura y que trabaje eficazmente.
3. Existe un alto porcentaje de “no respuesta” y esto implica una gran posibilidad de que los datos sean sesgados.

Esta técnica es muy usada en los estudios exploratorios y en aquellos que llevan a cabo asociaciones de profesionales y de otro tipo que quieren conocer las opiniones de sus miembros acerca de determinados asuntos o medidas. (Gómez: 1993, 34).

### **3.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El instrumento que se tomó en consideración para este trabajo fue el cuestionario.

**El cuestionario.** Ricardo Osorio explica en su sitio [www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm](http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm), que el cuestionario es un instrumento de investigación que se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

El cuestionario es "un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve". En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas, lo que nos da la libertad de situar las preguntas de nuestro interés según sea la conveniencia.

Para diseñar un cuestionario se deben considerar tres aspectos:

1. El tipo de preguntas y el orden en que deben agruparse.
2. La formulación de las preguntas de acuerdo a los objetivos, redactándolas gramaticalmente.
3. La organización del material del cuestionario, poniéndose en el lugar del entrevistado.

### **Tipo de preguntas en un cuestionario**

1. *Dicotómicas*: Es la más sencilla y se utiliza como filtro. Sólo admite como respuesta: Si o No.
2. *Selección Múltiple*: Permite elegir varias respuestas dentro de una serie de respuestas.
3. *Abiertas*: Deja en libertad al entrevistado de responder lo que considere conveniente.
4. *Cerradas*: En este el entrevistado solo puede elegir una respuesta de una serie de respuestas.

**Cuestionario auto administrado.** Consiste en enviar la información con las preguntas necesarias por correo o por algún otro medio. Este debe estar bien construido para facilitar la respuesta y la participación.

La principal ventaja de los cuestionarios auto administrados reside en la gran economía de tiempo y personal que implican, ya que pueden

enviarse por correo, dejarse en algún lugar apropiado o administrarse directamente a grupos reunidos al efecto.

Su desventaja está en que impide conocer las reacciones reales del informante ante cada pregunta. También las confusiones o malentendidos pueden multiplicarse, pues no existe la posibilidad de consultar sobre dudas específicas o de orientar una respuesta hacia su mayor profundización o especificación.

El empleo de los cuestionarios auto administrados se hace especialmente recomendable en aquellos casos en que es factible reunir de una sola vez a un cierto número de personas.

Para efectos de esta investigación, el cuestionario fue el instrumento que complementó las entrevistas personales.

También se tomó en cuenta este instrumento, ya que es fácil de llenar, lo que dispone al entrevistado cooperar cuando se le solicitó hacerlo. Además permite que las personas no se salgan del tema.

El cuestionario se aplicó a 402 asociados, durante el Congreso Nacional de Educadores 2008, en el mes de octubre, pues en él se congregan andinos de todo el país y de todas las categorías que agrupa la ANDE. Fue auto administrado (ver anexo 1).

### **3.6 METODOLOGIA UTILIZADA PARA SELECCIONAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE LOS ASOCIADOS DE LA ANDE**

Para obtener la opinión de los asociados a la ANDE los servicios que brinda la organización, se presenta el problema de que existe una gran cantidad de personas que conforman esta población bajo estudio. Adicionalmente el evaluar a todos implica un alto costo y una gran utilización del factor tiempo, si se consultaran a todos los afiliados.

En este caso, para obtener esta información, se debió consultar solamente una parte de la población, lo que minimiza el costo y el tiempo, para un determinado error tolerable, por lo que es necesario el muestreo estadístico.

### **Objetivo.**

Este análisis se orienta a determinar el tamaño de una muestra en una población finita relativamente grande y a cuyos elementos seleccionados se les aplicó un cuestionario auto administrado, con el propósito de conocer los hábitos, los gustos y las preferencias sobre los servicios que ofrece la organización, durante el II semestre del año 2008.

### **Definición de la población.**

La población en estudio está formada por aproximadamente 50 mil asociados, distribuidos en todo el territorio nacional.

Esta información fue suministrada por el Departamento de Afiliación de la ANDE.

### **Determinación del tamaño de la muestra.**

Para determinar el tamaño de la muestra, se deben considerar los siguientes aspectos:

- a. Estimación del valor de la variabilidad de la población (variancia o desviación estándar).
- b. Determinación del nivel de confianza (valor de "z").
- d. Análisis de la población.
- e. Cálculo del tamaño de la muestra.

#### **a. Estimación del valor de la variabilidad de la población**

En el campo estadístico, al no tener experiencia ni conocimiento del comportamiento de la población bajo estudio, se tomó como supuesto

básico “variabilidad máxima”, esto quiere decir que se supone que el 50% de los asociados conocen los servicios de la ANDE frente a otro 50% que podrían desconocerlos. Cabe destacar, que este criterio es solamente un supuesto estadístico para determinar el tamaño de la muestra.

#### **b. Estimación del nivel de confianza**

Los estadísticos tradicionalmente trabajan con niveles de confianza del 90%, 95% y 99%, para la estimación de un tamaño de muestra

El nivel de confianza escogido depende primero de las consecuencias que se tendrían en caso de que la inferencia o resultados de la muestra con relación al resultado final de todos los elementos de la población; estuvieran equivocados.

Si una inferencia incorrecta pudiera traer consigo consecuencias importantes, el investigador podría optar por un nivel de confianza del 99%. Si las consecuencias de la inferencia, en caso de estar equivocada, no fueran serias, él podría optar por un nivel de confianza del 90%.

Esta investigación se ajustó a un nivel de confianza medio de los anteriormente citados, el cual es del 95%. El valor normal estándar "**z**" para el nivel de confianza del 95% es de 1.96, bajo el supuesto de que la población bajo estudio se distribuye normalmente en el país.

#### **c. Error de precisión ("d")**

La precisión deseada se puede establecer, al definir la cantidad de error tolerable en las estimaciones de la muestra, o bien, en los resultados de la muestra.

Esta es otra variable que se incluye en el cálculo del tamaño de la muestra y que se define como el porcentaje adicional aditivo, con que se estaría de acuerdo en aceptar la estimación.

Si el límite de precisión es fijo, únicamente se podrá obtener el factor de riesgo manipulando el nivel de confianza. Para estos estudios, se recomienda un error de precisión del 5%.

**d. Análisis de la población**

La población consultada son educadores de todas las modalidades y de todos los niveles que agrupa la ANDE: preescolar, primaria, secundaria, universitaria y pensionados. Las edades que comprenden van de los 24 a los 75 años y están ubicados en todo el territorio nacional.

**e. Cálculo del tamaño de la muestra**

Se definió el tamaño de muestra de la siguiente manera:

$$n_o = \left( \frac{z^* \sqrt{P^*Q}}{d} \right)^2 = \frac{z^2 * P * Q}{d^2}$$

Al aplicar posteriormente el factor de corrección, cuando se tienen poblaciones finitas, se tiene:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Se consideran los valores para cada una de las variables que se presentan en la fórmula anterior, tenemos como tamaño de la muestra de consumidores.

$$n_o = \left( \frac{1.96 * \sqrt{0.50 * 0.50}}{0.05} \right)^2 = \frac{1.96 * 0.50 * 0.50}{0.05^2} = 386$$

No se aplica el factor de corrección por ser una población relativamente grande.

La selección de los asociados se realizó por conveniencia, ya que se aprovechó la realización del Congreso Nacional de Educadores 2008 para aplicar el estudio, pues en este evento se congregan educadores andinos de todo el país y es la única vez en el año en que es posible contar con un número de asociados tan amplio en un solo lugar.

Sin embargo, una vez congregados, se aplicaron los cuestionarios auto administrados al azar, pues se repartieron en las diferentes comisiones del evento, sin que se pudiera precisar quiénes habían asistido a cada una de ellas.

Es importante destacar que pese a que la fórmula arrojó el dato de 386, se trabajó con una muestra de 402 cuestionarios, pues se aplicaron más del número señalado en caso de que no se lograra recoger el número exacto o que se entregaron incompletos.

Al proceder a recolectarlos, se obtuvieron 402 y se consideró apropiado no desechar el resto, sino más bien trabajar con ellos, para tomar en cuenta las opiniones de todos los asociados que contestaron.

### **3. 7 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES**

De acuerdo con Roberto Sampieri, una variable es “una propiedad que puede variar y ésta es susceptible de medirse”.

Las variables se definieron de acuerdo con los objetivos del trabajo. Para un mejor orden en su presentación, se definieron conceptualmente, para conocer su significado, instrumentalmente para definir cómo se midieron y operacionalmente, para indicar de qué manera se comprobaron.

A continuación se presentan las variables seleccionadas:

Variable	Conceptual	Instrumental	Operacional
<b>Perfil del usuario</b>	Son las variables que identifican y diferencian a los asociados de la organización.	Se midieron a través de la aplicación de un cuestionario auto administrado, en el cual se preguntó este tipo de información a los afiliados.	Estas variables se instrumentalizaron en el cuestionario que se le entrega a los asociados:  <u>Datos personales:</u>  Edad, sexo, lugar de residencia.  Grado académico, especialidad, lugar de trabajo, nivel en el que labora, etc.  Preguntas #1, #2, #3, #4, #5, #6 (Anexo 1).
<b>Estrategias de mercadeo</b>	La estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado"	Se hizo una Investigación de Mercados para determinar cuáles son los gustos y las preferencias de los asociados y con base en ellas elaborar un plan de mercadeo.	Por medio de un plan de mercadeo, se pondrán en operación las estrategias de mercadeo.  Optimización de los servicios por medio de capacitación al personal.  Promoción de los servicios que brinda la ANDE a través de los medios de comunicación que más consultan los asociados.

			<p>Campañas publicitarias internas.</p> <p>Apoyo de los dirigentes en el posicionamiento de los servicios.</p> <p>Realización de talleres, capacitaciones, seminarios y charlas, como parte de los servicios que más requieren los afiliados que se les brinde de parte de la organización.</p> <p>Por medio de las preguntas #24, #25 y #26 fue posible conocer cuáles eran algunas de las estrategias que podíamos implementar.</p>
<b>Competidores</b>	Empresas o personas que ofrecen el mismo servicio, al mismo público meta, generalmente a un precio muy similar, con la finalidad de atraer la mayor cantidad de clientes.	Los competidores directos de la ANDE son la APSE y el SEC, organizaciones magisteriales que ofrecen servicios muy similares.  También están los competidores	<p>Su operacionalización se realiza por medio de la búsqueda documental de los servicios que brindan.</p> <p>También son útiles las entrevistas a representantes de estas cooperativas o</p>

		indirectos, como las financieras y cooperativas que ofrecen servicios financieros que pueden ser atractivos de adquirir por los educadores.	financieras.
<b>Gustos y preferencias de los asociados en cuanto al servicio</b>	Son los indicadores que me permiten conocer qué prefieren los asociados a la ANDE, con respecto a uno u otro servicio.	Se consultaron por medio de preguntas, formuladas en el cuestionario de la Investigación de Mercados.	Por medio de la información que al respecto se recopiló de los asociados, es posible llevar a cabo las sugerencias que al respecto se brindaron.  En las preguntas #20, #21, #22, #23 y #24 es posible conocer esos gustos y preferencias.  En las preguntas #13, #14, #17 y #26 es posible conocer cuáles son los medios que prefieren para que la ANDE se comunique con ellos.
<b>Plan de mercadeo</b>	El plan de mercadeo congrega todas las actividades de la organización, dirigidas a comercializar el	El plan se instrumentalizará en el plan estratégico de la organización, de manera que facilite el	Por medio del Departamento de Comunicación se ejecutará el plan de comunicación en

	<p>producto o servicio, el cual existe para atender las necesidades específicas de los consumidores</p>	<p>cumplimiento de los objetivos organizacionales que se hayan planteado al respecto.</p>	<p>coordinación con la Administración General y las jefaturas de los departamentos involucrados.</p>
--	---	---	--

**Capítulo**

**4**

## **Análisis e Interpretación de los resultados**

En este capítulo se presentan los resultados del análisis y la interpretación de los datos obtenidos en la Investigación de Mercados aplicada a los asociados de la ANDE.

#### 4.1 Perfil demográfico de los asociados

En este apartado se analizan las variables que definen el perfil de los asociados de la ANDE: edad, género, grado académico, tipo de nombramiento, nivel en que laboran y lugar de residencia.

##### 4.1.1 Edad

Los asociados de la ANDE en su mayoría se sitúan entre las edades de los 25 a los 75 años aproximadamente. De los asociados consultados, el 8% está entre los 25 y los 30 años, el 7,5% se ubica entre los 31 y los 35 años, mientras que el 12,4% señaló que tiene entre 36 y 40 años.

El mayor grupo se ubicó entre los 41 y los 45 años con el 28,6%, seguido del grupo que está entre los 46 y 50 años con el 20,4%. El 11,9% ronda de los 51 a los 55 años y luego decae, pues solo el 5,5% manifestó tener entre los 56 y 60 años. Tan solo el 2,5% está entre los 61 y 65 años, el 1,2% entre los 66 y 70 años.

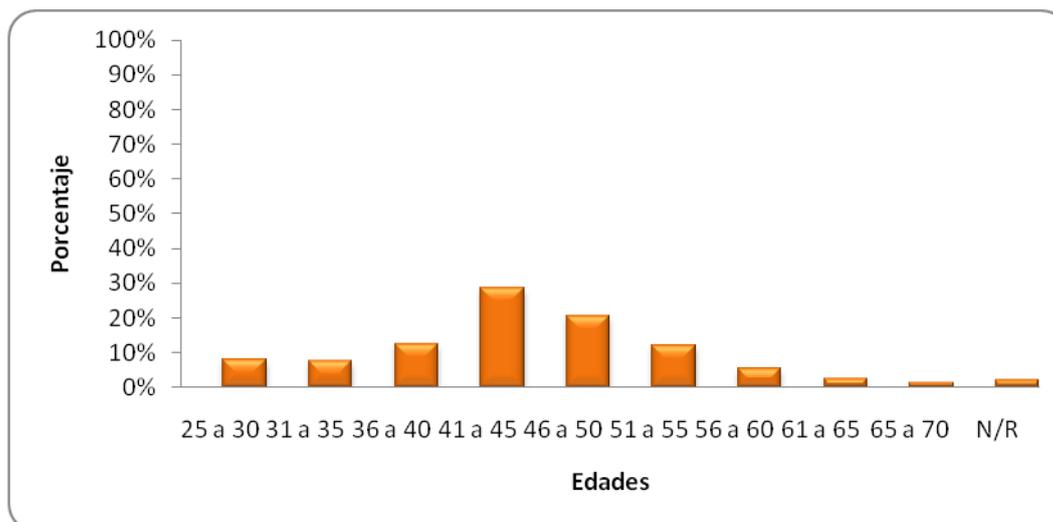
**CUADRO N° 1**  
**ASOCIADOS A LA ANDE SEGÚN EDAD. 2008.**  
(cifras absolutas y relativas).

Edad	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
De 25 a 30 años	32	8,0%
De 31 a 35 años	30	7,5%
De 36 a 40 años	50	12,4%
De 41 a 45 años	115	28,6%
De 46 a 50 años	82	20,4%
De 51 a 55 años	48	11,9%
De 56 a 60 años	22	5,5%
De 61 a 65 años	10	2,5%
De 65 a 70 años en adelante	5	1,2%
N/R	8	2,0%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## GRÁFICO N° 1.

### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS SEGÚN EDAD. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.1.2 Género

El Magisterio Nacional siempre se ha caracterizado por contar con más mujeres en sus filas. En la ANDE la situación es igual. De los asociados consultados, el 66,7% son mujeres, mientras que el 32,6% son varones.

## CUADRO N° 2

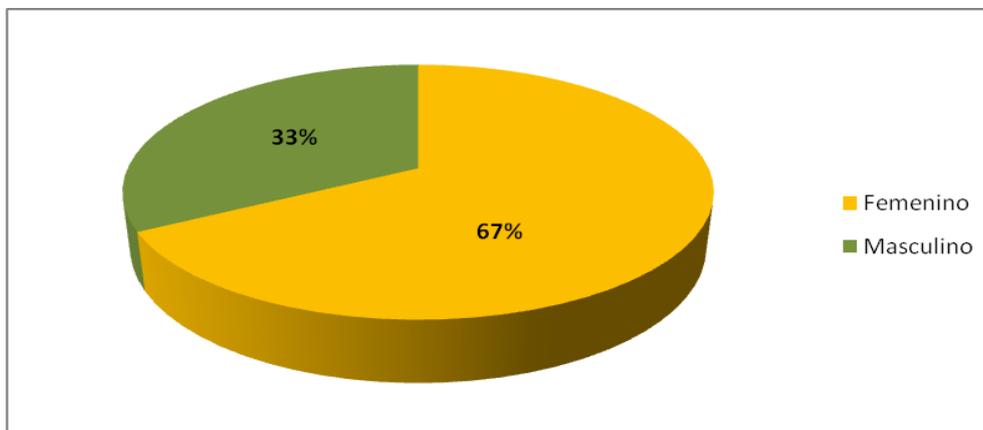
### NÚMERO DE ASOCIADOS DE LA ANDE SEGÚN GENERO. 2008. (cifras absolutas y relativas).

Género	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Masculino	132	32,8%
Femenino	270	67,2%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008

## GRÁFICO N° 2

### DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ASOCIADOS SEGÚN GÉNERO. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.1.3 Grado académico

De los asociados consultados, el 4,2% dijo contar con un diplomado en educación, mientras que el 9,7% cuenta con un grado de profesor.

El 28,9% aseguró tener el grado de bachiller, mientras que el 40,3% tiene una licenciatura en alguna de las especialidades educativas. Un porcentaje menor, 15,9%, dijo tener una maestría, mientras que el 1% cuenta con un doctorado.

## CUADRO N°3

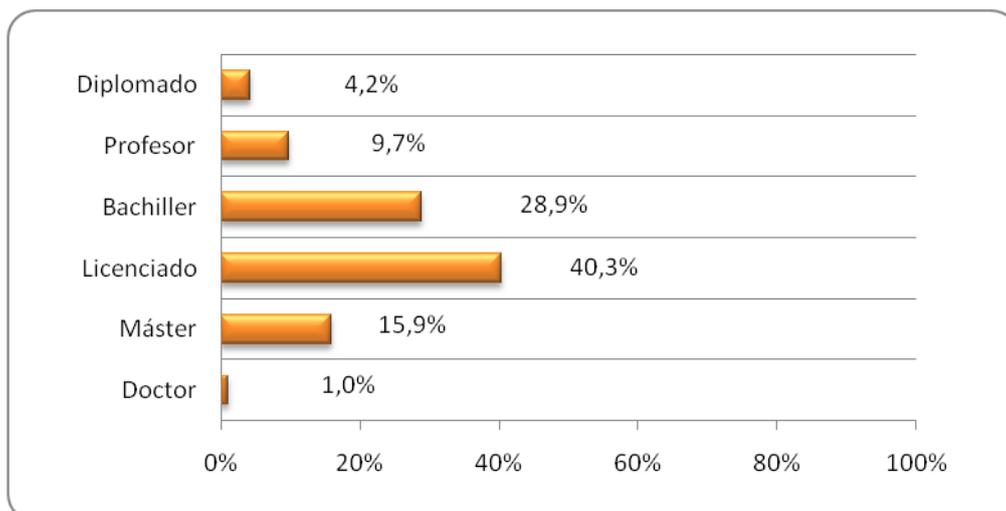
### GRADO ACADÉMICO DE LOS ASOCIADOS DE LA ANDE. 2008. (cifras absolutas y relativas).

Grado Académico	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Diplomado	17	4,2%
Profesor	39	9,7%
Bachiller	116	28,9%
Licenciado	162	40,3%
Máster	64	15,9%
Doctor	4	1,0%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### GRÁFICO N°3

#### GRADO ACADÉMICO DE LOS ASOCIADOS A LA ANDE. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.1.4 Grado académico

El 14,9% dijo tener un nombramiento interino, mientras que el 68,4% señaló que su nombramiento es en propiedad. El 16,7% se ubica en el porcentaje de los pensionados.

### CUADRO N° 4

#### NUMERO DE ASOCIADOS SEGÚN TIPO DE NOMBRAMIENTO 2008.

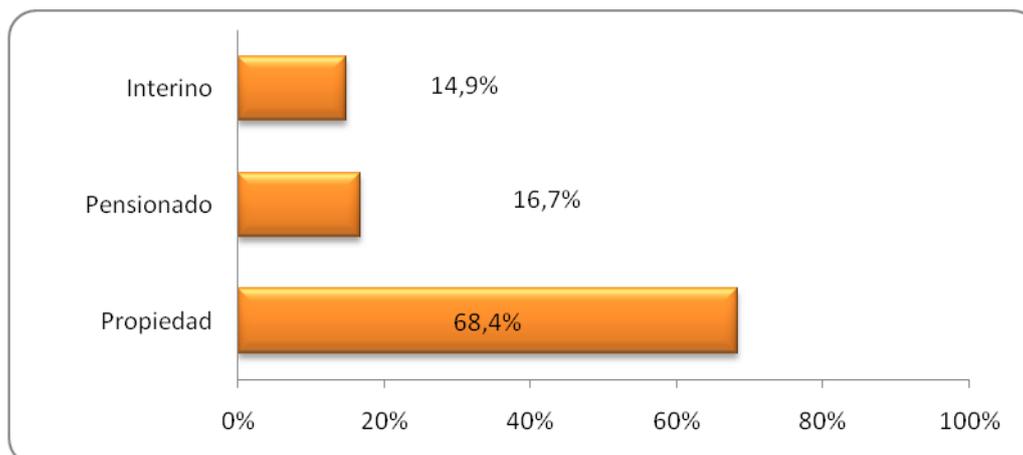
##### Cifras absolutas y relativas

Tipo de nombramiento	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Interino	60	14,9%
Propiedad	275	68,4%
Pensionado(a)	67	16,7%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### GRÁFICO N°4

##### TIPO DE NOMBRAMIENTO DE LOS ASOCIADOS DE LA ANDE. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.1.5 Nivel laboral

El 5,7% contestó que labora en el nivel de preescolar. El 61,7%, la mayoría de ellos trabaja en primaria, mientras que el 21,1% lo hace en secundaria. Solo el 2,7% imparte lecciones en universidades.

#### CUADRO N° 5

##### NIVEL EN QUE LABORAN LOS ASOCIADOS DE LA ANDE. 2008.

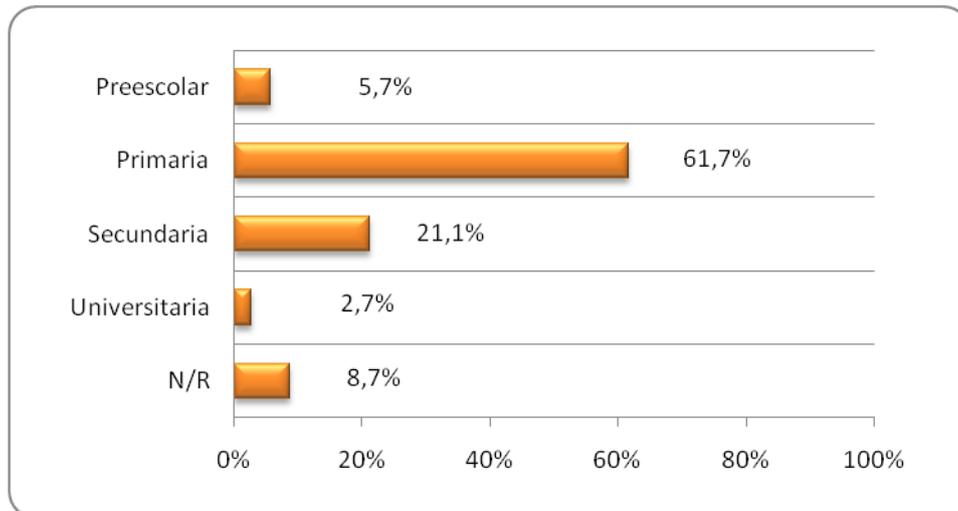
(Cifras absolutas y relativas).

Nivel Laboral	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Preescolar	23	5,7%
Primaria	248	61,7%
Secundaria	85	21,1%
Universitaria	11	2,7%
N/R	35	8,7%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## GRÁFICO N° 5

### NIVEL EN QUE LABORAN LOS ASOCIADOS DE LA ANDE. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.1.6 Lugar de residencia

El 37,8% dijo que vive en San José, el 13,7% en Alajuela y el 14,4% en Heredia. Un porcentaje mucho menor, el 9,5% reside en Cartago, mientras que el 9% lo hace en Puntarenas.

Tan solo el 5,5% vive en Guanacaste, mientras que el 9,5% de ellos son limonenses.

Esto nos indica que el porcentaje mayor de asociados que contestó el cuestionario reside actualmente en el Área Metropolitana, principalmente en San José.

### CUADRO N° 6

#### LUGAR DE RESIDENCIA ACTUAL DE LOS ASOCIADOS 2008.

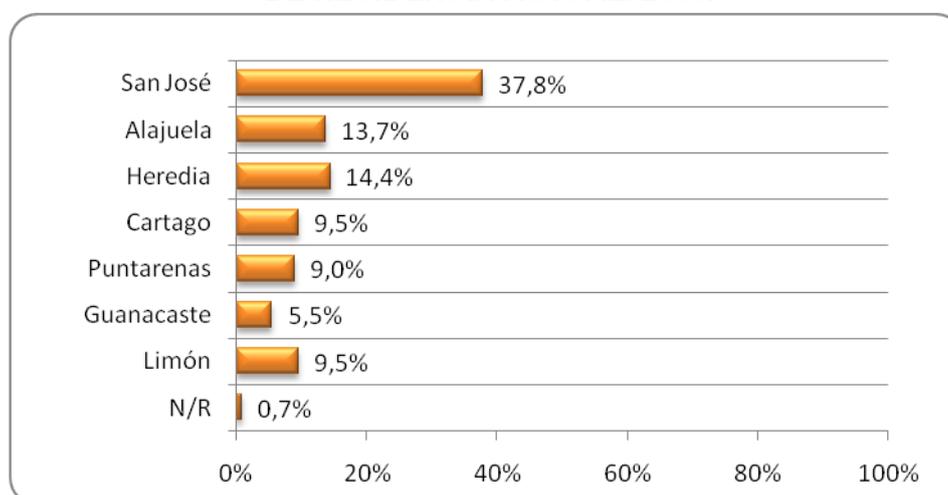
(Cifras absolutas y relativas).

Provincia de residencia	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
San José	152	37,8%
Alajuela	55	13,7%
Heredia	58	14,4%
Cartago	38	9,5%
Puntarenas	36	9,0%
Guanacaste	22	5,5%
Limón	38	9,5%
N/R	3	0,7%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### GRÁFICO N° 6

#### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ASOCIADOS SEGÚN LUGAR DE RESIDENCIA ACTUAL. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## **4.2 Sobre los medios de comunicación**

En el punto de los medios de comunicación se analizaron los medios por los cuales les llega la información a los asociados, distribución porcentual según los medios, cantidad de asociados que leen los campos pagados que publica la ANDE, cantidad de andinos que reciben el periódico, conocimiento existente del programa de radio, así como la cantidad de personas que visitarían la página web.

### **4.2.1 Números de asociados según medios de comunicación**

A corto plazo los datos que se exponen en este cuadro y gráfico pueden variar considerablemente, pues cada vez son más los usuarios que comienzan a hacer uso de los medios alternativos, con el propósito de recibir la información por estas vías.

Sin embargo, el periódico *La Voz de ANDE* todavía sigue siendo el principal medio de información por el que les llega la información, según el 20,9% de los consultados.

Esto nos obliga a considerarlo, no sólo por la cobertura y por tratarse de un medio institucional, sino porque, actualmente, es el mecanismo más certero para transmitir las informaciones institucionales.

Seguido del periódico se ubican las asambleas con un 16.1%, pues los asociados, por medio de las asambleas de filiales y de las promotorías reciben información sobre los temas más relevantes de la organización.

Con el 14,9% se menciona a los dirigentes, quienes son los responsables de llevar la información a sus compañeros asociados. Los promotores son el otro grupo que ocupa un porcentaje significativo con el 12,2%, quienes son funcionarios de la ANDE y cuya labor es promover el desempeño de la organización.

Con menos del 6% se ubican otros medios de comunicación.

La página web (<http://www.ande.cr/>) quedó en un lugar muy bajo, pues cuando se aplicó la encuesta, el nuevo sitio tenía tan solo un día de estar en la web. Todavía se está en un proceso de relanzamiento.

Se debe trabajar más en su promoción, de manera tal que el andino la consulte y se acostumbre a visitarla permanentemente.

#### CUADRO N° 7

#### NÚMERO DE ASOCIADOS SEGÚN MEDIOS POR LOS CUALES LES LLEGA INFORMACIÓN DE LA ANDE. 2008. (cifras absolutas y relativas).

Medios de Comunicación	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Periódico La Voz de ANDE	317	78,85%
Asambleas	244	60,69%
Dirigentes	226	56,21%
Promotores	185	46%
La Nación	85	21,14%
Llamadas telefónicas	81	20,14%
Telenoticias	79	19,65%
Correo electrónico	53	13,18%
Noticias Repretel	52	12,93%
La Extra	51	12,68%
Programa de radio La Voz de ANDE	48	11,94%
Informe 11	30	7,46%
Página Web	20	4,97%
Noticieros Columbia	16	3,98%
Radioperiódicos Reloj	16	3,98%
Otros	16	3,98%
<b>Total de menciones</b>	<b>1519</b>	<b>376,8%</b>
<b>Total de entrevistados</b>	<b>402</b>	

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## GRÁFICO N° 7

### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS SEGÚN MEDIOS POR LOS CUALES LES LLEGA INFORMACIÓN DE LA ANDE. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.2.2 Campos pagados

Es rescatable el hecho de que el 77% de los consultados aseguran que sí leen los campos pagados que se publican en la prensa nacional.

Sin embargo hay una clara inconsistencia si se compara con el cuadro y el gráfico anterior, en los que menos del 6% afirman leer La Nación y el Diario La Extra, por lo que se puede presumir que estamos ante una de esas preguntas en las que la gente miente para no quedar mal.

### CUADRO N° 8

#### CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE LEEN LOS CAMPOS PAGADOS DE LA ANDE. 2008.

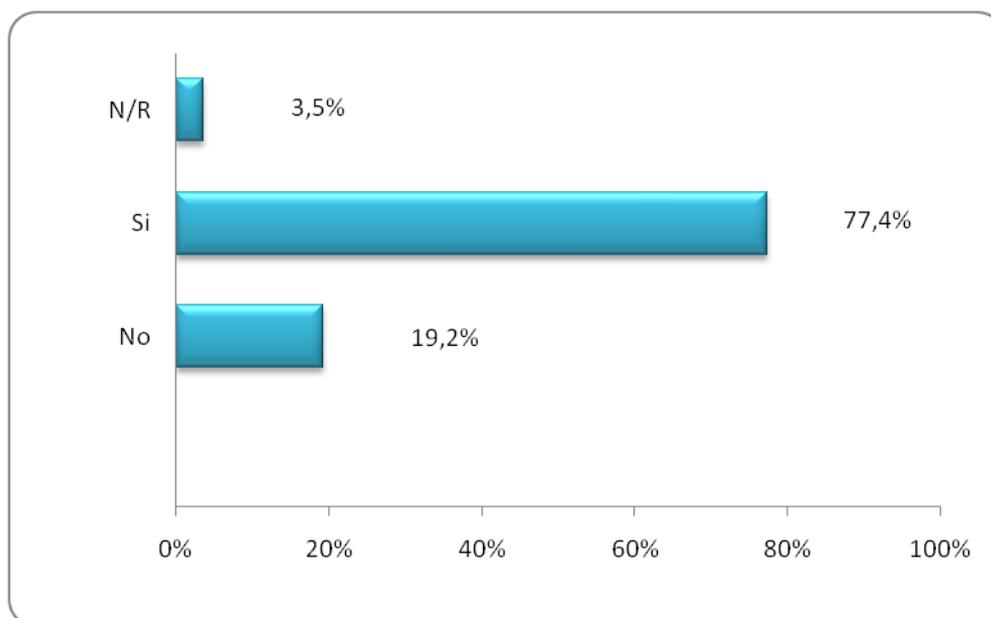
(Cifras absolutas y relativas).

Opinión	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Sí	311	77,4%
No	77	19,2%
N/R	14	3,5%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### GRÁFICO N° 8

#### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE LEEN LOS CAMPOS PAGADOS DE LA ANDE. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### 4.2.3 Cantidad de personas que reciben el periódico

De las personas consultadas, el 86,1% señaló que sí reciben en su filial, el periódico La Voz de ANDE, mientras que el 10% dijo no recibirlo.

Para garantizar que más asociados obtengan este medio, la organización deberá aumentar el tiraje del medio, de manera que logre cubrir a la población que en este momento no recibe este beneficio.

#### CUADRO N° 9

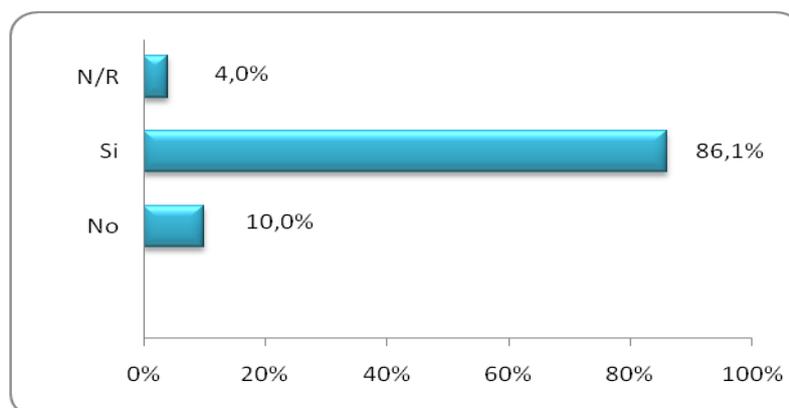
**CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE RECIBEN EN SU FILIAL  
EL PERIÓDICO LA VOZ DE ANDE. 2008.  
(Cifras absolutas y relativas).**

Opinión	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Si	346	86,1%
No	40	10,0%
N/R	16	4,0%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### GRÁFICO N° 9

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE RECIBEN  
EN SU FILIAL EL PERIÓDICO LA VOZ DE ANDE. 2008.**



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.2.4 Cantidad de asociados que conocen el programa de radio

Prácticamente el 50% de los encuestados manifestó desconocer el programa La Voz de ANDE, frente al otro 50% que dijo conocerlo. Sin embargo, un porcentaje mínimo de las personas consultadas señalaron conocerlo, 3,2%, dijeron que lo escuchan (ver cuadro # 7).

CUADRO N°10

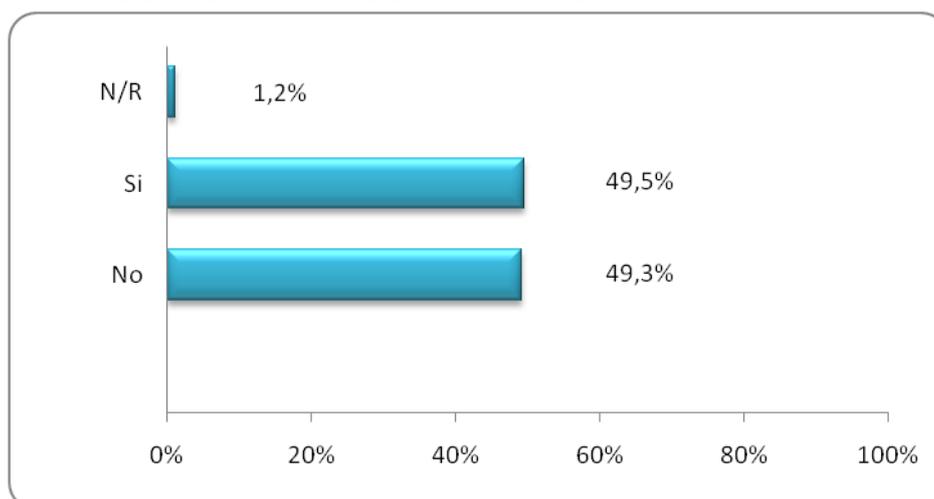
**CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE CONOCEN EL PROGRAMA LA VOZ DE ANDE. 2008.**  
(Cifras absolutas y relativas).

Conocimiento	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Si	199	49,5%
No	198	49,3%
N/R	5	1,2%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

GRÁFICO N°10

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE CONOCEN EL PROGRAMA LA VOZ DE ANDE. 2008.**



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### **4.2.5 Cantidad de asociados que visitarían la página web**

A finales del mes de octubre del 2008, la ANDE relanzó su página web (<http://www.ande.cr/>). En el momento en que se aplicó este cuestionario, la página contaba con tan solo un día en la web, sin embargo, casi el 85% de los asociados manifestó que sí la visitarían, lo que indica que este tipo de medios tecnológicos son los nuevos mecanismos por los cuales los asociados están dispuestos y quieren recibir información.

La página web puede convertirse en uno de los medios más efectivos, al incorporarle constantemente información de interés para el asociado.

Puede utilizarse el correo electrónico para enviar mensajes en los que se presente un pequeño resumen de las informaciones más importantes que se subieron al sitio, de manera que el asociado acceda a la página en busca del tema de su interés.

Las nuevas tendencias de la información señalan que en poco tiempo, las nuevas tecnologías serán los medios más apropiados para establecer una estrategia de medios. Los asociados consultados en esta investigación en efecto apuntan el uso de las nuevas tecnologías como el medio más efectivo para recibir información.

Esta herramienta se utilizará en coordinación con el correo electrónico, para motivar al asociado por medio de información que se envía a su dirección.

## CUADRO N° 11

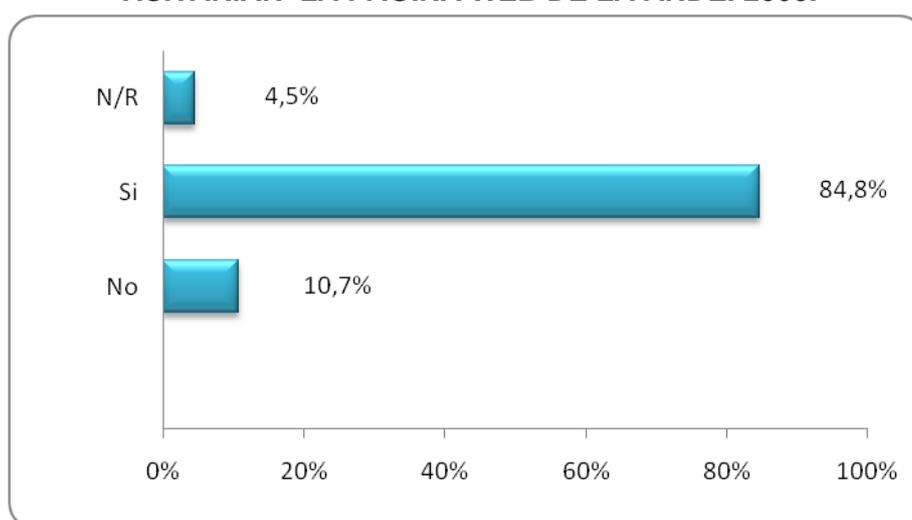
### CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE VISITARÍAN LA PÁGINA WEB DE LA ANDE. 2008. (Cifras absolutas y relativas).

Opinión	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Sí	341	84,8%
No	43	10,7%
N/R	18	4,5%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## GRÁFICO N° 11

### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE VISITARÍAN LA PÁGINA WEB DE LA ANDE. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### 4.3. Sobre los servicios

Seguidamente se analizarán los resultados concernientes a la cantidad de asociados que asisten a las actividades de la ANDE, servicios que más se utilizan, su calificación, satisfacción de los asociados por el servicio que reciben, así como las opciones que se proponen para mejorar el servicio que se brinda en los diversos departamentos.

### 4.3.1 Actividades de la ANDE

Tan solo el 5% de los consultados no asisten a las actividades que realiza la asociación, frente al 93% que afirmaron que sí participan frecuentemente en las actividades que desarrolla la Asociación.

CUADRO N° 12

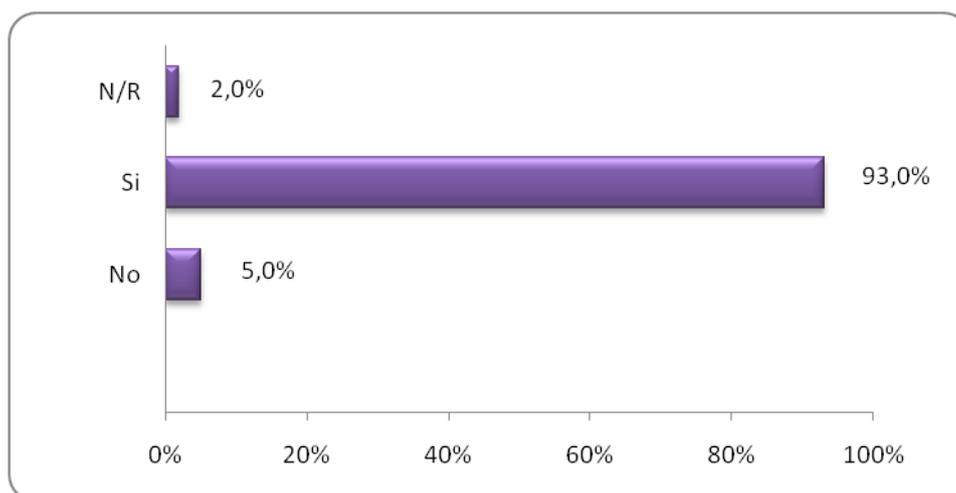
**CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE ASISTEN A LAS  
ACTIVIDADES DE LA ANDE. 2008.**  
(cifras absolutas y relativas).

Opinión	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Sí	374	93,0%
No	20	5,0%
N/R	8	2,0%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

GRÁFICO N° 12

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE ASISTEN  
A LAS ACTIVIDADES DE LA ANDE. 2008.**



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### 4.3.2 Servicios de la ANDE

Esta pregunta es elemental en la Investigación de Mercados, pues lo que se busca es evaluar cuáles son los gustos y las preferencias de los asociados, con respecto de los servicios que les ofrece la ANDE.

En ella se muestra cómo el 76,9% de los consultados asegura conocer los servicios, frente al 13,2% que los desconoce.

Más del 23% de los consultados no sabe con claridad cuáles son los servicios que les ofrece la organización, situación que debe evaluarse, tanto en el nivel de la administración general, como de la dirigencia, los cuales tienen la responsabilidad de dar a conocer las ventajas que tiene para un educador asociarse a la organización.

Cuadro N° 13

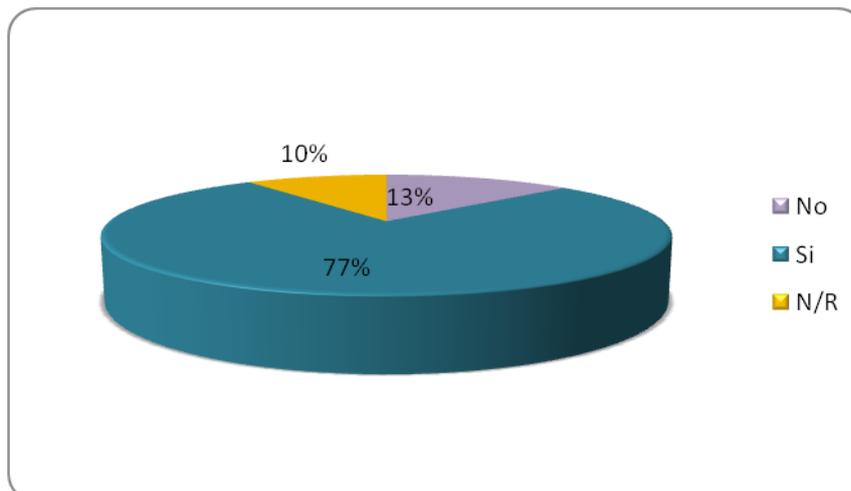
**CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE CONOCEN LOS  
SERVICIOS DE LA ANDE. 2008.  
(cifras absolutas y relativas).**

Conocimiento de los servicios	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Sí	309	76,9%
No	53	13,2%
N/R	40	10,0%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### GRÁFICO N° 13

#### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS QUE CONOCEN LOS SERVICIOS DE LA ANDE. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.3.3 Servicios más utilizados

La asesoría legal (19,4%) y los centros de recreo (19,3%) son los servicios que más utilizan los asociados consultados, seguidos de los talleres y de las charlas (14,4%), que brinda la asociación a las filiales que así lo soliciten.

Es necesario que la ANDE elabore un cronograma de talleres y de charlas en los centros educativos; para que mantenga un contacto pleno con el cliente. Por supuesto que estos deben responder al interés de los asociados.

En cuarto lugar está la asesoría laboral (13,6%) y por los convenios con casas comerciales (6,4%), los cuales ofrecen descuentos a los asociados.

De allí la importancia de prestar atención a estos servicios, con la finalidad de mejorar, no solo la atención que se ofrece, sino también procurar que el personal se capacite continuamente en el servicio al cliente.

### CUADRO N° 14

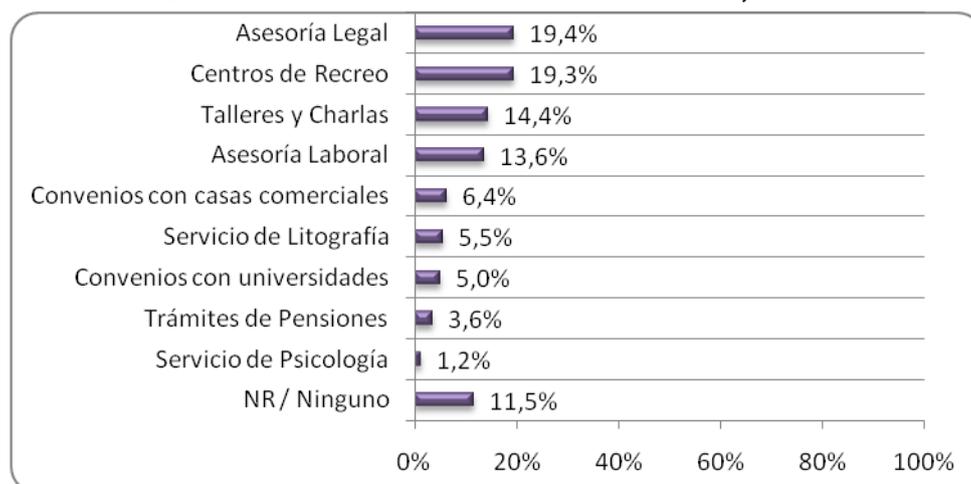
#### SERVICIOS QUE MÁS UTILIZAN LOS ASOCIADOS DE LA ANDE, 2008. (Cifras absolutas y relativas).

Servicios	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Asesoría Legal	177	44,03%
Centros de Recreo	176	43,78%
Talleres y Charlas	131	32,59%
Asesoría Laboral	124	30,85%
Convenios con casas comerciales	58	14,43%
Servicio de Litografía	50	12,44%
Convenios con universidades	46	11,44%
Trámites de Pensiones	33	8,21%
Servicio de Psicología	11	2,74%
NR / Ninguno	105	26,12%
<b>Total de menciones</b>	<b>911</b>	<b>226,62%</b>
<b>Total de entrevistados</b>	<b>402</b>	

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### GRÁFICO N° 14

#### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS SERVICIOS QUE MÁS UTILIZAN LOS ASOCIADOS DE LA ANDE, 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.3.4 Calificación de los servicios

En esta pregunta se da una situación muy particular, pues el mayor porcentaje de los consultados, 25,6% no respondió, lo que es preocupante si pretendemos tener un panorama más amplio en cuanto a la calificación que le dan a los servicios.

El 18,4% la calificó con diez, el 15,4% con nueve y el 21,6% con ocho. Con siete la evaluó el 8,7% de los consultados, frente al 3,5% que le dio nota seis.

El 4,2% la calificó con cinco y el 0,5% con cuatro. Con tres tan solo el 1,2%, otro 0,5% le otorgó un dos, frente a un 0,2% que le dio uno.

El promedio de calificación obtenido fue de un 8,2%. Esto quiere decir que la organización es como buena, no obstante, quedan muchas oportunidades de mejora, que pueden aumentar esta nota en próximos períodos.

#### CUADRO N° 15

##### CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA ANDE DEL 1 AL 10. 2008. (Cifras absolutas y relativas).

Calificación	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
1	1	0,2%
2	2	0,5%
3	5	1,2%
4	2	0,5%
5	17	4,2%
6	14	3,5%
7	35	8,7%
8	87	21,6%
9	62	15,4%
10	74	18,4%
NR	103	25,6%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.3.5 Consideración frente a los servicios

Los educadores consultados señalaron en su mayoría, que se sienten totalmente satisfechos y satisfechos por los servicios que reciben por parte de la organización (13,4% y 41,5%, respectivamente).

Tan solo un 3,2% manifestó estar insatisfecho, mientras que el 0,2% dijo estar totalmente insatisfecho.

Lamentablemente, un alto número de asociados, 21,4% no externó su opinión sobre el servicio. Por ello, la organización debería perfilarse a incrementar el número de andinos que estén totalmente satisfechos.

CUADRO N° 16

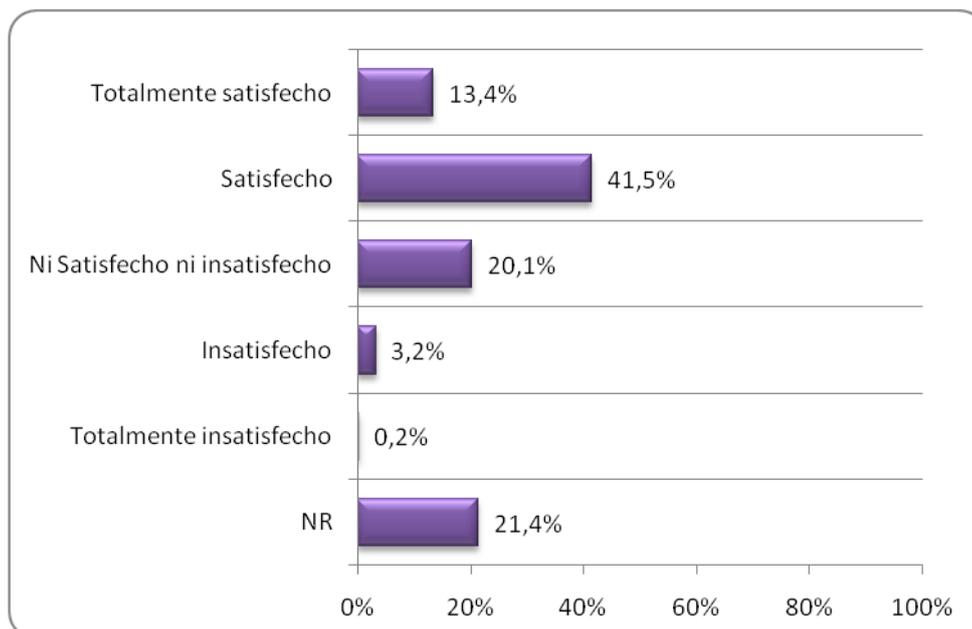
**CONSIDERACIÓN DE LOS ASOCIADOS FRENTE A LOS  
SERVICIOS QUE OFRECE LA ANDE. 2008.  
(Cifras absolutas y relativas).**

Nivel de satisfacción	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Totalmente satisfecho	54	13,4%
Satisfecho	167	41,5%
Ni satisfecho ni insatisfecho	81	20,1%
Insatisfecho	13	3,2%
Totalmente insatisfecho	1	0,2%
NR	86	21,4%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## GRÁFICO N° 16

### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ASOCIADOS FRENTE A LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA ANDE. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.3.6 Opciones para mejorar el servicio

A la pregunta ¿Cómo podría mejorarse la atención que brindan los departamentos?, el 30,1% dijo que con una mejor atención hacia el asociado. Indudablemente, la ANDE debe retomar estas inquietudes y trabajar con su personal, para garantizar un cambio en la manera en que se atienden a los usuarios.

Además apuntan mejoras en los trámites (11,9%) y una comunicación más fluida y ágil (13,2%), que les permita mantenerse informados sobre el quehacer y los servicios. Esta es una tarea interna de comunicación y persuasión. Sobre todo de cultura organizacional.

El 10% de los consultados mencionó que se debe haber mayor eficiencia en los trámites, el 7,2% dijo que se debe enviar información a las filiales y otro 7,2% señaló la necesidad de que el personal de la ANDE se capacite.

Menos del 3% apuntó mejoras en la atención telefónica, en los Centros de Recreo y en el Departamento Legal.

**CUADRO N° 17**

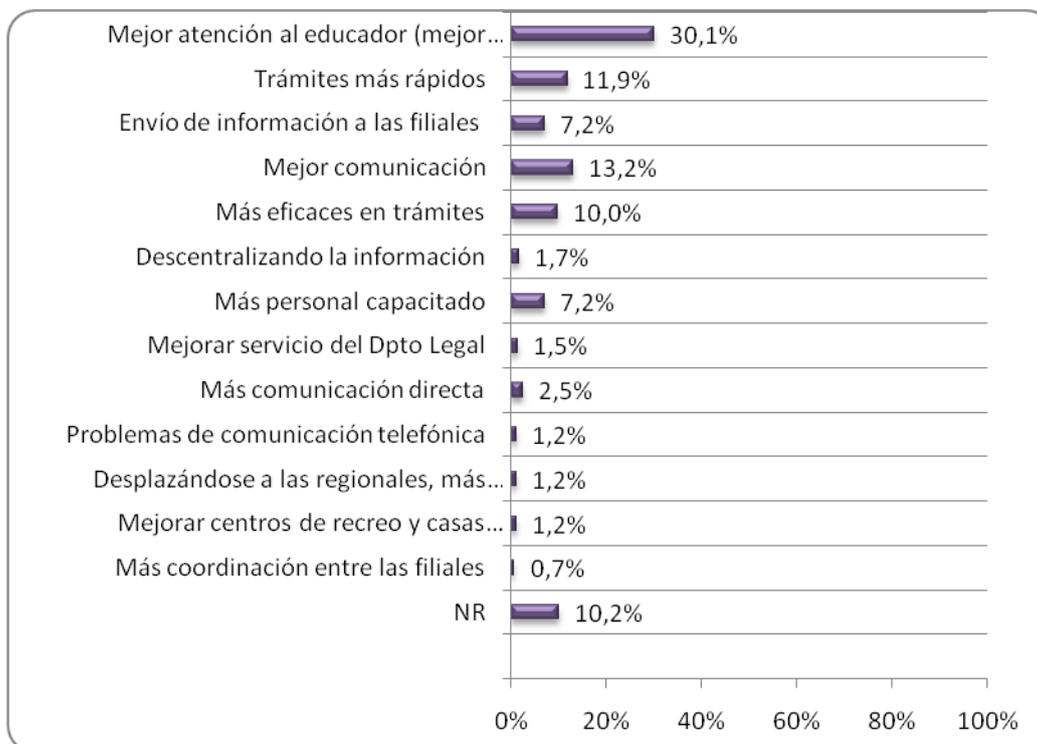
**OPCIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE BRINDAN LOS DEPARTAMENTOS DE LA ANDE. 2008.**  
(cifras absolutas y relativas).

Opciones de Mejora	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Mejor atención al educador (mejor servicio)	121	30,1%
Trámites más rápidos	48	11,9%
Envío de información a las filiales	29	7,2%
Mejor comunicación	53	13,2%
Más eficaces en trámites	40	10,0%
Descentralización de la información	7	1,7%
Más personal capacitado	29	7,2%
Mejorar servicio del Dpto. Legal	6	1,5%
Más comunicación directa	10	2,5%
Problemas de comunicación telefónica	5	1,2%
Desplazándose a las regionales, más acercamiento	5	1,2%
Mejorar centros de recreo y casas regionales	5	1,2%
Más coordinación entre las filiales	3	0,7%
NR	41	10,2%
<b>Total de entrevistados</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## GRÁFICO N° 17

### OPCIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE BRINDAN LOS DEPARTAMENTOS DE LA ANDE. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.4 Sobre la Información Institucional

En cuanto a la información institucional se evaluarán el tipo de servicio e información de preferencia y medios por los cuales a los asociados les gustaría recibir noticias de la ANDE.

##### 4.4.1 Tipos de servicios de preferencia

A la mayoría de los asociados consultados le gustaría que la ANDE les ofrezca servicios referidos a la capacitación profesional. De allí que señalen su preferencia por talleres (22,4%), capacitaciones (18,2%), asesorías (15,2%) y charlas (9%).

Un porcentaje menor indicó que los servicios médicos son otra de las opciones que les podría facilitar la asociación, a través de convenios con clínicas o consultorios que ofrezcan precios preferenciales.

Es importante prestar especial atención es estos dos ejes, que son fundamentales si se quiere pensar en una estrategia de mercadeo exitosa, pues son precisamente los servicios que más esperarían los asociados recibir por parte de la ANDE.

### CUADRO N° 18

#### TIPOS DE SERVICIOS QUE AL ASOCIADO LE GUSTARÍA RECIBIR. 2008.

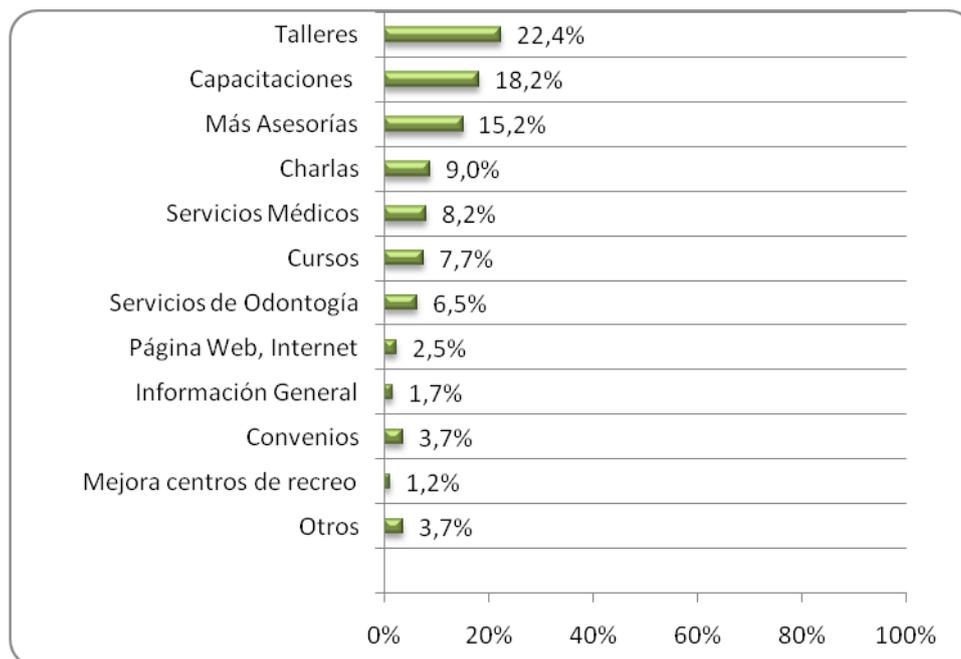
(Cifras absolutas y relativas).

Servicios de preferencia	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Talleres	90	22,4%
Capacitaciones	73	18,2%
Más Asesorías	61	15,2%
Charlas	36	9,0%
Servicios Médicos	33	8,2%
Cursos	31	7,7%
Servicios de Odontología	26	6,5%
Página Web, Internet	10	2,5%
Información General	7	1,7%
Convenios	15	3,7%
Mejora centros de recreo	5	1,2%
Otros	15	3,7%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## GRÁFICO N° 18

### TIPOS DE SERVICIOS QUE AL ASOCIADO LE GUSTARÍA RECIBIR. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.4.2 Información de preferencia

El cuadro y el gráfico N° 19 muestran la preferencias de los asociados consultados, con respecto de la información que les gustaría recibir de la ANDE.

El 15,3% manifestó su interés por los talleres, mientras que el 15,1% lo hizo por los cursos. El 13,4% señaló las becas para asociados, el 10,6% mencionó las charlas.

El 8,9% está interesado en que se le envíe información sobre las acciones que la ANDE emprende ante el Gobierno. Los convenios también son de interés para los asociados, pues el 8,3% marcó esta opción.

Otro 8,3% mostró su preferencia por los servicios que ofrece la ANDE, un 7,8% por temas de interés para el Magisterio y el 6,5% por foros que se organicen.

Solo al 5,7% le gustaría conocer sobre los logros de la organización.

### CUADRO N° 19

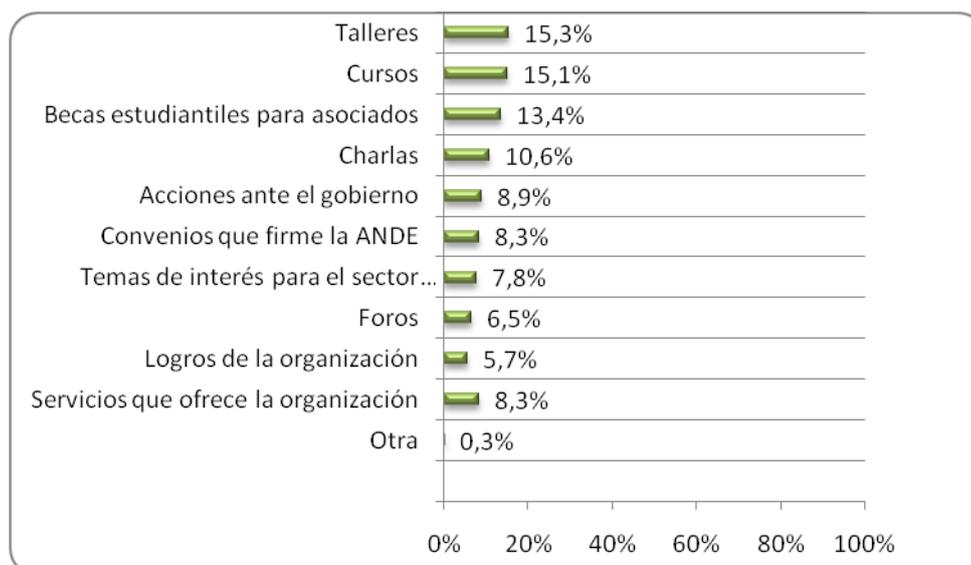
#### INFORMACIÓN QUE A LOS ASOCIADOS LES GUSTARÍA RECIBIR. 2008. (Cifras absolutas y relativas).

Información de preferencia	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Talleres	294	73,13%
Cursos	291	72,38%
Becas estudiantiles para asociados	257	63,93%
Charlas	204	50,74%
Acciones ante el Gobierno	171	42,53%
Convenios que firme la ANDE	159	39,55%
Temas de interés para el sector magisterial	149	37,06%
Foros	124	30,84%
Logros de la organización	109	27,11%
Servicios que ofrece la organización	159	39,55%
Otra	5	1,19%
<b>Total de menciones</b>	<b>1922</b>	<b>478%</b>
<b>Total de entrevistados</b>	<b>402</b>	

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### GRÁFICO N° 19

#### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA INFORMACIÓN QUE A LOS ASOCIADOS LES GUSTARÍA RECIBIR. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### **4.4.3 Medios de preferencia**

De acuerdo con los datos, el 16,1% de los asociados manifestó que los dirigentes son el medio ideal para que la ANDE se comunice con ellos, seguido del 15,9% que mencionó los mensajes de texto, frente al 15,3% que citó el correo electrónico.

Posteriormente se mencionan las visitas programadas para llevar información el 32,1% y las pizarras informativas en los centros educativos con 26,9%. Seguido de estas opciones se encuentran los medios de comunicación masiva. El primero de ellos es Telenoticias, con 6,7%, seguido de La Nación con 5,9%.

La página web de la ANDE se ubica en un tercer lugar entre los medios que se mencionan, con 5,4%. Noticias Repretel también es otro de los medios señalados con 4,8%.

Contrario a lo que se creía a lo interno de la asociación, solo el 4% citó el Diario La Extra, mientras que la radio aparece como la última opción. Tan solo el 1,8% recomendó Radioperiódicos Reloj y el 1,3% a Noticias Columbia.

Esta información lo que nos señala es que el asociado prefiere los mecanismos internos para recibir la información, por lo que la estrategia de medios de la Asociación debería enfocarse en explotar las posibilidades de información de estos medios institucionales.

## CUADRO N° 20

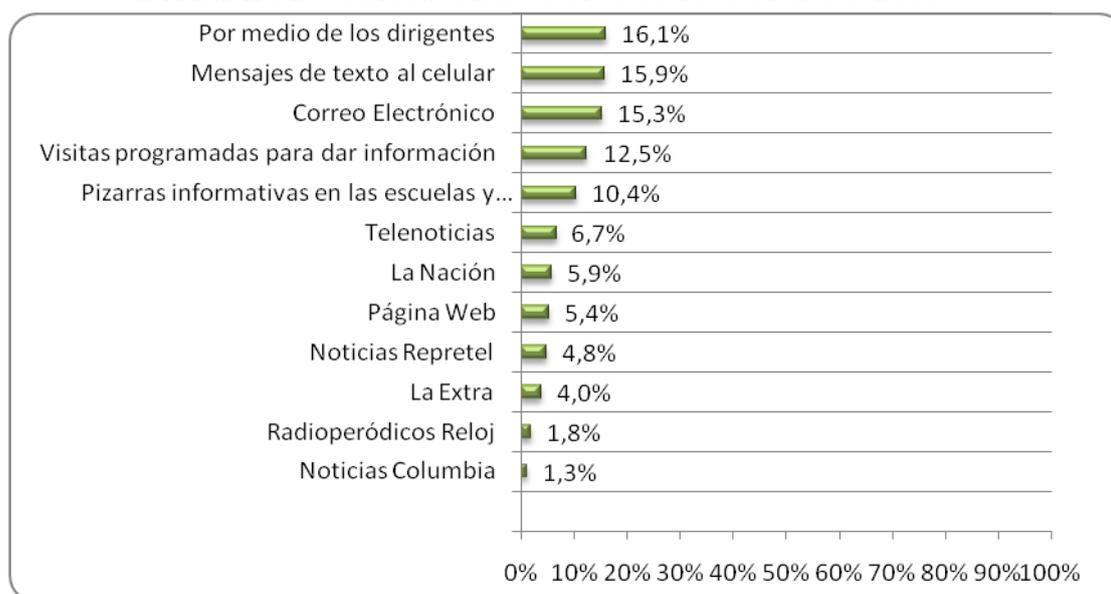
### MEDIOS POR LOS CUALES LA ANDE SE COMUNICARÍA CON SUS ASOCIADOS. 2008. (cifras absolutas y relativas).

Medios de Comunicación	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Por medio de los dirigentes	166	41,29%
Mensajes de texto al celular	164	40,79%
Correo Electrónico	158	39,30%
Visitas programadas para dar información	129	32%
Pizarras informativas en las escuelas y colegios	108	26,86%
Telenoticias	69	17,16%
La Nación	61	15,17%
Página Web	56	13,93%
Noticias Repretel	50	12,43%
La Extra	41	10,19%
Radioperódicos Reloj	19	4,72%
Noticias Columbia	13	3,23%
<b>Total de menciones</b>	<b>1034</b>	<b>257%</b>
<b>Total de entrevistados</b>	<b>402</b>	

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## GRÁFICO N° 20

### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS MEDIOS POR LOS CUALES LA ANDE SE COMUNICARÍA CON SUS ASOCIADOS. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## 4.5 Sobre la imagen de la organización

En el último apartado de este capítulo analizamos la percepción de los asociados con respecto de la imagen y la calificación que le otorgan en cuanto a su desempeño como organización.

### 4.5.1 Percepción sobre la imagen

El 21,6% de los asociados consultados califica la organización de “excelente”, mientras que el 40,5% tiene una imagen “muy buena” y el 24,9% cree que es “buena”.

Estos son muy buenos indicadores, pues la gran mayoría de consultados tienen una imagen positiva de la ANDE, frente al 9,7% que la ve “regular” y solo el 1,2% muy “mala”.

La calificación promedio que obtuvo la ANDE en cuanto a la percepción de la imagen fue de un 2,3%, lo que la ubica en el rango de “muy buena”.

Sin embargo se debe continuar trabajando para que esa percepción se optimice continuamente y que aquellos que tienen una imagen negativa la cambien, por medio de mejoras reales a lo interno de la organización.

#### CUADRO N° 21

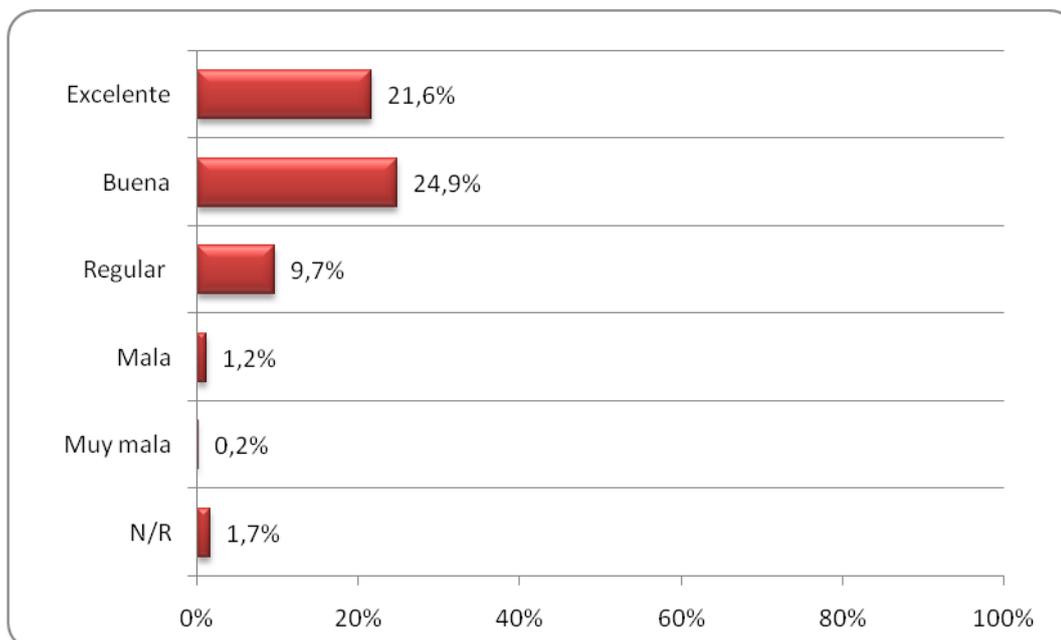
##### PERCEPCIÓN DEL ASOCIADO SOBRE LA IMAGEN DE LA ANDE. 2008. (cifras absolutas y relativas).

Calificación de la imagen	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
1. Excelente	87	21,6%
2. Muy buena	163	40,5%
3. Buena	100	24,9%
4. Regular	39	9,7%
5. Mala	5	1,2%
6. Muy mala	1	0,2%
7. N/R	7	1,7%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## GRÁFICO N° 21

### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA PERCEPCIÓN DE LOS ASOCIADOS SOBRE LA IMAGEN DE LA ANDE. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

#### 4.5.2 Calificación de la ANDE

El 24,6% de los consultados cree que la ANDE es una “excelente organización”, el 39,8% considera que es “muy buena”, mientras que el 25,1% la cataloga como “buena”.

Las cifras, al igual que en el cuadro anterior, son positivas, pues solo el 8,7% cree que es regular y mientras que el 0,5% la ve “mala”.

La calificación general de la organización fue de un 2,2%, que al igual que en el punto anterior, se ubica en el rango de “muy buena”.

Sin embargo, la buena imagen que hasta el momento goza la organización no debe menoscabar los importantes esfuerzos que deben realizarse para mejorar los servicios e impulsar la capacitación para el personal.

### CUADRO N° 22

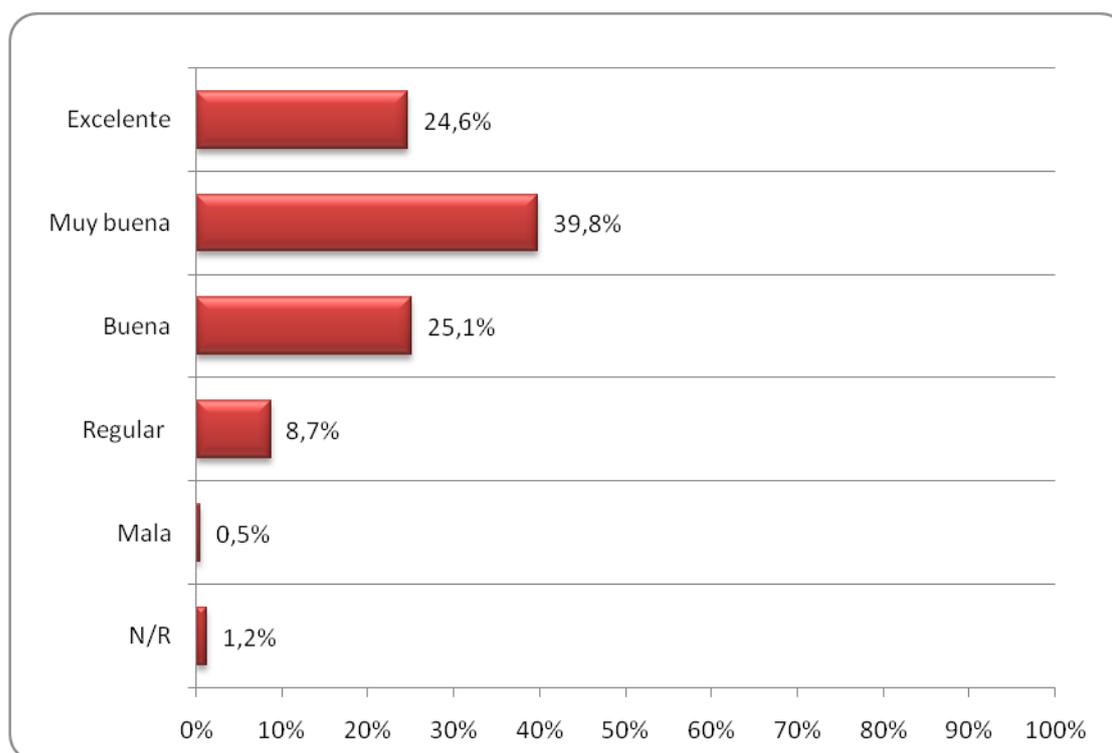
#### CALIFICACIÓN DE LA ANDE COMO ORGANIZACIÓN. 2008. (Cifras absolutas y relativas).

Calificación de la ANDE	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Excelente	99	24,6%
Muy buena	160	39,8%
Buena	101	25,1%
Regular	35	8,7%
Mala	2	0,5%
N/R	5	1,2%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### GRÁFICO N° 22

#### CALIFICACIÓN DE LA ANDE COMO ORGANIZACIÓN. 2008.



Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

## **4.6 Necesidades de capacitación para los profesionales en educación de secundaria**

En este apartado se expone un estudio realizado por el Colegio de Licenciados y Profesores (Colypro), el cual es el único que en esta materia se ha efectuado y que nos da un panorama inmediato sobre las necesidades de capacitación que experimentan actualmente los licenciados en educación.

Este estudio se tomará como insumo para la estrategia que se propone en este trabajo pues forma parte del análisis que se realizó con respecto en propuestas que sobre este tema se hayan elaborado anteriormente, sin embargo su mayor limitación es que solo contempla las preferencias de los licenciados, dejando por fuera el resto de grados académicos.

En octubre del 2008, el Colegio de Licenciados y Profesores (Colypro) presentó los resultados de un estudio de campo que realizó en el segundo semestre del año 2007, con el propósito de identificar los temas prioritarios de educación continua (actualización y capacitación) que manifiestan los educadores.

De la muestra de 2.186 educadores encuestados, la mayoría eran mujeres (1.370 personas, 63%).

En lo que se refiere al lugar de residencia, la mayoría vive cerca del lugar de trabajo, pues 828 personas (38%) así lo manifestaron y también la mayoría de las personas encuestadas tiene el puesto en propiedad (1.486 personas, 68%).

El nivel y ciclo educativo en que trabaja la mayoría de personas encuestadas es el III Ciclo de la Educación General Básica (1.235 respuestas, 56,50%) y Educación Diversificada (1.230 respuestas, 56,3 %).

Entre los resultados expuestos, la gran mayoría de personas encuestadas indicaron el tipo de capacitación que les gustaría recibir. La de tipo presencial (1.788 personas, 81,79%). La de tipo bimodal (presencial combinada con la educación a distancia) fue señalada por 1.139 personas (52,10%) y la que combina las modalidades presencial y virtual fue señalada por 1.058 personas (48,40%).

Al consultar sobre el tipo de opciones de educación continua, quienes señalaron la modalidad presencial destacaron: talleres (1.592 personas, 72,83%) y conferencias o charlas (1.271 personas, 48,67%).

Entre los temas de relaciones humanas que prefieren las personas encuestadas para que sean tratados en la capacitación, la mayoría señaló el manejo de la disciplina en el aula (1.483 personas, 67,84%), seguida por la Educación en Salud Emocional y Psicológica (1.400 personas, 64,04%) y las técnicas de comunicación (1.367 personas, 62,53%).

Ante la consulta específica sobre temas de Educación Especial, predominó una mayoría de respuestas por “el debido proceso en la aplicación de las adecuaciones curriculares” (1.499 personas, 68,57%), seguido por los temas de “las adecuaciones curriculares” (1.382 personas, 21,60%) y la Ley 7600 (1.216 personas, 19,01%).

En cuanto a la opinión de las personas encuestadas sobre el tipo de metodología que recomiendan sea utilizada en las acciones formativas de educación continua, las respuestas se dispersaron entre: la variedad de métodos y técnicas de enseñanza (1.544 personas, 70,63%), el uso de material didáctico (1.395 personas, 63,82%) y la evaluación (1.250 personas, 57,18%).

En cuanto a la Legislación Educativa, las respuestas de las personas encuestadas favorecen el tema de “Leyes y reglamentos” (1.530

personas, 69,99%), seguido por el de “las normas y procedimientos administrativos” (1.308 personas, 59,84%).

Al consultar sobre el proceso administrativo, los encuestados favorecen en su mayoría el tema de “la planificación estratégica” (1.334 personas, 61,02%), seguido del “manejo administrativo” (1.216 personas, 55,63%).

En lo que se refiere a la consulta sobre el uso de las herramientas tecnológicas (TIC's), 1634 personas encuestadas (74,93%) opinaron que el tema del conocimiento y uso de Internet debe ser prioritario en la capacitación de docentes, seguido por el conocimiento de Excel (1410 personas, 64,50%).

Al consultar sobre el conocimiento y utilización de los temas transversales del currículo (transversalidad curricular), la mayoría de personas encuestadas opinan favorablemente por la ética, los valores y el género (1.565 personas, 71,59%), seguidas por quienes identificaron a la educación sexual (1.353 personas, 61,89%).

En relación con el tema de la investigación, la evaluación y las innovaciones educativas, la mayoría de las personas consultadas opinaron en favor de las innovaciones pedagógicas como tema prioritario para la capacitación (1.452 personas, 66,42%), seguido del tema de los métodos y técnicas de investigación (1.300 personas, 59,47%).

El enfoque metodológico preferido para la capacitación fue el constructivista (1.659 personas, 75,89%), en el que sustenta la idea de que la educación que se imparte en las instituciones debe promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura del grupo al que pertenece, seguido por el positivista (1.239 personas, 56,68%)..

Por último, en cuanto a la procedencia de la persona facilitadora de la capacitación, la mayoría se inclinó porque sean profesores universitarios (1.416 personas, 64,77%), seguidos por quienes prefieren que el Colypro disponga de un banco de recursos como base para seleccionar a las personas facilitadoras (1.382 personas, 63,22%).

Para efectos de este trabajo, se consideró importante hacer referencia a este estudio, sin embargo cabe destacar que COLYPRO agrupa a educadores con grado de licenciados o superiores y en su gran mayoría de secundaria, dejando por fuera a un grupo muy importante de consulta como son los educadores de preescolar y primaria y con grados de bachiller o profesor.

Como parte de los componentes de esta estrategia se encuentran los convenios que la organización ha firmado con las universidades públicas y privadas, ya que por medio de ellos se efectúan alianzas estratégicas para promover la capacitación de los asociados.

Para efectos de esta estrategia, los convenios son esenciales para poner a andar la propuesta de capacitación planteada.

**Capítulo**

**5**

## **Conclusiones y recomendaciones**

En este capítulo se exponen las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, tanto específicas como generales. Se busca que dichas sugerencias provean posibles soluciones para promover mejoras en el área de los servicios.

## **5. 1 Conclusiones específicas**

### **5.1.1 Sobre el perfil de los asociados**

Se concluye que el sector mayoritario de los asociados se ubican entre los 41 y los 45 años (28,6%), seguido del grupo que está entre los 46 y 50 años (20,4%), esto quiere decir que se encuentran activos dentro del Ministerio de Educación Pública (49%), imparten lecciones en los diversos centros educativos, excepto casos especiales en los que el educador se ha visto obligado a incapacitarse indefinidamente o pensionarse por invalidez.

El grupo menor, pero no por ello menos significativo, se encuentra entre los 51 y 70 años. En este sector se agrupan los pensionados de la organización (21,1%). Los grupos restantes están ubicados en edades por debajo de los 25 y por encima de los 70 años.

### **5.1.2 Sobre el género**

El porcentaje mayoritario de la afiliación andina son mujeres. Históricamente, son más las mujeres que se han inclinado por esta profesión, de allí que pocos varones que se desempeñan como maestros o profesores.

Sin embargo, la mayoría de los que han ingresado al Ministerio de Educación Pública ejercen en puestos de jefatura y de dirección.

La profesión docente históricamente se le ha considerado como extensión de la labor de “cuido”. Esto ha propiciado entre otras cosas, recargo de

funciones a la gente que trabaja en educación y problemas asociados a una remuneración justa y equitativa. Quienes trabajan en educación reciben menor salario, que quienes laboran al amparo del Título I de la Administración Pública, es decir, el resto de profesionales del Gobierno Central que no laboran para el MEP.

### **5.1.3 Grado académico**

Se concluye que el 40,3% de los asociados consultados cuenta con un grado de licenciatura, mientras que el 28,9% posee un grado de bachiller.

### **5.1.4 Tipo de nombramiento**

Se concluye que la mayoría de asociados consultados poseen un nombramiento en propiedad (68,4%). Esto indica que gozan de estabilidad laboral, al contrario del grupo de interinos (14,9%) que experimentan dificultades, para ser nombrados en centros educativos cercanos a su lugar de residencia e incluso para obtener la cantidad de lecciones que requieren para devengar un salario que les permita cubrir sus necesidades.

El otro 16,7% se ubica en el porcentaje de los pensionados. Se concluye que los educadores activos asociados a la ANDE han alcanzado una estabilidad a lo interno del Ministerio de Educación Pública y aquellos que aun no lo logran, han recurrido a la organización para que luche ante las autoridades del Ministerio, en ese sentido.

### **5.1.5 Nivel laboral**

La ANDE es una organización con afiliación heterogénea, pues agrupa educadores de todas las especialidades y niveles laborales, por lo tanto se concluye que el mayor porcentaje de asociados se ubica en primaria, seguido del de secundaria.

### **5.1.6 Residencia actual**

Se concluye que la mayoría de asociados se ubica en el Gran Área Metropolitana (75,4%). El otro 24,6% está distribuido en las provincias de Guanacaste, Puntarenas y Limón.

## **5.2 Sobre los medios por los cuales les llega la información**

En la actualidad se concluye que el periódico *La Voz de ANDE* continúa siendo el principal medio de información, por el cual llega la comunicación al asociado. Se imprimen 36 mil ejemplares mensuales, los cuales se distribuyen entre los más de 5 mil centros educativos y en las filiales básicas y regionales, de frontera a frontera.

Los educadores continúan recurriendo a los medios institucionales tradicionales para informarse como lo son los dirigentes y las promotorías, los medios alternativos y los medios nacionales.

### **5.2.1 Sobre los campos pagados**

Se concluye que más del 70% de los entrevistados aseguraron leer los campos pagados que publica la ANDE en los medios de comunicación nacionales.

### **5.2.2 Envío del periódico La Voz de ANDE**

Únicamente el 10% de los asociados manifestaron que no les llega el periódico *La Voz de ANDE*, frente al 86,1% que dijo recibirlo. Se concluye que este porcentaje se debe a que se imprimen 36 mil ejemplares, pero son casi 50 mil asociados, por lo que existe un porcentaje que no está recibiendo el periódico por lo que debe prestársele atención a este grupo.

### **5.2.3 Sobre la página web**

Se concluye que la página web puede llegar a ser uno de los medios más efectivos con que cuente la asociación para difundir sus informaciones.

Este medio es uno de los más apropiados para incorporarse en la estrategia, lo que se fundamenta en el mismo criterio de los asociados

consultados en la Investigación de Mercados, dando seguridad en cuanto a la efectividad y posibles resultados que podría tener a mediano e incluso a corto plazo.

Es necesario tomar en cuenta que no todos los asociados tienen acceso a internet y que muchos de ellos no dominan la herramienta, principalmente el sector de los pensionados; por lo que se debe pensar en ofrecer capacitación para los grupos que deseen incursionar en este medio, pero que no tienen el conocimiento.

### **5.3 Sobre las actividades que realiza la ANDE**

El 93% de los asociados consultados señalaron que participan de las actividades que realiza la organización, solo un 5% dijo que no lo hace, frente al 2% que no respondió.

Estos datos permiten concluir la alta aceptación que tienen las actividades que realiza la ANDE, entre sus asociados.

#### **5.3.1 Sobre el conocimiento de los servicios**

Más del 70% de los consultados conoce los servicios que la organización les ofrece, eso quiere decir que existe una adecuada divulgación de los servicios.

#### **5.3.2 Sobre los servicios que se utilizan**

La asesoría legal y los centros de recreo son los servicios más buscados por los asociados. Esto se debe a que los educadores constantemente realizan trámites legales, que de realizarlos con un abogado particular les devengaría un costo muy alto, por lo que es razonable que hagan uso frecuente de este servicio.

Los trece centros de recreo ubicados en las principales zonas turísticas del país, también tienen una alta demanda, en vista de que los educadores gustan de disfrutar las vacaciones. Las sumas que se cobran

por las cabinas y el camping son muy cómodas, lo que también se convierte en un atractivo, ya que muchos de estos centros están ubicados en diversas playas nacionales, como por ejemplo Tambor y Manglares.

Los talleres y las charlas se han convertido en un servicio con elevada demanda, pues se concluye que en los últimos años el tema de la capacitación docente ha sido controversial para el Magisterio, no solo porque se le exige al educador estar preparado académicamente para obtener las mejores plazas, sino también porque el costo de las capacitaciones es muy alto, lo que hace aun más atractivo el hecho de que la ANDE ofrezca este servicio por un costo módico o en ocasiones sin costo adicional.

En cuarto lugar está la asesoría laboral (13.6%) y por debajo de ella los convenios con casas comerciales (6.4%), que ofrecen descuentos a los asociados.

La asesoría laboral es otro de los servicios más utilizados, pues se encarga de efectuar todos los trámites de índole laboral como pagos, recargos, permisos, incapacidades, etc.

En cuanto a los convenios, son un servicio muy atractivo por cuanto el asociado obtiene descuentos y tarifas preferenciales en casas comerciales, establecimientos, clínicas, entre otros.

### **5.3.3 Calificación de los servicios**

Se deduce que los asociados consultados desconocen cómo calificar a la ANDE, pues el 25% no respondió esta pregunta.

Los asociados que sí calificaron la asociación le otorgaron una nota entre un 8 y 10, según la escala de calificación empleada.

#### **5.3.4 Los asociados frente a los servicios**

Se concluye que la mayoría de los asociados consultados que sí contestaron la pregunta se encuentran satisfechos con el servicio que les brinda la ANDE.

En el caso de los asociados que se abstuvieron de responder, puede pesar el hecho de que el cuestionario fue auto administrado, por lo que la persona no se ve presionada a responder, situación que facilita la no respuesta en algunos de los ítems.

#### **5.3.5 Propuestas para mejorar los servicios**

Se determina que la principal demanda que se hizo fue mejorar la atención que recibe el asociado (30,1%).

Las propuestas apuntan hacia la optimización de los servicios y el trato que brinda el personal. El asociado está deseoso que se trate de manera cordial, pero también quiere ser atendido por personal capacitado que le resuelva su problemática.

La mayoría de los asociados que llegan a la ANDE se presentan con el objetivo de encontrar respuesta y solución al problema laboral o legal que tienen, de allí que su nivel de satisfacción en el servicio dependerá de qué tan eficiente es el departamento en resolver su caso, en el menor tiempo posible.

A ello se suma también el hecho de que el asociado pretende ser atendido por un colaborador servicial y atento que muestre preocupación por su situación y que de manera sincera y rápida lo ayude a resolver su caso.

Se concluye que el funcionario deberá comunicarse con el asociado e informarle sobre el avance de su caso, lo que indudablemente le hará sentir más satisfecho con el servicio, aunque el departamento correspondiente se vea imposibilitado a responder más rápido, principalmente si depende de otras instancias (MEP, Dirección de Pensiones, etc.).

### **5.3.6 Servicios que prefieren los asociados**

Se concluye que el mayor porcentaje de asociados consultados prefieren ser capacitados de manera continua por la ANDE.

Los servicios médicos fueron otras de las opciones que los afiliados señalaron como un servicio elemental que debe continuar brindándoles la asociación; a través de convenios con clínicas o con consultorios que brinden precios preferenciales.

## **5.4 Información que le gustaría recibir al asociado**

Este apartado permitió observar las preferencias de los asociados en cuanto a la información que desean recibir por parte de la Asociación.

Se concluye que la tendencia es obtener información sobre temas relacionados con capacitación, ante el evidente interés de mantenerse informados y actualizados sobre el tema.

### **5.4.1 Con respecto a los medios de comunicación**

Se deduce que el medio más efectivos para que la ANDE se comunique con sus asociados, es en primer lugar por medio de los dirigentes con que cuenta la organización, ya que es más factible abordar dudas e inquietudes de manera directa.

Los mensajes de texto son la segunda alternativa más propicia para recibir información. Esta opción es conveniente, rápida y directa, pues la mayoría de asociados tienen teléfono celular, por lo que es posible enviarles invitaciones y mensajes cortos que propicien la búsqueda de información más amplia sobre diversos temas, ya sea en la página web o con su dirigente de base.

Por último se concluye que la tercera opción es el correo electrónico. Al igual que con los mensajes de texto, el correo es un excelente aliado para lograr una retroalimentación continua con el afiliado.

Actualmente, el periódico *La Voz de ANDE* es el medio por el cual los asociados se informan de manera más efectiva, pero por tratarse de ediciones mensuales, la información no llega tan rápido ni de manera tan actualizada como sí llega por los medios anteriormente mencionados, de allí que sea entendible que los asociados se inclinen más por ellos.

#### **5.4.2 La imagen de la organización frente a los asociados**

Pese a las quejas normales que recibe la organización con respecto de los servicios, se concluye que la mayoría de asociados posee una imagen “muy buena de la organización” y un porcentaje mínimo es el que la considera mala.

#### **5.4.3 Calificación de la ANDE**

La mayoría de los asociados calificó a la ANDE como una organización “muy buena” lo que permite concluir que la percepción de los entrevistados es muy positiva. El otro porcentaje cree que es buena y excelente y tan solo el 0,5% cree que es mala.

### **5.5 Conclusiones Generales**

#### **5.5.1 Estrategia mercadológica para la ANDE**

La Asociación Nacional de Educadores (ANDE) no contaba con una estrategia mercadológica que le permitiera promocionar sus servicios al mercado meta actual.

Se pudo concluir que durante 67 años, la ANDE ha estado en el mercado ofreciendo a los educadores servicios legales, laborales y gremiales, pero sin un plan de mercadeo que llegue directamente a sus clientes por segmentos estratégicos (en este caso los asociados).

Con la realización de este trabajo fue posible conocer las necesidades de servicio planteadas por los afiliados consultados en la Investigación de Mercado.

Este trabajo concluye con la presentación de una estrategia mercadológica para la optimización de los servicios que brinda la Asociación Nacional de Educadores (ANDE), lo que permitiría que la organización logre mantener cautivo a su público meta y que educadores que han renunciado por insatisfacción del servicio, regresen atraídos por la posibilidad de capacitarse de manera continua.

Además contribuiría a que educadores que nunca se han asociado consideren afiliarse, debido al valor agregado que representaría este programa.

### **5.5.2 Diagnóstico de las estrategias de mercadeo que emplea la ANDE**

A raíz de esta investigación se logró concluir que la ANDE no desarrolla actualmente ninguna estrategia de mercadeo para dar a conocer sus servicios entre los agremiados. Esto por cuanto no se cuenta con un mercadólogo que se encargue de elaborarla, ni con presupuesto específico para el rubro de mercadeo.

Si bien es cierto se realizan algunos esfuerzos al año para promocionar la organización entre los educadores, no existe ningún plan de mercadeo pensado estratégicamente para promover los servicios por filiales, áreas geográficas, niveles o por especialidades en las que se haya evidenciado menor membresía o mayor cantidad de renunciadas.

### **5.5.3 Identificación de los competidores directos de la Asociación**

La ANDE cuenta con dos competidores directos: el Sindicato de Trabajadores de la Educación (SEC) y la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE).

Pese a que ambos son competidores, puesto que brindan servicios muy similares, ninguno de ellos ofrece programas de capacitación continua que promuevan la profesionalización del gremio, como se propone en este trabajo.

### **5.5.4 Perfil del usuario que utiliza los servicios de la ANDE**

Los asociados a la ANDE son educadores activos de todas las especialidades y de todos los niveles educativos. También se cuenta con un grupo representativo de educadores pensionados.

Las edades están entre los 25 a los 80 años y se ubican en todo el territorio nacional. Las edades de los 36 a los 59 años son las más predominantes. Más del 60% tienen un grado académico de bachiller y o licenciado.

El 80% son mujeres, frente a un 20% de varones. Tienen hijos y se ubican en el estrato de clase media-baja y media.

Alrededor del 60% labora en propiedad para el Ministerio de Educación Pública.

El 70% de los asociados laboran en primaria, el 20% en secundaria y el 6% en preescolar, mientras que el resto se encuentran laborando en las universidades, oficinas administrativas del MEP o de los centros educativos.

Más del 60% vive en el Área Metropolitana (San José, Alajuela, Cartago y Heredia) y 40% restante se divide entre las provincias de Puntarenas, Limón y Guanacaste.

#### **5.5.5 Gustos y preferencias de los asociados, en cuanto al tipo de servicios que ofrece la organización**

A raíz de la investigación, se pudo concluir que los gustos y las preferencias de los asociados en cuanto al servicio están determinados, en su mayoría, por las actuales necesidades de capacitación.

La mayoría de consultados utilizan principalmente los servicios de Asesoría Legal, Centros de recreo, talleres y charlas, en cuarto lugar la Asesoría Laboral.

Sin embargo, es posible concluir que en cuanto a los servicios que les gustaría recibir, se encuentran los talleres, las charlas, las asesorías y los servicios médicos. De allí la importancia de prestar atención a este punto, que nos marca el norte en cuanto a los servicios que más interés o necesidad tiene el asociado en que se le ofrezca.

## **5.6 Recomendaciones Específicas**

### **5.6.1 Sobre el perfil de los asociados**

Se recomienda que la organización preste atención a los diferentes grupos de andinos, según sus edades, pues este dato dará directrices con respecto de sus intereses, experiencias, condición de activo o pensionado y otras características que facilitarán la elaboración de información, según los datos que puedan arrojar dichas categorías.

Para ello es fundamental la creación de un CRM básico, que permita agrupar estos datos estratégicamente, para poder ubicar a cada grupo según los objetivos que persigue la organización.

### **5.6.2 Sobre el género**

Se recomienda a la organización tomar en cuenta el perfil del mercado meta, para llegar a él de una manera más efectiva.

La mayoría de las personas asociadas son mujeres. Este dato es en extremo valioso, pues permitirá a la ANDE de manera más certera preparar información dirigida a la mujer andina, según sus gustos y sus preferencias, de acuerdo con el servicio que les estamos brindando.

Esta información también es relevante para el trabajo que realiza la Comisión de la Mujer de la ANDE, la cual puede dirigir sus esfuerzos a la elaboración de investigaciones específicas de género, según las necesidades de las asociadas, en materia laboral, gremial y de capacitación.

Se recomienda diseñar materiales atractivos y de interés para las mujeres educadoras, como folletos, libros, broucheurs, entre otros; ya que la información que se publica en la Asociación es muy general, en busca de que sea de interés de todos los asociados que la leen, no obstante; la segmentación de los grupos internos puede ser estratégicamente favorable, al darle un trato diferenciado al asociado.

También permite enfocarse en el grupo de los varones, que pese a ser menos, requieren, al igual que las mujeres, de un trato preferencial en el manejo de la información, cuando la organización lo considere estratégico.

### **5.6.3 Grado académico**

La organización debe implementar programas de software que les permita clasificar a sus asociados por grado académico y por especialidad profesional, de esta manera el contacto con el afiliado es más personalizado y certero.

No quiere decir esto que no se le va a informar o convocar a actividades sobre temas generales, pues la organización al ser tan heterogénea reúne a sus miembros constantemente para analizar temas comunes, no obstante; contar con este tipo de herramientas permite direccionar las acciones hacia un sector específico, con características e intereses muy particulares.

También permite tener claridad sobre el grado de profesionalización de sus miembros, para mantenerlos informados sobre proyectos de capacitación continua, programas de becas, cursos, seminarios, talleres y otras noticias que pueden contribuir con su desarrollo profesional.

En el caso del sector que posee un diplomado y un profesorado, la ANDE podría brindarles apoyo logístico y profesional para que opten por un bachillerato o una licenciatura en educación y logren alcanzar más oportunidades para obtener mejores puestos en el MEP y una mayor remuneración.

#### **5.6.4 Tipo de nombramiento**

La organización debe velar para que cada año, más docentes sean nombrados en propiedad e iniciar una campaña para que el Ministerio de Educación Pública publique el concurso de las plazas vacantes que tiene, de manera que se pueda garantizar que el porcentaje de interinos disminuya cada año.

Esta campaña no solo afianza su compromiso con este grupo de asociados, al velar por su estabilidad laboral, sino también al ofrecerle a este segmento, un servicio que requieren, como lo es la defensa de sus intereses laborales.

Se recomienda que el Departamento de Comunicación diseñe una campaña publicitaria que comience a inicios de cada año, en la que se haga un llamado a las autoridades del MEP para que nombren más educadores en propiedad, para disminuir poco a poco la inestabilidad laboral.

También se recomienda preparar campos pagados, conferencias de prensa y boletines con datos concretos que sustenten la campaña, como el número de interinos, frente al número de plazas que publica el MEP anualmente, lo que evidenciaría la situación más claramente.

#### **5.6.5 Nivel laboral**

La mayoría de asociados se ubica en primaria, de allí que se recomienda canalizar la mayor parte de los esfuerzos hacia este sector, sin detrimento del resto. Será necesario que la organización coordine con los líderes y con los promotores de la asociación, para que puedan visitar la mayor cantidad de filiales y centros educativos de I y II ciclo.

Se recomienda concentrar esfuerzos en la confección de información dirigida a educadores de este sector, con la finalidad de ir segmentando los públicos, de acuerdo con sus intereses y con sus necesidades.

Pese a que la organización ha manejado información de tipo general, ante la imposibilidad de segmentar sus públicos, se hace indispensable no postergar esta iniciativa, la cual permitirá identificar los sectores y trabajar con ellos de manera directa.

Lo mismo ocurre en el caso de Preescolar y Secundaria. Como se mencionaba anteriormente, estos sectores también requieren del envío de información de acuerdo con sus intereses y con sus necesidades.

En Secundaria ocurre un fenómeno muy particular, ya que la APSE, uno de los competidores más directos de la asociación, agrupa educadores de este nivel, por lo que ellos se han dedicado a especializar sus servicios e informaciones, específicamente para este segmento, situación que aun no ha hecho la ANDE, ante la diversidad de asociados de todos los niveles.

En el futuro se recomienda abrir oficinas para cada uno de estos segmentos, de manera que la persona encargada se dedique a atender las consultas directas y se especialice a su vez en la temática que aborda esta población.

#### **5.6.6 Residencia actual**

La problemática educativa, las necesidades de capacitación y de los servicios son diferentes, según el área geográfica, por eso se recomienda a la organización trabajar con sus líderes en la detección de estas situaciones, para abordarlas de la mejor manera, ya que no es lo mismo el nivel de delincuencia y de deserción que enfrentan los centros educativos de Limón, con respecto de las instituciones de Escazú o Coronado, por ejemplo.

Los promotores y los dirigentes de filiales deben tener identificada esta temática, para ofrecer soluciones a los educadores de las zonas, ya sea por medio de programas de ayuda social, que se gestionen ante el Gobierno o a través de profesionales de otras instituciones, como Universidades Estatales, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), el

Fonabe (Fondo Nacional de Becas), las fuerzas del cantón, como la municipalidad, el Club de Leones etc., que brinden su ayuda profesional a los docentes.

De esta manera, la organización ofrece un valor agregado al asociado, al involucrarse de lleno en los problemas que asumen en sus centros de trabajo y en sus comunidades. Se convierte así en una mano amiga que se tiende en medio de las situaciones difíciles que viven los educadores.

Se recomienda utilizar las casas regionales de la ANDE para abordar estas temáticas con el resto de los sectores que se involucren. Allí pueden congregarse los docentes para recibir capacitación con respecto de los temas que se planteen como prioritarios en las comunidades.

Es una manera de que la organización brinde su apoyo tanto logístico, como político en la búsqueda de soluciones para sus agremiados.

Se recomienda crear una base de datos que permita ubicarlos por área geográfica, para cualquier situación en que la organización requiera contactarlos, como por ejemplo, una reunión para educadores de primaria en Matina de Limón.

Si la ANDE cuenta con una base de datos que permita ubicarlos por región y por especialidad, no solo será efectivo, sino también estratégico para los fines que persigue la organización en ciertos sectores y en ciertas épocas del año o situaciones especiales.

## **5.7 Sobre los medios por los que les llega la información**

Se recomienda mejorar los tiempos de entrega del periódico, para que los asociados lo reciban cuando la información aún está vigente. Pese a que existe una base de datos actualizada de todas las personas que lo reciben por encomienda, se recomienda optimizar los mecanismos de distribución.

Se sugiere promocionar las informaciones que se publican en el periódico, por medio de anuncios en el correo electrónico o mensajes de texto, para que el asociado espere recibirlo y así profundizar en la información.

Cada año deberán revisarse los contenidos y las secciones del medio, de manera que se actualice continuamente y que contenga información de sumo interés. Para ello, el Departamento de Comunicación deberá evaluar continuamente la opinión de los lectores con respecto de todos los componentes del medio.

Se recomienda insistir en la capacitación de los dirigentes encargados de la divulgación de la información. Se requiere de una capacitación continua en estas áreas, para que el mensaje se transmita en forma ágil y oportuna.

Estas personas a su vez deben crear sus propias redes de contactos: bases de correos electrónicos de los educadores de sus zonas, números de teléfonos celulares para el envío de mensajes de texto e incluso números de faxes que faciliten la comunicación inmediata entre ellos y las filiales que tienen a su cargo.

En este sentido se recomienda que el Departamento de Comunicación y de Informática capaciten a las filiales que deseen crear una base de datos confiable con la nómina de todos sus asociados, así como la confección de volantes y de comunicados, que ellos pueden utilizar para contactarse con sus compañeros.

En cuanto a la página web, se recomienda insistir en la promoción de este medio, el cual es de fácil acceso y contiene la información más actualizada, sobre los temas que negocia la organización. Se recalca el hecho de que es de fácil acceso pues en muchos centros educativos existen laboratorios de informática donde se habilita el internet.

Para esta promoción se recomienda utilizar la base de correos electrónicos, a través del envío de noticias de interés, que el asociado puede ampliar si visita la página web.

También se recomienda promocionar el contenido de los links que están en el menú de la página, con el fin de que el asociado recurra a ellos para encontrar más datos, documentos, referencias, etc. Esto con el único propósito de inculcar en el asociado, la costumbre de visitarla continuamente.

Se recomienda que en el periódico *La Voz de ANDE* se aprovechen espacios para promover la visita a la página, con anuncios atractivos que inviten al lector a ingresar al sitio, tales como cintillos promocionales, anuncios, entre otros.

#### **5.7.1 Sobre los campos pagados**

Pese a que un porcentaje elevado asegura leer los campos pagados, existe un porcentaje que no lo hace, por lo que se recomienda que la organización busque los medios alternativos para hacer llegar estos mensajes.

Estas publicaciones se pueden enviar a la base de correos electrónicos, para que los asociados que no compran o consultan estos medios, puedan leerlos.

También se recomienda publicarlos en *La Voz de ANDE*, siempre que no pierdan vigencia y subirlos a la página web.

#### **5.7.2 Envío del periódico La Voz de ANDE**

Se recomienda que en el futuro la organización se plantee la posibilidad de ofrecerle a cada asociado un periódico, para que al menos cuente con la información más relevante.

A quienes lo reciben mensualmente se les debe prestar un seguimiento continuo, para determinar el tiempo que tarda el envío desde que sale de la asociación, hasta que llega a su filial o centro educativo, con la finalidad de mejorar los tiempos de entrega y a su vez, detectar posibles fallas en el proceso.

Actualmente se sube la versión digital a la página web, de manera que cualquier asociado o visitante del sitio tenga acceso a ella.

### **5.7.3 Sobre la página web**

Se recomienda subir informaciones de la organización a la página de manera continua y promover su visita por medio del periódico La Voz de ANDE, el correo electrónico, los promotores y dirigentes de la organización.

## **5.8 Sobre las actividades que realiza la ANDE**

Será necesario conocer el criterio de otros sectores de asociados para determinar si asisten a estos eventos y cuál es su criterio con respecto de las actividades programadas, sobre todo para evaluar qué tan efectivos son los esfuerzos que se realizan en este sentido.

### **5.8.1 Sobre el conocimiento de los servicios**

Para este porcentaje (13,2%) se recomienda elaborar un tipo de campaña de proyección de los servicios de la organización. Esta campaña puede ser estratégica, no solo para dar a conocer los servicios, sino también para promover una nueva imagen remozada entre los asociados que sí los utilizan.

La campaña puede realizarse desde diferentes medios, como el correo electrónico, la página web, el periódico La Voz de ANDE y la información que llevan los promotores a las diferentes asambleas de las filiales.

Cada mes se puede promover un servicio, en todas sus dimensiones, hasta que se tenga certeza de que se realizó una promoción masiva, que abarcará a la gran mayoría de asociados.

### **5.8.2 Sobre los servicios que se utilizan**

Se recomienda que de forma esencial la organización preste la importancia requerida en la atención de los servicios, con la finalidad de

mejorar la calidad en cada uno de ellos y procurar que el personal a cargo sea capacitado continuamente.

Por ello es necesario implementar un programa de capacitación continua para los colaboradores de la institución, con la finalidad de que se optimice el servicio que se presta al asociado.

En cuanto a los agremiados, se propone a la ANDE que elabore un cronograma de talleres y de charlas para desarrollar en el centro educativo; así se mantendrá un contacto pleno con el asociado. Estas capacitaciones deben tratar tópicos que los educadores demanden y que sean, no solo de interés profesional, sino que traten temas gremiales que fomenten la formación de los líderes andinos.

### **5.8.3 Calificación de los servicios**

Se sugiere realizar una nueva evaluación y buscar los mecanismos para que la gran mayoría de los consultados respondan, ya sea por medio de personas que apliquen los cuestionarios, para así garantizarnos su respuesta.

Sin embargo, de las propuestas obtenidas en este estudio, se recomienda valorar cuáles de aquellas son factibles de implementar en la organización, lo que permitiría evaluar cuál ha sido el impacto de ese cambio en la percepción del asociado.

### **5.8.4 Los asociados frente a los servicios**

La organización debe orientar sus esfuerzos en la consecución de un mayor porcentaje de andinos satisfechos con el servicio que se les brinda, ya sea por medio de mejoras en los diversos procesos de gestión, en el servicio al asociado y en el trato.

Por tanto se recomienda contar con una unidad u oficina, que funja como una Contraloría de Servicios, en la cual se escuchen las inquietudes y sugerencias del asociado, pero que a su vez apoye y gestione la resolución de los casos ante el departamento correspondiente.

Actualmente, la ANDE no tiene un funcionario que se encargue de evaluar la calidad de los servicios que brindan los funcionarios, situación elemental en el caso de una institución que precisamente ofrece un servicio.

Por 66 años, las quejas o sugerencias llegan a los mismos departamentos de dónde se generan o a la Secretaría General, que intenta canalizarlas o darles solución, sin embargo; la cantidad de funciones a su cargo, limitan la dedicación minuciosa que lleva darle seguimiento a cada uno de estos casos.

La creación de esta oficina ayudaría para que la persona encargada sirva de enlace entre los asociados y los diferentes departamentos, en cuanto a la fiscalización de las gestiones que se realizan, como el análisis periódico de los tiempos de respuesta a las consultas o trámites e incluso se podrían efectuar investigaciones sobre el servicio, por medio de la aplicación de cuestionarios.

Esta persona también crearía indicadores de gestión de la calidad, para cada uno de los departamentos, de manera que mes a mes pueda medirse el trabajo realizado por los funcionarios según los procesos de evaluación, y garantizar así una mejora continua.

Se recomienda que esta unidad accione en completa coordinación con la Administración y la Secretaría General.

#### **5.8.5 Propuestas para mejorar los servicios**

Se recomienda trabajar en un programa continuo de capacitación para todos los funcionarios, de manera que se visualice como una herramienta que facilite la mejora.

Actualmente muchas de las situaciones que son motivo de queja o inconformidad por parte del asociado, radican en la incapacidad del funcionario para manejarlas, ya sea porque desconoce cómo hacerlo o porque sus múltiples ocupaciones no le permiten concentrarse en algunos detalles que inciden negativamente en la percepción del asociado.

Por ello se recomienda que el funcionario esté capacitado en el servicio al cliente, en el manejo de las relaciones humanas y en otros temas que son elementales cuando se trabaja atendiendo a personas.

La manera en que los funcionarios tratan a los asociados repercute negativa o positivamente en la imagen que proyecta la organización, pues son los colaboradores quienes se encargan de atender al asociado y éste se forma un criterio, partiendo del trato que recibe.

Las charlas de motivación contribuyen a educar a los funcionarios sobre estos temas y les permiten entender la importancia de la calidad en el servicio que se presta.

Pese a que existen funcionarios con muchos años de laborar para la organización, no han sido capacitados en su campo de trabajo y muchas veces desconocen acerca de todas las características de los servicios que ofrecen otros departamentos.

En la ANDE se recomienda implementar un programa de capacitación anual o semestral en el que se programen los cursos, seminarios o talleres, de manera tal que los funcionarios lo escriban en la agenda y a su vez lo asuman como un compromiso real con la organización.

Se recomienda la creación de un Departamento de Recursos Humanos que se responsabilice de asumir esta tarea.

Los relacionistas públicos fomentan como una práctica organizacional, la entrega de un portafolio con toda la información de la asociación, su historia, visión, misión, valores, servicios, fines, plan estratégico, etc., el cual puede convertirse en un documento de consulta permanente para responder las inquietudes de los asociados, sin necesidad de desviar la llamada a otros departamento, situación que muchas veces molesta a la persona.

También se recomienda la creación de un boletín interno para que los colaboradores se informen sobre temas actuales, sociales, pero que tengan estrecha relación con los temas laborales en los que se estén capacitando, de manera que puedan documentarse y aprender más.

### **Gestión de relaciones con los consumidores (CRM)**

Para esta estrategia se recomienda crear un CRM, es decir, una *Gestión de relaciones con los consumidores (asociados)*, tal como se le conoce en español.

La CRM es una herramienta empresarial estratégica que le permitirá a la ANDE conocer los intereses de sus afiliados con respecto del servicio, por medio de bases de datos en la que se ubicaría a cada uno, según su especialidad y nivel en que labora.

Con esta información, la organización obtiene datos relevantes de su mercado meta, pero por segmentos, lo que le facilitaría la toma de decisiones, según sea el objetivo que persiga en determinado momento.

Le brinda la oportunidad de tener un mercadeo directo, en la que se ordena la información del asociado y se conocen su historial de consultas y trámites realizados, el estado de los mismos y su condición actual dentro de la organización.

El uso adecuado de esta herramienta puede darle ventajas competitivas sobre sus contendientes y a la vez le brinda la oportunidad de establecer un enlace con sus asociados, de manera más directa.

Al hablar de un uso adecuado es importante señalar que la CRM no debe tomarse únicamente como una base de datos más, ya que se desvirtuaría su objetivo primordial, que es precisamente facilitar la toma de decisiones directas, en beneficio del asociado.

En la página web de Microsoft España, en el apartado Centro para Empresas y Profesionales, se cita el artículo de Bindi Bhullar, analista

senior de Gartner Group quien escribió para la revista Vision People, su definición de CRM.

*“CRM es en primer lugar, y sobre todo, una estrategia de negocio. Para crear una mejor experiencia con el cliente, las empresas necesitarán adaptar todos los procesos, actitudes, comportamiento y tecnologías sobre las que se apoyan las interacciones con los clientes, en todo el negocio”.*

Las organizaciones han comenzado a utilizar estos datos para redireccionar sus políticas empresariales, en función de las expectativas de sus clientes. Las CRM dan la opción de establecer un enlace directo con el consumidor, el cual va a convertirse en una guía para la misma empresa.

En este caso, la CRM puede para ofrecer un mejor servicio a los afiliados, quienes también esperan de la ANDE un valor agregado.

La propuesta radica en segmentar el público objetivo de la organización, para enviar información muy específica, de acuerdo con los intereses de cada uno. Para ello se requeriría de un equipo de al menos dos personas que comiencen a seleccionar y a clasificar a los asociados en esta base de datos.

Actualmente se cuenta con esta información en expedientes físicos que se clasifican por nombres y apellidos. También se trabaja con censos mensuales, pero por filiales, es decir, por área geográfica.

El Departamento de Comunicación presume que la clasificación de estos expedientes y la elaboración de la base de datos digital podría tomar alrededor de un año, siempre y cuando se cuente con un equipo dedicado a tiempo completo a esta tarea, ya que estamos hablando de alrededor de 50 mil asociados.

Una vez segmentados y clasificados, será posible enviarles información sobre los cursos y capacitaciones según su especialidad y área geográfica. Será más factible mantener un contacto directo e incluso trasladarles información especializada de su área laboral.

### **5.8.6 Servicios que prefieren los asociados**

Se recomienda a la organización tomar en cuenta las preferencias de los servicios para la promoción y mejora de los mismos.

Por ello, la ANDE debe comenzar a trabajar en la creación de un departamento especializado de capacitación. Esta propuesta se desarrolla más adelante y busca satisfacer una de las mayores necesidades de servicio, que han expuesto los asociados.

### **5.9 Información que le gustaría recibir al asociado**

A parte de los servicios legales, laborales y gremiales que ofrece la asociación, es notorio que los asociados apuntan hacia uno de los servicios que desean recibir e incrementar en la ANDE, como es de la capacitación.

De allí que el Departamento de Comunicación tendría que trabajar en suma coordinación con el *Departamento de Capacitación Andina*, con el fin de dar a conocer continuamente los cursos, talleres, seminarios, etc. que podrían ofrecer a los asociados.

En la medida en que se brinde información oportuna sobre este tema, no solo se comenzará a divulgar el nuevo servicio, tan demandado por el asociado, sino también a posicionar en su mente que la ANDE ha comenzado a impulsar un programa de capacitación para su beneficio.

#### **5.9.1 Con respecto a los medios de comunicación**

La dirigencia sigue siendo el medio ideal para recibir información. Es comprensible, pues el contacto personal y directo difícilmente logre sustituir otras formas de comunicación.

De allí se recomienda capacitar a los líderes en el manejo efectivo y oportuno de la información, para que haya una retroalimentación constante entre las filiales y la dirigencia.

La organización debe crear estímulos que permita a los líderes una mejor formación y la adquisición de mayor conocimiento. Debe hacerse

conciencia en cada uno, sobre la responsabilidad que tienen de trasladar la información, por ello estos dirigentes deben ser continuamente formados y capacitados en liderazgo, comunicación, negociación y otras áreas elementales para su desarrollo en las filiales.

Otra estrategia es el uso continuo e inteligente de estos medios (mensajes de texto y correo electrónico) para mantener una comunicación activa, inmediata y directa.

La organización debe adquirir equipo de software apropiado para el envío masivo de los correos electrónicos y de los mensajes de texto. No solo es más barato, sino también más efectivo, pues el mismo asociado ha señalado su preferencia por este tipo de medios.

Se recomienda capacitar a los funcionarios del Departamento de Comunicación en el uso de estos programas, de manera que ellos tengan la facilidad de utilizarlos cada vez que así lo requieran y no solo los funcionarios del Departamento de Informática.

Se debe contar con este tipo de herramientas, que ayudan a la comunicación interna y además permiten un contacto más directo con el afiliado. Por medio de ellos se pueden enviar cuestionarios sobre temas muy específicos en los que se requiera contar con el criterio inmediato de los asociados.

Se recomienda construir grupos de contactos, por nivel, por especialidad, por áreas geográficas, etc. para enviarles información de acuerdo con el interés de la organización y de los grupos consultados.

A principio del 2008 comenzó una ardua campaña para actualizar los datos de los asociados y contar así con sus direcciones electrónicas y números telefónicos. Pese a que la campaña tuvo gran acogida, apenas se tienen alrededor de 8 mil correos y números de teléfonos celulares, cifra relativamente pequeña si se compara con los casi 50 mil asociados que tiene la organización.

Definitivamente se requiere continuar con este tipo de campañas para actualizar los datos de la mayoría de afiliados que tienen correo electrónico.

A un corto plazo, los datos pueden variar considerablemente, pues cada vez son más los usuarios que los actualizan, con el propósito de recibir la información por estas vías.

Pero muy importante es también que la organización promueva otros medios de comunicación in situ como lo son las pizarras informativas en los corredores del centro educativo, suscitar el intercambio de criterios entre los educadores en cafetines, Consejos de Profesores(as), con la Dirección de la institución, etc.

### **5.9.2 La imagen de la organización frente a los asociados**

Se recomienda a la organización mantenerse en constante evaluación, es decir, debe someterse a la crítica continua de sus afiliados, con la finalidad de conocer cuáles son los factores en que debe mejorar.

Cualquier institución que brinde servicios debe evaluar constantemente su desempeño e implementar políticas de mejoras continuas, en caso de que no las tenga, como sucede en la ANDE.

Crear indicadores de medición sobre la calidad que indiquen cómo se trabaja en los diversos departamentos y cuál ha sido el avance en los puntos sobre los cuales se está realizando la evaluación, puede ser una excelente herramienta para analizar el desempeño y detectar las áreas en las que se requiere más esfuerzo.

### **5.9.3 Calificación de la ANDE**

Al igual que en la pregunta anterior, la ANDE ha sido muy bien calificada, sin embargo, se pretende que un porcentaje mayor de asociados la consideren como una Asociación de excelencia y no tan solo el 25%.

Hacia la búsqueda de esa excelencia se recomienda mejorar no solo el servicio al asociado, sino generar mayor conciencia en los colaboradores,

con respecto de los cambios que pueden generarse en beneficio de los asociados.

Los buzones de quejas y de sugerencias también son una buena opción para conocer qué piensan los asociados acerca los servicios que reciben y cuál es su opinión sobre cómo mejorarlos e incluso ver continuamente qué calificación se otorga conforme se dan los cambios.

El proceso de cambio y de mejora continua deben ser integrales y la ANDE debe procurar trabajar en las recomendaciones expuestas a lo largo de este capítulo con la finalidad de comenzar a visualizar esas mejoras.

#### **5.9.4 Realización de estudios de satisfacción del asociado en forma periódica**

Otra de las recomendaciones que son de suma importancia para la organización, es la realización de estudios periódicos que le permitan medir la satisfacción de los asociados con respecto al servicio.

Esto también permitirá evaluar el efecto que han tenido los cambios y las nuevas políticas que se deriven de las recomendaciones emanadas de los mismos asociados, en estudios anteriores.

### **5.10 Recomendaciones Generales**

#### **5.10.1 Estrategia mercadológica para la ANDE**

A raíz de las sugerencias para optimizar los servicios que ofrece la ANDE, se recomienda poner en marcha la estrategia de mercadeo propuesta en este trabajo, con la finalidad de promover servicios de capacitación profesional para los educadores afiliados a la ANDE.

La estrategia viene a ser una respuesta a la solicitud que en ese sentido se plantea a lo largo del estudio.

Para la mejora de los servicios en general, se recomienda la creación de una Contraloría de Servicios que reciba las sugerencias y recomendaciones de los asociados y que las gestione directamente con cada uno de los departamentos.

Esta oficina podría diseñar los indicadores de gestión necesarios para poder mejorar las áreas del servicio que requieren mayor atención y a su vez sirven para medir y controlar los avances de los diferentes departamentos en dichas áreas.

#### **5.10.2 Diagnóstico de las estrategias de mercadeo que emplea la ANDE**

Se recomienda la contratación de un profesional en mercadeo que se encargue de trabajar en la promoción de cada uno de los servicios que ofrece la ANDE. Esta persona se encargaría de evaluar cuál es el conocimiento que los asociados tienen de los servicios, en cada uno de los niveles y especialidades profesionales que aglutina la ANDE.

Es necesario que se realice un FODA de cada uno de los servicios y que se trabaje en su proyección estratégica, por medio de un plan de mercadeo que establezca las pautas por seguir en las filiales, medios de comunicación institucionales, promotorías y otros espacios que se podrían utilizar para tal efecto.

En caso de que se acogiera la apertura de este puesto, es recomendable que esta persona trabaje en el cumplimiento de metas establecidas, de manera que sea más factible medir el avance que en esta área se logre.

#### **5.10.3 Identificación de los competidores directos de la Asociación**

Se recomienda prestar atención a las sugerencias de los asociados en cuanto al servicio que desean recibir de la ANDE, principalmente aquellas que hacen una diferencia con respecto de sus competidores.

En este caso, la estrategia de diferenciación es la más adecuada, por lo que es conveniente trabajar en un excelente servicio al asociado y procurar implementar aquellos servicios que no ofrecen las otras organizaciones y que podrían convertirse en un gran atractivo para los andinos, que requieren de ellos.

#### **5.10.4 Determinación del perfil del usuario de los servicios de la ANDE**

Pese a que la ANDE cuenta con un perfil definido de su afiliación, se concluye que sí carece de una segmentación real de mercado meta, pues no cuenta con una base de datos, según especialidad, nivel laboral, residencia, ni grado académico de sus agremiados.

La organización cuenta con educadores de preescolar, primaria, (I y II ciclo), secundaria, universitaria, administrativos y pensionados, los cuales se agrupan en un solo listado, por lo que no es posible darles un trato diferenciado cuando se requiere.

#### **5.10.5 Gustos y las preferencias de los asociados, en cuanto al tipo de servicios que ofrece la organización**

Se recomienda implementar un *Programa de Capacitación Continua* para los educadores de la ANDE, que le permita diferenciar a la organización de sus competidores y a la vez ofrecer a los agremiados el servicio que requieren para su crecimiento profesional.

Esta propuesta de capacitación responde a una necesidad externada por los asociados consultados en este estudio y evidencia la urgencia que tiene el gremio por capacitarse permanentemente.

Para este programa de capacitación se recomienda tomar como referencia e insumo el estudio realizado por el Colegio de Licenciados y Profesores (Colypro), con respecto de la capacitación profesional que prefieren sus colegiados para valorar sus alcances, posibles similitudes y

diferencias que se puedan extraer de este estudio y de la propuesta que presente la ANDE sobre capacitación profesional.

**5.10.6 Confeccionar una estrategia comercial y mercadológica, basada en el estudio de mercado, elaborado a 402 asociados de la ANDE, en el mes de octubre del 2008**

Se recomienda elaborar una estrategia mercadológica en la que se expongan las estrategias y las tácticas que permitan satisfacer los gustos y las preferencias de los asociados con respecto del servicio.

Esta estrategia se presentaría a la Directiva Central de la ANDE, ya que es el órgano que tiene la potestad de acogerla, valorar su factibilidad e implementarla en la asociación.

**Capítulo**

**6**

## **Estrategia mercadológica para la Asociación Nacional de Educadores**

*“La ANDE por la profesionalización del  
Magisterio Nacional”*

## 6.1 Estrategia mercadológica para la ANDE

La estrategia pretende ofrecer al mercado meta una respuesta para sus necesidades y lograr un incremento de la membresía y en su nivel de satisfacción.

Esta estrategia surge luego del análisis de la *Investigación de Mercado* realizada durante el Congreso Nacional de Educadores, en octubre del 2008, además de los instrumentos utilizados como la observación y las entrevistas a dirigentes de la organización, efectuadas durante la elaboración de este trabajo.

En este punto se plantea específicamente la estrategia mercadológica que se propone para la Asociación Nacional de Educadores denominada: *“La ANDE por la profesionalización del Magisterio Nacional”*.

La siguiente propuesta reúne las sugerencias planteadas por los asociados de la organización, en cuanto a los gustos y a las preferencias concernientes al servicio.

Pese a que la organización inició ofreciendo servicios en áreas como asesoría legal, laboral, capacitación gremial y trámites para la pensión; con el tiempo, han surgido otras demandas como lo es la capacitación continua. El Ministerio de Educación Pública no brinda a los educadores la oportunidad de capacitarse y muchos carecen de los recursos para pagar por ella.

De allí que la mayoría de los entrevistados esperarían que la ANDE les ofrezca cursos de capacitación profesional, seminarios, talleres y charlas sobre temas concernientes a su especialización académica.

Por eso el objetivo de este proyecto es satisfacer esa necesidad de capacitación y dotar al asociado de herramientas que le faciliten su

profesionalización y especialización en campos muy específicos de la educación.

La ANDE no puede limitarse a la lucha y a la defensa de sus agremiados, sino por el contrario, debe expandir su radio de acción, hacia áreas que le permitan tener una imagen distinta de la que ha proyectado por años y a su vez, proporcionar herramientas que le faculten crecer profesionalmente.

De esta forma se impulsa a la organización a fortalecer uno de sus servicios, a expandir y a mejorar el servicio para beneficio de sus afiliados.

### **6.1.1 Antecedentes**

#### **6.1.2 Convenios con las universidades**

Antes de comenzar el desarrollo de la estrategia se hace necesario analizar los convenios que la ANDE tiene con varias de las universidades del país, tanto públicas como privadas, ya que para el desarrollo de la estrategia, los convenios se convertirán en parte fundamental para llevarla a cabo.

La ANDE comenzó desde el año 2004 a firmar convenios con diversas casas de estudio.

Al comienzo surgió como un beneficio para el asociado y sus familiares, ya que tenía como fin la obtención de descuentos en la matrícula y en los costos de las materias para el asociado y sus familiares directos.

Sin embargo, en la actualidad la organización no ha logrado potenciar estos convenios, por cuanto podrían convertirse en una herramienta para capacitar a sus mismos asociados, al establecer cartas de entendimiento con las facultades de educación.

La estrategia pretende que los cursos impartidos por estas universidades cuenten con el reconocimiento de la Dirección General del Servicio Civil, lo que tendría un importante valor agregado, pues no solo suma puntos a su carrera profesional, sino también se convierte en un incentivo salarial, por cuanto los cursos de capacitación se reconocen económicamente por el Ministerio de Educación Pública.

Esta propuesta busca que entre la ANDE y el Servicio Civil se establezca un convenio, con la finalidad de que este órgano reconozca los cursos que se impartan y que a su vez, la ANDE cumpla con todos los requisitos que establece esta institución para tal fin.

### **6.1.2 Universidades estatales**

En diciembre del año anterior, la ANDE firmó un convenio marco con la UNED para ofrecer capacitación a los docentes. Este convenio busca que los educadores que no han concluido su bachillerato o su licenciatura puedan hacerlo por medio de este sistema a distancia.

Con la Universidad Nacional se han generado algunas conversaciones para firmar convenios de cooperación en el área de la capacitación, mientras que en el 2006, se firmó un convenio con el Instituto Nacional de Investigación en Educación (INIE) de la Universidad de Costa Rica.

Pese a que estos convenios no han entrado en su apogeo, la ANDE ya cuenta con las herramientas para comenzar a dilucidar esta propuesta, en otra dimensión.

Estos convenios abren la posibilidad para que la organización desarrolle su estrategia y acuerde con cada universidad los tipos de cursos que se impartirían, los horarios y la duración, de acuerdo con las necesidades que expresen los asociados.

### **6.1.3 Universidades privadas**

Con las universidades privadas, la organización igualmente ha firmado convenios y la mayoría imparten la carrera de educación. Con ellas también se pueden programar cursos e incluso ver la posibilidad de que se habiliten algunas sedes para que los asociados puedan recibir los cursos.

Actualmente se mantienen convenios con la Universidad Hispanoamericana, la Universidad de las Américas (UIA), la Universidad de las Ciencias y la Tecnología (ULACIT), la Universidad Fidelitas y la Santa Paula.

Algunas de estas casas de enseñanza pautan publicidad en los medios de comunicación de la ANDE y han manifestado su interés por obtener un valor agregado, más allá de la publicidad.

## **6.2 Estrategia propuesta**

Para el desarrollo efectivo de la estrategia “*La ANDE por la profesionalización del Magisterio Nacional*” se deben desarrollar los siguientes pasos, con la finalidad de concretar la estrategia.

- Segmentación de mercado
- Análisis de la competencia
- Alianzas estratégicas
- Análisis del entorno genérico
- Análisis interno
- Tipo de estrategia

### **6.2.1 Segmentación de mercado**

No todos los asociados de la ANDE responden del mismo modo, por lo que no es conveniente dedicar los mismos esfuerzos a todos los

segmentos. Por ello se hace indispensable segmentar a los asociados, para conocer sus características, sus necesidades y sus opiniones.

El mercado meta es un grupo de clientes a quienes una organización dirige específicamente su esfuerzo de mercadotecnia.

El mercado meta de la ANDE son educadores activos de todas las especialidades y de todos los niveles educativos, así como educadores pensionados. Sus edades van de los 25 a los 80 años y se ubican en todo el territorio nacional.

El 80% son mujeres, frente a un 20% de varones. La mayoría está casada sin embargo existe una alta tasa de divorciados. Tienen hijos y se ubican en el estrato de clase media-baja y media.

Las edades que van de los 36 a los 59 años son las más predominantes. Más del 60% tienen un grado académico de bachiller o licenciado.

Alrededor del 60% labora en propiedad para el Ministerio de Educación Pública. Alrededor del 70% lo hace en primaria, un 20% en secundaria y un 6% en preescolar, mientras que el resto está en las universidades, oficinas administrativas del MEP o de los centros educativos.

Más del 60% vive en el Área Metropolitana (San José, Alajuela, Cartago y Heredia) y 40% restante se divide entre las provincias de Puntarenas, Limón y Guanacaste.

No obstante, pese a que la ANDE cuenta con un perfil bastante amplio de su afiliación, sí carece de una segmentación real, pues no cuentan con listado de sus asociados, según la especialidad y el nivel en el que laboran.

La organización cuenta con educadores de preescolar, primaria, (I y II ciclo), secundaria, universitaria, administrativos y pensionados.

Se hace entonces necesario, crear bases de datos estratégicas en las que se ubique a cada asociado, según sus características e intereses, de

manera que sea posible mantener una relación con ellos cada vez que sea necesario y de forma segmentada, lo que facilita la interpretación de los resultados en encuestas de opinión y estudios de mercado.

### **6.2.2 Análisis de la competencia**

Como se señaló al inicio de este trabajo, la ANDE cuenta con dos competidores directos , la Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE) y el Sindicato de Trabajadores de la Educación (SEC), ambas organizaciones magisteriales que agrupan educadores.

### **6.2.3 Cobertura de la competencia**

La APSE cuenta con 17 mil afiliados de Enseñanza Media, conserjes, guardas y oficinistas; distribuidos en todo el territorio nacional.

El SEC congrega a 22 mil afiliados de preescolar, escuelas, colegios, personal administrativo, conserjes y guardas.

Pese a que ambos ofrecen servicios muy similares a los de la organización, ninguno ha desarrollado un programa de profesionalización para sus afiliados, como el que se plantea en esta propuesta.

## **6.3 FODA y las 4 P de la competencia directa**

En 1967, Philip Kotler, definió el célebre modelo de las 4 P: producto, precio, plaza y promoción.

Él creía que este enfoque era una estrategia de posicionamiento que debía encontrar respuestas a cuatro interrogantes claves:

1. ¿Qué producto lanzaré?
2. ¿A qué precio?
3. ¿En qué mercado?

#### 4. ¿Con qué comunicación?

La estrategia de las 4 P pretendía establecer los movimientos de los cuatro frentes claves para el "juego del marketing". Tradicionalmente, la estrategia de las 4 P orientaba sus objetivos y filosofía desde la oferta.

-El producto se definía a partir del conocimiento del mercado y de las características del comportamiento del cliente.

-El precio se establecía a partir de cálculos económicos y era fijado por el mercado o por la empresa, según las condiciones de competencia.

-La distribución apuntaba a que los productos llegaran a tiempo y forma al mercado.

-La promoción, finalmente, buscaba que el cliente reiterara el acto de compra.

Con base en ellos, se elaboró un FODA de la competencia directa de la ANDE.

Tabla n°1

**Análisis FODA del Producto**

<b>Análisis FODA del Producto</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<p>La APSE mantiene una sólida presencia en los colegios, por medio de sus representantes, lo que les permite dar a conocer de manera más ágil sus servicios.</p> <p>El asociado apsino puede criticar en un foro abierto (Congreso) las virtudes o defectos del producto, en este caso los servicios que recibe de esa asociación.</p> <p>El SEC ha logrado ofrecer un servicio más ágil en cuanto a los tiempos de respuesta de los trámites legales y laborales.</p> <p>Esto lo han logrado, pues cuenta con un porcentaje mucho menor de asociados (21 mil y 17 mil respectivamente), mientras que la ANDE atiende alrededor de 47 mil asociados.</p>	<p>Escasa participación de los agremiados en los Congresos.</p> <p>El SEC no cuenta con una página web atractiva, lo que lo limita para comunicarse interactivamente con su público.</p>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<p>La APSE tiene una plataforma virtual interactiva, que le da al cliente una visualización y apropiación del producto, en tiempo real.</p> <p>Tiene agremiados del sector profesional, únicamente de Enseñanza Media, lo que le ha permitido segmentar su público.</p> <p>El SEC puede valerse de su presencia en los espacios de discusión pública para dar una imagen más favorable de sus agremiados.</p>	<p>La creación de una Oficina de Enseñanza Media en la ANDE podría restarle asociados a la APSE y al SEC, pues se va a enfocar a trabajar específicamente en la consolidación de este segmento.</p>

Tabla n°2

Análisis FODA del Precio

Análisis FODA del Precio	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<p>La APSE es proclive a las luchas laborales in situ o en el campo, lo cual genera mayor demanda del cliente, gracias a un precio asequible.</p> <p>El SEC mantiene su presencia activa en los centros educativos.</p>	<p>Falta darle más valor agregado al asociado: capacitación, becas y recreación en ambas agrupaciones.</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<p>Todavía deben trabajar en la optimización de los servicios para que el afiliado sienta satisfacción por el aporte que brinda.</p>	<p>La ANDE ofrece más servicios al agremiado, por el mismo precio de los otros gremios (1% del salario).</p>

Tabla n°3

Análisis FODA de la Plaza o Distribución

Análisis FODA de la Plaza o Distribución	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<p>Los coordinadores regionales de la APSE son muy proactivos en la comunicación con sus asociados, al utilizar varios canales.</p>	<p>La APSE no cuenta con filiales regionales.</p> <p>El SEC es el gremio con menos grupos de base y sedes, lo que se convierte en una debilidad.</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<p>La APSE se vale de cada miembro para multiplicar su mensaje.</p> <p>El SEC trata de hacer lo mismo en los centros educativos en los que tiene representación.</p> <p>También han aprovechado insertarse en espacios de participación ciudadana muy importantes en los que aún no se inserta la ANDE, como foros, comisiones de educación y mesas de trabajo.</p>	<p>La reactivación de las filiales de enseñanza media de la ANDE puede convertirse en una amenaza para ambos gremios.</p> <p>Que la ANDE decida implementar un proyecto de mercadeo directo con sus asociados.</p>

Tabla n°4

Análisis FODA de la Promoción

Análisis FODA de la Promoción	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<p>Los apsinos se sienten respaldados por un trato persona a persona, que los identifica aún más con la organización.</p> <p>El SEC procura dar un servicio más ágil a los afiliados que requieren sus servicios.</p>	<p>No hay incentivos, asambleas regionales y filiales con regalos y comidas suntuosas- como en la ANDE.</p> <p>No cuentan con la cantidad de filiales, casas regionales y centros de recreo que tiene la ANDE.</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<p>Se podría pensar en alianzas estratégicas con otras organizaciones magisteriales.</p>	<p>La ANDE ha procurado entablar alianzas estratégicas con las organizaciones magisteriales y con ciertos sectores estatales, estratégicos.</p> <p>Esta ventaja de la ANDE puede convertirse en una limitantes para estos gremios.</p>

## **6.4 Diferencias de la empresa con respecto de la competencia**

La organización posee una serie de características que la destacan de sus competidores.

- Posee un nivel de organización democrático y participativo en las filiales.
- Se rige por una serie de políticas y de estatutos que permiten el orden en los procedimientos, pero que a la vez tienden a restringir ciertas acciones y a hacer burocráticos los procesos.
- Los beneficios que ofrece la organización son muy atractivos para los asociados. Ninguna organización cuenta con tantos departamentos y servicios profesionales y gremiales.
- Pone a disposición de los asociados 14 centros de recreo y 29 casas regionales.
- Cuenta con una red de filiales en todo el país que integra a todos los sectores y educadores afiliados.
- Es cautelosa en la toma de decisiones. Recurre a la consulta de sus agremiados antes de llamar a huelgas o a paros.
- Organiza actividades socioculturales sin costo para el asociado.
- Le devuelve anualmente el 35% de sus aportes a los agremiados.

## **6.5 Alianzas estratégicas**

La ANDE está estrechamente relacionada con el ambiente político externo, principalmente por tratarse de una organización cuya estructura es política.

La organización se rige por seis fines. Entre ellos está el luchar por el bienestar político y social de sus agremiados. De allí que se enfoque en la

lucha por mejores condiciones laborales y salariales, las cuales no siempre son apoyadas por las disposiciones gubernamentales del Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Hacienda y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Por ello, en muchas ocasiones la ANDE se ve obligada a realizar alianzas estratégicas con agrupaciones del Magisterio Nacional, para lograr que las demandas sean escuchadas por las organizaciones gubernamentales.

Sin embargo, en materia estrictamente profesional, el Gobierno generalmente se muestra complaciente con las propuestas ideológicas de la organización. También ha establecido negociaciones estratégicas para alcanzar beneficios laborales y salariales para los docentes.

Pese a que la organización no cuenta con ninguna ayuda financiera estatal, ha logrado que el MEP se comprometa a colaborar en la corrección de ciertas políticas negativas en cuanto al trato del personal docente, directrices contrarias a los derechos laborales de los educadores, permisos especiales para docentes y pautas que ayuden en la comunicación entre las jefaturas medias y los educadores.

Para revertir las situaciones negativas, la ANDE ha optado por establecer reuniones periódicas con el Ministro de Educación y con las Viceministras de ese ramo, para tratar de enmendar algunas prácticas o políticas en las cuales la organización no está de acuerdo.

Los grupos externos interesados en la organización trascienden a las organizaciones magisteriales, educadores, padres de familia, instituciones gubernamentales, proveedores, competidores.

Cada uno de ellos tiene una incidencia significativa en la organización y esta debe redireccionar su accionar en función de los intereses y de las demandas de estos grupos.

En la página web del Centro Internacional de Investigaciones ([http://www.idrc.ca/es/ev-28256-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/es/ev-28256-201-1-DO_TOPIC.html)) se encuentra el artículo titulado, **Diagnóstico del desempeño de una organización** en el cual se explica que:

*Un análisis de los interesados constituye una fuente importante de información para una autoevaluación. Es importante identificar a los interesados y comprender sus papeles y sus expectativas con respecto a la organización.*

## **6.6 Análisis del entorno**

El entorno organizacional se visualiza como todos aquellos factores que inciden en forma positiva o negativa en las organizaciones, al provocar cambios diversos en sus políticas institucionales.

En este trabajo se hace una lectura de esos factores y los aplicaremos al contexto de la ANDE, sin perder de vista posibles prácticas que podrían emplearse para mejorar la forma cómo la organización responde al entorno.

En definitiva, el entorno de la empresa incide en el accionar de la organización. Por ello se requiere que la administración y jefaturas de la asociación sean capaces de entenderlo y brindar respuesta a situaciones críticas o cambiantes.

### 6.6.1 Diagnóstico interno

La ANDE recientemente cuenta con un marco estratégico por escrito, plasmado en el Plan Estratégico 2009-2013.

#### a. Misión de la ANDE

*“La ANDE es la organización democrática líder del sector social que lucha por la defensa de los derechos y el bienestar integral de las personas asociadas, de la sociedad en general y el mejoramiento de la educación costarricense en el ámbito mundial”.*

#### b. Visión

*“Organización magisterial competitiva en la defensa y en la dignificación de los y las profesionales en educación, que contribuye al desarrollo integral del país, con servicios de excelencia, con efectividad operacional y con personal capacitado”.*

#### c. Valores institucionales

En una organización gremial deben promulgarse los valores propuestos, en vista de la filosofía que promueve y el discurso con el que llega a sus afiliados.

Una asociación como la ANDE debe ser, en todo momento, solidaria con sus agremiados, practicar la democracia, estar abierta al cambio constante, a la innovación, procurar la educación de sus bases y en todo momento, respetar las diferencias y criterios de sus agremiados.

Con este propósito se definieron los siguientes valores:

**Servicio.** Disposición para ayudar en aquellas gestiones que requieran de nuestra genuina colaboración.

**Solidaridad.** Apoyo desinteresado de la sociedad en condición de necesidad, para la satisfacción del bien común e individual.

**Respeto.** Reconocimiento y aceptación de los derechos, de las posiciones, de las ideas y de las decisiones de las personas y de los grupos.

**Responsabilidad.** Cumplimiento con los fines de la organización en las necesidades de las personas asociadas.

**Honestidad.** Transparencia en el actuar, de acuerdo con los principios y con fines de la organización y de los intereses de las personas asociadas.

La ANDE ha direccionado su trabajo en la defensa del sector magisterial, por medio de reuniones, negociaciones y encerronas con autoridades de Gobierno, todo ello con el fin de beneficiar al educador y mejorar el sistema educativo. Entre sus proyectos con las filiales (grupos de asociados por región) figuran la educación gremial y la capacitación profesional.

También ha implementado equipos de trabajo que se dedican a la investigación de planes y programas de educación, para validar su efectividad en el aula y la opinión que los agremiados tienen sobre las políticas educativas del MEP.

El ideal de la organización es plasmar su misión y elaborar visión en todas sus instancias. La ANDE tendría la tarea de reorganizar sus departamentos e integrar el trabajo de manera tal, que todo el personal ejecute acciones que permitan cumplir con lo propuesto en el plan estratégico.

No se debería pensar solo en el beneficio económico del agremiado, sino a su vez buscar que se implementen programas educativos, culturales y recreativos que enriquezcan su calidad de vida, pues hay deficiencias en este sentido.

#### **d. Factores claves de éxito**

La ANDE se distingue por una serie de factores claves de éxito que la han posicionado como la organización magisterial y gremial más importante del país y que la han hecho sobresalir respecto de sus competidores.

Entre aquellos factores, prevalece su sistema democrático de selección de dirigentes nacionales, ya que no se hace de manera arbitraria, sino que se realiza a través de un proceso abierto entre todas las filiales del país.

Otro de los factores es que agrupa a gran diversidad de profesionales de la educación, desde preescolar, primaria, secundaria, universitaria y pensionados, mientras que otras organizaciones han segmentado su público a solo secundaria, pensionados o directores, por ejemplo.

Cuenta con una red de 705 filiales en el país, lo que permite que todos sus asociados puedan formar parte de una agrupación. De frontera a frontera se han conformado grupos de educadores organizados, con sus respectivas juntas directivas, asambleas y presupuestos.

Tiene dos medios de comunicación institucionales La Voz de ANDE radio y La Voz de ANDE revista, que le facilita comunicar su posición oficial sobre diversos temas de su afiliación.

Todo el accionar de la organización está reglamentado, lo que facilita que los procesos administrativos, políticos y legales lleven un orden. Esto le ha permitido contar con una estructura muy sólida.

Las decisiones que se toman en la ANDE son producto del consenso de todas las filiales, con el fin de que las bases asuman su responsabilidad en el análisis de temas pertinentes a la organización. Tal es el caso de llamados a huelgas o paro de labores, en los cuales la Asociación no participa a menos que cuente con el aval de la mayoría de los asociados.

## **6.7 Diagnóstico externo**

En este punto también se hace referencia al análisis que anteriormente se estableció de los factores externos de la organización.

### **6.7.1 Ambiente legal**

La ANDE se rige por un estatuto y reglamentos internos, que regulan su accionar. Sin embargo está sujeta a leyes y directrices, que la obligan a redireccionar, muchas veces, sus decisiones políticas y administrativas.

La ANDE está supeditada al cumplimiento de las leyes nacionales. Tanto el Directorio, como la Directiva Central deben tomar en cuenta la existencia de estas leyes y las repercusiones que tienen en la toma de decisiones de la organización.

La ANDE enmarca su accionar legal dentro de la *Ley de Asociaciones*, los pronunciamientos de la Sala Constitucional, en materia de recursos de amparo y defensas legales a los docentes, así como disposiciones internas del MEP.

Los ejecutivos de la organización se vieron obligados a contratar abogados que los asesoraran y trabajaran en el marco legal. Actualmente, la ANDE cuenta con un equipo de cuatro abogados que dan soporte técnico a las consultas de sus afiliados y que analizan las políticas de la organización a la luz del derecho.

Aunque pretenden tener control sobre el ambiente legal, no siempre es posible lograrlo, sobre todo si se trata de fallos constituciones o directrices del MEP, ya que para la organización es sumamente difícil modificarlos, a menos de que se haga por medio de recursos de amparo o negociaciones posteriores.

### **6.7.2 Ambiente político**

En este sentido, la ANDE está estrechamente relacionada con el ambiente político externo, principalmente por tratarse de una organización cuya estructura es política.

La organización se rige por seis fines. Entre ellos está el luchar por el bienestar político y social de sus agremiados. De allí que se enfoque en la lucha por mejores condiciones laborales y salariales, las cuales no siempre son apoyadas por las disposiciones gubernamentales del Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Hacienda y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La negativa del gobierno por cumplir las demandas de la ANDE es un factor muy importante que incide de manera negativa en las decisiones de la organización, pues se ve obligada a tomar ciertas decisiones que contrarresten esa respuesta. Algunas veces, se ve obligada a presionar con paros de labores o posibles huelgas.

Sin embargo, en materia estrictamente profesional el Gobierno se muestra complaciente con las propuestas ideológicas de la organización. Entre ellas cabe destacar la aceptación de propuestas para la disminución de la violencia, la inclusión de género en las jefaturas medias del Ministerio de Educación Pública, tratamiento de los casos de abuso sexual, entre otras.

Pese a que la organización no cuenta con ninguna ayuda financiera estatal, ha logrado que el MEP se comprometa a colaborar en la corrección de ciertas políticas negativas en cuanto al trato del personal docente, directrices contrarias a los derechos laborales de los educadores, permisos especiales para docentes y directrices que ayuden en la comunicación entre las jefaturas medias y los educadores.

Para revertir las situaciones negativas, la ANDE ha optado por establecer reuniones periódicas con el Ministro de Educación y con las Viceministras de ese ramo, para tratar de enmendar algunas prácticas o políticas en las cuales la organización no está de acuerdo.

### **6.7.3 Ambiente sociocultural**

La ANDE no solo cuenta con asociados costarricenses. La diversidad de los educadores es tal, que hoy el magisterio agrupa a varios docentes extranjeros, principalmente de Centroamérica.

También existen diferentes grupos de indígenas y de negros que abrazaron la profesión docente y hoy se agrupan en la ANDE. La organización constantemente recibe la visita de profesionales extranjeros y observadores internacionales que desean conocer más sobre la cultura organizacional y de la estructura política.

También tiene enlace con agrupaciones sociales internacionales, con las que debe ser capaz de adoptar una tolerancia cultural.

### **6.7.4 Ambiente económico**

La ANDE cuenta con un Departamento Financiero Contable que es dirigido por el Tesorero general de la organización. Cada año, el Congreso Nacional (800 delegados nacionales) aprueba el presupuesto anual para el año siguiente.

La justificación de los gastos y la designación de partidas presupuestarias parten no solo de las necesidades internas de la organización, sino que se contemplan partidas específicas para hacerles frente a situaciones externas que deberá enfrentar la organización.

De allí que se contemplen partidas de publicidad para campos pagados en respuesta a directrices y políticas del MEP, partidas para campañas, que generalmente se toman para solventar demandas de información, signos externos o solicitudes de los asociados en un momento determinado y en una situación específica.

La administración del presupuesto también se somete a control de la auditoría externa, lo que obliga a la organización a no excederse en sus gastos y a justificar todos sus egresos.

Definitivamente, las políticas del Gobierno afectan las condiciones del ambiente económico de la ANDE, pues se deben destinar recursos para contrarrestarlas, apoyarlas o revertirlas.

Se debe aclarar que la ANDE no recibe ayudas internacionales y de ningún tipo, como sí sucede con otras organizaciones sociales u Organismos No Gubernamentales (ONG).

#### **6.7.5 Ambiente tecnológico**

En materia tecnológica, la ANDE ha tendido a quedarse rezagada en algunos aspectos trascendentales para la organización. Pese a que ha tratado de renovar su equipo de cómputo no logra innovar con tecnologías que le permiten ofrecer mejores servicios a sus clientes y proveedores.

Muchos de los servicios en línea que podría ofrecer a sus asociados no los brinda por la carencia de esta herramienta tecnológica (información general de la asociación, documentos de índole profesional, capacitaciones en línea, afiliaciones, reservaciones de centros de recreo, entre otros).

Tampoco se ha invertido en una central telefónica con capacidad para recibir la cantidad de llamadas que ingresan a diario en la organización, por lo que constantemente está ocupada, lo que genera la molestia de los afiliados que no logran comunicarse con los diversos departamentos.

Sin embargo, poco a poco se está dando una apertura en este tema.

#### **6.7.6 Ambiente de los interesados**

Los grupos externos interesados en la organización trascienden a las organizaciones magisteriales, educadores, padres de familia, instituciones gubernamentales, proveedores, competidores.

Cada uno de ellos tiene una incidencia significativa en la organización y ésta debe redireccionar su maniobra en función de los intereses y demandas de estos grupos.

La ANDE ha experimentado un desapego y falta de interés en la gran mayoría de sus afiliados, que mantienen su membresía por los beneficios que pueden obtener, pero ya no se involucran activamente en las luchas y actividades de la organización.

Los gobiernos también han contribuido a desprestigiar el papel de las organizaciones magisteriales y esto ha calado hondo en la sociedad.

A ello se une la constante competencia de las otras organizaciones de educadores que compiten con la ANDE y buscan un protagonismo mayor que les permita atraer a sus asociados.

#### **6.7.7 Clientes**

Los clientes de la ANDE son los asociados que se afilian a la organización en busca de que sus necesidades sean resueltas. No obstante, la ANDE es una organización burocrática y estructurada que limita la capacidad de respuesta a sus asociados, lo que la hace lenta y con posibilidades

limitadas para conocer los gustos y servicios que sus clientes pretenden que se les otorgue.

*En el marco de los negocios de hoy, es común que el término burocracia tenga una connotación negativa. Las organizaciones burocráticas tienden a ser formales y muy estables; con frecuencia son incapaces de adaptarse al cambio o a circunstancias excepcionales que no se adaptan a las reglas.*

*Estas empresas tienden a ser lentas cuando los productos, tecnologías, clientes, competidores y otros comienzan a cambiar con el tiempo. (Drucker, Peter, Antología Teoría de la Organización, Cap 2, Pag 58).*

#### **6.7.8 Proveedores**

Podría decirse que los proveedores de la ANDE son diversos. Están los pequeños detallistas que suministran materiales de oficina, comestibles, papelería e insumos para el trabajo de sus funcionarios.

Pero también están las organizaciones socioeconómicas del magisterio, entre ellas Caja de ANDE, la Sociedad de Seguros, Operadora de Pensiones Vida Plena, la Junta de Pensiones del Magisterio y la Corporación de Servicios Múltiples, las cuales aportan cuotas mensuales a la organización por concepto de publicidad, ayudas financieras para eventos especiales y la donación de signos externos, para regalar a los afiliados y a la vez, promocionarse.

#### **6.7.9 Grupos de presión**

En el caso de la ANDE, sus grupos de presión se enmarcan al Gobierno, agrupaciones dentro de su misma afiliación, organizaciones sociales. Pese a que la ANDE pretende conservar su autonomía para la toma de decisiones, los grupos de presión inciden para que revierta algunas políticas que consideran inconvenientes.

Por ejemplo, cuando la ANDE amenaza con ir a una huelga si sus demandas laborales no son resueltas, el MEP presiona con rebajarle el día de trabajo a todos los educadores que se sumen al movimiento.

## 6.8 Técnicas y mejores prácticas

Es evidente que la ANDE debe buscar la aplicación de técnicas y mejores prácticas que le garanticen otorgar una respuesta satisfactoria ante los factores externos que repercuten en su accionar.

Las organizaciones requieren de métodos que les permitan reaccionar de manera inteligente ante los cambios y demandas que se les presentan, para así evitar la incertidumbre ambiental.

Se requerirá apostar sus esfuerzos al cambio de algunas políticas institucionales que se tornan burocráticas y poco efectivas para un entorno exigente e innovador.

*La organización inteligente tiene información y conocimiento que le otorgan una ventaja especial para maniobrar con inteligencia y creatividad; además de ser capaz de adaptarse de manera oportuna y rápida a los cambios del medio ambiente, entrar en un proceso de aprendizaje continuo que le permita desechar los esquemas mentales obsoletos, así como innovar creativamente gracias al conocimiento y experiencia de sus miembros. (Sánchez González, 2005).*

Otro factor relevante para la organización sería la práctica de pronósticos que le ayuden a identificar las necesidades de sus clientes, tendencias, demandas de servicios y expectativas con la organización.

## 6.9 Tipo de estrategia

La estrategia que se recomienda en este trabajo es la de **diferenciación**. El objetivo que se persigue es que el servicio se distinga y aventaje al de sus competidores.

"En el mundo de los negocios hay que pensar con la mente de los consumidores. El concepto de éxito de los negocios hoy día es **DIFERENCIAR, DIFERENCIAR Y DIFERENCIAR**. Más vale que tenga una idea que lo diferencie; de lo contrario será preferible que tenga un precio bajo porque si se queda en el medio (entre una buena idea y precios bajos) lo van a desaparecer del mercado" Jack Trout (2000).

El propósito que se persigue es optimizar el servicio en cada uno de los departamentos e implementar proyectos que respondan a las demandas de los asociados, por medio de un plan estratégico o plan operativo que funcione en cada una de las dependencias de la organización.

Pero no se trata solo de optimizar los servicios, sino de brindar un servicio especial que diferencie a la ANDE del resto de las organizaciones, como sería el *Programa de Capacitación Andina*, el cual sería ofrecido por primera vez por un gremio de educadores.

Además se deben tomar en cuenta las recomendaciones que en este punto han hecho los afiliados. La opinión de los agremiados es sumamente valiosa de acatar si se pretende brindar un servicio que sea de su verdadero agrado.

Pero además de la creación de este programa, se busca además diferenciar el servicio y para ello se requiere de un trabajo integral entre la Secretaría General y las jefaturas de las dependencias que van a participar de estas mejoras, para que estén conscientes de cuáles son los aspectos que deben enriquecerse y qué se pretende alcanzar.

Las jefaturas de las dependencias serán las responsables de ejecutar el plan con sus colaboradores y la gerencia deberá designar encargados que, a su vez, le den seguimiento a las jefaturas.

Es importante reforzar la comunicación de la gerencia hacia las jefaturas, mandos medios y colaboradores para crear consciencia de la

importancia de ejecutar cambios en el trato que los colaboradores brindan a los asociados.

Es necesario implementar políticas institucionales que permitan responder a esos cambios. Quienes van a ejecutar esas políticas son los jefes de los departamentos, los presidentes de las filiales, los miembros de la Directiva Central y, por supuesto, la administración y los ejecutivos.

Por ser la ANDE una organización que se rige por reglamentos, tiene que convocar a sus miembros a un Congreso de Reforma al Estatuto, que le permita variar sus políticas actuales y promulgar nuevas directrices.

Una vez que estas políticas estén en vigor se requerirá ejercer un seguimiento que permita identificar su fiel cumplimiento y ejecución. En la ANDE, el órgano responsable de esta tarea es la Fiscalía General, la cual cuenta con fiscales en cada una de las filiales.

A su vez, la Administración General será la responsable de velar porque los departamentos cumplan las nuevas disposiciones. Esa fiscalización deberá hacerse por lo menos cada seis meses, en un lapso no menor a los dos años.

Si se logra esta reestructuración, se estaría cerca de alcanzar los objetivos de diferenciación.

## **6.10 Creación del Departamento de Capacitación Andina**

La estrategia expuesta plantea la creación de un departamento que coordine y vele por el desarrollo de proyectos de capacitación para las personas asociadas.

El objetivo del departamento es la creación de un programa de capacitación continua, que funcione por medio de los convenios que la ANDE ha realizado con diversas universidades.

El programa lo que buscaría es establecer alianzas con las universidades que tienen facultades de educación, para diseñar cursos hechos según las necesidades de capacitación que presentan los andinos.

Además de las alianzas que se establecerían con estas instituciones, se entablarían conversaciones con la Dirección General del Servicio Civil, de manera que cada uno de los cursos que se impartan cumpla con los requerimientos que establece este órgano de manera que puedan ser reconocidos como parte de la Carrera Docente del educador.

Cada uno de los cursos que el Servicio Civil reconoce suman puntos a la carrera del trabajador y estos puntos se traducen en pequeños aumentos salariales que se van sumando al salario y al currículum del asociado, lo que convierte el programa en un servicio muy atractivo.

El departamento elaboraría el programa de capacitación tomando en cuenta los segmentos de asociados y sus necesidades de formación profesional. Es así como se clasificaría a los asociados según el nivel en que laboren: preescolar, primaria, secundaria O universitaria.

Una vez que se hayan clasificado por nivel laboral, se segmentan por especialidad, por ejemplo: Enseñanza Especial, Educación Física, Química, Física, Español, Matemática, Ciencias, etc.

La siguiente fase es ordenarlos por área geográfica, pues con ello es posible determinar, por ejemplo cuántos educadores de primaria viven en Guanacaste y de ellos cuántos tienen por especialidad la matemática.

Los funcionarios tendrían que darse a la tarea de elaborar este tipo de investigaciones, para fundamentar el programa de capacitación propuesto, hacer el análisis de los resultados y las recomendaciones que se desprendan de ellas.

Esto le garantizaría a la organización mayor respuesta en la matrícula de los cursos y la satisfacción del asociado por sentir que se le ha tomado en cuenta en este proyecto tan importante para su crecimiento profesional y personal.

De esa manera, para la ANDE sería factible ofrecer cursos de capacitación para educadores de diversas especialidades y en diferentes zonas, ya sea en las sedes de las universidades o en las casas regionales de la asociación.

Este departamento también tendría que determinar cuáles son las necesidades de capacitación para cada uno de esos segmentos, de manera que el programa responda propiamente a ellas, pero fundamentadas en un estudio previo.

Una vez que se hayan determinado estas necesidades, el departamento podrá, en conjunto con las universidades llevar a cabo los trámites necesarios para la apertura de los cursos y la respectiva matrícula.

La ANDE no administraría los costos de los cursos, sino que cada universidad facilitaría a la organización una cuenta bancaria en la que el asociado haría su depósito por concepto de matrícula.

#### **6.10.1 Costo de los cursos**

Si bien es cierto, la creación del departamento respondería a una sentida necesidad de capacitación, la organización también debe percibir una

ganancia que le permita mantener en funcionamiento el programa y sufragar todos los gastos que de él se desprendan.

Este trabajo propone que las casas de enseñanza superior puedan becar al asociado con un porcentaje significativo, que esté entre el 30% y 50% depende del curso y del costo, de manera que el descuento sea muy atractivo, en comparación con lo que debería desembolsar si lo hace por su propia cuenta. El beneficio que percibiría la universidad es la matrícula de todos los asociados de la ANDE interesados en los cursos que se impartirían.

De esta manera, la ANDE se convertiría en una asociación facilitadora entre el asociado y la universidad. Ella se encargaría de llevar un currículo actualizado de formación para sus agremiados, convirtiéndose así en una organización preocupada por el desarrollo profesional de sus afiliados.

De esta manera, los asociados podrán optar por mejores puestos y oportunidades laborales en el futuro, ya que precisamente se abre una puerta para que puedan acceder a nuevos puestos de trabajo.

Actualmente los cursos y seminarios de 8 horas que ofrecen los institutos de capacitación comerciales rondan entre los ¢60 mil y los ¢80 mil, cifras sumamente altas, si se toma en cuenta que ese es el costo de una materia en una universidad privada como la Hispanoamericana o la Interamericana, por ejemplo.

La duración de un curso libre varía y el precio está directamente relacionado con su duración. En la ULACIT un curso libre de Inglés, que tarda un cuatrimestre cuesta ¢180 mil.

En este proyecto se presenta a la ANDE como el enlace entre la universidad y el asociado y a la vez como la encargada de negociar que los cursos y los seminarios tengan costos más bajos para aquellos que matriculen en esta modalidad.

La universidad asumiría un porcentaje de ese costo, es decir, ofrecería una beca por cada asociado que se matricule, siempre y cuando se llenen

los cupos requeridos para que el costo sea funcional para esa casa de estudios.

Por su parte, la ANDE podría financiar a asociados de escasos recursos que ameriten recibir un porcentaje de financiamiento mayor del que otorga la universidad, según lo determine el Directorio de la organización. Este monto podría rondar entre un 5% y un 10% del costo total, a criterio de la Directiva Central.

Los costos de estos cursos tendrían que negociarse con cada una de las universidades, para llegar a acuerdos que beneficien a las tres partes involucradas y que le permitan al asociado matricularse dadas las oportunidades de mejora continua que le ofrecería la asociación.

En caso de que la ANDE acoja este proyecto y el programa alcance el éxito esperado, se requiere de la puesta en marcha de un plan de mercadeo para cada uno de los segmentos de la organización, de manera que pueda darse a conocer los cursos, la duración, los costos y las sedes en que se van a impartir.

Se deben crear un concepto alrededor de este programa que apele precisamente a la profesionalización del gremio, haciendo énfasis en la importancia del desarrollo profesional y los beneficios adicionales que representa para el asociado que decida ingresar a él.

#### **6.10.2 Creación de perfiles para los puestos del departamento**

Para que este departamento entre a funcionar, es necesaria la asignación de dos nuevos puestos correspondientes a las clases que posea la asociación o bien dos clases de puestos diseñados dentro de la estructura ocupacional de la ANDE.

Por medio de la asignación, cada funcionario podrá ejecutar el puesto que le corresponde de acuerdo con las funciones que cumple e identificar

los instrumentos para mayor claridad en las labores que ejecuta y las responsabilidades asumidas.

A continuación se detalla la composición que integraría el perfil de cada puesto:

- **Título del Puesto.** Nombre con el que se conocerá el puesto del funcionario en la ANDE.
- **Descripción.** Definición y resumen de las responsabilidades del puesto, condiciones de trabajo, relaciones de trabajo.
- **Productos del Puesto.** Corresponde a los productos esperados según el objetivo del departamento.
- **Responsabilidades.** Indica las responsabilidades consideradas como críticas en el puesto, responsabilidad Individual y por equipo, supervisión ejercida, supervisión recibida.
- **Requerimientos del Puesto.** Corresponde a la formación académica, competencias técnicas, conductuales y directivas necesarias para lograr los resultados del puesto eficazmente.

### 6.10.3 Perfil de los puestos asignados

#### a. **Título del puesto: Encargado del Departamento de Capacitación Andina**

##### 1. **Descripción**

El Encargado del Departamento posee la responsabilidad de ejecutar proyectos o programas, diseñar todo tipo de acción formativa, realizar investigaciones de campo, elaborar estudios de situación, diagnósticos de necesidades, investigaciones económico-sociales, estudios de

factibilidad, entre otros que se enfoquen en las áreas de capacitación, según las necesidades expuestas por los asociados.

## **2. Productos**

- Diagnósticos de necesidades de situación y requerimiento de capacitación, entre otros, según el grupo meta.
  
- Análisis y aplicación de soluciones de acuerdo con los diferentes proyectos, así como otros casos de similar naturaleza que se presenten para su atención; esto con el fin de garantizar la gestión técnica y el cumplimiento de la calidad de los servicios ofrecidos por la Asociación.

## **3. Responsabilidades**

- Asistencia a las reuniones que la Presidencia, Secretaría General o Administración convoquen.
- Facilitación de la documentación o información afín con sus funciones, que le soliciten.
- Elaboración y presentación a la Secretaría General, del plan de trabajo de los proyectos y del programa de capacitación que se diseñe para cada segmento del público de la ANDE.
- Elaboración de informes sobre el avance de proyectos y presentación a la Secretaría General y al Directorio de la ANDE, para su aprobación.
- Comunicar al Director(a) del Departamento de Comunicación, las necesidades de capacitación para su debida publicación.

## **4. Requerimientos**

- 4.1** Persona con al menos 15 años de asociada.
- 4.2** Carrera gremial andina no menor de 10 años.

#### **4.3 Educación Formal**

- ✓ Licenciatura en Administración Educativa.

#### **4.4 Experiencia**

- ✓ Cinco años de experiencia en labores afines al cargo.
- ✓ Organización y ejecución de talleres, y conferencias.

#### **4.5 Competencias Técnicas**

- ✓ Excel intermedio.
- ✓ Word intermedio
- ✓ Access básico
- ✓ Power Point
- ✓ Manejo de equipo audiovisual.
- ✓ Dominio de la Ley, Estatuto y Reglamentos de la ANDE.
- ✓ Manejo de la Ley de Asociaciones.

#### **4.6 Competencias Conductuales**

- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Concertación
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Control del estrés.
- ✓ Resolución
- ✓ Análisis
- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Servicio al cliente (asociado).
- ✓ Atención al detalle.

#### **4.7 Competencias Directivas**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Planificación y organización.
- ✓ Negociación

## **b. Título del Puesto: Asistente del coordinador del Departamento de Capacitación Andina**

### **1. Descripción**

Le corresponde ejecutar actividades de asistencia administrativa relacionadas con la recepción, registro, organización, control, seguimiento y custodia de documentos confidenciales, suministro de información y atención a los asociados como clientes internos y externos, entre otras actividades.

### **2. Productos**

- Administración de documentos legales necesarios para presentar en los lugares que el asociado recibirá capacitación.
- Archivo de correspondencia recibida, registrada y distribuida.
- Ordenamiento, clasificación y archivo de documentos de capacitación.
- Aplicación de sistemas y técnicas de archivo y conocimiento general de la asociación, a efecto de prestar la asistencia requerida en el proceso donde se ubica.

### **3. Responsabilidades**

- Elaboración conjunta con el Encargado del Departamento del plan de trabajo.
- Coordinar con el Departamento Financiero, la confección de cheques y transferencias.
- Control de suministros.
- Presentación de informes periódicos al Encargado del Departamento, cuando se requiera.
- Coordinación de alimentos para atención a visitas u otros.

- Coordinar el cobro de capacitaciones según facturas, con el responsable asignado en el Departamento Financiero.
- Contacto con las entidades educativas que brindaran los servicios de capacitación.
- Manejo de relaciones con los asociados y funcionarios.
- En caso necesario, realizar trabajos de mensajería.
- Control mediante consecutivo de la documentación externa, presentada por los asociados que soliciten la capacitación.
- Respaldos de información digital en su computadora.

#### **4. Requerimientos:**

##### **4.1 Educación Formal**

- ✓ Bachiller de Enseñanza Secundaria. Preferiblemente Técnico Medio en Secretariado o Asistente Administrativo graduado en Escuela Comercial o Bachiller Universitario.

##### **4.2 Experiencia**

- ✓ Tres años de experiencia en labores afines al cargo.

##### **4.3 Competencias Técnicas**

- ✓ Word intermedio
- ✓ Excel intermedio
- ✓ Access
- ✓ Técnicas de archivo
- ✓ Técnicas de proveeduría y bodegas
- ✓ Manejo de caja durante un año como mínimo
- ✓ Contabilidad Básica.

##### **4.4 Competencias Conductuales**

- ✓ Servicio al cliente (asociado).
- ✓ Atención al detalle
- ✓ Discrecionalidad
- ✓ Integridad

- ✓ Orientación hacia el logro
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Sentido de urgencia
- ✓ Trabajar bajo presión

#### **4.5 Competencias Directivas**

- ✓ Planificación y organización.

En el proceso de formación del departamento, es necesario realizar una inversión inicial de capital de ¢13.275.000 millones, que incluye la compra de la licencia, del software y de la implementación del CRM, además de la compra del equipo y mobiliario de la oficina.

Adicional a ello se debe contemplar el pago de los salarios y de las cargas sociales a los dos funcionarios que laborarían en esta oficina y los materiales, lo que constituye un monto de ¢1.575.500 por mes, este mes se desglosa de la siguiente forma: El encargado del departamento generaría un costo mensual de ¢425.000 y el asistente un costo mensual de ¢250.000 más el 26% correspondiente a cargas sociales para un total de ¢850.500. Los artículos de oficina establecen un gasto por mes de ¢50.000.

En la siguiente tabla se detalla el balance económico del proyecto "Departamento de Capacitación Andina"

**Tabla n°5**  
**Balance económico del proyecto**  
**“Departamento de Capacitación Andina”**

<b>Departamento de Capacitación Andina</b> <b>Presupuesto de la estrategia:</b> <i>“La ANDE por la profesionalización del magisterio nacional”.</i>				
Descripción	Costo ¢	Costo mensual ¢	Costo Anual ¢	Costo del Proyecto ¢
<b>Salario del Personal</b>				
1.Encargado del Departamento		425.000	5.100.000	
2.Asistente		250.000	3.000.000	
<b>Sub-total salarios</b>		<b>675.000</b>	<b>8.100.000</b>	
<b>Cargas sociales 26%</b>				
<b>Sub-total salarios con cargas sociales</b>		<b>175.500</b>	<b>2.106.000</b>	
		<b>850.500</b>	<b>10.206.000</b>	
<b>Mobiliario</b>				
2 Estaciones de Trabajo	300.000			
1 archivo	70.000			
<b>Sub-total Mobiliario</b>	<b>370.000</b>			
<b>Servicios</b>				
Divulgación del proyecto anual			3.000.000	
<b>Sub-total Servicios</b>			<b>3.000.000</b>	
<b>Materiales</b>				
Artículos de Oficina		50.000	600.000	
<b>Sub-total Materiales</b>		<b>50.000</b>	<b>600.000</b>	
<b>Equipo de Cómputo</b>				
2 Computadoras	650.000			
1 Impresora	80.000			
1 Equipo de Fax	75.000			
2 Teléfonos	20.000			
<b>Sub-total Equipo de Cómputo</b>	<b>825.000</b>			
<b>Otros</b>				
<b>Sub-total de Otros</b>	<b>80.000</b>			
<b>Costos del Software CRM</b>				
<b>Diseño de Software</b>				
Licencia del CRM	2.000.000			
<b>Sub-total Diseño</b>	<b>2.000.000</b>			
<b>Capacitación e Implementación</b>				
Implementación del Software( incluye compra e instalación)	10.000.000			
<b>sub-total de la implementación</b>	<b>10.000.000</b>			
<b>Total</b>	<b>13.275.000</b>	<b>1.575.500</b>	<b>21.906.000</b>	<b>35.181.000</b>

## Bibliografía

### Libros

Ambrosio, Vicente (2000). Plan de marketing: paso a paso. Colombia. Editorial Pretince Hall.

Brenes Bonilla, Lizzette (2004).Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. San José, Costa Rica, EUNED.

Cabezas Alpizar, Gamaliel (1992) .Antecedentes y fundación de la Asociación Nacional de Educadores. San José, Costa Rica. Litografía Artex.

Cravens David y Nigel Piercy (2006). Marketing estratégico. 8va edición. McGraw-Hill. Madrid.

Gerson, Richard (.1994). Cómo medir la satisfacción del cliente. Segunda Edición. México. Editorial Iberoamericana.

Gitlow, Harold (1990). Conducta organizacional y psicología del personal. Primera edición. México. Compañía Editorial Continental S.A.

Gómez, Miguel (1993.). Elementos de Estadística Descriptiva. Segunda Edición. Costa Rica, EUNED.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (1998). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México: McGraw-Hill.

Jerome, M., & William, P. (2006). Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica Tomo1. 11a. Edición. Mc Graw Hill.

Kotler, Philip y Amstrong, Gary (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Primera Edición, Prentice Hall.

Kotler, Philip y Amstrong, Gary (1991).Fundamentos de Mercadotecnia. Primera Edición, Prentice Hall.

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002). Marketing. Sexta edición. International Thomson Editores.

Mintzberg, Henry (1984). La Estructura de las organizaciones. Prentice Hall.

Palacios, Alfonso J (2002). Investigación Administrativa. San José: Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa,

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce (2004). Fundamentos de Marketing, 13va edición. Mc Graw Hill.

Hiebing Jr. Roman G. Cooper, Scott W (1992). Como preparar un exitoso Plan de Mercadotecnia. Mc. Graw-Hill México.

Román G. Hiebing, Jr. y Scott W Cooper (1992). Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Mc.Graw Hill.

Rodrigo, B. E. (2000). Metodología de la Investigación. Metodología de la Investigación. San José: EUNED.

Taylor, & Bogdan. (1994). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.

Venegas, Pedro (1986). Algunos elementos de investigación Primera edición. Costa Rica. EUNED.

Weiers, Ronald (1986). Investigación de mercados. Primera Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Walter Boyd, Mullins Larreché (2005). Marketing estratégico. Cuarta Edición. Mc.Graw Hill.

William, S., Etzel I, M., & Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill.

## **Revistas**

Asociación Nacional de Educadores (2007). Compendio de reglamentos de la ANDE. Imprenta de la ANDE.

Revista INCAE, Vol. X, N°1, 1997, pp. 35-52.

## **Links en internet**

AB, D., Dalen, V., & Meyer, W. J. (2006). *Estrategia de la investigación descriptiva*. Recuperado el abril de 2009, de Estrategia de la investigación descriptiva: <http://noemagico.blogia.com/2006/092201-la-investigacion-experimental.php>.

Adolfo F, C. (2000-2009). *aguaLatinoamerica*. Recuperado el marzo de 2009, de aguaLatinoamerica:  
<http://www.agualatinoamerica.com/column.cfm?T=W&ID=114&AT=C>

Agrandio. (junio de 2000). *Uji*. Recuperado en enero de 2009, de  
<http://www3.uji.es/~agrandio/Mint1.jpg>

Fleitman, J. (2008). *gestiopolis*. Recuperado el marzo de 2009, de gestiopolis:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/sacli.htm>

López, C. (2008). *gestiopolis*. Recuperado el febrero de 2009, de gestiopolis:  
<http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/elementos-para-un-plan-de-negocios.htm>

[www.andecr.org](http://www.andecr.org)

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/05/sistemas-culturales-formales.html>

[www.brullalabart.com](http://www.brullalabart.com).

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/elementos-para-un-plan-de-negocios.htm](http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/elementos-para-un-plan-de-negocios.htm)

[http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia\\_crm.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia_crm.msp)

*Wikilearning*. (2007). Recuperado el abril de 2009, de Wikilearning:  
[http://www.wikilearning.com/monografia/tipos\\_de\\_estudio\\_y\\_metodos\\_de\\_investigacion-tipos\\_de\\_estudio\\_y\\_metodos\\_de\\_investigacion/7169-1](http://www.wikilearning.com/monografia/tipos_de_estudio_y_metodos_de_investigacion-tipos_de_estudio_y_metodos_de_investigacion/7169-1)

*Wikipedia*. (10 de noviembre de 2008). Recuperado el febrero de 2009, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadeo>

## **ANEXO I**

### ***CUESTIONARIO APLICADO A LOS ASOCIADOS A LA ANDE***



## Cuestionario de opinión para conocer los gustos, preferencias y nivel de satisfacción de los asociados, con respecto a los servicios que ofrece la Asociación Nacional de Educadores (ANDE), durante el II Semestre del 2008

Estimado(a) asociado(a):

El presente cuestionario se realiza con la finalidad de conocer su opinión, con respecto a los servicios que le ofrece la ANDE. La información que brinde será de carácter confidencial y tiene como fin optimizar la calidad de los servicios.

\*\*\*\*\*

### A. DATOS PERSONALES

1. Edad (en años cumplidos) \_\_\_\_\_

2. 1. Masculino 2. Femenino

3. Indique su grado académico

1. Diplomado 2. Profesor 3. Bachiller 4. Licenciado 5. Máster 6. Doctor

4. ¿Qué tipo de nombramiento tiene?

1. Interino 2. Propiedad 3. Pensionado(a)

5. ¿Cuál es su especialidad profesional? \_\_\_\_\_

6. ¿En qué nivel labora?

1. Preescolar 2. Primaria 3. Secundaria 4. Universitaria

7. Anote el nombre el centro educativo donde trabaja:

\_\_\_\_\_



8. ¿Cuál es su residencia actual?

Provincia	Cantón	Distrito
-----------	--------	----------

9. ¿Cuál es la Dirección Regional y circuito educativo al que pertenece?

1. Dirección Regional: \_\_\_\_\_ 2. Circuito: \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es la dirección de su correo electrónico?:

\_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es su número de teléfono celular? : \_\_\_\_\_. No tiene

12. ¿Cuál es su número de teléfono residencial? \_\_\_\_\_. No tiene

## B. INFORMACION DE ANDE

13. ¿Por cuáles medios de comunicación le llega la información de la ANDE?  
Puede marcar más de una opción.

1. Dirigentes
2. Promotores
3. Periódico La Voz de ANDE
4. Programa de radio La Voz de ANDE
5. Asambleas
6. Correo electrónico
7. Llamadas telefónicas
8. La Nación



9. La Extra
10. Noticieros Columbia
11. Radioperiódicos Reloj
12. Telenoticias
13. Noticias Repretel
14. Informe 11
15. Página Web
16. Otro Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿Lee los campos pagados que publica la ANDE en la prensa nacional?

1. Sí
2. No

15. ¿Llega el periódico a su filial?

1. Sí
2. No

16. ¿Conoce el programa de radio La Voz de ANDE?

1. Sí
2. No

17. En próximos días, la ANDE relanzará su página web. ¿Usted la visitaría?

1. Sí
2. No

18. ¿Participa de las actividades que realiza la ANDE?

1. Sí
2. No

19. ¿Conoce los servicios que le ofrece esta asociación?

1. Sí
2. No (Pase a la pregunta #23)

20. ¿Cuál de los siguientes servicios utiliza? Puede marcar más de una opción.

1. Asesoría Legal
2. Asesoría Laboral
3. Centros de recreo
4. Convenios con universidades
5. Convenios con casas comerciales
6. Servicio de Litografía
7. Servicio de Psicología
8. Trámites de pensiones
9. Talleres y charlas



21. ¿Cómo califica estos servicios del 1 al 10? (Tome en cuenta que 1 es el menor y 10 es mayor:                    **1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**)

22. ¿Cómo se considera usted ante los servicios que le ofrece la ANDE?

1. Totalmente satisfecho
2. Satisfecho
3. Ni Satisfecho ni insatisfecho
4. Insatisfecho
5. Totalmente insatisfecho

23. ¿Cómo podría mejorarse la atención que le brindan los diferentes departamentos?

---

24. ¿Qué tipo de servicios le gustaría que la ANDE le ofreciera?

---

25. De los siguientes aspectos, marque cuál o cuáles le gustaría recibir información.

1. Talleres
2. Cursos
3. Charlas
4. Foros
5. Logros de la organización
6. Acciones ante el gobierno
7. Temas de interés para el sector magisterial
8. Servicios que ofrece la organización
9. Becas estudiantiles para asociados
10. Convenios que firme la ANDE
11. Otra

¿Cuál? \_\_\_\_\_



26. ¿Cuáles serían los medios para que la ANDE se comunice con usted?

1. Correo electrónico
2. Página Web
3. Mensajes de texto al celular
4. La Nación
5. La Extra
6. Telenoticias
7. Noticias Repretel
8. Radioperiódicos Reloj
9. Noticias Columbia
10. Por medio de los dirigentes
11. Visitas programadas para dar información
12. Pizarras informativas en las escuelas y colegios
13. Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

27. ¿Cómo percibe la imagen de la ANDE?

1. Excelente
2. Muy buena
3. Buena
4. Regular
5. Mala
6. Muy mala
7. Deficiente

28. ¿Cómo califica a la ANDE como organización?

1. Excelente
2. Muy buena
3. Buena
4. Regular
5. Mala
6. Muy mala
7. Deficiente

29. Observaciones o comentarios: Sírvase de este espacio para realizar sus observaciones a este documento o sobre la ANDE.

---

---

\*\*\*\*\*Muchas gracias por su colaboración\*\*\*\*\*

## **ANEXO II**

### ***CUADROS***

### ***RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO***

**CUADRO N° 1**  
**ASOCIADOS A LA ANDE SEGÚN EDAD. 2008.**  
**(Cifras absolutas y relativas).**

Edad	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
De 25 a 30 años	32	8,0%
De 31 a 35 años	30	7,5%
De 36 a 40 años	50	12,4%
De 41 a 45 años	115	28,6%
De 46 a 50 años	82	20,4%
De 51 a 55 años	48	11,9%
De 56 a 60 años	22	5,5%
De 61 a 65 años	10	2,5%
De 65 a 70 años en adelante	5	1,2%
N/R	8	2,0%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 2**  
**NÚMERO DE ASOCIADOS DE LA ANDE SEGÚN GENERO. 2008.**  
**(cifras absolutas y relativas).**

Género	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Masculino	132	32,8%
Femenino	270	67,2%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008

### CUADRO N°3

#### GRADO ACADÉMICO DE LOS ASOCIADOS DE LA ANDE. 2008. (cifras absolutas y relativas).

Grado Académico	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Diplomado	17	4,2%
Profesor	39	9,7%
Bachiller	116	28,9%
Licenciado	162	40,3%
Máster	64	15,9%
Doctor	4	1,0%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### CUADRO N° 4

#### NUMERO DE ASOCIADOS SEGÚN TIPO DE NOMBRAMIENTO 2008.

(Cifras absolutas y relativas)

Tipo de nombramiento	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Interino	60	14,9%
Propiedad	275	68,4%
Pensionado(a)	67	16,7%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 5**

**NIVEL EN QUE LABORAN LOS ASOCIADOS DE LA ANDE. 2008.**

**(Cifras absolutas y relativas).**

Nivel Laboral	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Preescolar	23	5,7%
Primaria	248	61,7%
Secundaria	85	21,1%
Universitaria	11	2,7%
N/R	35	8,7%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 6**

**LUGAR DE RESIDENCIA ACTUAL DE LOS ASOCIADOS 2008.**

**(Cifras absolutas y relativas).**

Provincia de residencia	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
San José	152	37,8%
Alajuela	55	13,7%
Heredia	58	14,4%
Cartago	38	9,5%
Puntarenas	36	9,0%
Guanacaste	22	5,5%
Limón	38	9,5%
N/R	3	0,7%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 7**

**NÚMERO DE ASOCIADOS SEGÚN MEDIOS POR LOS CUALES LES LLEGA  
INFORMACIÓN DE LA ANDE. 2008.  
(cifras absolutas y relativas).**

Medios de Comunicación	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Periódico La Voz de ANDE	317	20,9%
Asambleas	244	16,1%
Dirigentes	226	14,9%
Promotores	185	12,2%
La Nación	85	5,6%
Llamadas telefónicas	81	5,3%
Telenoticias	79	5,2%
Correo electrónico	53	3,5%
Noticias Repretel	52	3,4%
La Extra	51	3,4%
Programa de radio La Voz de ANDE	48	3,2%
Informe 11	30	2,0%
Página Web	20	1,3%
Noticieros Columbia	16	1,1%
Radioperiódicos Reloj	16	1,1%
Otros	16	1,1%
<b>Total</b>	<b>1519</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el segundo semestre del 2008.

**CUADRO N° 8**

**CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE LEEN LOS CAMPOS PAGADOS DE LA  
ANDE. 2008.**

(Cifras absolutas y relativas).

Opinión	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Sí	311	77,4%
No	77	19,2%
N/R	14	3,5%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### CUADRO N° 9

#### CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE RECIBEN EN SU FILIAL EL PERIÓDICO LA VOZ DE ANDE. 2008.

(Cifras absolutas y relativas).

Opinión	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Si	346	86,1%
No	40	10,0%
N/R	16	4,0%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

### CUADRO N°10

#### CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE CONOCEN EL PROGRAMA LA VOZ DE ANDE. 2008.

(Cifras absolutas y relativas).

Conocimiento	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Si	199	49,5%
No	198	49,3%
N/R	5	1,2%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 11**

**CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE VISITARÍAN LA PÁGINA  
WEB DE LA ANDE. 2008.  
(Cifras absolutas y relativas).**

Opinión	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Sí	341	84,8%
No	43	10,7%
N/R	18	4,5%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 12**

**CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE ASISTEN A LAS  
ACTIVIDADES DE LA ANDE. 2008.  
(Cifras absolutas y relativas).**

Opinión	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Sí	374	93,0%
No	20	5,0%
N/R	8	2,0%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

Cuadro N° 13

**CANTIDAD DE ASOCIADOS QUE CONOCEN LOS  
SERVICIOS DE LA ANDE. 2008.  
(cifras absolutas y relativas).**

Conocimiento de los servicios	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Sí	309	76,9%
No	53	13,2%
N/R	40	10,0%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

CUADRO N° 14

**SERVICIOS QUE MÁS UTILIZAN LOS ASOCIADOS  
DE LA ANDE, 2008.  
(Cifras absolutas y relativas).**

Servicios	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Asesoría Legal	177	19,4%
Centros de Recreo	176	19,3%
Talleres y Charlas	131	14,4%
Asesoría Laboral	124	13,6%
Convenios con casas comerciales	58	6,4%
Servicio de Litografía	50	5,5%
Convenios con universidades	46	5,0%
Trámites de Pensiones	33	3,6%
Servicio de Psicología	11	1,2%
NR / Ninguno	105	11,5%
<b>Total de mencionados</b>	<b>911</b>	<b>100%</b>
<b>Total de entrevistados</b>	<b>402</b>	

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el segundo semestre del 2008

**CUADRO N° 15**

**CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA ANDE DEL 1 AL 10. 2008.  
(Cifras absolutas y relativas).**

Calificación	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
1	1	0,2%
2	2	0,5%
3	5	1,2%
4	2	0,5%
5	17	4,2%
6	14	3,5%
7	35	8,7%
8	87	21,6%
9	62	15,4%
10	74	18,4%
NR	103	25,6%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 16**

**CONSIDERACIÓN DE LOS ASOCIADOS FRENTE A LOS  
SERVICIOS QUE OFRECE LA ANDE. 2008.  
(Cifras absolutas y relativas).**

Nivel de satisfacción	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Totalmente satisfecho	54	13,4%
Satisfecho	167	41,5%
Ni satisfecho ni insatisfecho	81	20,1%
Insatisfecho	13	3,2%
Totalmente insatisfecho	1	0,2%
NR	86	21,4%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 17**

**OPCIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE BRINDAN LOS  
DEPARTAMENTOS DE LA ANDE. 2008.  
(cifras absolutas y relativas).**

Opciones de Mejora	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Mejor atención al educador (mejor servicio)	121	30,1%
Trámites más rápidos	48	11,9%
Envío de información a las filiales	29	7,2%
Mejor comunicación	53	13,2%
Más eficaces en trámites	40	10,0%
Descentralización de la información	7	1,7%
Más personal capacitado	29	7,2%
Mejorar servicio del Dpto. Legal	6	1,5%
Más comunicación directa	10	2,5%
Problemas de comunicación telefónica	5	1,2%
Desplazándose a las regionales, más acercamiento	5	1,2%
Mejorar centros de recreo y casas regionales	5	1,2%
Más coordinación entre las filiales	3	0,7%
NR	41	10,2%
<b>Total de entrevistados</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 18**

**TIPOS DE SERVICIOS QUE AL ASOCIADO LE GUSTARÍA RECIBIR. 2008.  
(Cifras absolutas y relativas).**

Servicios de preferencia	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Talleres	90	22,4%
Capacitaciones	73	18,2%
Más Asesorías	61	15,2%
Charlas	36	9,0%
Servicios Médicos	33	8,2%
Cursos	31	7,7%
Servicios de Odontología	26	6,5%
Página Web, Internet	10	2,5%
Información General	7	1,7%
Convenios	15	3,7%
Mejora centros de recreo	5	1,2%
Otros	15	3,7%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 19**

**INFORMACIÓN QUE A LOS ASOCIADOS LES GUSTARÍA RECIBIR. 2008.  
(Cifras absolutas y relativas).**

Información de preferencia	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Talleres	294	15,3%
Cursos	291	15,1%
Becas estudiantiles para asociados	257	13,4%
Charlas	204	10,6%
Acciones ante el gobierno	171	8,9%
Convenios que firme la ANDE	159	8,3%
Temas de interés para el sector magisterial	149	7,8%
Foros	124	6,5%
Logros de la organización	109	5,7%
Servicios que ofrece la organización	159	8,3%
Otra	5	0,3%
<b>Total</b>	<b>1922</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el segundo semestre del 2008.

**CUADRO N° 20**

**MEDIOS POR LOS CUALES LA ANDE SE COMUNICARÍA  
CON SUS ASOCIADOS. 2008.  
(cifras absolutas y relativas).**

Medios de Comunicación	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Por medio de los dirigentes	166	16,1%
Mensajes de texto al celular	164	15,9%
Correo Electrónico	158	15,3%
Visitas programadas para dar información	129	12,5%
Pizarras informativas en las escuelas y colegios	108	10,4%
Telenoticias	69	6,7%
La Nación	61	5,9%
Página Web	56	5,4%
Noticias Repretel	50	4,8%
La Extra	41	4,0%
Radioperódicos Reloj	19	1,8%
Noticias Columbia	13	1,3%
<b>Total de menciones</b>	<b>1034</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el segundo semestre del 2008

**PERCEPCIÓN DEL ASOCIADO SOBRE LA IMAGEN DE LA ANDE. 2008.  
(cifras absolutas y relativas).**

Calificación de la imagen	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
1. Excelente	87	21,6%
2. Muy buena	163	40,5%
3. Buena	100	24,9%
4. Regular	39	9,7%
5. Mala	5	1,2%
6. Muy mala	1	0,2%
7. N/R	7	1,7%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.

**CUADRO N° 22**

**CALIFICACIÓN DE LA ANDE COMO ORGANIZACIÓN. 2008.**  
(Cifras absolutas y relativas).

Calificación de la ANDE	Cantidad de personas	
	Absoluto	Relativo
Excelente	99	24,6%
Muy buena	160	39,8%
Buena	101	25,1%
Regular	35	8,7%
Mala	2	0,5%
N/R	5	1,2%
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario de satisfacción aplicado a los asociados de la ANDE, durante el Segundo Semestre del 2008.