

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA DE MERCADOTECNIA  
DE LA IMPRENTA NACIONAL**

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, como requisito de graduación para optar al grado de Master en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia y Mercadeo y Ventas.

BACH. ROY MARTÍN CASTRO CAMPOS  
CARNÉ 810658

LIC. MARCO ANTONIO MENA BRENES  
CARNÉ 852371

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2003

## DEDICATORIAS

---

A mi esposa **Lorena** por todo el apoyo que me dio  
y a mis padres, **Gladys y Tulio**

Marcos

A **Dios**, por ser mi asidero fuerte que robustece mi espíritu,

A mi esposa **Rosa María** por la caridad que ha demostrado  
en todo el proceso y por la credibilidad en el logro de mis metas  
y a **mis hijos** por ser una de las razones  
más fuertes de mi superación.

A mi madre **Georgina**, por enseñarme a orientar mi vida  
en la fe y esperanza , en la perseverancia y esfuerzo.

Roy

## **AGRADECIMIENTO ESPECIAL PARA**

---

- Lic. Bienvenido Venegas Porras, Director General de la Imprenta Nacional, por todo el apoyo brindado.
- Dra. Flory Fernández Chaves, Profesora Coordinadora, por la dedicación, soporte, y oportunos consejos.
- MBA Alfredo Abdelnour Esquivel, Profesor Tutor, por su eficiente asistencia y solidaridad en este proyecto.
- Licda. Dora Mora Chacón, Asesora Laboral, por el apoyo mostrado en todo este proceso y su colaboración incondicional.
- A aquellas personas que con su generosidad y apoyo, fue posible la conclusión exitosa de este proyecto.

**A TODOS MUCHAS GRACIAS**

## HOJA DE APROBACIÓN

---

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, como requisito de graduación para optar al grado de Master en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas y Gerencia.

Marco Antonio Morales Zamora, MBA  
Director del Programa de Maestría

Flory Fernández Chaves, Dra.  
Profesora Coordinadora

Alfredo Abdelnour Esquivel, MBA  
Profesor Tutor

Dora Mora Chacón, Licda.  
Asesora Laboral

Roy Martín Castro Campos  
Candidato  
Énfasis en Gerencia

Marco Antonio Mena Brenes  
Candidato  
Énfasis en Mercadeo y Ventas

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>HOJA DE APROBACIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>v</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>I. ADOPCIÓN DE LA MERCADOTECNIA POR PARTE DE LOS ENTES GUBERNAMENTALES Y SU UBICACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>25</b>
<b>1.1 CONCEPTO Y OBJETIVO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>25</b>
<b>1.2 ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3 DISEÑOS ORGANIZACIONALES.....</b>	<b>29</b>
<i>1.3.1 Estructura simple.....</i>	<i>29</i>
<i>1.3.2 La burocracia.....</i>	<i>30</i>
<i>1.3.3 Estructura de equipo.....</i>	<i>31</i>
<i>1.3.4 Organización virtual.....</i>	<i>32</i>
<i>1.3.5 Organización del departamento de mercadotecnia.....</i>	<i>33</i>
<b>1.4 DISEÑO DE ESTRUCTURAS.....</b>	<b>34</b>
<i>1.4.1 Estrategia.....</i>	<i>35</i>
<i>1.4.2 Tamaño de la organización.....</i>	<i>36</i>
<i>1.4.3 Tecnología.....</i>	<i>37</i>
<b>1.5 ¿QUÉ ES LA MERCADOTECNIA?.....</b>	<b>40</b>
<b>1.6 LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....</b>	<b>42</b>
<i>1.6.1 Producto.....</i>	<i>43</i>
<i>1.6.2 Precio.....</i>	<i>45</i>
<i>1.6.3 Promoción.....</i>	<i>46</i>
<i>1.6.4 Plaza (distribución).....</i>	<i>50</i>
<b>1.7 OTRAS ACTIVIDADES DE LA MERCADOTECNIA.....</b>	<b>54</b>

1.7.1	<i>Investigación de mercados</i> .....	54 56
<b>II.</b>	<b>LA IMPRENTA NACIONAL: PASADO Y PRESENTE</b> .....	58
2.1	MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS.....	63 71
2.2	ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	
2.2.1	<i>Recursos humanos</i> .....	72
2.3	RECURSOS FINANCIEROS.....	77
2.4	MARCO LEGAL.....	79 79
2.5	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA IMPRENTA NACIONAL.....	81
2.5.1	<i>Serie de Publicaciones Oficiales</i> .....	83
2.5.2	<i>Los Diarios Oficiales</i> .....	
2.5.3	<i>Servicios de Impresión</i> .....	
		85
<b>III.</b>	<b>MERCADOTECNIA EN LA IMPRENTA NACIONAL: ¿CÓMO LLEGÓ, DÓNDE ESTÁ Y HACIA ADÓNDE SE DIRIGE?</b> .....	85
3.1	LOS PRIMEROS PASOS EN EL MERCADEO.....	89
3.2	¿POR QUÉ MERCADEO EN LA IMPRENTA NACIONAL?.....	100
3.3	¿HASTA DONDE HA LLEGADO LA MERCADOTECNIA EN LA IMPRENTA NACIONAL?.....	103
3.4	¿QUÉ HAY PARA EL FUTURO?.....	108
3.5	ANÁLISIS FODA.....	
		111
<b>IV.</b>	<b>EXAMEN Y DISCUSIÓN DE LOS HECHOS PARA ESTABLECER UN DIAGNÓSTICO</b>	111
4.1	CONCEPCIÓN INTERNA SOBRE MERCADEO.....	112 114
4.1.1	<i>Ventas y publicidad</i> .....	117
4.1.2	<i>Otras percepciones</i> .....	118
4.2	ESTRUCTURA, FUNCIONES Y RECURSOS.....	125
4.2.1	<i>Funciones y tareas</i> .....	127
4.2.2	<i>Recurso humano</i> .....	129
4.2.3	<i>Presupuesto</i> .....	

4.2.4	<i>Otros recursos.....</i>	129
		130
4.3.	<b>LOS FRUTOS DE LA GESTIÓN DE MERCADEO.....</b>	131
4.3.1	<i>La mercadotecnia como una función dispersa.....</i>	134
4.3.2	<i>La mercadotecnia como función sin estructura.....</i>	
4.3.3	<i>La mercadotecnia como función con estructura.....</i>	135
		135
4.5	<b>POLÍTICAS Y REGULACIONES LEGALES.....</b>	141
4.5.1	<i>Regulaciones internas.....</i>	
4.5.2	<i>Regulaciones externas.....</i>	
<b>V.</b>	<b>UBICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS FUNCIONES DE</b>	146
	<b>MERCADOTECNIA DENTRO DE LA ESTRUCTURA</b>	
	<b>ORGANIZACIONAL DE LA IMPRENTA NACIONAL .....</b>	146
5.1.	<b>UBICACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA GENERAL.....</b>	
		147
5.2.	<b>FUNCIONES Y RELACIONES CON LAS OTRAS ÁREAS DE LA</b>	147
	<b>IMPRENTA NACIONAL.....</b>	148
5.2.1	<i>Funciones.....</i>	
5.2.2	<i>Detalle de las funciones de mercadeo.....</i>	
		155
5.3.	<b>NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA</b>	156
	<b>MERCADEO.....</b>	
5.3.1	<i>Personal que se requiere.....</i>	160
		160
5.4	<b>PERFIL PROFESIONAL.....</b>	174
5.4.1	<i>Perfil de las jefaturas.....</i>	184
5.4.2	<i>Perfil del personal subalterno.....</i>	
5.4.3	<i>Perfil de otros profesionales.....</i>	188
		189
5.5	<b>CÓMO IMPLEMENTAR LA PROPUESTA.....</b>	189
5.5.1	<i>Contratación tradicional.....</i>	192
5.5.2	<i>Outsourcing.....</i>	193
5.3.3	<i>Sociedades Anónimas Laborales.....</i>	
5.5.4	<i>Movilización interna de funcionarios.....</i>	
		195
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	198
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	200
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	203
	<b>ANEXOS .....</b>	

## LISTA DE ANEXOS

---

ANEXO		PÁGINA
No. 1	<u>Creación de veintiún nuevas plazas</u> .....	204
No. 2 a	Portada a color “Diario Oficial La Gaceta” .....	205
No. 2 b	Portada blanco y negro color “Diario Oficial La Gaceta”	206
No. 3 a	Textos legales fino acabado de las carátulas .....	207
No. 3 b	Textos legales acabado rústico .....	208
No. 4	Anuncios sobre los diarios oficiales y los textos legales, diseñados especialmente para revistas .....	209
No. 5	Cuestionario .....	210
No. 6	Actividades ejecutadas por el área de mercadeo .....	211
No. 7	Folleto “División Territorial Administrativa” Edición 97	212
No. 8	Publicidad canalizada por la Dirección Ejecutiva .....	213
No. 9	Guía “ Observación estructurada” .....	214
No. 10	Nombramiento de la Lic. Dora Mora Chacón .....	215



## LISTA DE GRÁFICOS

---

<b>GRÁFICO</b>		<b>PÁGINA</b>
Nº. 01	Distribución de empleados según actividad .....	71
Nº. 02	Ingresos por suscripciones desde 1990 al 2000 .....	74
Nº. 03	Ingresos por servicios de impresión desde 1990 al 2000 .....	75
Nº. 04	Ingresos por textos legales desde 1990 al 2000 .....	76
Nº. 05	Percepción que tienen las jefaturas sobre el uso de la mercadotecnia en una institución pública como la imprenta nacional.....	112
Nº. 06	Opinión sobre como puede contribuir la mercadotecnia al mejoramiento del desempeño de la imprenta nacional.....	113
Nº. 07	Forma como es descrita la mercadotecnia por las jefaturas .....	114
Nº. 08	Con base en el volumen de trabajo actual, percepción que se tiene sobre si se han perdido o si se están perdiendo clientes.....	115
Nº. 09	Opinión sobre si necesita la imprenta nacional atraer más clientes.....	115
Nº. 10	¿Tiene la imprenta nacional competidores que pueden quitarle clientes? .....	116
Nº. 11	¿Ha notado alguna diferencia positiva para la imprenta nacional con el uso de la mercadotecnia?.....	116
Nº. 12	Composición de suscriptores.....	133

## LISTA DE CUADROS

---

CUADRO		PÁGINA
Nº. 1	Ingresos de la Imprenta Nacional según el origen de sus actividades-1990-2000.....	73
Nº. 2	Distribución geográfica de los suscriptores de La Gaceta.....	83
Nº. 3	Resumen de gastos del periodo 1998-2002.....	92
No. 4	Evaluación de las insatisfacción de los clientes.....	94
Nº. 5	Análisis FODA.....	109

## RESUMEN

**Castro Campos, Roy Martín**

**Mena Brenes, Marco**

**Estructura organizacional para el área de mercadotecnia de la Imprenta Nacional**

**Trabajo final de graduación. Maestría en Administración y Dirección de Empresas -San José, C. R.:**

**R.M. Castro C., 2003.**

**M. Mena B., 2003.**

**215h: 28 il. – 71 refs.**

Se plantea una estructura organizacional para el área de mercadotecnia de la Imprenta Nacional, como una solución que coadyuve a que la administración de esta institución utilice la mercadotecnia para lograr sus objetivos e incremente la cartera de clientes, así como los pedidos y los ingresos.

Esta estrategia organizacional se asienta sobre los conceptos teóricos más importantes que sustentan los procesos de reestructuración, es decir, para fundamentar la técnica, se efectúa un recorrido sobre los distintos aspectos que deben considerarse para diseñar la estructura organizacional, así como las diferentes formas de organización que se tienen disponibles.

Por otra parte, en lo que concierne a la mercadotecnia, se centra en explicar la importancia que esta tiene para el logro de los objetivos organizacionales, prestando especial atención a lo que comúnmente se conoce como las 4 P's de la mercadotecnia, es decir, las cuatro variables controlables del mercadeo y que son mejor conocidas como producto, precio, plaza y promoción.

El énfasis no sólo se centra en la misión, la visión, los objetivos y las políticas institucionales, es decir, en la parte filosófica de la administración, sino que se hace un repaso por la estructura organizacional de la institución y de los distintos productos y servicios que le proveen de sus recursos financieros.

Se describe y se comenta cuáles fueron las razones por las que llega la mercadotecnia a la Imprenta Nacional, cuáles son los aportes que ha hecho al logro de los objetivos institucionales y hacia adónde se dirige, de tal manera que permita demostrar que existe un problema por resolver. De esta forma se entra de lleno en el problema de la estructura organizacional y funcional de las actividades de mercadeo dentro de la institución.

Así las cosas, el trabajo deja de ser descriptivo para pasar a la investigación de campo y al análisis profundo de todos aquellos elementos que, a través de la síntesis, permiten conocer el problema. Es por eso que, elementos como la estructura de mercadeo, sus funciones y los distintos recursos que le son asignados, forzosamente pasan por el escrutinio de los investigadores. Por ser de suma relevancia dentro de la Administración Pública, las regulaciones legales, tanto internas como externas, también reciben un lugar especial dentro del análisis.

En virtud de lo anterior, se señala cuál es la estructura ideal para la función de mercadotecnia, así como su ubicación dentro de la estructura organizacional de la Imprenta Nacional. Se establece además, cuáles deben ser las nuevas funciones, la cantidad y tipo de personal que se requiere para su buen funcionamiento, así como un

detalle pormenorizado de los perfiles, las tareas y los requisitos de cada uno de los nuevos funcionarios.

Además, se señalan los caminos probables que podrían seguirse para implementar las recomendaciones de este documento; así las cosas, se plantean opciones como la contratación tradicional mediante inclusión en planillas, el *outsourcing*, la movilización interna de funcionarios y las Sociedades Anónimas Laborales, con el afán de poner en práctica la propuesta de reestructuración del área de mercadeo de la institución en marras.

#### Palabras Claves

IMPRESA NACIONAL, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MERCADEO, PRODUCTO, PLAZA, PROMOCION, PRECIO, LA GACETA, DIARIO OFICIAL, IMPRESOS.

Director de la investigación:

Alfredo Abdelnour Esquivel, MBA

Unidad Académica

Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, Programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas.

## INTRODUCCIÓN

La fijación de precios, la elección de los canales de distribución, la promoción de ventas, el servicio al cliente y el diseño de productos y empaques, son, entre otras, actividades inherentes a toda aquella empresa o institución que ofrece bienes o servicios para un mercado. Estas actividades, pueden, o no, estar concentradas en una unidad administrativa específica como la de mercadotecnia, pero lo cierto es que de cualquier manera se tienen que ejecutar.

Desafortunadamente, por error se cree que el uso de la mercadotecnia como una herramienta de la gerencia, es de uso exclusivo de las organizaciones empresariales con fines de lucro, pues es vista como un medio para obtener ganancias y no como un instrumento para alcanzar los objetivos de la organización.

En Costa Rica, por ejemplo, la mayoría de las instituciones públicas no contemplan la inserción de un aparato de mercadotecnia que les ayude a generar ingresos, pues se tiene erróneamente la idea que siempre contarán con presupuesto para financiar sus operaciones vía impuestos, situación que les permite no preocuparse por los resultados de su gestión.

Sin embargo, existe otros entes gubernamentales que deben ocuparse de generar los ingresos necesarios que cubran todos sus gastos de operación. En esta última categoría se encuentran empresas estatales como el Instituto Costarricense de Electricidad, el Instituto Nacional de Seguros, la Refinadora Costarricense de Petróleo, el Banco Nacional de Costa Rica, el Banco de Costa Rica, la Compañía Nacional de Fuerza y Luz y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, entre otros.

Hoy, ya es más frecuente que las instituciones públicas estatales o privadas, que no tienen fines de lucro, pero que venden productos o servicios, cuenten con complejos departamentos de ventas o de mercadotecnia para financiar las operaciones que les permiten lograr sus objetivos.

Dentro del grupo de organizaciones estatales que deben procurar su propio financiamiento para subsistir se encuentra la Imprenta Nacional, que es una institución pública estatal de corte industrial, especializada en las artes gráficas y que se funda el 19 de octubre de 1835. Para atraer ingresos, la centenaria entidad ofrece al mercado costarricense tres productos: 1) los Diarios Oficiales (La Gaceta y el Boletín Judicial); 2) la Serie de Publicaciones Oficiales, que un producto en forma de libros que contienen textos legales tales como leyes, decretos y reglamentos y 3) los Servicios de Impresión que se dan a todo el sector público (estos incluyen la impresión de formularios, libros, timbres municipales, afiches, memorias, tarjetas de presentación, revistas, volantes y demás papelería de oficina).

La Imprenta Nacional tiene sus oficinas centrales y planta de producción en el distrito de la Uruca, del cantón central de San José y fuera de esta área, solo cuenta con una pequeña oficina en las oficinas principales del Registro Nacional en el distrito de Zapote.

Como la mayoría de instituciones gubernamentales, disfruta de una serie de beneficios tales como exención de todo tipo de impuestos, exclusividad para la venta de los Diarios Oficiales, así como transferencias de efectivo para el pago de salarios, que le permiten sacar ventaja sobre sus competidores (públicos y privados) a la hora ofrecer sus servicios. No obstante las ventajas antes señaladas, de unos años para acá, experimenta la pérdida paulatina de su mercado, producto de la fuerte competencia y de algunas deficiencias internas de tipo administrativo y otras relacionadas directamente con su gestión de mercadeo.

Es evidente, entonces, en el caso de la institución en estudio, que para poder mantener un nivel de ingresos que compense el de gastos, le es imprescindible realizar algunas actividades elementales de mercadotecnia a fin de mantener una cartera mínima de clientes. No obstante, la ejecución de dichas actividades es tarea de múltiples oficinas que operan en una forma descoordinada.

Así por ejemplo, los precios se fijan con el concurso del Departamento Financiero o la Auditoría Interna; las características del producto son convenidos por los responsables de la

producción; la promoción es inexistente y las tareas de venta se reducen a dos puestos ubicados en las instalaciones de la institución, por lo tanto, los consumidores del resto del país adolecen de los servicios que la entidad ofrece.

El caos anterior tiene como consecuencia serios inconvenientes para la buena marcha de la institución, lo cual obliga a que en 1994, muchas de las tareas relacionadas con mercadeo, se concentren en el Departamento de Servicios Administrativos como una función más de esta área; no obstante, hasta el año 2000 se asigna a un profesional con dos ayudantes encargados de todas las actividades de mercadotecnia.

Desafortunadamente, los problemas no se resuelven con la creación de esta unidad administrativa, debido a que, entre otras cosas, el personal que se elige no cuenta con el perfil correcto para desempeñarse en labores de mercadotecnia y a que tampoco se definen claramente las funciones ni el marco de acción, lo cual genera constantes choques con las antiguas oficinas que se encargan de las distintas actividades de mercadeo.

El hecho de que la Imprenta Nacional presente una situación difícil en su área de mercadotecnia, específicamente en su parte estructural y de que la Dirección General de esa institución se encuentre valorando posibles soluciones para el problema, ofrece una excelente oportunidad a los investigadores de poner en práctica de manera conjunta, el cúmulo de conocimientos en mercadeo y gerencia, que se adquieren por separado en la Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas, que imparte el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica.

También se toma en cuenta que la entidad seleccionada es una institución pública estatal sin fines de lucro, lo cual hace que los investigadores puedan hacer un aporte a la sociedad costarricense, no solo por el valor monetario que el trabajo profesional pueda significar para la administración de la entidad, sino, más bien, por la oportunidad de colaborar en la solución de un problema proveniente de una área poco explorada, como es la mercadotecnia en el gobierno.



El presente trabajo tiene como finalidad, analizar objetivamente la funcionalidad y los procesos o actividades fundamentales que ejecuta cada área de la organización, para señalar las actividades precisas que desarrollará el Departamento de Mercadotecnia e indicar el perfil de los colaboradores que asumirán la tarea de investigar y recomendar las acciones a seguir, de conformidad con las necesidades del cliente actual; asimismo, se requiere diagnosticar y recomendar la funcionalidad relacional entre las áreas de la organización, en vista de que para ser efectivo, el funcionamiento del Departamento de marras, debe considerar en forma integral la excelencia de las actividades, las capacidades organizacionales y la armonización con los objetivos organizacionales.

Con base en el análisis anterior, se tiene como meta definir los factores críticos del éxito, para que el Departamento de Mercadotecnia se desarrolle efectivamente en torno a las exigencias del entorno.

Otra razón que pesa en la escogencia de la Imprenta Nacional para desarrollar la investigación, es que uno de los miembros del equipo labora en dicha entidad, en tanto que el otro investigador trabaja para el Poder Judicial, coincidiendo en el hecho de que ambas instituciones mantienen una estrecha relación, debido a que la imprenta le brinda diferentes tipos de servicios, como es el caso de la impresión del “Boletín Judicial”, actividad que se realiza desde hace más de 100 años.

Al elaborar una propuesta organizacional para la función de mercadeo que responda a las necesidades específicas de la Imprenta Nacional, los investigadores cuentan con la posibilidad de combinar conocimientos gerenciales y de mercadotecnia, ya que es necesario que se haga un análisis comparativo de estructuras de mercadeo en empresas privadas y estatales, a fin de contar con una visión más clara para la elaboración de las recomendaciones.

Por la naturaleza del trabajo, la propuesta de los investigadores se recoge en un documento en el que se ofrece a la Imprenta Nacional una solución sobre cómo estructurar una función

de mercadotecnia acorde con las necesidades específicas de la institución, tomando en cuenta sus posibilidades presupuestarias y las limitaciones de orden legal.

Por eso, en la propuesta se definen cuáles funciones o tareas administrativas que se desarrollan al momento del estudio, deben estar bajo la cobertura directa del Departamento de Mercadeo y cuáles no, así como a cuáles de ellas debe asignárseles recurso humano debidamente capacitado en la especialidad y cuáles pueden ser atendidas por funcionarios con conocimientos interdisciplinarios, o bien, mediante la contratación externa de servicios (*outsourcing*). Además, la propuesta contempla la elaboración de un perfil detallado del personal que se requiere.

Si bien es cierto que para el desarrollo del trabajo no se vislumbran escollos difíciles de superar, debido a que la Dirección General de la Imprenta Nacional ofrece todo el apoyo necesario a los investigadores, el solo hecho de trabajar en una propuesta para una institución pública que debe actuar con estricto apego a las distintas leyes que la rigen, ya es una limitación que exige prudencia. Así por ejemplo, la propuesta estructural debe apearse a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, por lo demás, el camino es llano.

Con la propuesta, no solo se espera dotar a la administración de la Imprenta Nacional de un moderno instrumento gerencial que le permita recuperar el terreno perdido en términos de participación de mercado, generación de ingresos y mejora del servicio, sino que también facilita la mejora del desempeño general de la institución, aspectos y elementos que pueden ser implementados en otras instituciones públicas similares a la investigada.

El objetivo general es proponer una estructura organizacional, cuyas funciones estén directamente relacionadas con la funcionalidad de un Departamento de Mercadeo en la Imprenta Nacional, de tal forma que contribuya al logro de los objetivos institucionales y le permitan mejorar la ejecutoria gerencial, con base en los cambios que susciten en el entorno.

En tanto que los objetivos específicos son los siguientes:

1- Definir un marco conceptual que permita entender cuáles son las bases científicas en que se sustenta la propuesta organizacional que se hará en el trabajo.

2- Describir algunos aspectos específicos al análisis de la función de mercadeo, del ambiente interno y externo, en el que se desenvuelve la entidad objeto de estudio, con el afán de facilitar una mejor comprensión de los hechos; así como determinar las relaciones existentes y el flujo de información, entre esta actividad con respecto a las unidades que conforman la institución.

3- Presentar una descripción detallada de las funciones asumidas (fortalezas y debilidades), con las tareas de mercadotecnia que se ejecutan en la institución en estudio, de manera que permita a los investigadores demostrar que existe un problema por resolver.

4- Establecer un diagnóstico correlacionando el marco conceptual y las relaciones funcionales que deben existir entre los diferentes departamentos de una organización, con la situación encontrada dentro de la Imprenta Nacional en la colocación de sus productos y servicios acorde al entorno cambiante.

5- Determinar cuáles son las tareas o actividades que deben ejecutarse en el área de mercadotecnia, para diseñar una estructura orgánica que esté acorde con las actividades desarrolladas por la institución y establecer los perfiles profesionales y las respectivas funciones o tareas del personal, que responda a las necesidades y posibilidades financieras y legales de la Imprenta Nacional.

A continuación se presenta la metodología de investigación seguida para alcanzar los anteriores objetivos específicos:

**Objetivo No. 1:** definir un marco conceptual que permita entender cuáles son las bases científicas en que se sustenta la propuesta organizacional que se hará en el trabajo.

**Tipo de investigación:** se utilizará la investigación descriptiva, porque lo que se hará en esta parte es narrar o describir lo que algunos autores versados en la materia, han escrito e investigado sobre el tema.

**Método:** para poder hacer la descripción o narración, es necesario hacer un análisis de los documentos que tratan los temas que se investigan.

**Técnica:** para extraer la información requerida de ese análisis documental se hace una lectura crítica, pues no todo lo que se lee sirve como sustento para el trabajo. Además, los investigadores también hacen su aporte.

**Indicadores:** los indicadores de que el objetivo se ha cumplido, es el conjunto de conceptos y definiciones teóricas que se recopilen sobre el tema.

**Fuentes de información:** en esta fase de la investigación, los libros, las revistas y los periódicos son las principales fuentes de información.

**Objetivo No. 2:** describir aspectos específicos del ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la entidad objeto de estudio, con el afán de facilitar una mejor comprensión de los hechos; así como determinar las relaciones existentes y el flujo de información, entre esta actividad con respecto a las unidades que conforman la institución.

**Tipo de investigación:** para este objetivo también se utiliza la investigación descriptiva porque lo que se hace en esta parte es narrar o describir lo que hay escrito e investigado sobre el tema, en los distintos documentos históricos, informes, manuales y los proyectos internos.

**Método:** para poder hacer la descripción o narración, es necesario hacer un análisis de los documentos que tratan sobre el ambiente interno y externo de la organización que se investiga. En esta etapa del trabajo también se incorpora el análisis de los testimonios obtenidos.

**Técnica:** la extracción de la información requerida se hace mediante el análisis de la información documentada en la Imprenta Nacional y la lectura crítica de la misma.

**Indicadores:** los indicadores de que este objetivo se ha cumplido, son el conjunto de datos e información (cualitativa y cuantitativa) que se recopila sobre el tema.

**Fuentes de información:** los documentos históricos, los informes, los manuales y los proyectos internos, son en esta fase de la investigación, las principales fuentes de información.

**Objetivo No. 3:** presentar una descripción detallada de las funciones asumidas (fortalezas y debilidades), con las tareas de mercadotecnia que se ejecutan en la institución en estudio, de manera que permita a los investigadores demostrar que existe un problema por resolver.

**Tipo de investigación:** para este objetivo también se utiliza la investigación descriptiva porque lo que se hace en esta parte es narrar o describir lo que hay escrito e investigado sobre el tema, en los distintos documentos históricos, informes, manuales y los proyectos internos. No obstante, en esta etapa del trabajo también se incorporan los testimonios obtenidos del trabajo de campo.

**Método:** para poder hacer la descripción o narración, es necesario hacer un análisis general de la situación basado en los documentación existente, emitidos por los diferentes departamentos de la Imprenta Nacional y los testimonios de las jefaturas que tratan sobre el ambiente interno de la organización que se investiga.

**Técnica:** para hacer un análisis general de la situación basado en los documentos y los testimonios que tratan sobre el ambiente interno, la información se obtiene de los testimonios, investigación de campo, la lectura y una entrevista estructurada que se aplica a veintiséis jefaturas que componen el área administrativa y de producción de la Imprenta Nacional.

**Indicadores:** una forma para determinar si el objetivo se ha cumplido, es el conjunto de problemas de tipo mercadológico y organizacionales que se logra encontrar.

**Fuentes de información:** planes de mercadeo, informes, manuales, proyectos, personal administrativo y operativo, son en esta fase de la investigación, las principales fuentes de información.

**Objetivo No. 4:** establecer un diagnóstico correlacionando el marco conceptual y las relaciones funcionales que deben existir entre los diferentes departamentos de una organización, con la situación encontrada dentro de la Imprenta Nacional en la colocación de sus productos y servicios acorde al entorno cambiante.

**Tipo de investigación:** debido a que lo que se busca con este objetivo es encontrar la relación que existe entre la teoría y la práctica o situación encontrada dentro de la organización, es que la investigación es de tipo correlacional.

**Método:** la síntesis es el método que permite correlacionar el marco conceptual con la situación encontrada dentro de la organización, para obtener una explicación de los acontecimientos.

**Técnica:** encontrar la relación que existe entre la teoría y la práctica, para obtener una explicación de los acontecimientos, la información se obtiene de los testimonios, la observación estructurada y la lectura. También se aplica una entrevista estructurada a veintiséis jefaturas que componen el área administrativa y de producción de la Imprenta Nacional.

**Indicadores:** una señal de que se llega a la meta, es la obtención de una explicación de la situación institucional con base en la teoría.

**Fuentes de información:** fuentes primarias y secundarias, tales como el marco teórico elaborado en el capítulo I, e información de los capítulos II y III, sirven para obtener la información necesaria que demanda esta etapa.

**Objetivo No. 5:** diseñar una estructura orgánica, determinar sus funciones, valores y jerarquía para que las actividades que desarrollará el Departamento de Mercadeo, responda a las necesidades y posibilidades financieras y legales de la Imprenta Nacional. Asimismo proponer un plan de mercadeo propio y acorde con la naturaleza institucional, contexto y posibilidades de crecimiento.

**Tipo de investigación:** esta fase del trabajo se enmarca dentro de la investigación explicativa, debido a que se va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones, para responder cuáles son las causas de los eventos.

**Método:** la síntesis es el método que permite correlacionar cada uno de los elementos investigados, para que cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema, para así obtener una explicación de los acontecimientos.

**Técnica:** debido a que en esta etapa ya se cuenta con toda la información necesaria para resolver el problema, la síntesis es la principal herramienta que se utilice.

**Indicadores:** la obtención de una propuesta para solucionar el problema, es el indicador de que el objetivo ha sido cumplido.

**Fuentes de información:** fuentes primarias y secundarias, tales como el marco teórico elaborado en el capítulo I, e información de los capítulos II, III y IV, sirven para obtener la información necesaria que demanda esta etapa.

Producto de esta metodología, en el capítulo uno se define el marco conceptual que permite entender cuáles son las bases teóricas en que se sustenta la propuesta organizacional que se

hará en el trabajo para desarrollar los conceptos relacionados con la mercadotecnia y la forma como se estructuran las organizaciones.

En el capítulo siguiente se describen aspectos específicos del ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la Imprenta Nacional, con el fin de facilitar una mejor comprensión de los hechos; así como determinar las relaciones existentes y el flujo de información entre esta actividad con respecto a las unidades que conforman la institución.

El tercer capítulo ofrece descripción detallada de las funciones y tareas de mercadotecnia que se ejecutan en la institución en estudio, de manera que permita a los investigadores demostrar que existe un problema por resolver. Por otro lado, el capítulo cuarto ofrece un análisis profundo de todos aquellos elementos que, a través de la síntesis, permiten conocer el problema.

Finalmente, en el capítulo quinto se señala cuál es la estructura ideal para la función de mercadotecnia, así como su ubicación dentro de la estructura organizacional de la Imprenta Nacional. Se establece además, cuáles deben ser las nuevas funciones, la cantidad y tipo de personal que se requiere para su buen funcionamiento, así como un detalle pormenorizado de los perfiles, las tareas y los requisitos de cada uno de los nuevos funcionarios.

Y como el proyecto estaría incompleto si no se señalan los caminos probables que podrían seguirse para implementar las recomendaciones de este documento, se plantean varias opciones para poner en práctica la propuesta de reestructuración del área de mercadeo de la institución. Entre las opciones se encuentran la contratación tradicional mediante inclusión en planillas, el *outsourcing*, la movilización interna de funcionarios y las Sociedades Anónimas Laborales.



## **I. Adopción de la mercadotecnia por parte de los entes gubernamentales y su ubicación dentro de la estructura organizacional**

### **1.1 Concepto y objetivo de una estructura organizacional**

Toda organización requiere estar constituida por una estructura que le facilite realizar acciones concretas para materializar los objetivos que están estrechamente relacionados con sus propias estrategias. Aunado a lo anterior, la estructura no solo reorienta los planes o acciones concretas, sino que actúa en el momento idóneo para ejecutar un proceso determinado, coadyuvando de esta forma a materializar una meta específica.

En virtud de lo anterior, se marca una estrecha relación entre el desarrollo de las actividades o procesos de las distintas unidades que conforman la organización y la comunicación y retroalimentación que debe existir entre ellas. De ésta manera se logra obtener el producto o servicio deseado para satisfacer las necesidades existenciales en el entorno en el que se desenvuelve la misma.

Alcanzar constantemente el logro deseado y las metas propuestas, estará en la medida en que se logre identificar acertadamente los factores críticos de éxito y las actividades fundamentales. Esto permitirá formular los elementos básicos de la estructura organizacional y asignar a cada componente, los distintos valores importantes para la organización.

El concepto de “estructura organizacional” se puede definir como un medio, a través del cual la empresa realiza sus propósitos y planes acciones concretas, de tal forma que pueda lograr los objetivos, lo que conlleva a materializar la estrategia. Así las cosas, la estructura organizacional responde a cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente los procesos en la empresa y las tareas en los puestos, de conformidad con la complejidad y la estrategia a seguir por parte de la organización.

## 1.2 Aspectos que se deben considerar para diseñar la estructura organizacional

La estructura debe mostrar: <sup>1</sup>

¿Quién hace qué?

¿Quién decide qué?

¿Quién depende de quién?

¿Quién debe trasladar a quien que materiales, información, apoyo, decisiones?

Cedeño<sup>2</sup> hace referencia de siete requerimientos que Drucker señala, para que una estructura organizacional sea eficiente e eficaz dentro de una organización:

**Claridad:** cada individuo que ocupe un puesto en la estructura y especialmente cada ejecutivo, debe saber de quién depende y quién depende de él, en cuanto a órdenes, información, productos en proceso, servicios de apoyo, decisiones o acciones.

**Economía:** debe existir el menor número posible de niveles jerárquicos, coordinadores, asesores, relaciones. Una estructura debe posibilitar el auto control y fomentar la auto motivación.

**Dirección de la visión:** debe existir una clara correspondencia y subordinación de la estructura con respecto a la estrategia, los responsables de las actividades fundamentales deben estar conscientes de cuál es su contribución a los resultados de la empresa, debe orientar la visión de los individuos más hacia los resultados que hacia los esfuerzos.

**Compresión de la tarea propia y la tarea común:** debe existir una razonable división del trabajo según la cual se aproveche un grado prudente de especialización para desempeñar cada encargo. En cada puesto en el cual se aloje una tarea importante, no

---

<sup>1</sup> Cedeño, Alvaro. Administración de la empresa, UNED, Tercera edición. Costa Rica, 1988. Pág. 218.

<sup>2</sup> *Ibid.* Pág. 234.

deben presentarse mezclas de tareas que impliquen desviaciones importantes con respecto a una prudente especialización.

**Estimulación de las decisiones:** la estructura debe contribuir a que se manifiesten con prontitud las necesidades de decisión, debe garantizar la ejecución y el correspondiente seguimiento a las decisiones que se tome.

**Estabilidad y adaptabilidad:** debe existir mecanismos que permitan la incorporación rápida de los cambios que demandan las circunstancias, debe tener una cierta permanencia y estabilidad que permita a los miembros de la empresa saber a qué atenerse y poder suponer que en ausencia de circunstancias extraordinarias la estructura de la semana entrante será similar a la de esta semana.

**Perpetuación y autorrenovación:** la estructura debe propiciar el aprendizaje y el desarrollo personal de los trabajadores, debe generar sus propios líderes, mediante un trabajo retador, la mayor participación y autonomía de los trabajadores y las cadenas más cortas de mando que permitan al mayor número un contacto estrecho con las funciones de gerencia superior.

En virtud de lo anterior, es importante reconocer toda aquella actividad elemental básica de la organización; es decir, conocer la estrategia de la empresa, sus objetivos, políticas, metas y acciones concretas, reconocer los distintos valores importantes para la empresa, determinar objetivamente los elementos actuales de quien hace y decide las acciones a seguir, establecer la jerarquía y flujos de materiales e información, entre otros aspectos, con la finalidad de determinar los elementos básicos del diseño de estructuras actual.

Drucker<sup>3</sup> recomienda que para contar con la información necesaria para diseñar la estructura, se debe realizar las siguientes actividades:

---

<sup>3</sup> Drucker, Peter, La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo. Primera edición. España 1976. Pág. 86.

**a) Análisis de las actividades fundamentales:** hace referencia a las acciones concretas en las que hay que poner más atención, saber qué cosas deben hacerse con excelencia para alcanzar los objetivos de la empresa, o lo que conduce al mismo resultado y qué cosas, por la falta de desempeño, amenazan los resultados o incluso la supervivencia de la empresa.

Cedeño lo relaciona con los factores críticos del éxito y la aptitud distintiva<sup>4</sup>. Indica que factores como calidad del producto, imagen ante los clientes, rapidez en el servicio, la buena relación con los detallistas, habilidad para innovar, entre otros, son actividades que conducen a calificarlos como actividades fundamentales.

**b) Análisis de las decisiones:** las decisiones deben ser tomadas lo más cerca de las acciones concretas que las originan o las demandan. Indica que es importante determinar quiénes deben tomar decisiones, en qué niveles las decisiones deben tomarse porque debe ser en un nivel que garantice la consideración de todas las actividades y objetivos afectados.

Es menester indicar, que el autor en marras menciona las características de una decisión, entre las cuales se encuentran:

**c) Futuridad:** entre más distancia haya en el tiempo futuro en relación con el presente a la hora de tomar decisiones, más elevado debe ser el nivel jerárquico al cual se tome la decisión. Así ejemplo, la determinación de trasladar una operación comercial a otro territorio debe ser tomada por la alta gerencia y no por un jefe o supervisor de planta.

**d) Influencia:** la influencia que una decisión ejerce sobre otras unidades o de la organización en su totalidad.

Factores cualitativos: determinar el número de factores cualitativos que será necesario tener en cuenta para tomar una decisión.

---

<sup>4</sup> Cedeño. *Op. Cit.* Pág. 225.

**e) Singularidad:** la singularidad o repetibilidad de la decisión. Una organización por ejemplo decide cada cuanto deberá cambiar sus sistemas de información para obtener mayor ventaja competitiva.

**f) Un análisis de las relaciones:** se indica que cuanto menor sea el número de relaciones más fluido será el funcionamiento de la empresa; es decir, que la factibilidad que la fluidez de la información, recursos, acciones, servicios de apoyo, entre otras actividades propias de la organización, serán más flexibles en el tanto se desarrollen dentro de la misma unidad de trabajo, a diferencia se debe buscar información en otras unidades de trabajo.

Cedeño<sup>5</sup> indica que las anteriores seis actividades permiten la existencia de *“puertas entre distintas unidades”*, lo que puede generar el desarrollo de *“fricciones, disminuir la fluidez de las acciones, con cierto grado de lentitud, posibilidad de conflictos, inexactitudes o imprecisiones en la entrega de lo que unos necesitan de otros, ya se trate de productos, informaciones, servicios entre otros.”*

Lo deseable es que las decisiones se tomen lo más cerca posible de las acciones que las originan o las demandan, así como que el número de relaciones sea el menor posible para que el funcionamiento de la empresa sea más fluido; sin embargo en la práctica a diario se presentan fricciones y hasta choques entre las distintas unidades de la organización y hay que vivir con esa realidad. Superar tales dificultades es precisamente la tarea del buen gerente.

### 1.3 Diseños organizacionales

#### 1.3.1 Estructura simple

*“Se caracteriza más por lo que no es que por lo que es.”* La estructura simple no confiere a complejidades por cuanto tiene un *“bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y poca formalización.”*<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Cedeño. *Op. Cit.* Pág. 230.

<sup>6</sup> *Idem*

La estructura simple se logra desarrollar en empresas relativamente pequeñas, es una organización que por sus funciones simples, acopla una estructura casi horizontal, o más plana, por ende presumiblemente estará compuesta por un cuerpo de empleados reducido y un individuo en quién esta centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

Se da para el caso de empresas tipo familiar, cuyas actividades y procesos son sencillos, artesanales, debido a que su complejidad, variedad y volumen en la producción de bienes y servicios son para satisfacer nichos de mercados por lo general locales, lo que determina la cantidad de transacciones sean controladas y dirigidas por pocos administradores.

### 1.3.2 La burocracia

*“La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias que se logran por medio de la especialización, las reglas y reglamentos muy formalizados, el agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, la autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.”<sup>7</sup>*

Robbins indica que el *“punto fuerte de la burocracia es su habilidad para desarrollar actividades estandarizadas en una forma muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y equipo y empleados que tiene la oportunidad de hablar el mismo lenguaje entre compañeros.”<sup>8</sup>*

Por lo general, las organizaciones que albergan muchos colaboradores, como en el caso de las gubernamentales, la saturación de reglas y reglamentos están al orden del día, lo que implica el desarrollo de operaciones estandarizadas, que impulsan a una alta formalización en sus actividades, direccionando una centralización en la centralización de la toma de decisiones, por ende, poca necesidad de personas que tomen decisiones, innovadoras y experimentados por debajo del nivel de los ejecutivos superiores. *“La burocracia es*

<sup>7</sup> Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall, Séptima edición. México, 1996. Pág. 558.

<sup>8</sup> *Idem*

*eficiente cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.*”<sup>9</sup>, indica Robbins.

### **1.3.3 Estructura de equipo**

Por la complejidad, el tamaño de la organización y la capacidad en el tiempo de respuesta hacia su entorno, permitirá en alguna medida que la organización tienda a crear estructuras que utilicen a los equipos como su dispositivo central de coordinación.

Las características principales de la estructura de equipo es que se rompen las barreras departamentales y se descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo, por ende, generará a corto plazo colaboradores y coordinadores generalistas y especialistas.

En las organizaciones complejas y por su tamaño, la estructura de equipo complementa lo que suele ser una burocracia. Esto permite que la organización alcance la eficacia de la estandarización de la burocracia, al mismo tiempo que gana la flexibilidad que proporcionan los equipos.

Por otra parte, la estructura de equipo debe crear una atmósfera de coordinación eficiente, de manera que todos los procesos se involucren en tiempo y espacio para lograr la efectividad deseada en el cumplimiento de los objetivos.

La estrategia consiste en que cada parte de la organización sea parte integral de toda la empresa, formando una sinergia que permita cumplir a cabalidad con la estrategia para llegar a materializar los objetivos establecidos por la misma organización.

La relación entre las unidades, la coordinación existente entre ellas y la calidad en tiempo y espacio para lograr cumplir con sus tareas, permitirá que la empresa responda rápidamente a los cambios del entorno, lo que le genera una ventaja competitiva sustancial, para una

---

<sup>9</sup> *Idem.* Pág. 559.

organización que por su tamaño y complejidad deba delegar poder y toma de decisiones a las unidades más pequeñas.

Sin embargo, debe haber una definición acertada tanto en las unidades como en las actividades y tareas que desarrolla los puestos, con el afán de evitar la duplicidad de tareas, que implique un aumento en los costos indirectos y de mano de obra.

### 1.3.4 Organización virtual

La organización virtual adjudica la mayor parte de sus funciones comerciales en entidades externas. Robbins establece que en términos estructurales, *“la organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.”*<sup>10</sup>. El grito de la moda es contratar servicios *“outsourcing”*<sup>11</sup> en fabricación, distribución, mercadotecnia o cualquiera otro negocio a otras empresas, a través de alianzas estratégicas en el tanto que la administración crea que otros lo pueden hacer mejor y a menor costo.

Así las cosas, la organización consta de un pequeño grupo de ejecutivos, que supervisan directamente cualquier actividad que se realiza y coordinan las relaciones con las organizaciones que fabrican, distribuyen y desarrollan otras funciones cruciales para la organización virtual, con la ayuda de la tecnología que facilita estas operaciones.

Es importante destacar, que la calidad y el tiempo de respuesta que debe brindar los empresarios que son premiados con la adjudicación de una función comercial de la empresa, deberán garantizar su cumplimiento como proveedores, de tal forma que no perjudique a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, la empresa como tal, deberá asumir un papel estricto a la hora de contratar los servicios de otra empresa y, si fuera el caso, tener a la vista a varios proveedores de una misma línea de productos o servicios, que le permita lograr suplir una necesidad en caso de ser necesario.

---

<sup>10</sup> *Idem.* Pág. 564.

<sup>11</sup> Para la mayoría de las empresas que realizan sus objetivos, bajo esta modalidad, se le suele llamar *“outsourcing”*, que significa contratar servicios en lugar de desarrollarlos propiamente.



Por otra parte, las alianzas estratégicas juegan un papel importante para que la organización consiga ventaja competitiva rápidamente y de actuar prontamente ante los cambios del entorno.

### **1.3.5 Organización del departamento de mercadotecnia**

Las actividades de mercadotecnia no siempre han estado organizadas como los modernos departamentos, direcciones o gerencias de mercadotecnia que se conocen hoy en día, pues estos han evolucionado a través de tiempo en cinco etapas y en la actualidad es posible encontrar compañías en cada etapa de evolución.

Varios factores han influido en la organización de las estructuras de mercadeo y ventas como, la filosofía de alta gerencia y la actitud hacia las funciones de *marketing*, los objetivos de la compañía, los recursos, la posición competitiva y el ambiente de *marketing* existente.

#### **Etapa I: Departamento de ventas sencillo**

En esta fase evolutiva, la función de ventas está encabezada por un encargado de ventas que dirige la fuerza de ventas y también lleva a cabo algunas ventas, pero cuando la empresa necesita alguna investigación de mercados o publicidad, este funcionario se encarga de manejar esto.

#### **Etapa II: Departamento de ventas con funciones auxiliares**

Conforme la empresa amplía sus operaciones, necesita investigación de mercados, publicidad y servicio al cliente en un régimen más continuo y experto. Ahora el encargado de ventas se ve obligado a contratar expertos para ejecutar estas funciones y es muy probable que también contrate a un encargado de mercadotecnia para que planee y controle las funciones ajenas a las ventas.

### **Etapa III: Departamento de mercadotecnia separado**

El crecimiento continuo de la compañía acrecienta la importancia de otras funciones de mercadotecnia como investigación de mercados, desarrollo de producto nuevo, publicidad y promoción de ventas, servicio al cliente, en relación con la actividad de la fuerza de ventas.

El surgimiento de esas nuevas actividades hace que el encargado de ventas ya no pueda hacer frente a todas esas responsabilidades juntas, lo que provoca el nacimiento de un departamento de mercadeo separado de ventas, pero que trabajan en estrecha relación.

### **Etapa IV: Departamento moderno de mercadotecnia**

Aunque en etapa se supone que los encargados de ventas y mercadotecnia trabajan en santa paz, sus relaciones frecuentemente se caracterizan por rivalidad y desconfianza, porque normalmente el encargado de las ventas se resiste a permitir que la fuerza de ventas se vuelva menos importante en la mezcla de la mercadotecnia y el jefe de mercadotecnia por su parte busca más poder para las funciones que no son de la fuerza de ventas.

En las organizaciones modernas, lo que ha ocurrido es que se ha puesto a la jefatura de mercadotecnia como responsable de las actividades de venta.

### **Etapa V: Compañía moderna de mercadotecnia**

Pero aún en nuestros días los problemas entre mercadotecnia y ventas no se acaban, porque una empresa puede tener un departamento moderno de mercadotecnia y; sin embargo, no operar como una organización moderna, debido a que esto último depende de cómo ven los otros funcionarios la función de mercadotecnia.

Si la consideran principalmente como una función de ventas o publicidad y relaciones públicas, están cometiendo un error como ya se ha dicho. Sólo cuando ven que todos los departamentos están trabajando para el cliente y que la mercadotecnia no es el nombre de un departamento, sino del pensamiento de una empresa, se convertirán en una compañía moderna de mercadotecnia.

## **1.4 Diseño de estructuras**

De esta forma se llega a adquirir conocimiento de la gran diversidad de diseños organizacionales, que si se permite se puede clasificar hacia los extremos, es decir, están desde la burocracia altamente estructurada y estandarizada a la organización laxa, amorfa y sin fronteras, en donde los demás diseños tienden estar en algún punto medio entre estos dos extremos.

De esta forma se concluye que el diseño de la estructura organizacional va en función de la estrategia de la organización, a saber:

### **1.4.1 Estrategia**

Como se cita anteriormente, la estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos que se derivan de la estrategia global de la organización. En virtud de lo anterior, la estructura y la estrategia tienen una relación muy estrecha, donde la estructura debe seguir a la estrategia.

Es así cuando la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, motivado por los cambios en el entorno, por marcar un nuevo rumbo, por innovar, minimizar costos o imitación es primordial implementar el cambio en la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.

Una estrategia motivada por los cambios en el entorno o por innovación implicará innovaciones significativas y exclusivas, en cuyo caso las empresas deben estar atentas a satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales a través de la innovación de manera que les permita tomar ventaja competitiva en el mercado. Una organización que utiliza una estrategia de minimización de costos, controlará fuertemente su costo fabril, en procura de no incurrir en gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia, reduciendo los costos al vender un producto básico.

La combinación de las estrategias citadas anteriormente, son de aquellas organizaciones que siguen una estrategia de imitación, minimizando el riesgo y maximizar la oportunidad de obtención de utilidades.

Esta estrategia permite se desarrolla tomando las ideas de los innovadores, las copian y se reproducen en el tanto se hayan comprobado su viabilidad y obtenido sus utilidades proyectadas.

### 1.4.2 Tamaño de la organización

*En relación con el tamaño de la organización, Robbins indica que “existe bastante evidencia que apoya la idea de que el tamaño de una organización afecta considerablemente su estructura, por ejemplo las grandes organizaciones tienden a poseer más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal. Más bien, el tamaño afecta la estructura a un porcentaje decreciente. El impacto del tamaño se vuelve menos importante a medida que se expande la organización. En esencia, una vez que una organización tiene alrededor de 2000 empleados, ya está bastante mecanizada. Unos 500 empleados adicionales no tendrán mucho impacto. Sin embargo, la integración de 500 empleados en una organización que sólo tiene 300 miembros, probablemente genere un cambio hacia una estructura más mecánica.”<sup>12</sup>*

De conformidad con el crecimiento tanto en la producción de bienes y servicios, así como en el posicionamiento del mercado, generará contratar, delegar, supervisar y direccionar, entre otros aspectos, más recursos humanos y materiales que coadyuven a cumplir los objetivos de la empresa.

Esto indudablemente creará más unidades que permitan controlar todas las transacciones que ejecute la empresa, controlar y proyectar los gastos y costos, descubrir la tendencia de los mercados, lo que le genera posibilidades de crecimiento y tendencias de globalizar la empresa en miras de sobrepasar las fronteras locales.

---

<sup>12</sup> Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall, Séptima edición. México, 1996. Pág. 570.

Todos estos aspectos, entre otros, hace difícil lograr el punto de equilibrio en donde la contratación de más personal, por ejemplo, no traería mayor impacto sobre la estructura, ya que varía de conformidad con el área en donde se va a desenvolver el personal de marras, si se considera que las empresas deben estar siempre renovando sus equipos, adquirir tecnología de punta, contratar especialistas en el ramo, desarrollar innovaciones en los productos y servicios, por ende diversificar sus funciones y tareas acorde a lo que demande el mercado.

### 1.4.3 Tecnología

El termino tecnología se refiere a la forma de cómo el sistema va siendo eficiente y eficaz, para transformar sus insumos en productos o servicios. Hoy en día, toda organización conformada por unidades como gestión de Recursos Humanos, Gestión Financiera, Ventas, entre otras, tienen al menos en una de sus áreas, una tecnología para convertir estos recursos en productos o servicios.

Robbins, indica que *“el tema común que diferencia a las tecnologías es su grado de rutina”*<sup>13</sup>. Es decir, que las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias caracterizadas por operaciones automatizadas y estandarizadas y no rutinarias que son condicionadas por las demandas de los clientes.

Robbins indica que es más fuerte la relación entre la tecnología y la formación:

*“Los estudios muestran consistentemente que la rutina está asociada con la presencia de manuales de operación, descripciones de puestos y otros documentos formalizados. Por último se ha encontrado una relación interesante entre la tecnología y la centralización. Parece lógico que las tecnologías rutinarias estén asociados con una estructura centralizada, mientras las tecnologías no rutinarias se basan muy fuertemente en el conocimiento de los especialistas y se caracterizan por la delegación de la toma de decisiones. Esta posición ha encontrado cierto apoyo. Sin embargo, una conclusión más general es que la relación tecnológica – centralización se ve moderada por el grado de formalización. Tanto los reglamentos formales como la toma de decisiones centralizada son mecanismos de*

---

<sup>13</sup> *Idem*

*control, y la administración puede sustituir una por otra. Las tecnologías rutinarias deben estar asociadas con el control centralizado si existe un mínimo de reglas y reglamentos. Sin embargo, si hay mucha formalización, la tecnología rutinaria puede estar acompañada por la descentralización. De esta manera, anticipamos que la tecnología rutinaria llevaría a la centralización, pero sólo si la formalización es baja.”<sup>14</sup>*

La tendencia de las organizaciones complejas, es descentralizar la toma de decisiones en los niveles inferiores, de manera que se permita actuar con prontitud ante una demanda exigente. De esta forma el empoderamiento tiene más auge a niveles de ejecución de procesos, pero no así a niveles gerenciales en la toma de decisiones.

La tecnología permite que los ejecutivos de la alta gerencia puedan tomar las decisiones oportunamente y con mayor certeza, ya que se les facilita la información en el momento deseado; es decir, la brecha entre un evento y el momento de su conocimiento es cada vez menor, lo que genera una ventaja competitiva en el hecho de poder actuar en el momento justo.

Esto conlleva, a que tecnología tienda a centralizar el poder, por contar con la información oportuna, para el personal destacado, más se le da la posibilidad a los colaboradores y coordinadores de los departamentos o unidades de niveles inferiores a ejecutar sus actividades de forma más ágil, respondiendo a las necesidades inmediatas que exige el mercado.

En virtud de lo anterior, el conocimiento en toda su magnitud de la estrategia de la empresa, objetivos, políticas y metas, permitirá desarrollar un proceso de análisis para diagnosticar las áreas donde prometa generar una sinergia con la creación del Departamento de Mercadotecnia para una organización, de tal forma que garantice una solidez a la razón de ser de la misma.

---

<sup>14</sup> Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall, Séptima edición. México, 1996. Pág. 570.

Al abarcar las áreas que aportan un valor agregado a los servicios y productos, determinar los factores críticos del éxito, las exigencias del entorno para satisfacer esas necesidades, definir cuales son sus valores reales diseño y calidad del producto, buscar indicadores que nos muestren su imagen ante los clientes, la rapidez del servicio, la buena relación con los detallistas y la habilidad de innovación, entre otros aspectos, permitirá establecer un diagnóstico acertado para reorientar la estructura organizacional y emitir una recomendación sobre los aspectos que deben realizarse con excelencia para alcanzar los objetivos de la empresa.

Se considera que los aspectos señalados anteriormente, son clave para lograr definir el rango y la ubicación del Departamento de Mercadotecnia, ya que su actividad y aporte, dependerá de la jerarquía que ocupe para esta empresa en particular, dado que, cuanto mayor sea la jerarquía, más cerca debe ubicarse de la máxima autoridad y más directamente debe tener acceso a ella.

Por otra parte, considerando que el Departamento en cuestión deberá tomar decisiones que garanticen la consideración de todas las actividades y objetivos afectados y será el que estará más cerca de la realidad, es decir que sus decisiones a considerar serán tomadas lo más cerca posible de las acciones concretas que las originan, midiendo el grado de futuridad, factores cualitativos, reacción de los consumidores, competidores y el riesgo de las inversiones necesarias, hace prever y la eminente necesidad de demostrar que su status está entre los niveles ejecutivos tipo “*staff*” muy cercana a la alta gerencia.

Druker menciona que *“una decisión debe adoptarse siempre en el nivel más bajo posible, y en la mayor proximidad posible de la escena de la acción, pero una decisión debe adoptarse siempre en un nivel que garantice el examen integral de todas las actividades y los objetivos afectados”*<sup>15</sup>, bajo esta perspectiva, se considera que para recomendar una estructura funcional del Departamento de Mercadotecnia, es importante analizar todas las áreas para determinar su influencia en el éxito de este Departamento.

---

<sup>15</sup> Drucker. *Op. Cit.* Pág. 86.

## 1.5 ¿Qué es la mercadotecnia?

La fijación de precios, la elección de los canales de distribución, la promoción de ventas, el servicio al cliente y el diseño de productos y empaques, son, entre otras, actividades inherentes a toda aquella empresa o institución que ofrece bienes o servicios para un mercado meta. Estas actividades, pueden, o no, estar concentradas en una unidad administrativa específica como la de mercadotecnia, pero lo cierto es que de cualquier manera se tienen que ejecutar.

Desafortunadamente, por error se cree que el uso de la mercadotecnia como una herramienta de la gerencia, es de uso exclusivo de las organizaciones empresariales con fines de lucro, pues es vista como un medio para obtener ganancias y no como una herramienta que contribuye a lograr los objetivos de la organización.

Muchas personas creen que mercadotecnia es sinónimo de ventas o de publicidad y hasta de relaciones públicas.<sup>16</sup> Fundamentados en esas creencias, algunas personas están convencidas que basta con hacer una buena campaña publicitaria para vender un producto, con lo cual se incurre en doble error, ya que la mercadotecnia no es publicidad y la publicidad no vende, si no que comunica o informa algo sobre el producto, el servicio o la empresa.

Otros piensan que la mercadotecnia es una herramienta empresarial que se encarga de administrar solo aquellas actividades que tienen que ver con el producto, el precio, la plaza y la promoción. Empero, para Kotler, *“la mercadotecnia es una actividad humana, cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.”*<sup>17</sup>

Debido a que lo común es que la mercadotecnia sea utilizada por las organizaciones empresariales, institucionales y por otros grupos de personas, como una herramienta gerencial para apoyar el logro de sus objetivos, es que los investigadores opinan que la

---

<sup>16</sup> Kotler, Philip. Mercadotecnia. Editorial Prentice may, Tercera edición. México, 1989. Pág.4.

<sup>17</sup> Kotler. *Op. Cit.* Pág. 4.



definición de Kotler podría resultar un tanto extraña, pues pareciera que por ningún lado se involucra a la empresa ni a sus negocios como parte del proceso de intercambio.

Por eso, en opinión de los investigadores, de primera entrada puede quedar la impresión que la mercadotecnia solo tiene fines filantrópicos o altruistas, porque únicamente habla de satisfacer las necesidades humanas y no menciona los “*perversos*” fines lucrativos que todo negocio esconde detrás de su mostrador. No obstante, nadie se “*traga*” la mentira de que una empresa podría estar dispuesta a soportar pérdidas para satisfacer necesidades humanas.

Una definición de la mercadotecnia como negocio y por lo tanto un poco más terrenal que la presentada por Kotler, es la que ofrecen Stanton y Futrel. Estos autores dicen lo siguiente:

*“La mercadotecnia es un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfagan necesidades entre los mercado meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización.”<sup>18</sup>*

Como puede apreciarse en la definición de esos otros autores, la mercadotecnia definida desde la perspectiva empresarial, es, inclusive, mucho más directa en señalar las principales funciones que debe desarrollar para poder alcanzar los objetivos de la organización, como son la planificación, la fijación de precios, la promoción y la distribución de productos, servicios e ideas. En una explicación muy similar, Kotabe y Helsén sí indican la intención de obtener una ganancia.<sup>19</sup>

Sin embargo, es importante dejar claro que el uso de la mercadotecnia, contrario a lo que suele pensarse, no es una actividad de aplicación exclusiva de las empresas comerciales. Su empleo también es válido en organizaciones sin fines de lucro, tales como escuelas,

---

<sup>18</sup> Stanton, William y Futrell, Charles. Fundamentos de mercadotecnia. Editorial Mc-graw-Hill, Octava edición. México, 1990. Pág. 6.

<sup>19</sup> Kotabe, Masaaki y Helsén, Kristiaan. Marketing global marketing. Editorial Limusa Wiley Primera edición. México, 2001. Pág. 59.

museos, grupos religiosos, sindicatos, entidades gubernamentales y organizaciones profesionales, entre otras. Su uso es tan generalizado, que se ha convertido en una de las mejores armas para “vender” ideas, lugares y personalidades artísticas, políticas y deportivas.

Sobre la importancia de adoptar la mercadotecnia, Drucker recuerda “...*que cualquiera que desee emplear la mercadotecnia como base de estrategia, logrará probablemente el liderazgo en una industria o en un mercado, con rapidez y casi sin riesgo.*”<sup>20</sup>

¿Pero qué hace que la mercadotecnia como herramienta gerencial haya sido adoptada tan rápidamente dentro de las empresas? No hay duda que su efectividad para contribuir al logro de los objetivos de la organización es lo que le ha dado su reputación entre los ejecutivos, pero su habilidad para producir utilidad o valor agregado a los bienes o servicios, es lo que le hace ganar el favor de los clientes.

## **1.6 La mezcla de mercadotecnia**

Ya antes se mencionan algunos beneficios que obtiene el consumidor o mercado meta, cuando una organización decide utilizar la mercadotecnia como herramienta para que le ayude a lograr sus objetivos. Ahora se explicará en detalle a qué echa mano la gerencia para poder llevar a cabo su trabajo de mercadeo.

Se conoce por mezcla de mercadotecnia, al conjunto de variables controlables que la empresa combina, con el objetivo de lograr que su producto o servicio satisfaga las necesidades del consumidor para que éste lo acepte. Esta combinación se compone, además, de toda aquella actividad que la compañía pueda realizar para influir en la demanda de su producto. Esas actividades se extraen de cuatro variables que son conocidas como las “**Cuatro P’s**”, debido a que corresponden a producto, precio, plaza y promoción, y que enseguida se describen detalladamente.

---

<sup>20</sup> Drucker, Peter. La innovación y el empresariado innovador. Editorial EDHASA, Primera edición. España, 1986. Pág. 288.

### 1.6.1 Producto

Hasta hace poco tiempo, al resultado tangible de cualquier proceso de producción se le conocía como producto, mientras que los resultados intangibles eran conocidos como servicios (puros o como adiciones de un tangible). Hoy a ambos resultados se les conoce como productos, solo que a los primeros se les llama tangibles y a los segundos, intangibles.

Un producto es definido como algo material o intangible que se ha obtenido como resultado de un proceso de trabajo o de la naturaleza, que es ofrecido para intercambiar en un mercado. Sin embargo, se considera que el producto no siempre es sólo la parte básica o sustantiva con la que los usuarios satisfacen sus necesidades. De ahí que algunos mercadólogos clasifiquen el producto en tres niveles: básico, real y aumentado.

El básico es el que realmente resuelve el problema del cliente. Las cualidades o atributos como el estilo, empaque, marca y calidad, constituyen lo que se denomina producto real, en tanto que los servicios y beneficios adicionales forman el producto aumentado.

Autores como Levitt señalan que *“El producto está formado por el producto genérico, el esperado, el aumentado y el potencial...y que por lo tanto la ‘cosa’ o ‘esencia’ genérica, no es el producto en sí mismo.”*<sup>21</sup> Sobre estos componentes, señala que el primero es la esencia; el segundo, representa la expectativa del cliente; el aumentado consiste en la parte adicional que se brinda, mientras que el potencial es lo que se puede ofrecer en el futuro.

Levitt dice *“que por lo general, la relación entre el comprador y el vendedor no termina con el cierre de la venta”*,<sup>22</sup> lo cual obliga a recordar que al producto básico o puro (sea tangible o intangible), puede agregársele un conjunto de utilidades o beneficios adicionales que deben ser brindados después de la compra. De lo anterior se deriva lo que se conoce como servicio al cliente, actividad que juega un papel determinante en las organizaciones que utilizan las filosofías modernas de la mercadotecnia. Kotler dice que

<sup>21</sup> Levitt, Theodore. Comercialización creativa. Editorial CECSA, Primera edición. México, 1987. Pág. 82.

<sup>22</sup> Levitt. *Op. Cit.* Pág.115.

*“el servicio al cliente es otro elemento de la estrategia de producto,”*<sup>23</sup> tangible o intangible (servicio puro).

Entre esos servicios o beneficios adicionales pueden citarse el de recepción de quejas, servicio de mantenimiento, servicio técnico y servicios de información. Es importante recalcar que *“el servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias que tienden a ganar una clientela fiel y asegurar un crecimiento regular a largo plazo de los ingresos.”*<sup>24</sup> También es necesario dejar claro que *“el servicio al cliente no es un asunto de buenos modales, relaciones públicas, tacto, encanto o apariencia.”*<sup>25</sup>

Los productos intangibles, entiéndase, servicios puros o agregados de un tangible, se caracterizan por la inseparabilidad, la intangibilidad, la variabilidad y que son perecederos.

La intangibilidad se relaciona con la imposibilidad de verlos, tocarlos, olerlos o probarlos. La inseparabilidad se refiere a que el servicio no puede separarse de la fuente que los genera o los produce, por eso no pueden almacenarlos. La variabilidad es una consecuencia directa de la intangibilidad, pues al no poder verlos, tocarlos, olerlos o saborearlos, se hace difícil estandarizar normas de producción que aseguren que la prestación del servicio siempre sea idéntica a la anterior. En tanto que el carácter perecedero se deriva de la inseparabilidad, es decir, el servicio existe en el momento en que el suministrador lo está produciendo, pero no puede ser objeto de almacenamiento.

Las características de los servicios antes descritas, hacen que algunas de las funciones de la mercadotecnia como la distribución, no puedan aplicarse del todo. Como tampoco será posible ver empaques, etiquetas, colores, sabores, olores o formas, la publicidad y las demás formas de comunicación requieren de un alto grado de creatividad para poder llevar un mensaje claro hasta el mercado.

---

<sup>23</sup> Kotler. *Op. Cit.* Pág. 309.

<sup>24</sup> Peter, Thomas y Waterman, Robert. En busca de la excelencia. Editorial Norma, Primera edición. Colombia, 1991. Pág.155.

<sup>25</sup> Levitt. *Op. Cit.* Pág. 125.

### 1.6.2 Precio

El precio es la cantidad de dinero que un comprador pagará para obtener el producto, en tanto que el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española dice que la palabra precio significa valor pecuniario en que se estima una cosa.<sup>26</sup> Desde el punto de vista de la empresa, la variable precio es parte vital de una mezcla de mercadeo, tanto es así, que es considerado uno de los factores que determina la competitividad de un producto. Además, *“es el único elemento de la mezcla de mercadeo que da ingresos.”*<sup>27</sup>

Según la definición de mercadotecnia, a los responsables de la función de mercadeo les corresponde definir los precios de los bienes y servicios que la organización está ofreciendo. En caso de no estar facultados para tomar estas decisiones, como mínimo, deberían dar las recomendaciones del caso. Es importante recordar que no es lo mismo determinar cuál es el costo de un producto o servicio, que fijar el precio, ya que en la fijación de este último intervienen otros factores un poco más subjetivos o flexibles si se quiere, tal y como se explicará más adelante.

Drucker, señala que *“casi todos los proveedores incluyendo a las instituciones de servicios públicos, nunca piensan en la asignación del precio como una estrategia”*<sup>28</sup>, por eso muchos empresarios piensan que lo más importante a la hora de establecer el precio, es recuperar la inversión y obtener un buen margen de ganancia. Esto sería lo deseable, sin embargo no hay que pasar por alto de que probablemente en el mercado existan productos similares. Tampoco toman en cuenta la posible reacción de los competidores y de los consumidores.

En el establecimiento de los precios interviene cierta cantidad de factores internos y consideraciones ambientales exógenos. Los factores internos comprenden los objetivos organizacionales, mientras que los externos incluyen la naturaleza del mercado y de la demanda.

---

<sup>26</sup> Diccionario de la Lengua Española. Editado por la Real Academia Española. Vigésima edición. Madrid, 1984. Pág. 1095.

<sup>27</sup>Kotler. *Op. Cit.* Pág. 354.

<sup>28</sup>Drucker. *Op. Cit.* Pág. 284.

La fijación de precios puede cambiar conforme el producto va pasando por su ciclo de vida, esto hace que ésta tarea sea un proceso dinámico y cuidadoso, debido a que algunos estratos de mercado podrían resultar susceptibles a ciertos niveles de precios. Mientras que unos clientes decidirán quedarse, otros se irán y otros ni siquiera ingresarán.

### 1.6.3 Promoción

La promoción consiste en informar, persuadir y comunicar a un mercado sobre un producto o servicio con el propósito de facilitar el intercambio entre uno o más grupos de personas. La promoción está compuesta por varios elementos que juntos conforman lo que se conoce como la mezcla promocional. Ellos son la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, la publicidad no pagada y las relaciones públicas.

Debido a que actividades de la promoción como la publicidad, las relaciones públicas o la venta personal, son las que mejor llega a conocer el público meta, es que con frecuencia se les confunde con la mercadotecnia. Esta percepción se acentúa en las organizaciones no lucrativas debido a que su mezcla de mercadotecnia solo incluye esta función (principalmente la publicidad y las relaciones públicas). *“En realidad muchas de ellas piensan que la promoción y la mercadotecnia son una sola cosa. Sin duda ese desconocimiento de lo que es la mercadotecnia ha sido una de las principales limitaciones de este tipo de empresa.”*<sup>29</sup>

#### a) La publicidad

*“La publicidad es una comunicación estructurada y compuesta, no personalizada, de información que generalmente pagan los patrocinadores identificados, que es de índole*

---

<sup>29</sup>Stanton y Futrel. *Op. Cit.* Pág. 578.

*persuasiva y se difunde a través de diversos medios.*”<sup>30</sup> Es muy utilizada para hacer llegar una información repetidamente a varias personas debido a que resulta de bajo costo.

La publicidad es una forma muy estructurada de la comunicación que es pagada por los patrocinadores, que contiene elementos verbales y no verbales que están compuestos para llenar un espacio determinado y formatos temporales que controla el patrocinador. Generalmente es dirigida a grupos de personas y no a individuos. Frecuentemente se usa para posicionar una imagen a través de un período prolongado, pero también se aprovecha para desencadenar ventas rápidas.

## **b) La venta personal**

*“Es una presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta.”*<sup>31</sup> Cuando el producto o servicio es muy especializado se dificulta la comunicación por medio de la publicidad, entonces se acude a la venta personal, porque ofrece una relación más viva con las personas, lo que a la larga permite el desarrollo de relaciones que van más allá de lo meramente comercial para trascender al plano personal.

La venta personal se caracteriza por la confrontación directa, el cultivo de relaciones y la obtención de respuestas inmediatas.

**Confrontación personal:** implica una relación viva e inmediata entre dos o más personas que permite observar las necesidades y características de cada parte, lo cual, a su vez facilita la ejecución de ajustes. Esta confrontación puede ser cara a cara, por teléfono, video conferencia, por correo (convencional o electrónico) y hasta por medio de un *chat* a través de Internet.

**Cultivo de relaciones:** además de las relaciones comerciales, la venta personal permite el cultivo de relaciones de amistad entre vendedores y compradores.

---

<sup>30</sup> Arens, Williams. Publicidad. Editorial Mc graw-Hill, Séptima edición. México, 1999. Pág. 7.

<sup>31</sup> Kotler. *Op. Cit.* Pág. 471.

**Respuesta:** positiva o negativa, el vendedor siempre obtendrá una respuesta inmediata de su interlocutor lo cual le permitirá retroalimentarse.

### **c) Promoción de ventas**

*“La promoción de ventas son incentivos a corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio”*<sup>32</sup>. Estos instrumentos incluyen promoción de consumo (muestras, cupones, ofertas de reembolso, descuentos, premios, concursos, estampillas de canje, demostraciones), la promoción comercial (descuentos por bonificación, artículos gratuitos, rebajas, publicidad cooperativa, dinero de promoción, concursos de ventas de distribuidores) y la promoción para la fuerza de ventas (bonificaciones, concursos, reuniones de ventas).

Los instrumentos de la promoción de ventas los usan la mayoría de las organizaciones, incluyendo fabricantes, distribuidores, detallistas, asociaciones comerciales e instituciones no lucrativas.

Las promociones dirigidas a los consumidores tienen como objetivos alentar más uso y compras de unidades de tamaño más grande, alentar a los no usuarios a hacer una prueba y atraer a los usuarios de las marcas de la competencia. Para los detallistas, los objetivos incluyen inducir al minorista a manejar nuevos artículos y niveles más altos de inventario, alentar las compras fuera de temporada, alentar el abasto de artículos relacionados y lograr entrar a nuevos establecimientos al menudeo. Para la fuerza de ventas, los objetivos incluyen alentar el apoyo de un nuevo producto o modelo, alentar la búsqueda de más prospectos y estimular las ventas fuera de temporada.

### **d) Relaciones públicas**

*“Las relaciones públicas intentan comunicarse con varios públicos internos y externos para crear una imagen favorable de una corporación o un producto.”*<sup>33</sup> Sus objetivos

<sup>32</sup> Kotler. *Op. Cit.* Pág. 471.

<sup>33</sup> Kleppner's, Otto. Publicidad. Editorial Prentice may, Novena edición. México, 1988. Pág. 24.



pueden ser alcanzados con actividades pagadas por la organización, pero con mucha frecuencia se aprovecha la publicidad no pagada que ofrecen los medios de comunicación.

Entre sus funciones más importantes se encuentran el manejo de las relaciones con la prensa, la organización de eventos especiales, el manejo de crisis y asuntos públicos e igualmente la administración de las relaciones con los inversionistas y el personal y sus familiares.

Las relaciones públicas se utilizan para prevenir problemas de imagen, mantener las buenas relaciones con todos sus públicos (internos y externos) o para corregir situaciones que crean opiniones adversas sobre la organización.

Esta herramienta de la mezcla promocional saca especial provecho a las novedades o innovaciones producidas por la empresa o institución; a las causas altruistas y las actividades de servicio público.

#### **e) Publicidad no pagada**

*“La publicidad no pagada es una estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad comercial que se logra al colocar noticias comercialmente significativas en un medio impreso, o bien, al obtener una presentación favorable en la radio, la televisión o en el escenario que el patrocinador no pague”<sup>34</sup>.* Entre la publicidad no pagada se encuentran los reportajes y las crónicas que aparecen en los periódicos, revistas, radio y televisión. Se caracteriza por llegar como una noticia lo que la convierte en creíble permitiéndole alcanzar aquel público que acostumbra evitar la publicidad. Además puede producir una imagen favorable de la empresa o producto.

Este tipo de publicidad no se obtiene por casualidad. Normalmente, las organizaciones cuentan con departamentos de relaciones públicas o profesionales de la comunicación (periodistas principalmente) que se encargan de establecer contactos permanentes con los

---

<sup>34</sup> Kotler. *Op. Cit.* Pág. 471.

medios de comunicación, para tratar de interesarlos o convencerlos de que ciertas actividades de la empresa pueden ser noticias interesantes para el público meta del medio de comunicación y así obtener espacios gratuitos.

La publicidad pagada, por resultar más creíble para audiencia meta hace que sea más efectiva que la publicidad gratuita y es mucho más barata, por eso muchas organizaciones realizan esfuerzos importantes para conseguir espacios en los medios de comunicación. *“Una campaña importante podría exigir una inversión de 5 a 20% de las ventas; en cambio, un programa intensivo de publicidad no pagada, apenas de 1 a 2%.”*<sup>35</sup>

#### 1.6.4 Plaza (distribución)

Un producto puede ser el último grito de la moda, estar hecho de las mejores materias primas y tener el precio más bajo del mercado, pero si no está disponible para los compradores potenciales, los objetivos de la mercadotecnia aún están a medio camino, pues, las empresas u organizaciones no producen bienes o servicios para almacenarlos. Su propósito es que alguien los compre; sin embargo, si no cuentan con una estrategia de logística bien definida, lo más probable es que si tengan que estibarlos en alguna bodega o se tenga que dejar de producirlos.

Las empresas usan intermediarios para vender sus productos debido a que muchos fabricantes no cuentan con recursos financieros para cumplir con la tarea de distribuir. Por lo general los intermediarios son más eficientes para hacer llegar los bienes hasta los mercados meta. La función de los intermediarios consiste en desplazar los bienes de los productores hasta los consumidores. *“Un canal de distribución es un conjunto de firmas e individuos que tienen derechos o ayudan a la transferencia de derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor”*.<sup>36</sup> Estos además investigan y contactan clientes en los diferentes mercados.

---

<sup>35</sup> Arens. *Op. Cit.* Pág. 313.

<sup>36</sup> Kotler. *Op. Cit.* Pág. 398.

Un sistema de distribución que permite que los productos estén al alcance de los compradores en el momento oportuno, puede tener una repercusión en la demanda y que inclusive, puede ser la única ventaja competitiva que tenga la empresa. Además, aquí es oportuno recordar que la utilidad de lugar se crea cuando la empresa selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar el producto hasta los clientes.

El escogimiento de un canal de distribución debe hacer con mucho esmero, por cuanto éste será, en última instancia, el que dicta las pautas a seguir sobre las demás decisiones de mercadotecnia. Así, por ejemplo, la fijación del precio va a depender de si usa distribuidores grandes o se emplea minoristas. También, las decisiones sobre la fuerza de ventas y las estrategias promocionales se subordinarán al medio que se elija para distribuir los bienes. Una acertada elección de los canales de distribución contribuirá a:

#### **a) Mejorar el servicio del cliente**

Un sistema de distribución que permite que los productos estén al alcance de los compradores en el momento oportuno, crea utilidad de lugar y si los bienes están al alcance de los consumidores cuando éstos los quieran, se está creando utilidad de tiempo.

Los servicios de entrega a domicilio como los utilizados por los restaurantes de comidas rápidas, son otra estrategia de distribución que tiende a mejorar grandemente el servicio al cliente. La utilización de máquinas dispensadoras de refrescos y los cajeros automáticos son otra forma de mejorar el servicio al cliente a través de una apropiada red de distribución.

Una adecuada estrategia de distribución también facilitará la comunicación, los ajustes y las respuestas rápidas entre cliente y el fabricante, especialmente a la hora de plantear sus quejas, reclamos e inquietudes sobre el producto. Cuando los canales tienen cadenas de intermediarios muy largas, se dificulta la observación de las necesidades del cliente y no se permite el cultivo de relaciones entre el vendedor y el comprador que sirvan como medio para la retroalimentación.

## **b) Reducir costos de distribución**

Un canal de distribución puede tener varios niveles de intermediación, por eso con una administración eficaz de la distribución se pueden lograr reducciones importantes en los costos de comercialización. Acortar el número de niveles puede generar ahorros significativos, ya que entre más intermediarios existan en un canal de distribución, mayor será el costo que se debe pagar por el producto, debido a que cada participante procurará obtener un margen de ganancia significativo.

La inversión que tendrá que hacer el fabricante en actividades promocionales para impulsar el producto a través del canal también será menor. Esto, indudablemente redundará en menores costos de mercadotecnia.

La selección de los medios de transporte también influye en el costo de los artículos, ya que si se eligen transportistas con tarifas bajas, el beneficio puede transferirse al consumidor final. Contar con almacenes o bodegas regionales que eviten la utilización permanente de los transportistas, también podría reportar algunos ahorros, aunque también pueden ser un costo más que deba soportar el consumidor final, ya que el alquiler y la inmovilización de inventarios es una carga financiera muy onerosa.

Un intermediario que compra grandes cantidades de producto tiene un mayor poder de negociación con el fabricante, con lo cual puede obtener mejores precios que un comerciante que adquiere pocas cantidades. Las cadenas de supermercados son intermediarios detallistas que hacen compras voluminosas que les permite ofrecer mejores precios al cliente final, que los minoristas que solo tienen un punto de venta como las pulperías o minisupermercados.

## **c) Reducir el número de intermediarios**

Las compañías poderosas como la Coca Cola, la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L., o la Cervecería Costa Rica, pueden tener canales de distribución de nivel un nivel, es decir, que antes de llegar al consumidor el producto solo pasa a través de un detallista. Otras empresas como los medios de comunicación que venden suscripciones de periódicos o revistas, tienen un canal de nivel cero porque llegan directamente al usuario final.

Como se dice antes, entre más intermediarios existan en un canal de distribución, mayor será el costo que se debe pagar por el producto, debido a que cada participante procurará obtener un margen de ganancia significativo, además de que el fabricante debe invertir más recursos para promover el producto a lo largo del canal.

Adicionalmente, los canales cortos ofrecen la posibilidad de que el cliente pueda ser escuchado con más facilidad a la hora de plantear sus quejas e inquietudes sobre el producto, que cuando los canales tienen cadenas de intermediarios muy largas.

Sin embargo, no siempre es posible reducir el número de intermediarios, pues esto depende de factores como la capacidad de fabricante para distribuir su producto directamente, o bien, de la existencia de comerciantes que se dediquen a la venta del producto que ofrece la industria. En Costa Rica por ejemplo, hasta hace unos diez años no existía ninguna empresa que ofreciera los servicios de televisión por cable.

### **1.7 Otras actividades de la mercadotecnia**

Anteriormente se dice que la mercadotecnia está compuesta por una mezcla de variables controlables conocidas como las “**Cuatro P’s**”, que la empresa combina con el objetivo de lograr que su producto o servicio satisfaga las necesidades del consumidor para que éste lo acepte. Sin embargo, es necesario indicar que existen otras actividades que no se enmarcan dentro de esas cuatro variables, pero que hoy en día son herramientas indispensables para todo gerente de mercadeo pueda alcanzar sus objetivos. Dentro de ellas hay que mencionar a la investigación de mercados.

### 1.7.1 Investigación de mercados

Para que la empresa de hoy sea competitiva, necesita saber qué es lo que sus clientes desean o aprecian de sus productos o servicios, pero no basta con esa información, también es necesario saber qué está haciendo la competencia. De ahí que la investigación de mercados se convierta en una herramienta fundamental para la dirección de la empresa, pues recuérdese que:

*“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, a la clientela y al público con el vendedor a través de información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia, para generar, refinar y evaluar las actividades de mercadotecnia; para vigilar el comportamiento del mercado y para mejorar la comprensión de la mercadotecnia como proceso. La investigación de mercados especifica la información necesaria para tener en cuenta estos aspectos; diseña el método para recabar información; administra e implementa el proceso de recopilación de datos; analiza los resultados, y comunica los resultados obtenidos y sus significados.”<sup>37</sup>*

Las actividades más comunes de la investigación de mercados contemplan la medición de las características del mercado, análisis de ventas, estudio de tendencias comerciales, identificación y análisis del comportamiento de los competidores y pruebas de productos existentes, entre otros. Sin embargo, antes de empezar una investigación, es requisito indispensable definir cuidadosamente el problema y fijar los objetivos del trabajo.

La investigación de mercados también permite a los interesados obtener información para estar al tanto de lo que sucede alrededor de la empresa. Sirve, además, para estar alerta ante cualquier cambio que represente problemas y oportunidades, es decir, como retroalimentador. Una empresa o producto con orientación hacia la mercadotecnia, es, por consiguiente, orientada al cliente. Para saber cuáles son los deseos o necesidades de ese consumidor y evaluar la eficiencia con que sus planes satisfacen dichas expectativas, es obligatoria la investigación de mercados.

---

<sup>37</sup> Citado por MacDaniel, Carl y Gates, Roger. Investigación de mercados contemporánea. Editorial Internacional Thomson Editores. Cuarta edición. México, 1999. Pág. 8.

Realizar un análisis de las relaciones existentes entre los coordinadores que ejecutan actividades que tienen la potestad de tomar decisiones con otros ejecutores u otros tomadores de decisión, llevará también a encontrar posibles causas que conlleven a la fricción, disminuyendo la fluidez de las acciones que provoca lentitudes en los procesos, posibilidad de conflictos, inexactitudes o imprecisiones en la entrega de los servicios que unos necesitan de otros.

Así las cosas, para lograr encontrar estos elementos en el medio circundante, se deben utilizar herramientas tales como observación, descripción, entrevistas, entre otras, para predecir, validar y aprobar la nueva estructura de Mercadotecnia.

## II. La Imprenta Nacional: pasado y presente

La Imprenta Nacional es una institución pública estatal de corte industrial, especializada en las artes gráficas y según el historiador Dr. Carlos Meléndez Chavarri (q.d.D.g), ésta se funda el 19 de noviembre de 1835, es decir, que al 2003 cuenta con 168 años de existencia, lo cual la convierte en una de las instituciones más antiguas de Costa Rica.

Sobre sus orígenes, el Dr. Meléndez indica lo siguiente:

*“Al no haber disposición legislativa que precisara la creación de una imprenta del Estado, el señalamiento de una fecha precisa de su establecimiento, resulta bastante difícil. Podríamos tomar la fecha de 19 de noviembre de 1835, que es el momento en que los bienes del señor Calvo quedaron asegurados para el Estado en forma satisfactoria, desembargándose los restantes que se reconocían a su propietario. O sea que es esta la fecha en que el Gobierno entra en posesión directa de la Imprenta. ¿Pero, las condiciones de ese momento, eran las adecuadas para ponerla a funcionar en la debida forma?*

*No parece. Por lo tanto, no podríamos decir que de inmediato el Gobierno la pusiese a funcionar, pues de ello no hay testimonio anterior al 15 de setiembre de 1836, fecha de la aparición del periódico Ministerial de Costa Rica. ¿Qué pasó en el lapso comprendido entre noviembre de 1835 y setiembre de 1836?*

*Pero hay un dato importante que debe llevarnos a la reflexión. La casa de habitación de don Joaquín Bernardo Calvo, situada en la hoy Avenida Central y la calle 3, al Norte del Gran Hotel Costa Rica, era a la vez el lugar a pagar un alquiler mensual por el local, al menos hasta diciembre de 1836.*

*Cabe pensar en consecuencia que el personal de Calvo continuó sus labores y que, por lo tanto la imprenta funcionó en forma ininterrumpida. Desconocemos; sin embargo, si el Gobierno encargó a una persona de asumir la dirección del establecimiento.*

*Por lo dicho, debemos llegar a la conclusión de que es preciso tomar la fecha de 19 de diciembre de 1835, como la del nacimiento de la Imprenta del Estado, más tarde Imprenta de la República e Imprenta Nacional.”<sup>38</sup>*

Es fácil suponer, que sus actividades las haya iniciado con una cantidad muy limitada de maquinaria y equipo de imprenta, pues ese tipo de industria apenas tenía unos cinco años

<sup>38</sup> Revista del Archivo Nacional. San José, 1990. Pág. 54.



de haber iniciado actividades en el país, ya que la primera máquina impresora llega en 1830 (actualmente se encuentra en el Museo Nacional).

Es importante mencionar, que aunque esa entidad nace para prestar servicios al Gobierno, la ausencia de otras imprentas que ofrecieran sus servicios, permite que durante muchos años se confeccionaran trabajos a particulares. No obstante, con la aparición de nuevos empresarios en ese ramo, la Imprenta Nacional es inhabilitada legalmente para ofrecer sus servicios de impresión a los particulares. Una de las normas legales señala que *“En los talleres de la Imprenta Nacional no podrán hacerse trabajos de particulares, de cualquier índole que comprendan las artes gráficas, sólo que conste que en las otras imprentas no los pudieren hacer...”*<sup>39</sup>

Otro aspecto importante de destacar, es que a lo largo de toda su existencia y a diferencia de la mayoría de instituciones gubernamentales, la Imprenta Nacional ha tenido que competir con las imprentas privadas, y hoy, inclusive, hasta con las imprentas de otros organismos estatales. Desafortunadamente, como se verá más adelante, actualmente pareciera que no le está yendo también como en el pasado, ya que experimenta una seria disminución de su clientela, especialmente la que adquiere servicios de impresión.

Algo digno de destacar en relación con su posibilidad ofrecer servicios de impresión, es que solo puede imprimir trabajos al sector público estatal, pero las entidades gubernamentales si pueden elegir casas impresoras distintas a la Imprenta Nacional, con lo cual la ponen en una posición de desventaja.

Pero no puede hablarse o escribirse sobre la Imprenta Nacional sin mencionar al diario oficial La Gaceta, ya que este periódico crece a la sombra de esa institución. Es importante hacer énfasis en que crece y no que nace, debido a que su alumbramiento sucede el 31 de octubre de 1831 bajo el nombre de La Relación de los Negocios Despachados por el Supremo Gobierno del Estado. Dicho sea de paso, es el primer periódico publicado en Costa Rica. Aún hoy, después de más de 170 años de existencia, el legendario medio de

---

<sup>39</sup> Artículo 4 del Decreto No. 8: Reglamento de la Imprenta Nacional del 17 de setiembre de 1920.

comunicación se publica en la misma casa impresora que tiñe sus primeras páginas con tinta negra y que en 1878 también lo ve convertirse en un diario.

Otro hecho importante en la historia de esta legendaria institución, es la creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, creada el 9 de noviembre de 1973 mediante la Ley No. 5394. Esta ley asegura mejores condiciones de trabajo y sobre todo cierta autonomía en la administración de sus recursos, debido a que producto de su aprobación es posible la adquisición de maquinarias y equipo con mayor capacidad productiva para responder a todas las demandas planteadas.

Es importante señalar que con el nacimiento de la Junta Administrativa se combinan en la Imprenta Nacional dos figuras jurídicas distintas, debido a que la Junta es un ente descentralizado del Estado, mientras que la Imprenta Nacional es un programa del Ministerio de Gobernación, por lo tanto, legalmente es concebida como un órgano desconcentrado, ya que no cuenta con la autonomía que da una ley de creación.

## **2.1 Misión, visión, objetivos y políticas**

### **Misión**

*“La imprenta Nacional es una entidad del Estado costarricense encargada de administrar los Diarios Oficiales, editar documentos legales y de interés cultural, brindar servicios de artes gráficas a la administración pública y organizaciones sin fines de lucro, de forma tal, que se utilicen sus recursos eficiente y eficazmente, en busca de la alta calidad y los bajos costos.”*

A tenor del artículo 129 de nuestra Constitución Política, que establece el deber de todos los ciudadanos de conocer la ley y la consiguiente imposibilidad de alegar ignorancia, conlleva a que la Imprenta Nacional realice su misión de promover y divulgar en forma amplia, objetiva y precisa, los acuerdos y mandatos de los gobernantes.

Bajo esta premisa, es importante indicar que unos de los pilares fundamentales de la misión de la Imprenta Nacional es garantizar una oportuna y amplia difusión a la ley para que el ciudadano tenga el acceso fácil de conocerla.

### **Visión**

*“La Imprenta Nacional será una entidad del Estado costarricense con autonomía, que buscará como fin primordial, garantizar el principio de seguridad jurídica, así como satisfacer plenamente las necesidades de su mercado. Será competitiva y promoverá el alcance de altos niveles de productividad en la elaboración de sus bienes y servicios.”*

La única novedad que la visión presenta en relación con la misión, es que aspira a convertir a la Imprenta Nacional en una entidad del Estado costarricense con autonomía, en los demás aspectos solo los presenta bajo otra redacción.

### **Políticas Institucionales**

- 1) Buscar el apoyo estatal para garantizar el cumplimiento de un marco jurídico actualizado que permita un adecuado modelo de operación.
- 2) Establecer las alianzas estratégicas necesarias para el cumplimiento de la misión institucional.
- 3) Asegurar el desarrollo integral del recurso humano en la Imprenta Nacional y promover el trabajo en equipo, orientado hacia el mejoramiento continuo del proceso.
- 4) Establecer un sistema de administración gerencial flexible que responda oportunamente a las necesidades del proceso productivo.
- 5) Modernizar constantemente la maquinaria y el equipo de la Imprenta Nacional con el fin de promover su desarrollo tecnológico para competir con las empresas del sector.
- 6) Establecer un sistema de control de calidad que permita satisfacer la demanda nacional con los niveles de excelencia aplicados en el sector de artes gráficas.
- 7) Establecer un modelo de control y evaluación de la administración de Diarios Oficiales, servicios de artes gráficas y edición de documentos de carácter legal e interés cultural.

- 8) Promover la formación cívica y cultural del ciudadano costarricense para contribuir con su desarrollo integral.
- 9) Promover una cultura ambiental enfocada al aprovechamiento de los recursos del proceso para favorecer el equilibrio ecológico.
- 10) Orientar la ejecutoria de la entidad a la satisfacción de las necesidades de los clientes y usuarios para poder ampliar y conservar su mercado.

En relación con las políticas, es necesario expresar que estas más bien parecen objetivos y no guías para orientar el quehacer institucional, ya que su redacción pareciera querer indicar lo que se desea alcanzar y no lo que se puede hacer en un tiempo determinado y ante una situación específica. En general; sin embargo, también son un indicador de lo que preocupa a la administración y de lo que se desea realizar.

En ellas se pueden encontrar muchos elementos relacionados con la competitividad como la implementación de un sistema de control de calidad que permita satisfacer la demanda nacional con los niveles de excelencia, las alianzas estratégicas, el desarrollo integral del recurso humano, de un sistema de administración gerencial flexible, de la promoción de un desarrollo tecnológico para competir con las empresas del sector, de promover una cultura ambiental enfocada al aprovechamiento de los recursos del proceso para favorecer el equilibrio ecológico y de orientar la ejecutoria de la entidad a la satisfacción de las necesidades de los clientes y usuarios.

Así las cosas, si por la víspera se saca el día, de la lectura de las políticas institucionales, pareciera que puede pronosticarse un clima ideal para los negocios de la Imprenta Nacional.

### **Objetivos estratégicos**

- 1) Determinar los aspectos necesarios del marco estructural actual a ser modificados.
- 2) Divulgar las necesidades y las mejoras que la Imprenta Nacional desea realizar.
- 3) Establecer una única normativa bajo la cual se rija la Imprenta Nacional y su Junta Administrativa.

- 4) Realizar convenios con instituciones públicas y privadas para efectuar proyectos especiales de interés mutuo.
- 5) Realizar contratos con la administración pública y organizaciones sin fines de lucro para garantizar la cartera de clientes en el servicio de Artes Gráficas.
- 6) Subcontratar, en casos especiales, servicios a imprentas del sector gráfico.
- 7) Promover acciones orientadas a lograr el compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de la misión institucional.
- 8) Garantizar la ejecución de programas orientados a motivar y capacitar el recurso humano, promoviendo su desarrollo técnico y profesional.
- 9) Establecer mecanismos de coordinación, en cada uno de los departamentos, para el logro de la integración del trabajo en las diferentes etapas del proceso productivo.
- 10) Consolidar un sistema de información gerencial tendiente a garantizar el pago a los servicios que brinda la Imprenta.
- 11) Asegurar la toma de decisiones oportuna por parte de la administración con el fin de alcanzar un adecuado desempeño en la institución.
- 12) Crear mecanismos que garanticen el mercadeo y la innovación de productos en la entidad.
- 13) Implementar mecanismos operativos orientados a la prevención y corrección de problemas.
- 14) Planificar la compra de maquinaria y equipo necesarios para garantizar a la institución el brindar servicios y productos competitivos.
- 15) Asegurar la realización de estudios sobre nuevas tendencias en la tecnología del sector de artes gráficas.
- 16) Garantizar el establecimiento de estándares de calidad en los productos elaborados.
- 17) Asegurar la satisfacción de necesidades del mercado a través del desarrollo de un apropiado sistema de calidad.
- 18) Establecer mecanismos de medición del rendimiento sobre el desempeño de los empleados.
- 19) Garantizar la implementación de un sistema de programación de la producción.
- 20) Proveer los mecanismos y herramientas de medición necesarias para el control adecuado del proceso productivo.

- 21) Impulsar la edición de impresos de carácter cívico y cultural para la ciudadanía.
- 22) Garantizar la difusión de información legal de Diarios Oficiales, en todo el territorio nacional.
- 23) Establecer mecanismos apropiados para el aprovechamiento de los desechos generados en el proceso productivo de la Imprenta.
- 24) Crear una conciencia institucional enfocada al uso racional de los recursos del proceso.
- 25) Establecer mecanismos necesarios para motivar a los clientes y usuarios de la Imprenta Nacional en el uso racional de los derivados del papel.
- 26) Mantener contacto con los clientes para identificar y satisfacer sus necesidades.

Algo importante de destacar en relación con los objetivos en su gran cantidad, lo cual, en criterio de los investigadores, puede no resultar práctico a la hora de darles seguimiento, salvo que se organicen por áreas y se administren mediante un cuadro de mando integral<sup>40</sup>. Además, muchos de ellos no parecen fáciles de medir y otros inclusive hasta de alcanzar, como el que dice que se garantizará la difusión de información legal en todo el territorio nacional.

Otro aspecto interesante de los objetivos es que a través de ellos se puede visualizar un cierto grado de compromiso con las actividades relacionadas con la mercadotecnia. Este es el caso de los objetivos No. 12, 16, 17, 22 y 26. Uno de ellos se propone asegurar la satisfacción de necesidades del mercado a través del desarrollo de un apropiado sistema de calidad, mientras que otro propende mantener contacto con los clientes para identificar y satisfacer sus necesidades.

También puede atisbarse una preocupación por recuperar o por mantener la participación de mercado. Esto se aprecia más claramente en los objetivos No. 5, 9, 11, 14, 15 y 19. En el No. 5 por ejemplo, se habla de realizar contratos con la administración pública y organizaciones sin fines de lucro para garantizar la cartera de clientes en el servicio de Artes Gráficas, en tanto que en el 14 se habla de planificar la compra de maquinaria y

---

<sup>40</sup> El cuadro de mando integral es una herramienta de control que organiza las actividades de la empresa en cuatro áreas: finanzas, clientes, recurso humano y procesos.

equipo necesarios para garantizar a la institución el brindar servicios y productos competitivos, aunque la preocupación por la cuota de mercado se puede apreciar con más claridad en la política No. 10, debido que dice se debe orientar la ejecutoria de la entidad a la satisfacción de las necesidades de los clientes y usuarios para poder ampliar y conservar su mercado.

## **2.2 Organización institucional**

Tal y como se menciona en el punto 1.1 de este trabajo, toda organización requiere estar constituida por una estructura que le facilite realizar acciones concretas para materializar los objetivos que están estrechamente relacionados con sus propias estrategias. Aunado a lo anterior, la estructura no solo reorienta los planes o acciones concretas, sino que actúa en el momento idóneo para ejecutar un proceso determinado, coadyuvando de esta forma a materializar una meta específica.

Para tener una idea más clara de lo que es la organización empresarial es conveniente recordar que la estructura organizacional puede definirse como un medio, a través del cual la empresa realiza sus propósitos y planes acciones concretas, de tal forma que pueda lograr los objetivos, lo que conlleva a materializar la estrategia. Es decir, que la estructura organizacional responde a cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente los procesos en la empresa y las tareas en los puestos.

Es importante dejar establecido, que desde el punto de vista informativo, un organigrama es para la empresa lo que para una persona, es una fotografía o un retrato. Esto, debido a que únicamente muestra de manera superficial, algunos rasgos de la “personalidad”, tales como las líneas de autoridad, los niveles de autoridad existentes, así como la cantidad de unidades administrativas u operativas que ostentan autoridad y las que no. Para ver más adentro, sería necesario una radiografía la cuál revelará la cantidad de personas que conforman cada división, así como sus funciones o tareas específicas.

Sin embargo, también es necesario dejar claro que la ausencia de organigramas en las empresas no significa que estén desorganizadas, pues, es muy probable que cuenten con

estructuras simples que se caracterizan por contar autoridad centralizada en una persona y poca formalización. La estructura simple se logra desarrollar en empresas relativamente pequeñas del tipo familiar, cuyas actividades y procesos son sencillos.

### **a) Organigrama de la Imprenta Nacional**

Un breve recorrido por el pasado de la institución da cuenta de que un reglamento de 1903<sup>41</sup> le confería a la Imprenta Nacional una compleja organización. En su artículo 2 se establece que la Imprenta Nacional se divide en seis departamentos que son: Dirección General; Departamento de Tipografía; Departamento de Litografía; Departamento de Encuadernación; Almacén de Materiales y Contabilidad y Archivo y distribución de publicaciones oficiales.

En el artículo 3° se dan más detalles y se señala que los empleados de la Imprenta Nacional que corresponden á cada Departamento, son:

#### **Dirección General**

Un Director.  
Un Oficial Mayor y un Oficial Contador.  
Dos Correctores y formadores de índices.  
Un portero.

#### **Departamento de Tipografía**

Un Inspector, Jefe.  
Un distribuidor, jefe de la distribución.  
Dos formadores y correctores de planas.  
Un fundidor de rodillos.  
Los cajistas, prensistas, distribuidores, dobladores y aprendices necesarios, y un maquinista.

#### **Departamento de Litografía**

Un prensista litógrafo.  
Un auxiliar y los dibujantes litógrafos y aprendices necesarios.

---

<sup>41</sup> Reglamento de la Imprenta Nacional dado mediante el Acuerdo N° 3 que se publica el 5 de de abril 1903.



### **Departamento de Encuadernación**

Un encuadernador y rayador, Jefe del Departamento.  
 Un encuadernador primero, segundo y tercero.  
 Dos Ayudantes.  
 Un cortador de papel.

### **Contabilidad y Almacén de Materiales**

Un tenedor de libros y almacenista.  
 Un peón carpintero.

### **Archivo y distribución de publicaciones oficiales**

Un archivero y distribuidor.  
 Un auxiliar, doblador de pliegos.  
 Un circulador de pliegos oficiales.

El actual organigrama de la Imprenta Nacional data del 3 de mayo de 1988 y es aprobado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica mediante el oficio No. Re-109-88 (ver ilustración No. 1). Dicha estructura se caracteriza por presentar una organización tradicional por departamentos o funciones y por una excesiva división del trabajo, lo que lo convierte en una organización con muchas líneas de mando (jefaturas), figura típica de las estructuras burocráticas.

Su máxima autoridad está representada por la Junta Administrativa, la cual está integrada por el Ministro de Gobernación y Justicia o su representante, quien la presidirá; un representante del Ministerio de Cultura y un Delegado de la Editorial Costa Rica. En el nivel inferior inmediato se encuentra la Dirección General y la Subdirección. Después de estos dos niveles de autoridad, hay tres más; uno compuesto por cinco departamentos; otro conformado por dieciséis secciones y el último integrado por tres unidades y una oficina.

Tal y como se señala en el punto 1.3.2, las organizaciones burocráticas se caracterizan por presentar operaciones altamente rutinarias que se logran por medio de la especialización, las reglas y reglamentos muy formalizados, el agrupamiento de tareas en departamentos

funcionales, la autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Debido a la dinámica de las organizaciones, de las exigencias del mercado y a los cambios en la tecnología, el organigrama de la Imprenta Nacional pronto se desactualiza debido a que se empiezan a realizar nuevas funciones o actividades que ya no están representadas, tales como la informática, el mercadeo, las relaciones públicas, la asesoría legal o los servicios de arte y diseño.

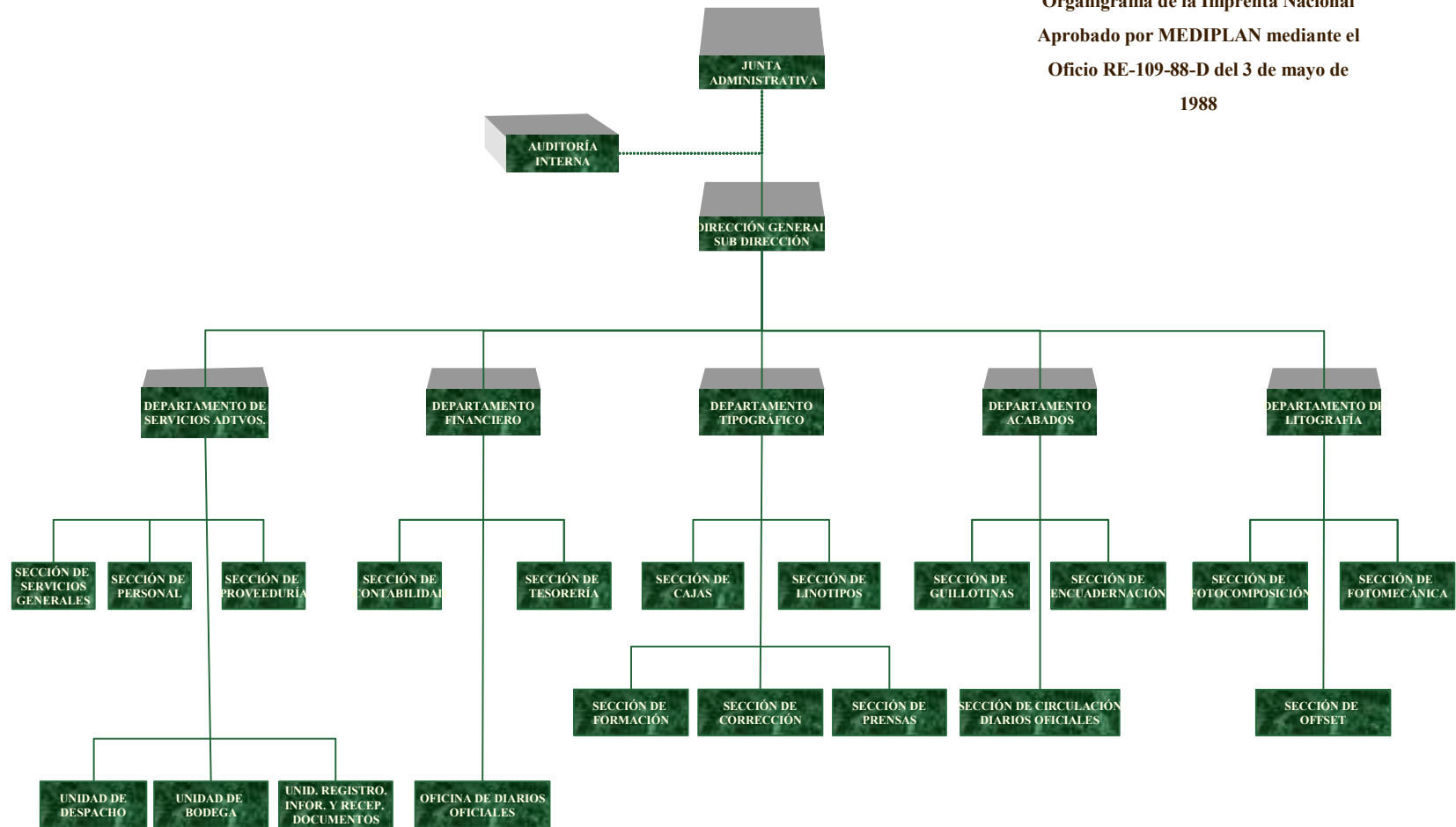
Adicionalmente, con el cambio de algunas tecnologías de impresión, antiguas unidades o secciones desaparecen por completo para dar paso a otras nuevas. Además, hoy en día, toda organización conformada por unidades como gestión de Recursos Humanos, Gestión Financiera, Ventas, entre otras, tienen al menos en una de sus áreas, una tecnología para convertir estos recursos en productos o servicios.

El entorno también ha ejercido su influencia en la forma como la institución está organizada, debido a que la legislación nacional también ha contribuido a que la estructura orgánica de la Imprenta Nacional se haya modificado. Así por ejemplo, el Decreto 22511, señala que las instituciones públicas deben contar con una Contraloría de Servicios, mientras que la Ley del Sistema Nacional de Archivos indica que las instituciones deben contar con archivo central que debe estar a cargo de un técnico profesional en archivística. Adicionalmente, el Decreto No 27434 establece que en todas las empresas que ocupen más de 50 trabajadores debe existir una oficina o departamento de salud ocupacional.

Decisiones gerenciales también han contribuido a la obsolescencia del organigrama, pues modifica algunas de las líneas originales de autoridad, es decir, que unidades o secciones que dependían de ciertos departamentos, ahora dependen de otros. En años más recientes, la privatización (*outsourcing*) de ciertos servicios contribuye a una mayor desactualización del organigrama, debido a que las unidades administrativas siguen siendo representadas en la estructura organizacional, a pesar de que en la práctica no cuentan con líneas de autoridad.

## Organigrama Oficial

Organigrama de la Imprenta Nacional  
Aprobado por MEDIPLAN mediante el  
Oficio RE-109-88-D del 3 de mayo de  
1988



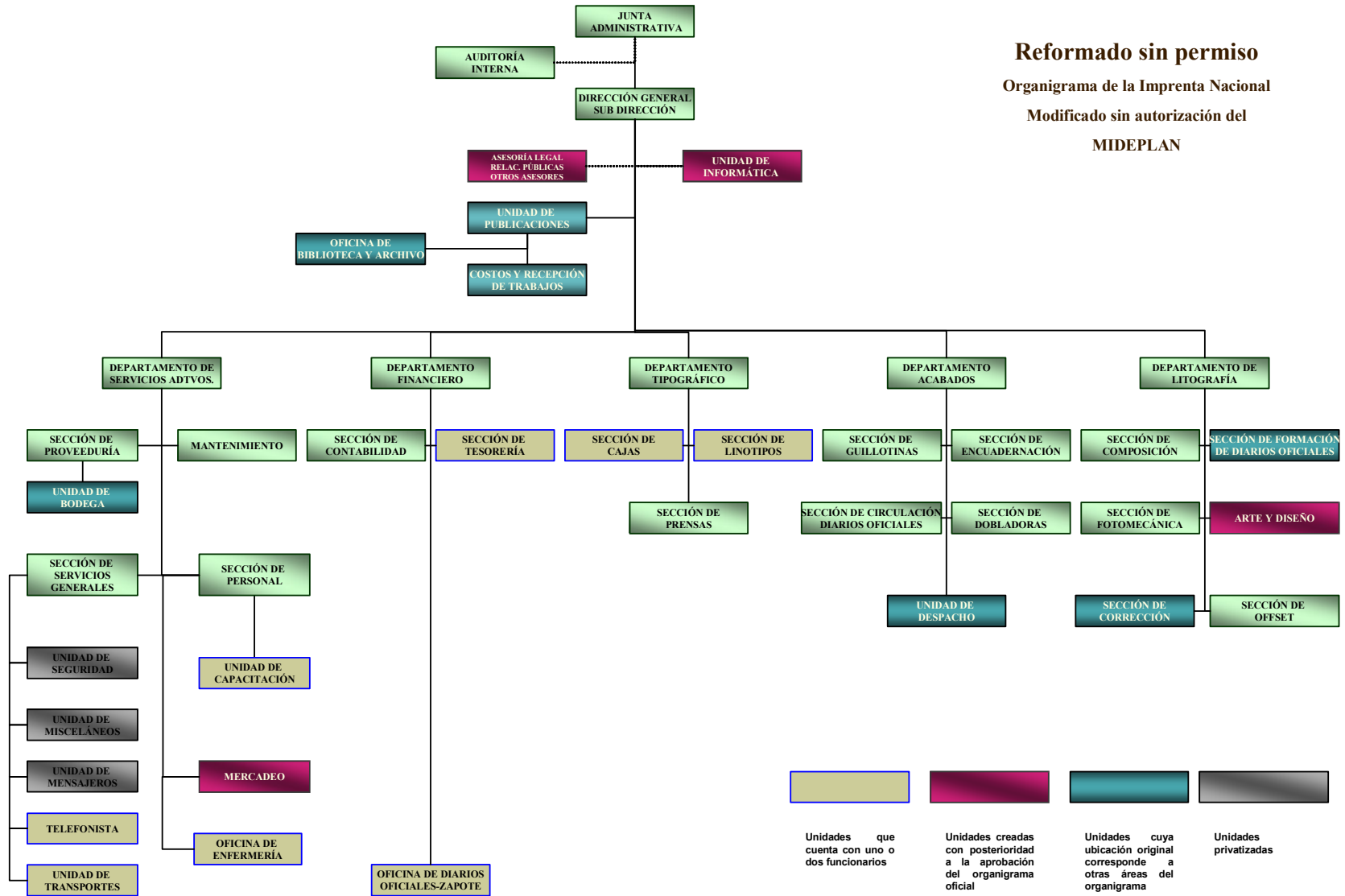
El caso señalado en el acápite anterior, es un reflejo de lo que se conoce como organización virtual, ya que en esta modalidad organizativa la ejecución de ciertas actividades se adjudican a entidades externas. El grito de la moda es contratar servicios tales como distribución, mercadotecnia o cualquiera otro negocio, a través de alianzas estratégicas en el tanto que la administración crea que otros lo pueden hacer mejor y a menor costo.

Al amparo de varias normas legales, como la Ley de Contratación Administrativa y la de Sociedades Anónimas Laborales, mejor conocidas como SALES, la Imprenta Nacional ha subcontratado varios servicios que no están clasificados como sustantivos, tales como la mensajería, el aseo, el mantenimiento de jardines, la seguridad y la distribución de los Diarios Oficiales.

Aunque el organigrama oficial de la Imprenta Nacional esté enmarcado dentro de las organizaciones burocráticas, también es posible apreciar combinaciones con otro tipo de estructuras como la virtual o la de equipos. Precisamente esta última forma de estructuración que se menciona, ha venido tomando mucho auge dentro de la institución, debido a que la Dirección General ha conformado varios grupos de trabajo, tales como el Comité de Planificación Estratégica, el Comité Ejecutivo, el Comité de Presupuesto, etc..

En cuanto a las funciones en general, en toda el área administrativa están definidas, sin embargo, eso no significa que estén bien definidas. Por esa razón, se pueden encontrar muchos casos en los que alguna unidad administrativa realiza actividades que no le corresponden, aunque sean afines a su naturaleza funcional. Así por ejemplo, al Departamento Financiero se le ha asignado la responsabilidad de elaborar el presupuesto institucional, cuando en realidad esa es una obligación directa de la Dirección General, la cual debe ejecutar en colaboración con las demás unidades administrativas.

**Reformado sin permiso**  
**Organigrama de la Imprenta Nacional**  
 Modificado sin autorización del  
**MIDEPLAN**



También se ha creído que la función de control es responsabilidad exclusiva de la Auditoría Interna, cuando en realidad esa es una tarea de cada funcionario. Lo mismo ha sucedido con las compras de materias primas, servicios y suministros, debido a que se piensa que la Proveeduría es la que tiene que ir a preguntarle a cada jefatura cuáles son sus necesidades.

### **b) Organización de mercadeo**

En relación con la organización de las funciones o actividades de mercadeo, es importante recordar, que según la revisión bibliográfica realizada, las actividades de mercadotecnia no siempre han estado estructuradas como lo modernos departamentos, direcciones o gerencias de mercadotecnia que se conocen hoy en día, pues estos han evolucionado a través de tiempo, empezando generalmente por un Departamento de ventas sencillo, encabezada por un encargado de ventas que dirige la fuerza de ventas.

En el caso de la Imprenta Nacional, las actividades de mercadotecnia nacen como un recargo en la jefatura de un departamento llamado Servicios Administrativos, por lo que ni siquiera puede llamarse Departamento de Ventas. Pasado el tiempo, pasa a depender directamente de la Dirección General de la Imprenta Nacional, que es precisamente cuando se le asigna personal y se le definen sus funciones, sin embargo, aun está lejos de ser un moderno departamento de mercadotecnia, debido que no dispone de los recursos humanos, tecnológicos ni financieros para poder cumplir a cabalidad con todas sus obligaciones.

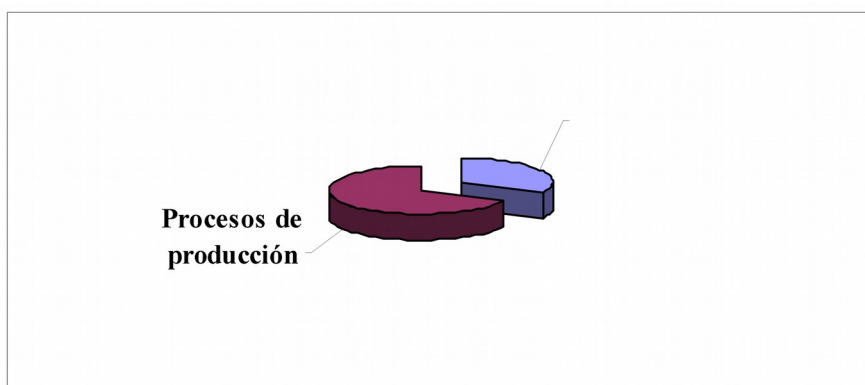
De hecho, tal y como se analiza en el punto 4.1, muchas personas creen que la mercadotecnia es sinónimo de ventas o de publicidad y hasta de relaciones públicas. Como puede apreciarse en el gráfico No. 5, el 95% de las jefaturas de la Imprenta Nacional a las que se les aplica una encuesta, indican que la mercadotecnia representa una oportunidad para aumentar las ventas y generar ingresos, en tanto que el 68% también señala que puede utilizarse como una herramienta útil para mejorar la imagen institucional.

### 2.2.1 Recursos humanos

Según información suministrada por la Sección de Recursos Humanos de la Imprenta Nacional, en el año 1990, la planilla institucional es de 300 funcionarios, pero, en 1991, producto de los programas de reducción del Estado, el 40% se acogen al Programa de Movilidad Laboral y en 1995 el 20%, quedando en la actualidad una población de 166 empleados. De esa cantidad 54 están en labores administrativas y 129 en las productivas.

**GRAFICO NO. 1**

**Distribución de empleados según actividad**



**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos, Imprenta Nacional.

También es importante mencionar que 37 funcionarios son pagados con recursos de la Junta Administrativa y 129 con presupuesto del Gobierno Central. Empero, recientemente la Autoridad Presupuestaria aprueba la creación de 21 nuevas plazas para que sean pagadas con presupuesto de la Junta, entre las que se destacan los puestos para tres vendedores para el área de mercadeo (ver anexo 1).

Sobre la forma en que el recurso humano está distribuido, es un tanto difícil poder emitir una opinión debido a que no hay en el país otra imprenta estatal que permita contar con un rango de comparación. Tampoco es posible hacer un *benchmarking* con una empresa privada debido a que sus naturalezas jurídicas y sus fines son totalmente diferentes.

El sentimiento general que se percibe, es que las unidades administrativas de apoyo como financiero, proveeduría, recursos humanos, servicios generales, etc., es decir, las que no participan en el proceso directo de transformación de las materias primas, no son necesarias para el cumplimiento de los fines de la Imprenta Nacional. Esta creencia se alimenta, generalmente, en las comparaciones que se hacen entre la Imprenta Nacional y las imprentas privadas, pues se argumenta que estas últimas carecen de un gran aparato administrativo de apoyo y que son más eficaces y eficientes que la Imprenta Nacional.

La idea de que la parte productiva es la más importante de la institución, ha llevado a creer que las funciones administrativas son un estorbo o un mal necesario, lo cual a su vez ha desembocado en cierta falta de interés por parte de los funcionarios administrativos hacia el proceso de producción.

En relación con la capacitación del personal, del Área Administrativa, el 7% cuenta con grado académico universitario, el 17% se encuentra en estudios universitarios, un 8% cuenta únicamente con título de Educación Primaria y un 68% con título de Educación Secundaria. En el Área de Producción, el 21% cuenta con título de técnico en Artes Gráficas, el 40% con título de Educación Secundaria, el 30% con título de Educación Primaria y el 9% restante no cuenta con ningún título académico.

### **2.3 Recursos financieros**

En la actualidad, la Imprenta Nacional obtiene recursos financieros provenientes de los servicios de impresión, colocación de suscripciones de Diarios Oficiales, por el cobro de espacios publicitarios en La Gaceta y el Boletín Judicial, por la venta de textos legales y por los intereses que se ganan de las inversiones en títulos valores. Adicionalmente, el Estado, mediante transferencias bancarias paga los salarios del 71% de los funcionarios de la institución.



Debido a que el análisis financiero es una de las herramientas más utilizada por la gerencia para evaluar los resultados de su gestión, es que los autores deciden echar un vistazo a los estados financieros de la Imprenta Nacional para tratar de hacer algunas extrapolaciones.

Para analizar el antes y el después de la adopción de la mercadotecnia, se escogen los cinco años anteriores a 1994 y los cinco posteriores, es decir, que se estudia un periodo de diez años, empezando en 1990 y terminando en el 2000. Los costos de producción no se toman en cuenta debido a que en la institución no se lleva un registro sistematizado sobre ellos, lo cual hace casi imposible poder rastrearlos.

**CUADRO No. 1**  
**Ingresos de la Imprenta Nacional según el origen**  
**de sus actividades-1990-2000**

<b>Año</b>	<b>Suscripciones</b>	<b>Impresión</b>	<b>Libros y revistas</b>	<b>Publicaciones</b>
1990	¢30 965 100,00	¢31 969 485,85	¢ 3 656 772,50	¢ 46 453 980,55
1991	37 920 451,00	36 786 093,00	6 511 933,50	69 066 774,50
1992	30 578 295,00	34 565 649,70	5 155 524,00	68 169 007,40
1993	33 560 272,00	38 372 598,95	4 430 309,00	77 412 359,00
1994	45 052 915,00	52 987 593,25	7 742 608,50	107 990 887,25
1995	48 891 755,95	66 663 744,23	13 025 295,00	125 605 918,55
1996	82 917 838,00	79 319 332,22	23 203 469,98	154 827 531,95
1997	81 670 322,45	71 261 996,40	16 388 973,35	211 453 425,15
1998	78 439 210,00	74 206 438,00	11 874 526,00	229 915 146,00
1999	93 175 010,00	105 156 319,00	9 341 490,00	222 656 649,00
2000	104 485 412,00	174 539 179,00	15 122 790,00	435 243 216 , 00
<b>Total</b>	<b>667 656 580,00</b>	<b>765 828 426,00</b>	<b>116 453 689,00</b>	<b>1 748 794 892,00</b>
<b>%<sup>42</sup></b>	<b>0,20</b>	<b>0,23</b>	<b>0,03</b>	<b>0,53</b>

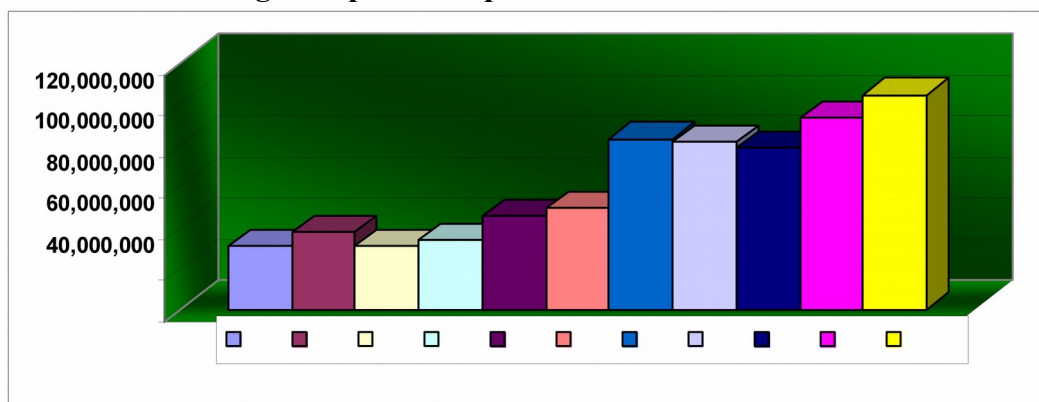
**Fuente:** Estados financieros de la Imprenta Nacional.

Se analizan las cuentas de suscripciones, impresión y las textos legales debido a que es sobre éstas actividades que la mercadotecnia puede ejercer alguna influencia, en tanto que las transferencias para el pago de la planilla proveniente de Presupuesto Nacional y los intereses que se ganan producto de las inversiones en títulos valores no son afectados por las actividades de mercadeo.

### GRAFICO No. 2

<sup>42</sup> Este es el porcentaje de contribución que hace cada cuenta a los ingresos totales.

### Ingresos por suscripciones desde 1990 al 2000



Fuente: Cuadro No. 1.

Como puede apreciarse en el gráfico anterior, los ingresos por suscripciones de los años 1990 a 1995 muestran un comportamiento muy parecido, sin embargo, a partir de 1996 y hasta el 2000 se presenta un incremento bastante significativo en relación con el quinquenio anterior, a pesar de que la cantidad de suscripciones no aumenta. Este importante incremento en los ingresos por suscripciones, coincide precisamente con la adopción formal de la mercadotecnia como una herramienta para lograr los objetivos de la Imprenta Nacional.

Dos posibles explicaciones para el incremento en los ingresos son: que los planes de mercadeo logran que los suscriptores de medio tiempo (seis meses) compren suscripciones completas (doce meses) sin embargo esto no se comprueba; la otra posible explicación está en los ajustes de precios que la Junta Administrativa le hace al costo de la suscripción.

Como puede verse en el gráfico No. 3, los ingresos por servicios de impresión muestran tres bloques de años con comportamientos de crecimiento muy parecidos; 1990-1993; 1994-1998 y 1999-2000. Llama la atención el enorme salto que presenta en el año 2000.

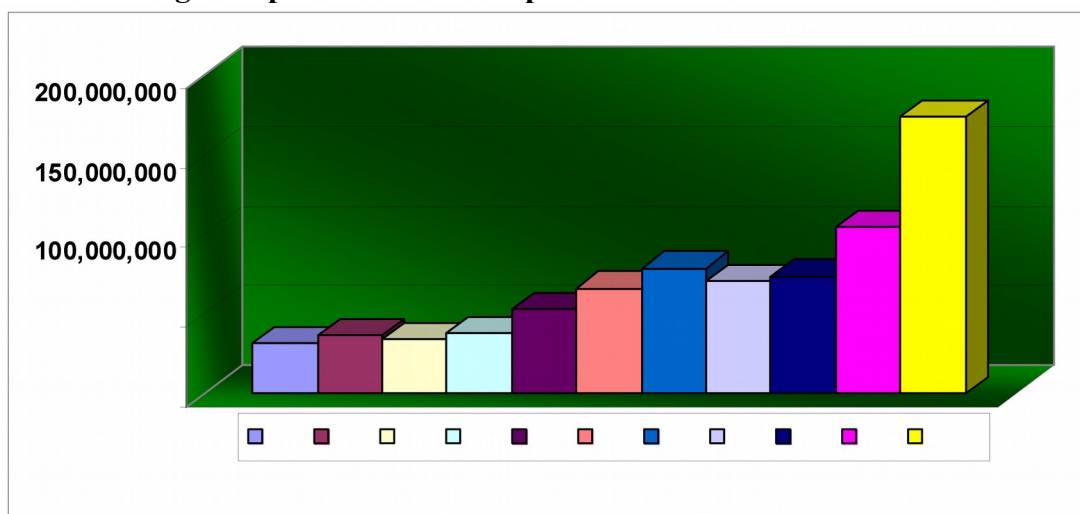
Según constatan los investigadores, mediante una revisión de varios planes de mercadeo, los servicios de impresión cuentan con un espacio dentro de dichos planes, sin embargo, las actividades propuestas no se ejecutan. Probablemente porque para la venta de ese tipo de servicio se requiere de vendedores con conocimientos muy especializados en artes gráficas

que visiten a los clientes y hasta la fecha la Sección de Mercadeo no dispone de dicha fuerza de ventas.

Otra posible explicación para que los servicios de impresión no reciban mayor atención de parte de los encargados de mercadeo, es que los clientes de estos servicios mantienen un alto grado de fidelidad con la Imprenta Nacional. La anterior situación hace que sea poco probable que el comportamiento en los ingresos por este rubro sea ocasionado por las actividades de mercadeo y que más obedezca a un crecimiento puramente natural o tal vez hasta casual.

**GRAFICO No. 3**

**Ingresos por servicios de impresión desde 1990 al 2000**



**Fuente:** Cuadro No. 1

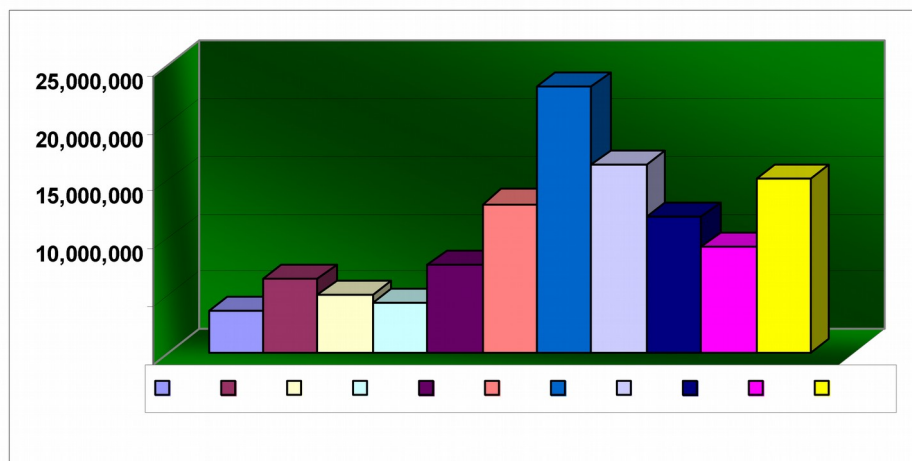
Los ingresos por textos legales muestran un comportamiento mucho más irregular que los rubros de suscripciones y de servicios de impresión, tal y como puede apreciarse en el gráfico anterior. Aquí es más difícil construir bloques con comportamientos similares, sin embargo, es posible destacar el periodo 1995-1998, debido a que presentan un aumento en los ingresos bastante elevado en relación con los demás años.

En esta cuenta de ingresos, como en la de suscripciones, el inicio del alza en la recaudación coincide con las primeras actividades de mercadotecnia que están organizadas en un plan y dirigidas por un coordinador (la jefatura de Servicios Administrativos). Una revisión de los planes de mercadeo de la Imprenta Nacional demuestra que estos productos siempre cuentan con un espacio dentro dichos planes, lo cual hace pensar que el comportamiento financiero reflejado en el cuadro en estudio es el resultado de la gestión de mercadeo.

También es importante destacar, que de las cuatro fuentes de ingresos de la institución, el rubro de textos legales es el que menor aporte hace a las ventas totales de la institución, con un 3.5%.

#### GRAFICO No. 4

##### Ingresos por textos legales desde 1990 al 2000



Fuente: Cuadro No. 1.

Es necesario aclarar que el rubro de publicaciones no se analiza desde el punto de vista de la mercadotecnia, debido a que los ingresos provenientes por esta actividad se obtienen sin realizar ningún esfuerzo de mercadeo, ya que las personas físicas o jurídicas deben insertar su publicidad en los Diarios Oficiales obligados por normas legales. Es decir, que se está frente a un monopolio.

No obstante lo anterior, este rubro generador de ingresos es el que ocupa el primer lugar con una contribución a las ventas totales del 53%. Si a este porcentaje se le suma el 20%

aportado por las suscripciones, entonces puede concluirse que los Diarios Oficiales son los responsables de generar el 73% de la facturación total de la Imprenta Nacional.

En relación con la administración de dichos recursos financieros, es necesario recordar que mediante ley especial<sup>43</sup>, la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional está autorizada para que directamente administre todos los ingresos que se reciban producto de la venta de bienes y servicios. Esto, con el propósito de que adquiera materiales, maquinaria, equipos y contrate los servicios técnicos y profesionales necesarios para su buen funcionamiento. En el siguiente cuadro puede verse como se han invertido los recursos durante los últimos 5 años.

## **2.4 Marco legal**

Según el artículo 11 de la Ley General de la Administración Pública, todo el sector público costarricense está sujeto al principio de legalidad, es decir, que solo puede ejecutar aquellas acciones para las cuales está expresamente autorizado mediante las distintas normas generales o específicas que regulan su ámbito de acción, de ahí que cada decisión que tome debe ser analizada muy cuidadosamente.

Dentro de las leyes específicas que regulan el accionar institucional están, por supuesto, la Ley de Creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, Ley de Contratación Administrativa, Ley de la Autoridad Presupuestaria, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Estatuto del Servicio Civil y la Ley de la Administración Pública, entre otras. Además, otra gran variedad de regulaciones internas también demarcan su límite de acción, tales como el Reglamento Interior de Trabajo, el Reglamento de Vehículos, el Reglamento de Caja Chica, el Reglamento de Celulares, el Reglamento de Becas o el de La Gaceta.

En el ámbito externo, la legislación también puede afectar positiva o negativamente las operaciones institucionales. Aquí pueden mencionar a los tratados de libre comercio, la Ley

---

<sup>43</sup> La ley de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional: Ley 5394.

del Fumado, la Ley de Hostigamiento Sexual en el Empleo, la de Igualdad de Oportunidades para los Discapacitados o la de Igualdad Social de la Mujer.

Según algunos documentos analizados, a partir de la creación de la Ley de la Junta Administrativa en 1973, se genera una serie de dudas en cuanto a la naturaleza jurídica de la Imprenta Nacional, debido a que la Junta y la Imprenta son consideradas como dos entes jurídicamente distintos, pero que trabajan bajo un mismo techo y para unos mismos fines.

Sobre el tema de las naturalezas jurídicas, en 1996 la Contraloría General de la República dice que la Imprenta Nacional *“es un órgano desconcentrado del Poder Ejecutivo, específicamente de la Cartera de Gobernación y a su Junta Administrativa la ha catalogado como ente descentralizado del Estado, ni autónomo ni semiautónomo, dadas sus características”*<sup>44</sup>. Ante otra consulta similar hecha en el 2002, pero en esta ocasión planteada ante la Procuraduría General de la República, ese ente indica que es recomendable *“que la Junta Administrativa y la Imprenta gestionen ante los poderes políticos la reforma a la Ley de creación de la Junta, de manera que el texto de ésta especifique en forma clara la titularidad de la personalidad de mérito”*<sup>45</sup>.

La controversia finalmente se resuelve al seguir la recomendación de la Procuraduría que propone que se gestionara una reforma a la Ley de creación de la Junta. Mediante la ley 8305 se modifica el artículo primero de la Ley de Creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional para que expresamente diga que la Junta es un *“órgano de desconcentración máxima del Ministerio de Gobernación y Policía con personalidad jurídica instrumental para contratar y adquirir bienes y servicios para el cumplimiento de sus fines”*<sup>46</sup>.

Es necesario dejar claro que dicha modificación solo vino a solucionar un problema muy puntual relacionado con la definición de la figura legal de la entidad, sin embargo, es

---

<sup>44</sup> Oficio PI/ES-304 del 9 de julio de 1996, remitido por la Contraloría General de la República al Director General de la Imprenta Nacional.

<sup>45</sup> Oficio No. C-152-2002, del 12 de junio del 2002, remitido al Director General de la Imprenta Nacional.

<sup>46</sup> Reforma hecha por la ley 8305, publicada en el alcance No. 72 a La Gaceta, del 4 de octubre del 2000.

necesaria una reforma integral de la ley que le permita a la Imprenta Nacional trabajar como una verdadera entidad industrial y deje de funcionar como un ente burocrático.

## **2.5 Productos y servicios de la Imprenta Nacional**

Actualmente, la Imprenta Nacional ofrece al mercado tres tipos de productos: Los Diarios Oficiales (La Gaceta, y el Boletín Judicial); Serie de Publicaciones Oficiales (libros y folletos que contienen leyes, códigos, decretos y reglamentos) y los Servicios de Impresión que se dan a todo el sector público (éstos incluyen la impresión de formularios, libros, timbres municipales, afiches, memorias, tarjetas de presentación, revistas, volantes y demás papelería de oficina). A continuación se hace un análisis por separado para cada uno de los productos y servicios que se mencionan.

### **2.5.1 Serie de Publicaciones Oficiales**

Desde tiempos inmemoriales, la Imprenta Nacional ha tenido dentro de sus funciones, la de publicar leyes en forma de libros o folletos para venderlas. Según la historiadora Patricia Vega, existen datos desde 1842 donde consta que la Imprenta del Estado vende a particulares y a dependencias estatales, las leyes y decretos a través de la Tesorería General.<sup>47</sup>

La afirmación de esa vocación editorial de la Imprenta Nacional en el campo de la legislación nacional, queda plasmada en el acuerdo CXLIV, del 22 de setiembre, 1882. El acuerdo ordena que un índice de legislación elaborado por el doctor Miguel Macaya se publique en el Diario Oficial. La legislación vigente que faculta a la Imprenta Nacional a publicar leyes de interés público, se puede encontrar en el inciso c), del artículo 8, del Reglamento a la Ley de Creación de la Junta Administrativa. En él se señala que a la Junta le corresponde seleccionar la publicación de leyes de interés público.

---

<sup>47</sup> Vega, Patricia. De la imprenta al periódico: los inicios de la comunicación impresa en Costa Rica 1821-1850. Editorial Porvenir, Primera edición. San José, 1995. Pág. 36.

En años más recientes, mediante un convenio, la institución se compromete con la Dirección General de la Tributación Directa a imprimir y comercializar una revista especializada en temas tributarios llamada “Jurisprudencia Tributaria”. Un convenio similar es firmado con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para elaborar otra revista denominada “Jurisprudencia Laboral”. Este proyecto es consecuente con la misión de la Imprenta Nacional, ya que en ella se señala, entre otras cosas, que esta institución se encargará de editar documentos legales.

El máximo esfuerzo realizado tendente a organizar la actividad editorial puede resumirse en la creación de una comisión editorial creada mediante sesión ordinaria 884 del 12 de julio, 1994 por la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional. El acuerdo señala que tendría como finalidad preparar un plan de trabajo para recopilar y actualizar las leyes que rigen nuestro país, para proceder a la reedición oficial de éstas.

Seguidamente se presenta un listado las librerías que distribuyen los textos legales de la Imprenta Nacional.

Librería Barrabás  
Librería Expolibros  
Librería María del Pilar  
Librería Juricentro  
Librería el Libro de Arena  
Librería Universal  
Librería Acrópolis  
Librería y Encuadernación NISA  
Editorial Biblioteca Jurídica DIKE  
Oficina del Registro Público  
Oficinas centrales de la Imprenta Nacional

Según información suministrada por la Sección de Mercadeo, los puntos de venta que mayor cantidad de recursos capta por concepto de venta de textos legales son las oficinas centrales de la Imprenta Nacional y la Librería Juricentro. Las cifras indican que el 72% de las ventas se generan en los dos puntos antes mencionados, mientras que las restantes librerías comercializan el 28% de los textos.



Otro dato interesante aportado es que la mayoría de librerías que se especializan en la venta de textos legales están ubicadas en el cantón Central de San José. Eso evidencia la necesidad de contar con una estrategia de distribución y comercialización que tome en cuenta el resto del territorio nacional.

A estas librerías el material se les entrega en consignación y se les exige que vendan a un precio determinado, con el fin de evitar la especulación con productos que son elaborados para ser vendidos a bajos precios, dado que la Imprenta Nacional no tiene fines de lucro. Es importante destacar, que la mayoría de las librerías que distribuyen los productos editoriales de la institución se encuentran ubicadas en el Casco Metropolitano.

### 2.5.2 Los Diarios Oficiales

Durante más de 170 años el Estado costarricense ha contado con un Diario Oficial, aunque no siempre se llama La Gaceta. Desde 1831 y hasta 1878, estos cambian de nombre constantemente. El primero de ellos es un periódico que se llama La Relación de los Negocios Despachados por el Gobierno Supremo del Estado (1831). Le sigue La Relación de los Negocios Despachados por el Consejo (1832). Cuatro años más tarde, es decir, en 1836, aparece el Ministerial de Costa Rica y un año después (1837) se publica Esfuerzos del Patriotismo. En 1837 sale a la luz pública el Boletín de la Junta de Sanidad. La Aurora de la Constituyente de Costa Rica y el Mentor Costarricense aparecen en 1838 y 1842, respectivamente.

La primera vez que uno de estos periódicos lleva el nombre de *gaceta* fue el 7 de diciembre de 1844 con la publicación de la Gaceta Oficial. Después de esta fecha, aunque con algunas variaciones, es más frecuente ver el nombre de La Gaceta en el diario del Estado. En 1850, por ejemplo, se le denomina como Gaceta del Gobierno de Costa Rica, tres años más tarde, es decir, en 1853, esa denominación se reduce únicamente a La Gaceta. En ese mismo año, el Estado también cuenta con otro periódico al que llama *Boletín Oficial*. Con el nacimiento del *Boletín Judicial*, en 1861, el Gobierno nuevamente vuelve a tener dos periódicos de manera simultánea.

En 1859, el diario estatal aparece llamándose Gaceta Oficial de Costa Rica; sin embargo, este nombre tampoco le dura mucho tiempo, porque en 1861 se le cambia por el de Gaceta Oficial. Este nombre le dura hasta 1878 año en que adopta el nombre con que se conoce hoy, es decir, La Gaceta, Diario Oficial.

Tres décadas más tarde, el Acuerdo No. XVIII, del 23 de febrero de 1878 que convierte a La Gaceta en un periódico diario y que le agrega la denominación de Diario Oficial, expone como razones para la realización de tales cambios *“Que la publicidad, comprensiva de los actos oficiales, es una condición propia de todo Gobierno republicano: que el mayor desarrollo de los intereses intelectuales, comerciales y económicos del país, reclama un órgano que dé a conocer oportunamente las operaciones ó actos con ellos relacionados; y que el periódico diario es el medio más conducente á lograr aquellos fines...”*

La Gaceta llena un importante espacio informativo en la vida diaria de la Costa Rica de antaño. Tanto en las ediciones de finales del siglo XIX, como en las primeras del siglo XX se encuentran informaciones relacionadas con la situación económica, el quehacer científico y sucesos del acontecer nacional e internacional. Además, se publican comentarios de interés general y hasta existe una especie de sección con avisos clasificados, con todo tipo de publicidad al mejor estilo moderno.

En el actual reglamento de este periódico (Decreto No. 26651, del 16 de febrero de 1998) en su artículo 1, inciso d), dice que La Gaceta es el Diario Oficial del Estado costarricense, mientras que en el artículo siguiente señala que será publicado todos los días hábiles y que sólo aparecerán los actos públicos y las publicaciones que la legislación establezca.

Actualmente, se puede encontrarse las siguientes secciones: Editorial, Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Documentos Varios, Poder Judicial, Tribunal Supremo de Elecciones, Contraloría General de la República, Contratación Administrativa, Reglamentos, Remates, Instituciones Descentralizadas, Régimen Municipal, Avisos, Notificaciones, Citaciones y Fe de erratas.

En cuanto la cobertura, es necesario destacar que La Gaceta es un periódico que tiene clientes en todo el territorio nacional, pero que trabaja con un canal de nivel cero, es decir, sin intermediarios. Para la distribución utiliza el correo y dos puntos de venta en San José.

**CUADRO No. 2**  
**Distribución geográfica de los suscriptores de La Gaceta.**

Zona Geográfica	Número de sus-Criptones	Porcentaje en relación con el total
San José	3555	80.26
Alajuela	275	6.21
Heredia	240	5.42
Cartago	178	4.01
Puntarenas	80	1.08
Guanacaste	52	1.17
Limón	49	1.10

**Fuente:** Sección de mercadeo

El panorama que se presenta en el cuadro anterior induce a pensar que la Imprenta Nacional, como administradora de La Gaceta, se ha limitado pasivamente a imprimir el periódico, a recibir las solicitudes de compra o suscripción de éste y a ejecutar la entrega por los medios acostumbrados, pero lo que el cliente necesita o desea obtener de su compra, es algo que pocas veces se ha tomado en cuenta. Se olvida que un bien o servicio puede ser barato, no tener competencia, ser de primera necesidad, de buena calidad y muy conocido, pero si no se encuentra a disposición del cliente, es difícil que este se interese por adquirirlo.

### 2.5.3 Servicios de Impresión

Como ya se menciona, la misión de la Imprenta Nacional es la de administrar los Diarios Oficiales, editar documentos legales y de interés cultural, brindar servicios de artes gráficas a la administración pública y organizaciones sin fines de lucro, de forma tal, que se utilicen sus recursos eficiente y eficazmente, en busca de la alta calidad y los bajos costos.

Es importante recordar que la Imprenta Nacional es una institución pública estatal de corte industrial (debido a que su actividad principal es la producción de bienes) especializada en las artes gráficas. Lo anterior hace que esta institución funcione como una empresa estatal dedicada a la elaboración de productos y no como la mayoría de entes burocráticos del Estado que se caracterizan por ofrecer servicios.

Una prueba de que desde tiempos lejanos la Imprenta Nacional es vista como una empresa, se puede encontrar en el artículo 7 de Decreto No. 8 (Reglamento de la Imprenta Nacional) publicado el 17 de setiembre de 1920. Este dice que *“La Imprenta Nacional al recibir toda orden oficial para la ejecución de un trabajo deberá calcular su valor como lo haría cualquier empresario”*. Lo cual quiere decir que si iba a cobrar como cualquier empresario, también debía dar mismo el rendimiento y calidad que cualquiera de ellos.

En la actualidad la Imprenta Nacional está facultada para ofrecer sus servicios de artes gráficas (diseño e impresión) a todas las entidades estatales costarricenses y a las organizaciones sin fines de lucro. Se exceptúa de esta autorización a las empresas privadas y los particulares.

Entre los trabajos que realiza puede mencionarse la impresión de libros, afiches, folletos, periódicos, revistas, calendarios, tarjetas de presentación, empaste fino, escaneo de imágenes y separaciones de color. También se imprimen documentos de gran valor y que requieren de altos niveles de seguridad como son los timbres municipales, cédulas de residencia, los exámenes de bachillerato y las papeletas para las elecciones nacionales.

Realizada la descripción general de los aspectos más relevantes de la Imprenta Nacional, tanto del ambiente interno como externo, tales como la filosofía empresarial, su organización, marco legal, recursos financieros y los productos y servicios, el terreno queda preparado el terreno para incursionar en el análisis pormenorizado de los antecedentes institucionales de la mercadotecnia, relacionados directamente con el problema de investigación.

### III. Mercadotecnia en la Imprenta Nacional: ¿cómo llegó, dónde está y hacia adónde se dirige?

#### 3.1 Los primeros pasos en el mercadeo

Es muy probable que la Imprenta Nacional realice actividades de mercadeo y ventas desde su creación en 1835, ya que además de los conocidos Diarios Oficiales y las leyes y decretos, desde entonces también ha ofrecido servicios de impresión tanto al Gobierno como a particulares. No obstante, durante más de siglo y medio dichas actividades son ejecutadas separadamente por múltiples unidades administrativas. Una prueba irrefutable de que hace más de 130 años el Gobierno adopta lo que los mercadólogos hoy conocen modernamente como técnicas promocionales de mercadeo, puede verse en la Circular IV del 14 de agosto de 1871.

#### **CIRCULAR IV.**

*Fija el precio de la suscripción de la Gaceta Oficial y dicta otras disposiciones para su mayor circulación.*

*Palacio Nacional.—San José, 14 de Agosto de 1871.—Circular á los Gobernadores.—Siendo de suma importancia, así para el Gobierno como para los pueblos de la República, que la Gaceta Oficial se ponga al alcance de todos ellos, á fin de que lleguen á su conocimiento los actos de aquel, el Señor Jeneral Presidente por acuerdo de esta fecha, se ha servido disponer:*

*1º. Que el valor de la Gaceta Oficial sea en lo sucesivo de un peso por semestre, ó de cinco centavos por cada número suelto:*

*2º. Que U. reúna á todos los Jefes Políticos de la Provincia de su mando y los exhorte á fin de que desde luego pasen á cada uno de los Distritos de sus respectivos Cantones y reuniendo á los principales vecinos, les expliquen la conveniencia que hay de que lean la referida Gaceta imponiéndose así de todas y cada una de las disposiciones Supremas:*

*3º. Que los referidos Jefes Políticos formen las listas de suscripción y las remitan á U., á fin de que formándolas en una, dirija esta al Oficial Mayor de la Imprenta Nacional, para que este remita el competente número de ejemplares:*

4°. *Que el Tesoro Nacional se dé á cada uno de los Señores Jefes Políticos, la suma de cuatro pesos mensuales para pagar el sueldo de un repartidor de la Gaceta;*

5°. *Y finalmente que U. cuide con especialidad de que el Domingo de cada semana, llegue la Gaceta á manos de los Jefes Políticos, y en general, de la fiel observancia del presente Acuerdo.—Dios Guarde á U.—Pinto.*

Como se ve, la Circular ordena a todos los gobernadores del país, la reunión de todos los Jefes Políticos para pedirles que pasen por los distritos a explicar a los vecinos la importancia de leer La Gaceta. Además, ahí mismo debían suscribir a quien lo deseara. La estrategia fue complementada con la autorización para disponer de cuatro pesos mensuales para pagar el sueldo de los repartidores de La Gaceta que fueran necesarios en todo el territorio nacional.

Lo más interesante de la circular es, que se ordena una reducción del 50% en el precio de la suscripción de La Gaceta. En el artículo primero dice *“Que el valor de la Gaceta Oficial sea en lo sucesivo de un peso por semestre, ó de cinco centavos por cada número suelto”*. Una revisión de Las Gacetas anteriores a la circular, demuestra que el precio por semestre de la suscripción era de dos pesos y de 15 centavos por número suelto.

Las razones para hacer lo anterior, según consta en la misma Circular, eran, que tanto para el gobierno, como para los pueblos de la República era de suma importancia que La Gaceta se pusiera al alcance de ellos para que tuvieran conocimiento de los actos del Gobierno. En un aviso de la Dirección de la Imprenta Nacional publicado el 12 de agosto de 1871, página 3, indica que la disposición de reducir el precio, *“tiene por objeto poner el periódico oficial al alcance del pueblo pobre, á fin de que, si es posible, no haya costarricense que no pueda tomar por sí mismo y mediante la lectura de este periódico, conocimiento de todos los actos del Gobierno, de todos los asuntos de interés general.”*<sup>48</sup>

Como puede apreciarse, las acciones ejecutadas por el Gobierno en la Circular IV del 14 de agosto de 1871 afecta al menos a tres de las cuatro P's de la mezcla de la mercadotecnia. Así por ejemplo, el descuento de un 50% decretado por el Gobierno tiene que ver

<sup>48</sup> Publicado en la página 3 de La Gaceta del 12 de agosto de 1871.

directamente con la P de precio y también con la promoción de ventas, ya que se trata de un incentivo monetario para alentar las compras o ventas de un producto o servicio, en este caso, de La Gaceta.

La visita de los Jefes Políticos por los distritos para explicar a los vecinos la importancia de leer La Gaceta está ligada directamente con la promoción de ventas, debido a que se da una presentación oral con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta. Además, ahí mismo debían suscribir a quien lo deseara, es decir, que se podía cerrar la venta. Por su parte, la plaza o distribución se vería afectada con la autorización para disponer de cuatro pesos mensuales para pagar el sueldo de los repartidores de La Gaceta que fueran necesarios en todo el territorio nacional.

Si bien es cierto que en ese primer plan de mercadeo se deja por fuera la “P” de producto, es solo una cuestión temporal ya que en años venideros esta importante variable de la mercadotecnia sufre una serie de mejoras. En 1878 por ejemplo, La Gaceta deja de ser un semanario para convertirse en un diario<sup>49</sup> y el 27 de julio de ese mismo año se crea una edición bimensual para el exterior<sup>50</sup>. En 1902 al Diario Oficial se le anexa un boletín comercial<sup>51</sup>.

El primer plan de mercadeo después de más de 120 años de que se ejecutaran las medidas establecidas en la Circular de 1871, se presenta ante la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional en 1994<sup>52</sup> por uno de los autores<sup>53</sup> de esta investigación. A partir de aquella fecha y hasta hoy, todos los años se presenta un plan de mercadeo para los productos y servicios de la institución.

Es importante dejar claro, que la elaboración y ejecución del citado plan no es producto de la creación formal de un departamento de mercadeo o de la asignación de personal

---

<sup>49</sup> Acuerdo No. XVIII, publicado en La Gaceta del 23 de febrero de 1878.

<sup>50</sup> Acuerdo No. LXXXVII, publicado en La Gaceta del 27 de julio de 1878.

<sup>51</sup> El aviso sobre la creación del nuevo servicio se publica en La Gaceta del 7 de julio de 1902.

<sup>52</sup> Presentado ante la Dirección General de la Imprenta Nacional en el oficio 940035, del 17 de octubre de 1994.

<sup>53</sup> Solo uno de los autores trabaja para la Imprenta Nacional.

dedicado a laborar en esa área, si no más bien de la inquietud de un alto funcionario de la Junta Administrativa, quien cuestiona por qué una entidad que vende productos y servicios no cuenta con un plan de mercadeo.

Antes de 1994, las actividades de mercadeo se ejecutan por separado en distintas unidades administrativas de la Imprenta Nacional, no obstante, a partir de elaboración y aprobación del plan de mercadeo muchas de las tareas relacionadas con mercadotecnia se concentran en el Departamento de Servicios Administrativos como una función más de esta área, pero es hasta mediados de 1996 que se destina a una persona para que trabajara a tiempo completo en la parte operativa de la función de mercadotecnia. Finalmente, en 1999 se crea de manera oficial la Sección de Mercadeo de la Imprenta Nacional la cual cuenta con tres funcionarios y que depende directamente de la Dirección General<sup>54</sup>.

Su creación no significa; sin embargo, que los problemas de mercadeo que se presentaban antes de la fundación de esa nueva unidad administrativa, se hayan solucionado todos. Como podrá entenderse, una unidad administrativa que recién se crea tiene la enorme tarea de emprender primero un proceso de organización interna, el cual incluye buscar personal calificado para el desempeño de sus tareas, definición o redefinición de funciones, antes de lanzarse a tratar de resolver los problemas que han aquejado a la organización por muchos años. Otra tarea importante que se debe llevar a cabo es la de crear una cultura interna que esté orientada a la mercadotecnia.

Además, como se reitera en varias ocasiones, los retos que se tienen por delante son enormes, debido a que, a pesar de los esfuerzos que se han realizado en materia de mercadotecnia, la Imprenta Nacional sigue experimenta una sensible pérdida de su mercado, especialmente el que consume servicios de impresión.

Esas deficiencias, son precisamente las que motivan a los investigadores a emprender una propuesta de organización y de creación de perfiles laborales para las personas que laboren en el área de mercadeo.

---

<sup>54</sup> Así fue comunicado por el Director General de la Imprenta Nacional, a la señora Dora Mora Chacón, por medio de nota, sin número, del 2 de noviembre de 1999.



### 3.2 ¿Por qué mercadeo en la Imprenta Nacional?

Una respuesta sencilla a la pregunta de *¿por qué mercadeo en la Imprenta Nacional?*, podría obtenerse siguiendo la definición de mercadotecnia dada por Kotler y decir que es porque la institución realiza actividades humanas cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio. En tanto que de la lectura de Stanton y Futrel, también es posible afirmar que como la institución ofrece productos y servicios, requiere de un sistema para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfagan necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

No obstante, los autores de este trabajo creen que es bastante improbable que la razón para la utilización de la mercadotecnia en la Imprenta Nacional, sea producto de lucubraciones en torno a las definiciones dadas por Kotler o por Stanton y Futrel o de otros expertos en el tema, ya que si esto fuera así, no habrían transcurrido seis años desde que se presenta el primer plan de mercadeo (1994) para que se creara una unidad administrativa responsable de la ejecución de todas las actividades de mercadotecnia, en cambio, se deja la función como un simple recargo en la jefatura del Departamento de Servicios Administrativos.

Aún hoy, todavía, no se tiene claro cuáles son las funciones y tareas que se tienen que ejecutar y tampoco se ha asignado todo el recurso humano y material necesario para el cabal cumplimiento de sus obligaciones.

Además, es bastante probable que en la Imprenta Nacional también se cometiera el error de creer que aplicación de la mercadotecnia como una herramienta de la gerencia, es de uso exclusivo de las organizaciones empresariales con fines de lucro, pues es vista como un medio para obtener ganancias y no como una herramienta que contribuye a lograr los objetivos de la organización. Lo cual provoca que su adopción se posponga durante muchas calendas.

La revisión algunos documentos internos tales como planes de mercadeo y propuestas de reorganización institucional, revelan que las verdaderas causas por las que la mercadotecnia ha sido adoptada en la Imprenta Nacional obedece a razones más pedestres. Así por ejemplo, en algunos planes de mercadeo y proyectos de reestructuración institucional se insiste en la necesidad de tomar medidas para hacer frente a la cada más dura competencia y a la constante pérdida de clientes. Esto por cuanto a diferencia de la mayoría de instituciones públicas que financian sus operaciones vía impuestos, la institución si debe ocuparse de generar sus propios ingresos para cubrir todos los gastos operativos y buena parte de los administrativos.

Recuérdese que la Imprenta Nacional es una institución pública estatal de corte industrial, especializada en las artes gráficas y que para atraer ingresos, la centenaria entidad ofrece al mercado costarricense tres productos: **1)** los Diarios Oficiales (La Gaceta y el Boletín Judicial); **2)** la Serie de Publicaciones Oficiales, que es un producto en forma de libros que contienen textos legales tales como leyes, decretos y reglamentos y **3)** los Servicios de Impresión que se dan a todo el sector público (estos incluyen la impresión de formularios, libros, timbres municipales, afiches, memorias, tarjetas de presentación, revistas, volantes y demás papelería de oficina).

Aquí es importante aclarar que no es que la Imprenta Nacional nunca haya tenido competidores para sus productos y servicios, pues, esta institución, a diferencia de la mayoría de entidades estatales, desde su fundación en 1835, ha tenido que competir con imprentas privadas ya que la legislación no le da ninguna ventaja monopólica sobre las actividades que ejecuta, salvo, quizá, en la administración de los Diarios Oficiales, pero esto último es una verdad a medias como se verá más adelante debido a que si existen algunas formas indirectas de competencia.

Para colmo de males, un reglamento de 1920<sup>55</sup> más bien le prohíbe ofrecer Servicios de Impresión a particulares con lo cual su mercado queda reducido solo a entidades estatales; sin embargo, hasta hace unos diez años esto no había representado ningún problema para las finanzas institucionales, ya que había abundancia de usuarios.

Sobre este mismo tema, la jefa de mercadeo, señora Dora Mora Chacón advierte que:

*“Un hecho que debe llamar a la reflexión es que en los últimos años la Imprenta Nacional ha perdido gran parte de su mercado producto de la fuerte competencia y de algunas deficiencias internas de tipo administrativo. Esto está provocando que se haya tenido que aceptar a clientes (instituciones gubernamentales) con poca solvencia económica, lo que, a su vez, ha generado altos índices de cuentas por cobrar. No es difícil imaginar, entonces, el grave problema financiero que tiene que enfrentar la Administración...”<sup>56</sup>*

Además, la señora Mora Chacón sigue diciendo que hoy las Artes Gráficas y la actividad editorial constituyen campos dominados por la empresa privada, por lo que se ha ido restando mercado a la institución, inclusive, el mismo Estado crea una serie de pequeñas imprentas en las instituciones que le han quitado trabajo a la Imprenta Nacional.

Los competidores de la Imprenta Nacional en la rama de las Artes Gráficas, tienen varias ventajas competitivas sobre esta entidad pública. Una de ellas y quizá la más importante, es que para ofrecer sus servicios (al Estado que es el principal cliente de la Imprenta Nacional) no tiene que luchar contra el exceso de regulaciones legales y burocráticas que si tiene que enfrentar la Imprenta. Además, las casas impresoras privadas tienen libertad para brindar sus servicios a cualquier cliente, en tanto que ese ente estatal está limitado a la oferta en el sector público.

---

<sup>55</sup> El artículo 4 del Decreto No. 8 del 17 de setiembre de 1920, dice textualmente: “En los talleres de la Imprenta Nacional no podrán hacerse trabajos de particulares, de cualquier índole que comprendan las artes gráficas, sólo que conste que en las otras imprentas no los pudieren hacer, y siempre sin perjuicio de los trabajos del Gobierno, que deben ser despachados en primer término, sin demora ninguna”.

<sup>56</sup> Mora Chacón, Dora. Análisis y propuesta para la creación de una editorial para textos jurídicos en la Imprenta Nacional: Tesina para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas, impartido por la Universidad Hispanoamericana. San José, 1999. Pág. 6.

Un ejemplo de las amarras legales que no permiten satisfacer la demanda de servicios con mayor rapidez, es que si necesita que los empleados trabajen horas extraordinarias para cumplir con un pedido de última hora, la Administración debe avisarles con suficiente anticipación; además, la jornada ordinaria sumada a la extraordinaria no podrá exceder de doce horas diarias, es decir, que solo se pueden trabajar cuatro horas extra por día.<sup>57</sup>

Una ventaja evidente para la Imprenta Nacional a la hora de brindar sus servicios, son las facilidades que tiene para poder ofrecer precios más bajos que sus competidores privados. Esto por cuanto no paga ningún tipo de carga impositiva y, además, recibe un subsidio anual para el pago de su planilla. No obstante, a diferencia de las imprentas privadas, por su carácter de entidad estatal y sin fines de lucro, la Imprenta Nacional a menudo tiene que cargar con actividades que no agregan ningún valor a los servicios que ofrecen y más bien aumentan los costos administrativos y de administración, tal es el caso de la obligación de contar con un Archivista, un Contralor de Servicios, un Encargado de Salud Ocupacional, una Auditoría Interna o una Asesoría Legal, por ejemplo.

### CUADRO No. 3

Resumen de gastos del periodo 1998-2002

Periodo	Gastos Administrativos	Gastos de Fabrica	Gastos Financieros	Total por año
1998	97.846.612,95	97.908.775,57	661.794,37	196.417.182,89
1999	146.453.355,17	131.586.050,41	478.857,90	278.518.263,48
2000	193.013.795,96	176.747.452,59	725.934,08	370.487.182,63
2001	213.167.146,87	210.768.663,46	1.089.204,54	425.025.014,87
2002	284.332.324,58	265.766.869,03	912.654,75	551.011.848,36
<b>TOTAL</b>	<b>934.813.235,53</b>	<b>882.777.811,06</b>	<b>3.868.445,64</b>	<b>1.821.459.492,23</b>

Fuente: Departamento Financiero

Lo dicho anteriormente puede verse reflejado claramente en el cuadro anterior, en el cual se muestra como el total de gastos administrativos del periodo 1998-2002, es superior al total de gastos de fabricación. Otra versión que se maneja en relación con los altos costos, es que

<sup>57</sup> Artículo 15 del Reglamento Interior de Trabajo de la Imprenta Nacional.

el cálculo de estos no se hace científicamente, razón por la cual a menudo se cometen errores a la hora de procesar los datos, pues, en muchos casos las cotizaciones para una orden de producción resultan excesivamente elevadas en comparación con los presupuestos elaborados por imprentas privadas.

La metodología para estimación de los costos de producción es un tema que se ha discutido durante muchos años. Así por ejemplo, algo que se cuestiona a menudo es que la tasa estimada para asignación de los costos indirectos de fabricación o carga fabril es de un 65%, pero nadie sabe cuándo ni cómo se obtuvo ese porcentaje, lo cual da margen para pensar que es producto del ingenio de quien establece la metodología.

Curiosamente, al parecer en los últimos años la ventaja competitiva basada en bajos costos por subsidio, es superada frecuentemente por sus competidores. A la pérdida de esa fortaleza también hay que sumarle el deterioro de su imagen por fallas en la calidad del servicio, entendiendo por calidad a la responsabilidad, la eficacia, la oportunidad y la atención en general. Un estudio de 1998<sup>58</sup> demuestra que hay un 31% de insatisfacción entre los clientes, en relación con el servicio que se les brinda.

El estudio le permite a la Administración confirmar que el precio se mantiene como una de las ventajas competitivas de la Imprenta, ya que de 100 puntos solo recibe 9 por insatisfacción y los problemas de tiempo de entrega que detecta años atrás, aun están insatisfechos ya que ese aspecto del servicio recibe una alta calificación de insatisfacción, con un 42%.

Por primera vez, el estudio le permite a la Imprenta Nacional conocer cuál es la percepción que tienen sus clientes en relación con otras variables del servicio distintas al precio o los plazos de entrega, tales como resolución de quejas, cumplimiento de las especificaciones dadas por el cliente o la actitud del personal.

---

<sup>58</sup> Guillén Arias, Paola y Volio Brenes, Gloriana. Diseño de un modelo de gestión estrategia para la búsqueda de alternativas institucionales que incrementen la eficiencia y eficacia en la Imprenta Nacional. Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica. San José, 1998. Pág. 58.

A continuación se presenta un cuadro completo con la evaluación de la insatisfacción de los clientes.

#### CUADRO No. 4

Evaluación de las insatisfacción de los clientes

Elemento	Insatisfacción
Presentación del personal	27%
Comodidad de las instalaciones	31%
Amabilidad de la consulta telefónica	20%
Actitud del personal	16%
Agilidad de la atención	31%
Énfasis a solicitudes	13%
Sencillez del trámite	40%
Prioridad de las órdenes de producción	64%
Variedad de los servicios	22%
Costo de trabajo	9%
Otras opciones de impresión	49%
Tiempo de entrega de presupuestos	24%
Tiempo de entrega de trabajos	42%
Tiempo de solución de defectos	56%
Calidad de impresión	20%
Calidad de trabajo final	33%
Cumplimiento de las especificaciones dadas	18%
Resolución de quejas	33%
<b>Promedio total de insatisfacción</b>	<b>31%</b>

Los problemas señalados anteriormente son precisamente los que hacen que los Servicios de Impresión se encuentren en una situación, crítica ya que se presenta una pérdida paulatina de los mejores clientes de la institución. Si bien es cierto que esto todavía no se refleja en los estados financieros como una disminución en los ingresos por este rubro, lo que si es cierto es que el equilibrio en las ventas actuales en relación con años anteriores, lo mantiene un pequeño grupo de clientes que registran un alto volumen de compras.

En relación con los competidores de los Diarios Oficiales, en especial los de La Gaceta, para dejar claro que no son un monopolio perfecto (solo hasta cierta parte del proceso publicación), es importante mencionar que:

*“En el pasado, cuando publicar las leyes en el Diario Oficial no era un requisito para que éstas fueran oficiales, la competencia estaba constituida por los pregoneros y por las notificaciones, pues éstas eran las formas más comunes para oficializarlas. Pero, hoy en día, según el artículo 129 de la Constitución Política vigente, las leyes surten efecto “...diez días después de su publicación en el Diario Oficial”. Lo anterior hace que La Gaceta sea el único medio de comunicación autorizado para oficializar la ley, situación que permite al periódico trabajar sin competencia hasta el momento de la publicación, porque después de este acto cualquiera puede reproducirlas, ya que La Gaceta o la Imprenta Nacional no cuentan con derechos de exclusividad sobre los textos publicados. Esa aseveración se sustenta en el artículo 75, de la Ley No. 6683-25.11.1982<sup>59</sup>: Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, el cual señala que “Se permite a todos reproducir, libremente, las constituciones, leyes, decretos, acuerdos, municipales, reglamentos, y demás actos públicos...”*

*Como puede verse, en cuanto a la oficialización de las normas legales, La Gaceta no tiene competidores; pero como fuente de información, si los tiene, ya que existen varias empresas que toman los textos oficializados y los procesan para venderlos, según las necesidades del cliente. Lo que hacen los competidores es aprovecharse de algunas deficiencias en la administración del diario para mantenerse en el negocio.”<sup>60</sup>*

Por su parte la Serie de Publicaciones Oficiales, que es un producto en forma de libros que contienen textos legales tales como leyes, decretos y reglamentos, tampoco está exento de competidores en el mercado debido a que varias editoriales particulares también producen libros con leyes, tales como Editorial Porvenir, Investigaciones Jurídicas, Editorial Juriscentro, Editec, Publicaciones Jurídicas y Editores Jurídicos.

En relación con el tipo de normas legales que estas editoriales venden, incluida la Imprenta Nacional, no existe una línea de especialización por parte de los editores, ya que es posible encontrar publicaciones con leyes del Derecho Penal, el Derecho Público o el Derecho Civil, por ejemplo. No obstante, la revisión de algunos listados históricos revela que la Imprenta Nacional da bastante énfasis a la legislación tributaria, de hecho, cuenta con una

<sup>59</sup> Los números después del guión corresponden al día, mes y año de la publicación de esa ley.

<sup>60</sup> Mena, Marcos. Reseña histórica del Diario Oficial La Gaceta. Editado por la Imprenta Nacional, Primera edición. San José, 2002. Pág. 50.

revista llamada Jurisprudencia Tributaria, la cual se elabora en convenio con la Dirección General de la Tributación Directa.

En convenio con el Ministerio de Trabajo, la Imprenta también produce una revista trimestral titulada Jurisprudencia Laboral. Además, el análisis permite determinar que la Constitución Política es otro documento que se reimprime constantemente. Otras normas que figuran en la oferta de esa entidad estatal son: Código de Comercio, Ley de Contratación Administrativa, Ley de la Administración Pública, Ley de la Administración Financiera, Ley de Paternidad Responsable, Código de Normas y Procedimientos Tributarios, División Territorial Administrativa y de Ley de Justicia Tributaria, entre otras.

El análisis de los catálogos de textos ofertados, también permite concluir que la línea editorial de la Imprenta Nacional presenta cierta inclinación por las normas comerciales, especialmente las tributarias y las que regulan el sector público. Sin embargo, al consultar sobre esta situación tan particular, se descubre que obedece más a la casualidad que a una estrategia debidamente elaborada, pues según se dice, la verdadera línea, es ofrecerle al mercado lo que este necesite sin importar la rama del Derecho de donde provenga la norma legal requerida.

Por otro lado, una revisión de la oferta que hacen los competidores, revela que cuentan con una mayor variedad de títulos en sus anaqueles, en tanto que la Serie de Publicaciones Oficiales casi nunca sobrepasa los seis, pero desafortunadamente, en muchas la oferta es de cero, en cambio, cuando a una editorial privada se la agota una edición, de manera muy rápida se vuelve a reimprimir, cosa que no sucede con la misma celeridad en la Imprenta Nacional.

En lo que a producto se refiere, especialmente en la parte de presentación, la oferta de los competidores es menos atractiva, debido a que las portadas o carátulas, así como el papel en que imprimen los textos, no ofrecen nada novedoso. Serie de Publicaciones Oficiales, en cambio, es impresa en cartulinas a todo color, con ilustraciones alusivas al contenido y plastificadas para darles mayor durabilidad. Además, la diagramación y el tipo de letra



utilizado, se selecciona pensando en facilitar la lectura. Aspecto de crucial importancia si se toma en cuenta que los textos de las leyes no son fáciles de ilustrar con otros recursos como fotografías, por ejemplo.

En cuanto a la variable precio, es necesario recordar que en el establecimiento de este importante elemento de la mezcla de mercadotecnia, interviene cierta cantidad de factores internos y consideraciones ambientales exógenos y que los factores internos comprenden los objetivos organizacionales, mientras que los externos incluyen la naturaleza del mercado y de la demanda.

En el caso de la Imprenta Nacional, uno de sus principales objetivos estratégicos a la hora de establecer los precios de venta, es brindar productos a los costos más bajos posibles. Efectivamente, una comparación tarifaria entre los textos de la Serie de Publicaciones Oficiales y los de la competencia corrobora que ese objetivo institucional se cumple plenamente, pues prácticamente todos sus precios son inferiores. Lo anterior contradice a Drucker cuando señala que *“casi todos los proveedores incluyendo a las instituciones de servicios públicos, nunca piensan en la asignación del precio como una estrategia,”*<sup>61</sup> pues la Imprenta Nacional sí lo hace.

Sobre los canales de distribución empleados por las editoriales privadas, no se cuenta con mucha información, pero sabe que al igual que la Imprenta Nacional, también utilizan a las librerías especializadas en textos legales que están ubicadas en el cantón Central de San José para hacer llegar sus libros hasta el consumidor final. Esporádicamente es posible encontrar alguna ley en la sección de libros de algunos supermercados.

En este apartado de la mezcla de mercadotecnia es necesario que se tenga muy en cuenta lo que se señala al inicio del punto 1.6.4 de esta investigación, donde se advierte que un producto puede ser el último grito de la moda, estar hecho de las mejores materias primas y tener el precio más bajo del mercado, pero si no está disponible para los compradores potenciales, los objetivos de la mercadotecnia aún están a medio camino, pues, las

---

<sup>61</sup> Drucker, *Loc. Cit.*

empresas u organizaciones no producen bienes o servicios para almacenarlos. Su propósito es que alguien los compre; sin embargo, si no cuentan con una estrategia de logística bien definida, lo más probable es que si tengan que estibarlos en alguna bodega o se tenga que dejar de producirlos.

En el apartado de la mezcla promocional, los competidores parecen no estar muy interesados, pues no es posible encontrar evidencia de que estén ejecutando alguna estrategia en esta materia. La Imprenta Nacional en cambio, constantemente realiza publicidad en el Diario Oficial La Gaceta y esporádicamente en la radio y también hecha mano de otra importante herramienta como es la promoción de ventas, ya que ocasionalmente ofrece descuentos en la venta de sus productos.

Siguiendo con el análisis del entorno, también es interesante señalar que el desarrollo de tecnologías informáticas de bajo costo, así como la Internet, permite a los competidores brindar nuevos servicios de información legal a través de los portales tecnológicos o redes informáticas, sustituyendo, en alguna medida, los textos impresos. Algunas editoriales que comercializan información jurídica ofrecen leyes, decretos y otras normas, que los clientes pueden consultar desde sus oficinas por medio de una computadora.

Desafortunadamente, a pesar de que la institución también dispone de los mismos recursos informáticos que sus competidores, no ha desarrollado ningún producto para contrarrestarlos. Una tímida respuesta para a este tipo de competencia, es la intención de ofrecer los textos legales en disco compacto. En la sesión 1051 del 1° de junio de 1998, la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional aprueba que ciertos textos se comercialicen en bajo ese formato, no obstante, a la fecha de hoy el nuevo producto aún no sale al mercado.

Para empeorar la situación competitiva de la entidad, ninguna editorial de textos legales puede reclamar derechos de autor sobre la publicación de alguna ley o decreto, pues así lo estipula la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos<sup>62</sup>, ya que esta norma permite a

---

<sup>62</sup> Artículo 75 de la Ley 6683, publicada el 25 de noviembre de 1982.

cualquier persona física o jurídica, reproducir libremente, las constituciones, leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y demás actos públicos.

Desafortunadamente, parece quedar demostrado que la existencia de competidores y otros problemas no son advertidos con anticipación por medio del análisis de las señaladas provenientes del entorno ni de investigaciones de mercado, sino por medio del impacto directo y repentino en las finanzas institucionales. Otra posibilidad es que tales amenazas si fueran detectadas con antelación, pero que no se hiciera nada para contrarrestarlas hasta muy tarde y de manera muy superficial.

Lo anterior quiere decir que la Imprenta Nacional utiliza el proceso de aprendizaje conductista o de estímulo y respuesta, para entender sobre la importancia de utilizar la mercadotecnia como una herramienta gerencial que ayude al logro de los objetivos organizacionales, en lugar del cognitivo que implica el procesamiento mental de la información para resolver problemas.

Una administración que espera a que los problemas se presenten para enfrentarlos (administración reactiva) tiene menos posibilidades de vencerlos, que una que se ha preparado con antelación a su llegada (administración proactiva), esto por cuanto las primeras, de manera repentina, deberán destinar recursos que tenían programados para proyectos de desarrollo, en la atención de los problemas, en tanto que quienes se preparan no se ven obligados a hacer un alto en el camino y por consecuencia se alejarán en lontananza de sus competidores.

Lo anterior no es más que un síntoma de la ausencia de planificación, ya sea porque se desconocía esa importante herramienta gerencial o simplemente por falta de interés en ella.

Los investigadores están convencidos de que es muy importante saber por qué o cómo llegó la mercadotecnia a la Imprenta Nacional, ya que ese conocimiento permite tener una idea de qué tan profundos son los cimientos que sostienen a la mercadotecnia dentro de la institución. Si llega por casualidad, entonces es probable que cuando menos se imagine se

vaya, en cambio, si fue por convicción, entonces tiene más posibilidades de resistir a los embates de sus enemigos.

### **3.3 ¿Hasta donde ha llegado la mercadotecnia en la Imprenta Nacional?**

De mercadeo, en 1994 solo había un plan y muchas ilusiones y también dudas. Hoy, ya se contabilizan ocho planes consecutivos de mercadeo; una unidad administrativa establecida dentro de la estructura organizacional; tres funcionarios dedicados exclusivamente a las tareas propias de la mercadotecnia incluyendo a un profesional y unas funciones y tareas a ejecutar bien definidas. Además, no se sabe si para bien o para mal, pero hoy al menos el tema es obligatorio en muchas de las reuniones internas de la institución.

Como ya se indica antes, mediante nota, sin número, del 2 de noviembre de 1999, la Dirección General de la Imprenta Nacional nombra a la señora Dora Mora Chacón quien cuenta con una Licenciatura en Administración de Empresas con una mención en Mercadeo, para que se encargue de dirigir las actividades (sección) de mercadotecnia. Aunque en el comunicado no se le indica cuáles son las funciones que debe desempeñar, en una propuesta de reorganización institucional presentada en el año 2001 ante la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, se cuentan las siguientes funciones y objetivos.

#### **Funciones**

1. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el diseño de los productos o servicios.
2. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el precio de los productos o servicios.
3. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con los canales de distribución.

4. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el área promocional.
5. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con investigación de mercados.
6. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con servicio al cliente.

### **Objetivos**

1. Analizar el comportamiento del mercado para adaptar los productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes y de los usuarios.
2. Procurar un adecuado nivel de ventas de tal manera que la institución obtenga los ingresos necesarios para que pueda autofinanciar todas sus actividades.
3. Mantener una elevada imagen de Imprenta Nacional con respecto a su desempeño.
4. Mantener los precios más bajos del mercado.
5. Velar porque los canales de distribución sean los correctos.

Como puede apreciarse, el proceso para instaurar una unidad administrativa dentro de estructura organizacional no ha sido tan difícil, no obstante, según se desprende de esta investigación, el esfuerzo que se ha tenido que realizar para que la idea sea aceptada por ciertos niveles jerárquicos, especialmente en el de ciertas jefaturas, ha sido un poco más duro. Esto, según se ha dicho, puede estar siendo causado por la pérdida de protagonismo que sufren algunos funcionarios al tener que trasladar de sus antiguas responsabilidades de mercadotecnia para que sean ejecutadas en una unidad común.

En relación con la contribución que la mercadotecnia ha dado al logro de los objetivos de la institución, es necesario señalar que la administración de la institución no se ha dado a la tarea de realizar una evaluación sobre este tema, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias. No obstante, al comparar algunos elementos como el producto o la publicidad impresa, si es posible apreciar a simple vista algunos cambios sustanciales.

Para entender las mejoras en el producto, basta con echar una mirada a un ejemplar de La Gaceta editada antes la era de la mercadotecnia en la Imprenta Nacional. Los diarios actuales son impresos en un formato ejecutivo (tamaño papel oficina: 8½ \*13 cts), en papel bond blanco y con la portada a todo color, en cambio antes de 1994 eran publicados en papel periódico, en un formato mucho mayor y solo tenía dos colores en su frente (ver anexo 2 a y 2 b). Uno de los autores de esta investigación compara el Diario Oficial de Costa Rica con cerca de quince diarios de América y Europa, y queda demostrado que el ejemplar costarricense es el que mejor presentación tiene<sup>63</sup>.

Algo similar ocurre con los textos legales que son otro producto que vende la entidad. La principal diferencia que se aprecia es el fino acabado de las carátulas o cubiertas de los libros, en contraposición con las desteñidas portadas de los impresos de antaño (ver anexo 3 a y 3 b).

En lo tocante a la publicidad, especialmente la impresa, que es la más fácil de encontrar en los archivos históricos, lo que queda claro es que en el pasado no se realizaba ninguna en los medios de comunicación comercial, por lo menos de manera programática. En la era del mercadeo se localizan varios anuncios sobre los Diarios Oficiales y los textos legales, diseñados especialmente para revistas como Actualidad Económica y la desaparecida revista Rumbo (ver anexo 4).

Áreas como las de servicio al cliente, especialmente la relacionada con la atención de los suscriptores de los Diarios Oficiales, también han experimentado un cambio muy positivo, debido a que ahora estos clientes cuentan con un lugar específico dentro del área de

---

<sup>63</sup> Mena. *Op. Cit.* Pág. 39.

mercadeo, a donde acudir a plantear sus inquietudes relacionadas con la atención que se les brinda. Antes de la adopción de la mercadotecnia por parte de la institución, esta delicada tarea se encontraba en total abandono.

En la descripción de funciones que aparece en el punto 4.2.1 de este documento, puede apreciarse que el servicio al cliente figura en el primer lugar de las actividades descritas por los funcionarios de mercadotecnia. Textualmente dice lo siguiente: recepción de quejas escritas y por teléfono de suscriptores por faltantes de Diarios Oficiales; por no recibo oportuno de éstos; por recibir los Diarios Oficiales en grupos; o por no respetarse la dirección indicada en el etiquetado.

La función de mercadeo también logra crear la utilidad lugar para los textos legales, debido a que lleva esos productos a varias librerías de la capital y de provincias, cosa que se hace por primera vez con la adopción de la mercadotecnia. En el punto 2.5.1 puede apreciarse un listado de los puntos de venta para los libros de la Serie de Publicaciones Oficiales, adicionalmente, en el grafico No 4 del punto 2.3 (análisis del recuro financiero), puede verse como los ingresos por la venta de este producto aumentan considerablemente, precisamente en la misma época en que se empiezan a realizar planes de mercadeo (1995).

Otro aspecto que mejora considerablemente es el manejo de la información. Aunque muchos de los informes deben confeccionarse manualmente acudiendo a bases de datos no sistematizadas, ahora es posible contar con información financiera, del mercado y de los clientes, lo cual permite una toma decisiones más efectivas.

### **3.4. ¿Qué hay para el futuro?**

Tres o cuatro décadas atrás, el número de comerciantes que ofrecen sus mercancías son muy pocos. Son tiempos en los que Henry Ford se podía dar el lujo de bromear diciendo que le ofrecía a la gente cualquier color de automóvil, siempre y cuando fuera negro<sup>64</sup>. Entonces, los clientes no tenían mucho donde elegir, por lo tanto, se veían obligados a

---

<sup>64</sup> Kotler. *Op. Cit.* Pág. 14.

repetir sus compras aunque estas no fueran muy satisfactorias. Hoy, con la globalización, el listado de marcas se pierde entre las fronteras infinitas del mundo.

Desafortunadamente, existen empresas que siguen operando como si nada estuviera ocurriendo en su entorno, siguen convencidas que su ventaja frente a la competencia, está en hacer más eficientes sus procesos de producción para poder vender a precios más bajos o fabricar bienes de primera calidad y como son expertos en lo que hacen, por tener amplia experiencia, les da margen de seguridad de que su producto es lo que el mercado necesita.

Sin embargo, hoy los cambios constantes producto de la globalización de mercados, ha venido obligando a las instituciones públicas a modernizarse para que puedan responder y contribuir ante las nuevas exigencias de un mundo sin fronteras. Ante este panorama, la Imprenta Nacional también tiene que tomar medidas para que los productos y servicios que ofrece, satisfagan plenamente las cambiantes necesidades y exigencias de su mercado.

Sobre lo que le deparará el futuro a la función de mercadotecnia solo Dios lo sabe; sin embargo, la alta jerarquía de la institución, especialmente la Junta Administrativa y la Dirección General, tienen en su poder gran parte del destino de esta importante herramienta gerencial.

No basta, entonces, con que la administración haya tomado la decisión crear una unidad administrativa a la que le ha dado el nombre de mercadeo y se le haya dotado de un grupo de personas y se le hayan establecido unas funciones y unos objetivos. Ahora es necesario que las funciones en realidad se estén cumpliendo, así como los objetivos se estén alcanzando y más importante aún, que la administración asuma un compromiso real con dicha unidad dotando de los recursos humanos y materiales necesarios.

Según la encargada de la Sección de Mercadeo, licenciada Dora Mora Chacón, unos de los principales problemas que ha tenido que enfrentar con el personal asignado, es el reducido



número de funcionarios (solo dos, además de la jefatura), la poca capacitación para el desempeño de las labores (dispone de un guardia rural y una estudiante de publicidad), así como la inestabilidad laboral de las personas que están bajo su supervisión ya que se lo cambian con bastante frecuencia.

Por lo anterior, Mora opina que para poder realizar todas las funciones asignadas y lograr los objetivos y metas de la sección para contribuir con la ejecutoria institucional, es necesaria la asignación de más personal debidamente capacitado. Afirmar, que se debe hacer una revisión de algunas tareas que actualmente están bajo la tutela de la Sección de Mercadeo, pues cree que corresponden a otras áreas administrativas y que su ejecución hace distraer esfuerzos y recursos que se deberían emplear en lograr los objetivos y metas propios de la Sección de Mercadeo.

Producto de la aplicación de los instrumentos aplicados para recabar información, los investigadores también notan que puede ser necesaria la ejecución de un programa interno de relaciones públicas, con el afán de todos los funcionarios de la institución sepan cuál es la razón de la existencia de la Sección de Mercadeo y dejen de percibirla como burocracia innecesaria, que se encuentra metida entre cuatro paredes haciendo calendarios para fin de año o hablando por teléfono en lugar de estar en la calle vendiendo. La oportunidad también debe aprovecharse para hacer ver a toda la organización que la mercadotecnia es más que ventas, publicidad o relaciones públicas.

Probablemente, una de las principales razones que hace que algunos trabajadores se cuestionen la existencia de una unidad de mercadotecnia, es que durante muchos años la Imprenta Nacional ha podido vender sus productos y servicios sin necesidad de realizar mayores esfuerzos, lo cual hace que funcionarios de ciertos niveles jerárquicos, especialmente jefaturas de los procesos de producción, hayan creado un ambiente negativo alrededor de los funcionarios y de las tareas de mercadeo.

También sería oportuno tratar de desarraigar la creencia de que el uso de la mercadotecnia no es una actividad de aplicación exclusiva de las empresas comerciales y reforzar la idea

de que es una herramienta que contribuye a lograr los objetivos de la organización cualquiera que sean sus propósitos, tales como escuelas, museos, grupos religiosos, sindicatos, entidades gubernamentales y organizaciones profesionales, entre otras.

También es importante tener claro que el ambiente externo e interno, puede afectar la estructura organizacional, y por consecuencia, se afecta su desempeño de manera significativa. Así por ejemplo, existen temporadas en que algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos, por cuanto no han aparecido amenazas sustanciales que las incentive a realizar cambios oportunos en respuesta a esa amenaza, tales como la proliferación de competidores, tecnología de avanzada adquirida por los actuales competidores, guerra de precios, entre otras. Por otra parte, existen organizaciones que enfrentan cambios permanentes en su entorno, por lo que constantemente deben estar a la expectativa de lo que sucede a su alrededor.

En virtud de lo anterior, el conocimiento en toda su magnitud de la estrategia de la empresa, objetivos, políticas y metas, permitirá desarrollar un proceso de análisis para diagnosticar las áreas donde prometa generar una sinergia con la creación del Departamento de Mercadotecnia para una organización, de tal forma que garantice una solidez a la razón de ser de la misma.

Al abarcar las áreas que aportan un valor agregado a los servicios y productos, determinar los factores críticos del éxito, las exigencias del entorno para satisfacer esas necesidades, definir cuales son sus valores reales diseño y calidad del producto, buscar indicadores que nos muestren su imagen ante los clientes, la rapidez del servicio, la buena relación con los detallistas y la habilidad de innovación, entre otros aspectos, permitirá establecer un diagnóstico acertado para reorientar la estructura organizacional y emitir una recomendación sobre las aspectos que deben realizarse con excelencia para alcanzar los objetivos de la empresa.

Se considera que los aspectos señalados anteriormente, son clave para lograr definir el rango y la ubicación de la función de Mercadotecnia, ya que su actividad y aporte,

dependerá de la jerarquía que ocupe para esta empresa en particular, dado que, cuanto mayor sea la jerarquía, más cerca debe ubicarse de la máxima autoridad y más directamente debe tener acceso a ella.

Por otra parte, considerando que en el área de Mercadotecnia se deben tomar decisiones que garanticen la consideración de todas las actividades y objetivos afectados, y será el que estará más cerca de la realidad, es decir que sus decisiones a considerar serán tomadas lo más cerca posible de las acciones concretas que las originan, midiendo el grado de futuridad, factores cualitativos, reacción de los consumidores, competidores y el riesgo de las inversiones necesarias, hace prever y la eminente necesidad de demostrar que su status está entre los niveles ejecutivos tipo “*staff*” muy cercana a la alta gerencia.

Definir si crea una fuerza de ventas que esté incluida directamente en la planilla de la institución o si en su lugar se utiliza la contratación de servicios externos para que brinden el mismo servicio, también es otra tarea que aún está pendiente.

Debido a que las relaciones públicas son un conjunto de actividades que los mercadólogos inscriben dentro de la función de promoción y a que constituyen una importante herramienta para el logro de los objetivos de la organización, es que una Oficina de Relaciones Públicas creada en la Imprenta Nacional debería de tener una relación más estrecha con la Sección de Mercadeo, si es que no debe depender directamente de esta última.

Una de las principales preocupaciones de la encargada de la Sección de Mercadeo es que alta administración establezca un orden de prioridades para poder saber cómo distribuir los esfuerzos y los recursos. Definitivamente, también se espera que la Sección de Mercadeo pueda poner en práctica las propuestas que han venido haciendo a la Dirección General y a la Junta Administrativa, en relación con los servicios de impresión.

### 3.5 Análisis Foda

El análisis FODA es una herramienta gerencial que se utiliza para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y que es de mucha utilidad a la hora de formular sus estrategias empresariales. Las fortalezas y las debilidades deben buscarse dentro de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas pertenecen al mundo exterior.

La idea de un análisis FODA es encontrar las fortalezas y oportunidades de la organización en las que puedan basarse las estrategias competitivas y empresariales, en tanto que la identificación de las debilidades y amenazas sirve para establecer las barreras defensivas contra la competencia.

En el caso de la Imprenta Nacional, puede apreciarse una cantidad bastante importante de fortalezas tales como la exclusividad en la impresión de los Diarios Oficiales, la exoneración del pago de impuestos, el subsidio de la planilla y la posibilidad de que el Estado contrate directamente con la institución. Desafortunadamente las oportunidades no parecen ser tan abundantes como las fortalezas o las oportunidades y las más relevantes que se rescatan están recorte del gasto público que hace que la Imprenta se convierta en un opción atractiva por ofrecer precios bajos, así como la posibilidad de modificación de la ley de la Junta Administrativa la Imprenta Nacional a fin de flexibilizar su gestión.

En el apartado de debilidades la lista es numerosa y con deficiencias dignas de un tratamiento muy especial, ya que entre las carencias están el incumplimiento de lo ofrecido, problemas de liderazgo, ausencia de estándares de rendimientos, deficiente cartera de clientes, ausencia de estándares de calidad y que no hay orientación hacia el servicio al cliente.

El repertorio de amenazas tampoco es halagüeño debido a que la posibilidad de que se conviertan en una realidad parece ser bastante grande. Entre los peligros está la supremacía de criterios políticos sobre criterios técnicos en la toma de decisiones, la creación de

nuevas imprentas en las instituciones públicas, que los usuarios no paguen las deudas por recortes del gasto, el recorte del gasto público limita el consumo y que los tratados de libre comercio pueden traer nuevas formas de competencia o bien la eliminación de ciertos privilegios.

CUADRO No. 5

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Exclusividad para la impresión de los Diarios Oficiales	Recorte del gasto público hace la Imprenta se convierta en un opción por oferta de bajos costos	Incumplimiento de lo ofrecido	Lentitud en los procedimientos administrativos en otras Instituciones
Trayectoria histórica en labores de imprenta ( <i>know how</i> )	Posibilidad de modificación de la ley de la Junta Administrativa la Imprenta Nacional a fin de flexibilizar su gestión	Bajos salarios que impide competir con las empresas privadas	Mejores salarios de la empresa privada
Equipo y maquinaria moderna		Inexistencia de la unidad de planificación y programación	Supremacía de criterios políticos sobre criterios técnicos en la toma de decisiones
La Institución genera recursos propios para su financiamiento	Altos costos de producción en las imprentas privadas	Problemas de liderazgo	Trabajos urgentes que dificultan la programación de la producción
Es posible producir a bajo costo por exoneración de Impuestos de la maquinaria, equipos, materia prima y materiales	Posibilidad de firmar convenios de cooperación interinstitucional	Carencia de manuales de procedimientos	
Estabilidad laboral		Ausencia de estándares de rendimientos	Creación de nuevas imprentas en las instituciones públicas
El Estado puede contratar directamente con la institución		Problemas de comunicación	Que los usuarios no paguen las deudas por recortes del gasto
Se recibe subsidio para el pago de la planilla laboral		Deficiente cartera de clientes	Recorte del gasto público limita el consumo
		Desmotivación en el personal en general	Tratados de libre comercio pueden traer nuevas formas de competencia
		Ausencia de estándares de calidad	
		No hay orientación hacia el servicio al cliente	

Utilizando los distintos documentos históricos, informes, manuales y los proyectos internos, así como de los testimonios obtenidos del trabajo de campo, los investigadores describen y comentan las razones por las que llega la mercadotecnia a la Imprenta Nacional, así como cuáles son los aportes que hace al logro de los objetivos institucionales y hacia adónde se dirige. El objetivo de lo anterior es demostrar que existe un problema por resolver, debido que en este capítulo se entra de lleno en la revisión de la estructura organizacional y funcional de las actividades de mercadeo dentro de la institución.

A partir de fase se prepara el terreno para pasar a la investigación de campo y al análisis profundo de todos aquellos elementos que, a través de la síntesis, permiten conocer el problema. Es por eso que, elementos como la estructura de mercadeo, sus funciones y los distintos recursos que le son asignados, forzosamente pasarán por el escrutinio de los investigadores en el capítulo cuatro.

#### **IV. Examen y discusión de los hechos para establecer un diagnóstico**

El objetivo de este capítulo es obtener un diagnóstico al correlacionar el marco conceptual y las relaciones funcionales que deben existir entre los diferentes departamentos de una organización, en este caso de la Imprenta Nacional, con la situación encontrada dentro de esa organización en la colocación de sus productos y servicios dentro de su mercado meta.

En palabras más sencillas, lo que se busca es encontrar la relación que existe entre la teoría y la práctica. Por esa razón es que la investigación será correlacional. Además, la información obtenida de los testimonios, las entrevistas, la observación estructurada y la lectura, será tamizada a través del método de la síntesis para obtener una explicación de lo que acontece en el interior de la Imprenta Nacional.

##### **4.1 Concepción interna sobre mercadeo**

Como ya se ha mencionado, muchas personas creen que mercadotecnia es sinónimo de ventas o de publicidad y hasta de relaciones públicas. Fundamentados en esas creencias, algunos están convencidos que bastaría con hacer una buena campaña publicitaria para vender un producto. Dicha apreciación induce en un doble error, ya que la mercadotecnia no es publicidad y que la publicidad no vende, si no que comunica o informa algo sobre el producto, el servicio o la empresa.

Para tratar de determinar cuál es la percepción y las expectativas que se tiene de la mercadotecnia en la Imprenta Nacional, se aplica un cuestionario entre todas las jefaturas de la institución. Se hace solo entre los jefes y no con todo el personal, debido a que son esos funcionarios los que con más frecuencia tienden a emitir criterios sobre la labor que realiza la nueva unidad administrativa.

Además, son éstos los que tienen el poder para impulsar o rechazar las actividades que se emprendan desde la Sección de Mercadeo y de los que, en última instancia, depende el éxito de la toda la organización, pues son los responsables de administrar los recursos (humanos, materiales y financieros) de sus departamentos, secciones y unidades, para

ejecutar las estrategias que lleven a la institución al logro de sus objetivos. Por eso, a continuación se presenta el análisis de esa concepción interna.

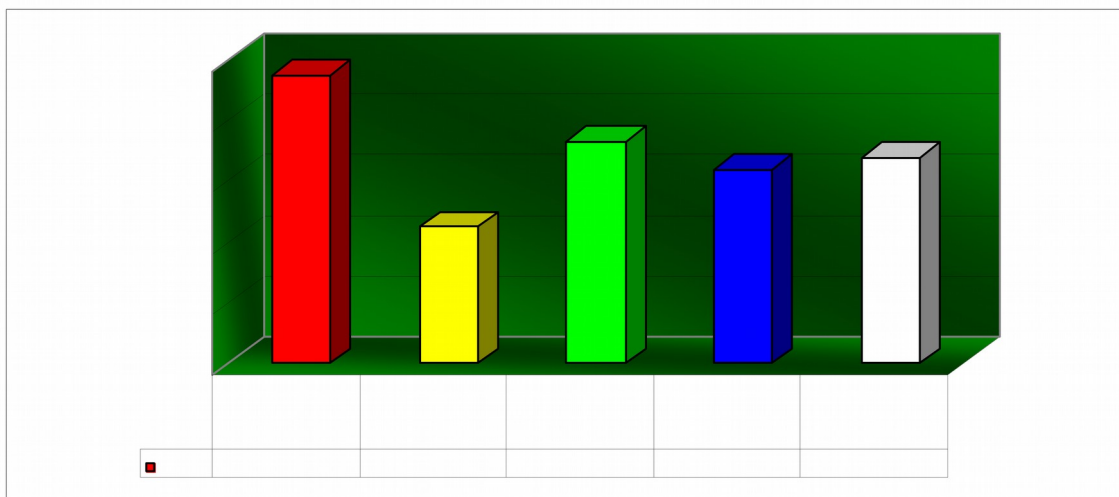
#### 4.1.1 Ventas y publicidad

En relación con la idea que las jefaturas de la Imprenta Nacional tienen sobre la mercadotecnia, a los investigadores no les causa ninguna sorpresa que el fenómeno apuntado por los teóricos, se repitiera en esa institución, es decir, que se la relacione con ventas, publicidad y relaciones públicas.

Como puede apreciarse en el gráfico No. 5, ante una pregunta de selección múltiple, de manera abrumadora el 95% de las personas indica que la mercadotecnia representa una oportunidad para aumentar las ventas y generar ingresos, en tanto que el 68% también selecciona la opción en la que se indica que puede utilizarse como una herramienta útil para mejorar la imagen institucional, es decir, que podría estar siendo asociada directamente con publicidad y relaciones públicas.

**GRAFICO No. 5**

**Percepción que tienen las jefaturas sobre el uso de la mercadotecnia en una institución pública como la imprenta nacional**



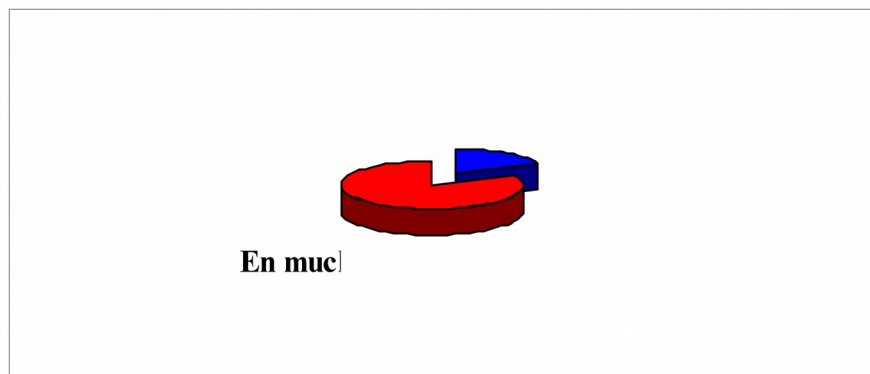
**Fuente:** Respuestas a la pregunta No. 10 del cuestionario del anexo No. 5



En relación con la imagen de la organización hay que tener claro que no solo las relaciones públicas contribuyen a mejorarla, ya que la oferta de productos y servicios de calidad y la mejora del desempeño institucional también juegan un papel determinante.

### GRAFICO No. 6

#### Opinión sobre como puede contribuir la mercadotecnia al mejoramiento del desempeño de la imprenta nacional



**Fuente:** Respuestas a la pregunta No. 1 del cuestionario del anexo No. 5.

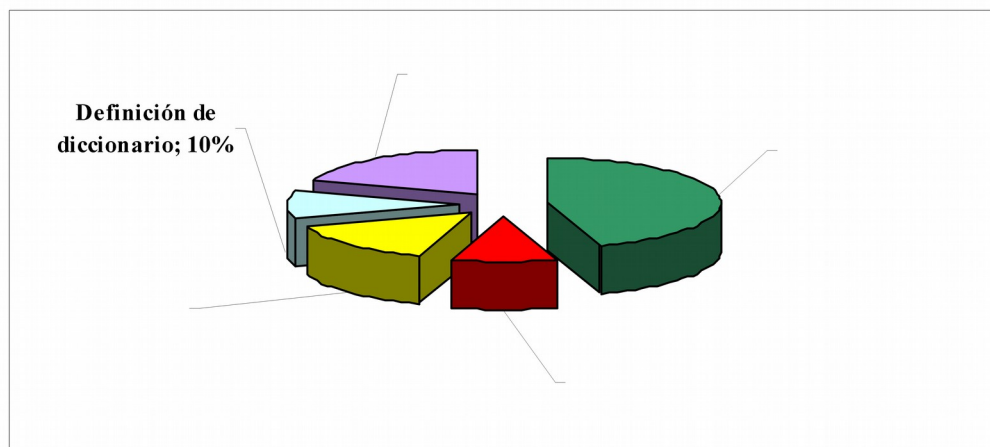
Debido a que los investigadores tienen la hipótesis<sup>65</sup> de que al menos en la Imprenta Nacional, la mercadotecnia es percibida como una “intrusa” dentro las actividades institucionales, es que en esa misma pregunta se ofrece la opción de escoger entre criterios menos positivos tales como “burocracia innecesaria” y como “una ocurrencia innecesaria”; sin embargo, nadie elige esas alternativas y más bien, un 82% de los entrevistados opina que la mercadotecnia podría ayudar en mucho al desempeño institucional. (ver gráfico No. 6 )

Para tratar de probar la consistencia de las opiniones en relación con la consulta hecha en la pregunta No. 10, la cual tiene varias opciones para escoger, en la interrogante No. 11 se solicita elaborar una definición escrita sobre el significado que para cada jefe tiene la mercadotecnia. Tal y como puede verse en el gráfico siguiente.

<sup>65</sup> Es necesario aclarar que la metodología de esta investigación no contempla la comprobación de una hipótesis, no obstante, a manera de ejercicio, los investigadores deciden plantear una.

## GRAFICO No. 7

### Forma como es descrita la mercadotecnia por las jefaturas



**Fuente:** Respuestas a la pregunta No. 11 del cuestionario del anexo No. 5.

Como puede apreciarse en el gráfico No. 7, parece haber bastante consenso, en cuanto a definir a la mercadotecnia como una herramienta para aumentar las ventas, ya que un 45% de las opiniones se centra en esa actividad. Ver la mercadotecnia como una herramienta para mejorar la calidad de los productos y servicios o como un instrumento promocional (relaciones públicas-publicidad) para mejorar la imagen de la institución también, logran una puntuación correlacional en las respuestas de ambas preguntas.

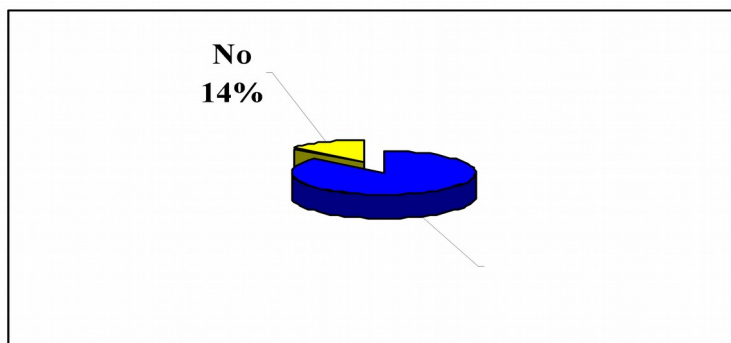
Es importante hacer notar que pareciera que las jefaturas tienen una idea bastante clara de cuáles son algunas de las actividades, aunque no las perciban todas en su conjunto, sino de manera individual.

#### 4.1.2 Otras percepciones

Para determinar si las jefaturas han notado algún cambio en el volumen de trabajos procesados, se les solicita que indiquen si creen que se está perdiendo clientes y un 86% contesta afirmativamente contra un 14% que dice que no.

### GRAFICO No. 8

Con base en el volumen de trabajo actual, percepción que se tiene sobre si se han perdido o si se están perdiendo clientes

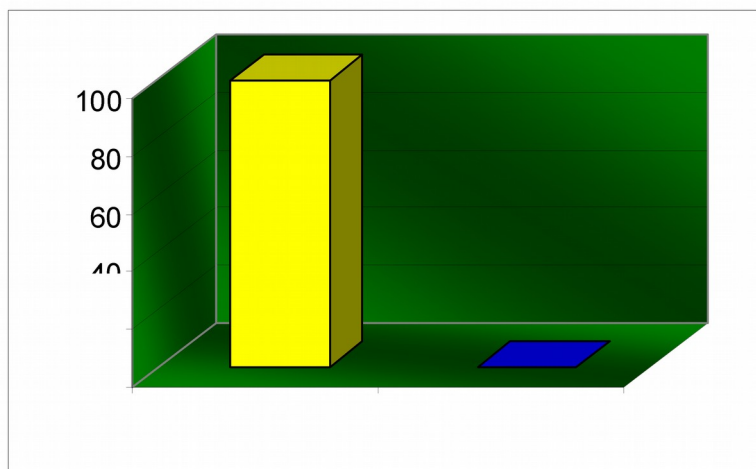


**Fuente:** Respuestas a la pregunta No. 10 del cuestionario del anexo No. 5.

Hay algo que parece estar claro a la hora de analizar los resultados de la encuesta y es que los jefes (as) reconocen o sienten que la mercadotecnia puede hacer mucho para mejorar el desempeño de la institución, es decir, que pareciera que ya no confían en los viejos métodos para hacer negocios, pues ahora, abrumadoramente creen que la Imprenta Nacional necesita de la mercadotecnia para atraer más clientes, además de estar conscientes de que la institución tiene competidores que le hacen competencia.

### GRAFICO No. 9

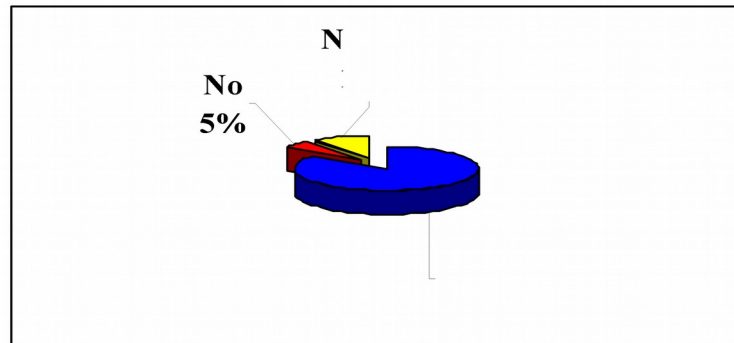
Opinión sobre si necesita la imprenta nacional atraer más clientes



**Fuente:** Respuestas a la pregunta No. 10 del cuestionario del anexo No. 5.

**GRAFICO No. 10**

**¿Tiene la imprenta nacional competidores que pueden quitarle clientes?**

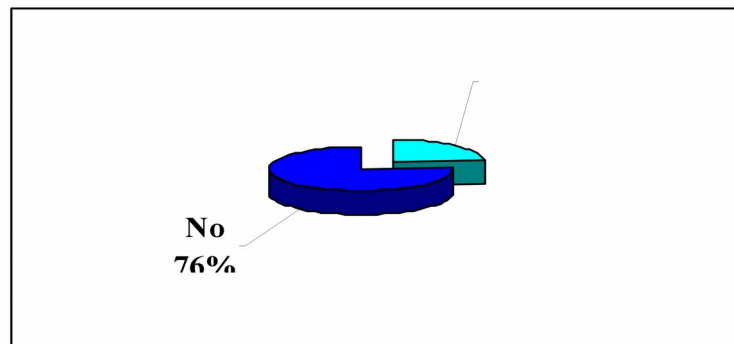


**Fuente:** Respuestas a la pregunta No. 8 del cuestionario del anexo No. 5.

Lo que parece bastante desafortunado para el área de mercadotecnia, es que un 76% de ese importante grupo de funcionarios no haya notado ninguna diferencia importante dentro de la organización al usarse esa importante herramienta gerencial.

**GRAFICO No. 11**

**¿Ha notado alguna diferencia positiva para la imprenta nacional con el uso de la mercadotecnia?**



**Fuente:** Respuestas a la pregunta No. 9 del cuestionario del anexo No. 5.

No obstante, que los trabajadores tengan una mala percepción sobre los logros obtenidos por la mercadotecnia, puede que se deba a que desconocen cuáles son las funciones, objetivos y limitaciones de dicha área.

Como ya se menciona en párrafos anteriores, el propósito de la entrevista que se aplica a las jefaturas de la Imprenta Nacional, es conocer sus opiniones en relación con las actividades de mercadotecnia que se desarrollan en la institución y tal como también se apunta en este mismo apartado, a los investigadores no les causa ninguna sorpresa que sea confundida o relacionada con ventas, publicidad y relaciones públicas. Lo que si llama la atención es que no fuera considerada como una “intrusa” o actividad innecesaria, sino como una herramienta que puede ayudar mucho al desempeño institucional.

#### **4.2. Estructura, funciones y recursos**

Ya se ha dicho que la mercadotecnia es un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfagan necesidades entre los mercado meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo, es importante recordar que toda organización requiere de una estructura organizacional que le facilite realizar y materializar sus propósitos o acciones concretas, de manera que le permita ejecutar los planes de acción para lograr los objetivos.

La estructura organizacional se puede definir como un medio, a través del cual la empresa realiza sus propósitos, planes y acciones concretas, de tal forma que pueda lograr los objetivos. Así las cosas, la estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos, de conformidad con la estrategia a seguir por parte de la organización.

Por lo anterior, es que en este apartado se analizarán las funciones y tareas que se ejecutan en el área de mercadotecnia de la Imprenta Nacional, el recurso humano de que dispone, el presupuesto que se le asigna a cada actividad de la mezcla de mercadeo, así como otros recursos, tales como los tecnológicos y la información.

### 4.2.1 Funciones y tareas

A finales de 1999, la Dirección General de la Imprenta Nacional crea formalmente la Sección de Mercadeo; sin embargo, no se definen cuáles son las funciones, tareas y objetivos de la nueva unidad administrativa. No obstante, la persona responsable de dicha Sección dispone de un listado de seis funciones y cinco objetivos, las cuales adopta de una propuesta de reorganización institucional presentada en el año 2001 ante la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional.

Aunque las funciones y objetivos se citan páginas atrás, a continuación se presentan de nuevo debido a que en esta ocasión serán objeto de un análisis profundo. Las tareas están descritas en un documento borrador elaborado por la señora Dora Mora Chacón, jefa del área de mercadeo y no están aprobadas oficialmente, pero son las que actualmente se ejecutan.

#### **Funciones**

1. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el diseño de los productos o servicios.
2. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el precio de los productos o servicios.
3. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con los canales de distribución.
4. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el área promocional.
5. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con investigación de mercados.

6. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con servicio al cliente.

Del anterior listado de funciones, es importante resaltar que todas se relación directamente con las funciones tradicionales del mercadeo, es decir, las cuatro P's de la mercadotecnia y que además se agregan otras dos actividades que son inseparables como es el servicio al cliente y la investigación de mercados. Lo cual indica, que por lo menos, que quien establece dichas funciones tiene una idea muy clara de lo que significa la mercadotecnia.

No obstante la claridad de las funciones que se deben ejecutar, en el desarrollo de este trabajo, los investigadores demostrarán que desafortunadamente no todas se ejecutan a cabalidad o no se ejecutan del todo, mientras que se realizan otras actividades que no tienen una relación directa con la mercadotecnia.

Para poder determinar cuáles de las actividades ejecutadas por el área de mercadeo tienen una relación directa con las seis funciones y cuáles no, se hace un análisis de la descripción de tareas y de los procedimientos que se realizan frecuentemente. A solicitud de los investigadores, la persona encargada de mercadeo de la Imprenta Nacional aporta por escrito una descripción detallada de los procedimientos que se siguen para la ejecución de las diversas tareas de mercadotecnia. El detalle de éstas puede verse en el anexo No. 6.

A fin de establecer la concordancia entre las funciones establecidas para el área de mercadeo y las tareas que se ejecutan en la práctica, se ofrece a continuación un listado de las actividades.

**A) Servicio al cliente**

1. Recepción de quejas escritas y por teléfono de suscriptores por faltantes de Diarios Oficiales; por no recibo oportuno de éstos; por recibir los Diarios Oficiales en grupos; o por no respetarse la dirección indicada en el etiquetado.
2. Aplicación de encuestas de “satisfacción al cliente”

3. Reuniones con altos personeros de Correos, a fin de tratar asuntos relacionados con el servicio de distribución que brindan a la institución.

4. Archivo de la correspondencia que genera el cumplimiento de esta tarea.

#### **B) Distribución de los Diarios Oficiales**

1. Entregas de los Diarios Oficiales por medio de la sección de Mercadeo: por retiro directo de los clientes en la Imprenta Nacional y por medio del mensajero de la institución.

2. Recibo de las boletas firmadas por personeros de Correos, de las gacetas y boletines que retiran de la Imprenta Nacional para su distribución y recibo de las facturas por concepto de cobro por estos servicios.

3. Atrasos en la publicación de los Diarios Oficiales, ajenos a la Sección de Mercadeo.

4. Archivo de correspondencia que genera la realización de esta labor.

#### **C) Suscripciones**

1. Recibo de copia de depósitos bancarios por concepto de suscripciones a los Diarios Oficiales.

2. Recibo de copias de las órdenes de compra de instituciones que se suscriben a crédito.

3. Impresión de las etiquetas que se adhieren a los Diarios Oficiales, con la dirección de los suscriptores a donde deben ser remitidos.

4. Notificaciones de vencimientos de suscripciones.

5. Confección de facturas proformas.

6. Entregas y controles de los alcances que se publican en forma de folleto.

7. Archivo de la correspondencia que genera el cumplimiento de estas funciones.

#### **D) Serie de Publicaciones Oficiales La Gaceta**

1. Publicación de textos legales con el sello editorial “Serie de Publicaciones Oficiales La Gaceta.”

2. Actualizar lista de leyes, folletos y revistas a la venta, con los nuevos títulos y precios.

3. Archivo de la correspondencia que genera la ejecución de este trabajo.



**E) Labor de venta de la Serie de Publicaciones Oficiales La Gaceta y otros títulos (revistas y libros históricos); de Servicios de Impresión y de los Diarios Oficiales La Gaceta y el Boletín Judicial**

1. Apertura de nuevos puntos de venta de la Serie de Publicaciones Oficiales La Gaceta y otros títulos (revistas y documentos históricos).
2. Entrega de material en consignación.
3. Apertura de nuevos puntos de venta en el sector público para ofrecer los servicios de impresión en artes gráficas.
4. Aperturas de nuevos puntos de venta para ofrecer los Diarios Oficiales La Gaceta y el Boletín Judicial.
5. Confección de facturas proformas.
6. Archivo de la correspondencia que genera el cumplimiento de esta tarea.

**F) Entregas de libros según lo dispone la ley**

1. Entregas de los títulos que edita la Imprenta Nacional a varias bibliotecas públicas e instituciones de gobierno, según la normativa que lo faculta.
2. Archivo de la correspondencia que genera el cumplimiento de esta labor.

**G) Labor de promoción**

1. Promoción de ventas; ventas personales; publicidad no pagada; publicidad; y participación en ferias, congresos, exposiciones, seminarios, etc.
2. Archivo de la correspondencia que genera el cumplimiento de estas tareas.

Del análisis de las actividades se desprende que mercadeo prácticamente no ejerce ninguna labor relacionada con el diseño de los productos o servicios, ni con la función precio de los distintos productos y servicios, salvo en la Serie de Publicaciones Oficiales.

Más adelante se analizará con mayor profundidad la singular participación o protagonismo que mercadeo tiene en la elaboración de este producto, pues es completamente responsable de los procesos de edición, impresión (producción) y mercadeo y venta, lo cual, a juicio de los investigadores es incorrecto.

Las actividades de plaza y promoción (incluyendo ventas) están claramente representadas en los puntos B, E y G, mientras que servicio al cliente e investigación de mercados se encuentra en el punto A. Los puntos D y F no corresponden a actividades propias de mercadotecnia, en tanto que C pareciera contener una mezcla actividades de servicio al cliente, ventas y distribución.

También es importante destacar, que si bien es cierto que la mayoría de las tareas tienen una relación directa con las funciones de la mercadotecnia, no todas son ejecutadas para todos los productos y servicios de la institución. Así por ejemplo, las tareas de servicio al cliente (punto A) son exclusivas para apoyar a los Diarios Oficiales, así como el punto C (suscripciones). Es decir, que para los Servicios de Impresión y la Serie de Publicaciones Oficiales no se frece una atención especial a los clientes. También es evidente, que las actividades de distribución (puntos B y E) son exclusivas para esos mismos productos.

El punto G (labores de promoción), debido a que no menciona a ningún producto en especial, deja la impresión que se ejecuta para todos los productos y servicios; sin embargo, ante esa duda se consulta ante la jefatura de mercadeo, la cual responde que al igual que el servicio al cliente y la distribución, los esfuerzos promocionales están centrados en los Diarios Oficial y la Serie de Publicaciones Oficiales.

Todo lo anterior, deja claro que los Servicios de Impresión no están recibiendo ninguna atención por parte de los funcionarios de mercadotecnia, es decir, que los esfuerzos se han centrado en los Diarios Oficiales y en la Serie de Publicaciones Oficiales y de ese esfuerzo solo el 72% de las actividades son netamente de mercadotecnia, mientras que el restante 28% debería se ejecutado en otras áreas funcionales de la Imprenta Nacional, tal es el caso de actividades de los puntos D y F (Dirigir la publicación de la Serie de Publicaciones Oficiales y la entrega de libros en las bibliotecas públicas).

Sobre el abandono total de los Servicios de Impresión por parte de mercadotecnia, a pesar de ser uno de los productos (intangibles) de la Imprenta Nacional que están pasando por

uno de sus peores momentos, los responsables del área de mercadotecnia lo han justificado aduciendo lo siguiente:

a) Que internamente todavía se sigue creyendo que los Servicios de Impresión se venden solos, es decir, sin que sea necesario realizar esfuerzos de mercadeo, debido a que durante muchos años los clientes (instituciones estatales) han escogido a la Imprenta Nacional para satisfacer sus necesidades de impresión sin que se haya tenido que invertir un solo céntimo en mercadotecnia.

b) A que se sigue creyendo que un bajo precio es suficiente para que las entidades estatales que normalmente buscan reducir costos, se vean obligadas a buscar los servicios de la Imprenta Nacional en lugar de que sea a la inversa. Lo anterior da por sentado que ese mercado no tiene ninguna otra necesidad que satisfacer como calidad, seguridad, responsabilidad o confiabilidad.

c) A que mercadotecnia no dispone de personal para realizar la venta de un servicio, que su especialización exige una relación más viva e inmediata con los clientes.

No obstante lo anterior, todo parece indicar que la situación está por cambiar, primero, porque ya se ha demostrado que los Servicios de Impresión que ofrece la Imprenta Nacional ya no son tan atractivos para las instituciones públicas como antes, y segundo, a que la Autoridad Presupuestaria aprobó la contratación de tres vendedores que se espera sirvan para promover estos servicios. (ver anexo No. 1)

Aquí es necesario aclarar que la distribución porcentual (78%,22%) de las tareas mencionada anteriormente, se asigna tomando como base la cantidad de actividades que corresponden y las que no corresponden a la función de mercadotecnia y no por la cantidad de tiempo o recursos que consumen. Según la jefa de Mercadeo, llama la atención que las tareas relacionadas con la Serie de Publicaciones Oficiales que no son propias de mercadotecnia, como le edición e impresión, por su alto grado de complejidad y a la frecuencia con que se ejecutan, consumen cerca de un 40% de lo esfuerzos y recursos de

mercadotecnia y curiosamente, generan solo el 5% de los ingresos totales de la Imprenta Nacional. (ver cuadro No. 1).

Sobre las razones que se han expuesto para justificar que sea el área de mercadotecnia la que asuma la responsabilidad del proceso editorial de la Serie de Publicaciones Oficiales, se ha dicho, por ejemplo, que debido a que el conjunto de actividades de dicho proceso no siempre estuvo asignado a una unidad administrativa específica de la Imprenta Nacional, se causaba una serie de inconvenientes de tipo mercadológico sobre los cuales nadie quería asumir responsabilidades y finalmente los problemas se achacaban al área de mercadotecnia, por lo que en algún momento, para contar con un mayor control, alguien decidió que era preferible que todas tareas de el citado proceso fueran asumidas por la jefatura de mercadeo.

Se dice, también, que un problema frecuente era, que sin conocer cuáles eran las necesidades del mercado, alguien decidía publicar un título que luego los clientes no compraban; sin embargo, culpaban a los responsables de mercadotecnia por la mala gestión de ventas (Lo anterior puede ver claramente en el anexo No. 7). A estas ediciones equivocadas se les agregaba otro problema, el cual consistía en hacer tirajes elevados de dichos títulos, lo cual hacía más difícil que un texto se pudiera colocar en el mercado, especialmente en una época en la no se contaba con ningún vendedor ni con contratos de distribución.

Para tratar de mitigar la carga que significaba ejecutar una tarea o actividad que se había tomado “prestada” y que además consumía muchos recursos de mercadotecnia, fue que desde hace varios años se empezó a recomendar la contratación de un abogado que se hiciera cargo del proceso editorial, lo cual finalmente fructificó, pues se aprobó la contratación del citado funcionario. (ver anexo No. 1)

A criterio de los investigadores, una vez que el nuevo editor asuma sus funciones, éste debe ubicarse en una unidad administrativa diferente al área de mercadeo, para que esta última utilice los recursos que actualmente destina a la edición de la Serie de Publicaciones, a otras

actividades atinentes a su naturaleza y así pueda contribuir de una mejor manera al logro de los objetivos institucionales.

#### **4.2.2 Recurso humano**

Actualmente el área de mercadeo cuenta con tres personas; una jefatura y dos subalternos. La jefatura está a cargo de una persona profesional en Administración de Empresas con énfasis en Mercadotecnia, mientras que los otros dos funcionarios no cuentan con ninguna formación académica ni experiencia en labores de mercadeo, aunque si cuentan con la secundaria completa y algunos estudios universitarios inconclusos en otras áreas. De hecho, uno ellos está clasificado como Guardia Rural y el otro como oficinista.

Los dos subalternos desempeñan tareas muy definidas. Así por ejemplo, uno ellos se dedica casi exclusivamente a la ejecución de las labores relacionadas con la venta de los textos de la Serie de Publicaciones Oficiales (punto E, 1, 2, 3, 4, 5 de las tareas descritas para mercadeo), mientras que el otro es el responsable de las tareas de servicio al cliente (punto A). Esa dedicación casi exclusiva en esas actividades, obedece que éstas se realizan a diario y consumen mayor cantidad de tiempo y recursos, en tanto que las otras se ejecutan ocasionalmente.

Las tareas que son de ejecución ocasional pueden ser desempeñadas por cualquiera de los funcionarios que esté disponible en el momento que se presente la necesidad de la ejecución, de hecho, la jefatura también debe distribuir su tiempo entre labores gerenciales y una serie de tareas operativas también conocidas como “carpintería”. Aquí es importante destacar, que entre las tareas operativas realizadas por la jefatura se encuentra la de edición e impresión de la Serie de Publicaciones Oficiales, que tanto recurso consume como ya se menciona.

En el caso de la jefatura, esta, además de desempeñar las funciones propias de la gerencia, es decir, planificar, organizar, dirigir y controlar, es responsable directa de las tareas operativas de las demás funciones de mercadeo en las cuales no hay un funcionario

designado para que las ejecute. Este es el caso de la función de precio, producto y la mayor parte de las actividades de promoción, como publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

Algo que llama la atención, es que en algún momento el área de mercadeo tiene entre su personal a un profesional graduado en relaciones públicas; sin embargo, por razones que se desconocen, esa importante actividad de la función de promoción es separada de mercadotecnia.

Considerando que las relaciones públicas son una actividad de la función de promoción, es decir, de una de las cuatro P's de la mercadotecnia y que a la Sección de Mercadeo le urge contar con personal capacitado, es que los autores creen que dichas actividades deben unificarse nuevamente, a fin de sacar un mayor provecho del escaso recurso humano con que dispone la Imprenta Nacional.

Adicionalmente, por el hecho de que los dos funcionarios que desempeñan labores de mercadotecnia sin tener preparación académica o la experiencia necesaria, no significa que no puedan ser sometidos a un plan de capacitación que les permita mejorar su desempeño.

Otro problema que se suma a la escasez de recurso humano y a su deficiente preparación técnica o académica, es la ausencia de perfiles ocupacionales para los funcionarios que trabajan o aspiran a trabajar en el área de mercadeo de la institución. Con dichos perfiles, las autoridades institucionales podrán saber en qué áreas tienen fortaleza y debilidades en su recurso humano, a fin de emprender las acciones correctivas necesarias, además de contar un valioso instrumento a la hora de contratar nuevo personal.

Como se puede apreciar, una organización como la Imprenta Nacional que ofrece productos y servicios para la venta, lastimosamente solo cuenta con un vendedor para un único producto, la Serie de Publicaciones Oficiales y que casualmente es el que menos ingresos genera a la institución. Afortunadamente, como ya se indica, la Autoridad Presupuestaria recién acaba de aprobar tres plazas para vendedores.

Pero Mercadeo no inicia sus funciones con todo el personal que tiene hoy en día. Antes de 1994 muchas de las tareas relacionadas con mercadotecnia se concentran en el Departamento de Servicios Administrativos como una función más de esta área, es decir, como un recargo. Es hasta mediados de 1996 que se destina a una persona para que trabajara a tiempo completo en la parte operativa de la función de mercadotecnia. Finalmente, en 1999 se crea de manera oficial la Sección de Mercadeo de la Imprenta Nacional y se le asignan tres funcionarios.

#### 4.2.3 Presupuesto

Antes de analizar este punto, es necesario aclarar que a partir de 1973, con aprobación de la ley 5394 que crea la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, la institución dispone de dos presupuestos: uno que es asignado a través del Presupuesto Nacional, con el cual se paga la mayoría de salarios de los funcionarios y otro que es administrado directamente por la Junta y que sirve para cubrir el resto de gastos e inversiones que se requieren para su funcionamiento.

Lo dicho anteriormente puede verse más claramente en el artículo 1 de la ley 5394, en el cual se establece que se *“crea la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, como órgano de desconcentración máxima del Ministerio de Gobernación y Policía con personalidad jurídica instrumental para contratar y adquirir bienes y servicios para el cumplimiento de sus fines”*.

En la Imprenta Nacional, el presupuesto no asigna por departamentos, sino que se divide en dos grandes programas llamados Programa 01 que corresponde al área operativa y Programa 02 para el área administrativa. Por esa razón es que no es posible señalar directamente la existencia de un presupuesto asignado para el área de mercadeo; sin embargo, eso no significa que no se le asignen recursos.

Aparte de los recursos humanos que ya se analizaron, el área de mercadotecnia dispone de contenido presupuestario para financiar los programas de publicidad, pago de viáticos así como para la compra de mobiliario y equipo de oficina. Por primera vez, este año (2003) se

aprueba una partida de ¢3.000.000,00 para realizar una serie de investigaciones de mercado. Para lo que si no dispone de asignación financiera, es para realizar actividades promocionales.

A pesar de que la Administración no ha dejado de dar soporte financiero al área de mercadeo, lo cierto es que la única asignación presupuestaria que hace con regularidad es la de publicidad; sin embargo, hay que hacer notar que durante tres años consecutivos el monto asignado se ha mantenido invariable en ¢5.000.000,00 anuales, lo cual pareciera reflejar un cierto desinterés por parte de la Administración en torno a fortalecer dicha subpartida. No obstante la invariabilidad en el financiamiento de las actividades publicitarias y de comunicación, pareciera que eso puede obedecer a factores externos, más que a institucionales, pues, según se dijo, en varias ocasiones se ha intentado obtener un incremento, pero organismos como la Autoridad Presupuestaria se han negado a realizar tal concesión, argumentando que se trata de gastos superfluos.

Algo que se encuentra y que a los investigadores les parece un poco inusual, es que sea la Dirección General de la Imprenta Nacional la que decida en cuáles medios de comunicación se deben hacer las pautas publicitarias, cuando esto debería ser una tarea de los funcionarios de mercadeo, pues son ellos los que conocen más de cerca el detalle. (ver anexo No. 8)

El pago de tiempo extraordinario para quienes participan en actividades promocionales como ferias del libro, así como el pago de comisiones por concepto de ventas tampoco está contemplado dentro del presupuesto general de la Imprenta Nacional. Las horas extra no se pagan porque existe una norma legal que no permite este tipo de erogación para los funcionarios, como los de mercadeo que laboran en el área administrativa de las instituciones públicas. Por su parte, las comisiones, como incentivo por la realización de ventas tampoco están autorizadas, ya que hasta la fecha nadie ha realizado la gestión para determinar si esto viable desde el punto de vista legal.



#### **4.2.4 Otros recursos**

Mediante la aplicación de una guía de observación que se puede ver en el, anexo No. 9, se observa que entre otros recursos disponibles para el buen funcionamiento de la oficina de mercadeo, hay que mencionar que cuentan con computadoras personales con su respectiva impresora, programas informáticos (base de datos de clientes con suscripciones de los Diarios Oficiales), acceso a la Internet, mobiliario (escritorios, sillas, estantes para libros, abanicos), fax y teléfonos.

Aunque mercadeo se encuentra en un segundo piso, en un lugar bastante alejado de las oficinas principales y a que no tiene señales que guíen al cliente, ni áreas para la atención de visitas, el ambiente es agradable, ya que la pintura es reciente, cuenta con plantas y alguna publicidad de los productos ofrecidos por la institución adornan las paredes.

Es criterio de los investigadores, el área de mercadeo debe ubicarse en el primer piso del edificio y muy cerca de la entrada principal para facilitarle el acceso a los clientes. Adicionalmente, debe acondicionare una pequeña sala para la atención visitas. Además, para demostrarles a los clientes que la Imprenta Nacional aprecia las consultas, quejas y recomendaciones de los clientes, las líneas de atención deberían ser gratuitas mediante el uso de las líneas 800 (este es un servicio ofrecido por el Instituto Costarricense de Electricidad que permite que el cliente llame y que el costo de la llamada se cargue a la institución).

#### **4.3. Los frutos de la gestión de mercadeo**

A pesar de que el propósito de este trabajo no es el de realizar un análisis sobre la gestión de mercadeo, los investigadores creen que por lo menos es necesario hacer un rápido recuento sobre los resultados que ha obtenido la Imprenta Nacional al utilizar la mercadotecnia como una herramienta de apoyo para el logro de sus objetivos.

Por eso, a continuación se ofrece un análisis de la función de mercadeo, para lo cual se hace una división de tres etapas con el propósito de contar con una idea más clara sobre como evolucionan el mercadeo dentro de la Imprenta Nacional. Tomando en consideración que las actividades de mercadotecnia inician múltiples unidades administrativas sin conexión entre sí, es que a la primera fase se le denomina “*función dispersa*”. A la siguiente se le da el nombre de “*función sin estructura*” en vista de que las actividades se han concentrado en una sola unidad administrativa (el de Servicios Administrativos) pero a manera de recargo. Finalmente, el último periodo es llamado “*función con estructura*” dado que pasa de ser un recargo, contar con total independencia funcional, así como recursos propios.

La razón por la que se decide presentar este análisis separado en tres fases, es que puedan apreciarse las diferencias, que se presentan en cada uno de los periodos, debido a que no se obtienen los mismos resultados cuando se ejecutan actividades de mercadotecnia a través de unidades administrativas que no tienen ninguna relación entre sí, que cuando la responsabilidad se concentra en algún lugar o funcionario, o cuando dispone de una estructura y recursos propios.

#### **4.3.1 La mercadotecnia como una función dispersa**

Tal y como se menciona en puntos anteriores, la Imprenta Nacional vende productos y servicios prácticamente desde su fundación, es decir, hace más de 150 años, por eso, es bastante probable que realice actividades de mercadeo y ventas desde su creación en 1835. No obstante, durante más de siglo y medio dichas actividades se ejecutan separadamente por múltiples unidades administrativas.

Así por ejemplo, los precios se fijan con el concurso del Departamento Financiero o la Auditoría Interna; las características del producto son convenidas por los responsables de la producción; la promoción no existe y las tareas de venta se reducen a dos puestos ubicados en las instalaciones de la institución, por lo tanto, los consumidores del resto del país adolecen de los servicios que la entidad ofrece.

El caos anterior genera serios inconvenientes para la buena marcha de la institución, lo cual obliga a que en 1994, muchas de las tareas relacionadas con mercadeo, se concentren en el Departamento de Servicios Administrativos como una función más de esta área. Esta falta de interés por la mercadotecnia como ya se ha reiterado, se encuentra básicamente en la falta de competidores, lo cual hace pensar que no es necesario realizar ningún esfuerzo por atraer clientes, ni para satisfacer sus necesidades.

Los autores opinan que la falta de orientación hacia el cliente es la responsable de la enorme baja en las ventas de la institución.

#### **4.3.2 La mercadotecnia como función sin estructura**

Antes de 1994, las actividades de mercadeo se ejecutan por separado en distintas unidades administrativas de la Imprenta Nacional, no obstante, a partir de elaboración y aprobación del plan de mercadeo muchas de las tareas relacionadas con mercadotecnia se concentran en el Departamento de Servicios Administrativos como una función más de esta área, pero es hasta mediados de 1996 que se destina a una persona para que trabajara a tiempo completo en la parte operativa de la función de mercadotecnia.

Finalmente, en 1999 se crea de manera oficial la Sección de Mercadeo de la Imprenta Nacional la cual cuenta con tres funcionarios y que depende directamente de la Dirección General. Lo anterior se da mediante nota, sin número, del 2 de noviembre de 1999 en la que la Dirección General de la Imprenta Nacional nombra a la señora Dora Mora Chacón para que se encargue de dirigir las actividades de mercadotecnia. (ver anexo No. 10)

Desafortunadamente, los problemas no se resuelven con la creación de esta unidad administrativa, debido a que, entre otras cosas, el personal que se elige no cuenta con el perfil correcto para desempeñarse en labores de mercadotecnia y a que tampoco se definen claramente las funciones ni el marco de acción, lo cual genera constantes choques con las antiguas oficinas que se encargan de las distintas actividades de mercadeo.

Según se dice, una de las causas de dicha resistencia puede provenir de la pérdida de protagonismo que sufren algunos funcionarios al tener que ceder sus antiguas responsabilidades de mercadotecnia para que sean ejecutadas en una unidad administrativa nueva.

Uno de los principales logros en esta etapa, es, quizá, el esfuerzo por crear un estado de conciencia o sensibilización entre el personal, especialmente entre ciertas jefaturas, para que comprendan la necesidad de utilizar la mercadotecnia como una herramienta útil para lograr los objetivos institucionales. Además, según se puede comprobar, a partir de esta etapa todos los años se presenta un plan de mercadeo para los productos y servicios de la institución.

En relación con la contribución que la mercadotecnia ha dado al logro de los objetivos de la institución durante esta fase, es decir, como una función sin estructura orgánica, es importante señalar que al comparar algunos elementos como el producto o la publicidad impresa, es posible apreciar varios cambios sustanciales en contraposición con la época en que las funciones de mercadeo se ejecutan separadamente en diferentes unidades administrativas de la Imprenta Nacional.

Para apreciar las mejoras en el producto, basta con echar una mirada a un ejemplar de La Gaceta editada antes la era de la mercadotecnia en la Imprenta Nacional (ver anexo 2 a y 2 b ). Así por ejemplo, los diarios actuales son impresos en un formato ejecutivo (tamaño papel oficio: 8½ \*13 cts), en papel bond blanco y con la portada a todo color, en cambio antes de 1994 son publicados en papel periódico, en un formato mucho mayor y solo con dos colores en su frente. Uno de los autores de esta investigación compara el Diario Oficial de Costa Rica con cerca de quince diarios de América y Europa y queda demostrado el ejemplar costarricense es el que mejor presentación tiene<sup>66</sup>.

---

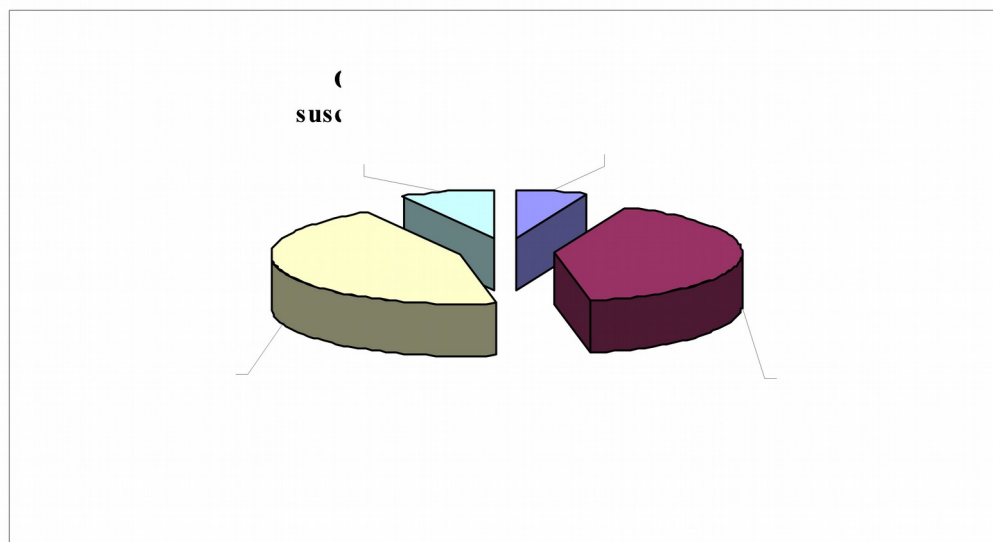
<sup>66</sup> Mena, *Op. Cit.* Pág. 39.

En lo tocante a la publicidad, especialmente la impresa, que es la más fácil de encontrar en los archivos históricos, lo que queda claro es que en el pasado no se realiza ninguna en los medios de comunicación comercial, por lo menos de manera programática. En la era del mercadeo se localizan varios anuncios sobre los Diarios Oficiales y los textos legales, diseñados especialmente para revistas como Actualidad Económica y la desaparecida revista Rumbo (ver anexos 3 a y 3 b).

Es importante señalar, que por primera vez, durante esta etapa se crea un eslogan para La Gaceta que se utiliza para apoyar el mensaje publicitario. El lema dice: “*La Gaceta, su asesor legal*” y nace precisamente como producto de un descubrimiento que revela una investigación de mercado hecha en 1994. Esa investigación demuestra que el diario oficial cuenta con cuatro segmentos de mercado y no con uno como tradicionalmente se había creído.

Debido a que antes de la investigación, en la Imprenta Nacional se tiene la idea de que La Gaceta es un periódico para abogados, también se supone que este es el único grupo de clientes que adquiere el producto, no obstante, contra todos los pronósticos se demuestra que este segmento junto con el de los compradores casuales son los más pequeños y que es superado por los empresarios privados y el sector gubernamental. Estudios posteriores han corroborado dicha composición.

**GRÁFICO No. 12**  
**Composición de suscriptores**



**Fuente:** Listado de suscriptores del 2002

Es probable que durante esta etapa, el desconocimiento de la mercadotecnia como una herramienta para alcanzar los objetivos de la Imprenta Nacional, unido a la escasez de recursos que le son asignados, especialmente humanos, no haya permitido obtener mayores logros tangibles como incrementos en las ventas, aumento en los ingresos, mejora en los servicios y productos ofrecidos o una mayor cuota de mercado.

#### **4.3.3 La mercadotecnia como función con estructura**

En esta nueva fase de la mercadotecnia, es decir, con una estructura más formal, con funciones definidas y con un poco más de recursos, además de contar con un mayor grado de aceptación dentro de la organización, lo que se hace es dar continuidad al trabajo que se inicia en 1994, especialmente el esfuerzo por crear un estado de conciencia o sensibilización entre el personal para que comprendan la necesidad de utilizar la mercadotecnia como una herramienta útil para logra los objetivos institucionales.

Según palabras de los funcionarios, en esta nueva etapa se asumen las funciones propias del área de mercadeo, pero también se ejecutan otras que no lo son, pues, aunque afines, son competencia de otras áreas de la institución, tales como la edición de los textos legales o la impresión de etiquetas que se adhieren a los Diarios Oficiales.

Otro esfuerzo que se realiza y que ha dado sus frutos, es la obtención de cuatro nuevas plazas: tres de ellas para vendedores y una para un abogado editor. (ver anexo No. 1)

En relación con la contribución que la mercadotecnia ha dado al logro de los objetivos de en esta fase, especialmente en lo tocante a las cuatro P's, es necesario señalar que una de las áreas que ha mejorado sustancialmente es la de servicio al cliente, por lo menos en lo relativo a los Diarios Oficiales y a la Serie de Publicaciones Oficiales. En relación con este último producto, la principal diferencia que se aprecia es el fino acabado de las carátulas o cubiertas de los libros, en contraposición con las desteñidas portadas de los impresos de antaño.

No obstante los logros alcanzados, también es importante destacar que los Servicios de Impresión no reciben ninguna atención por parte de los funcionarios de mercadotecnia, ya que los esfuerzos se han centrado en los Diarios Oficiales y en la Serie de Publicaciones Oficiales.

#### **4.5 Políticas y regulaciones legales**

En Costa Rica, y probablemente en la mayoría de países del mundo, especialmente en los subdesarrollados, son muy pocas las actividades que se pueden ejecutar que no estén controladas por una ley o reglamento, porque el gobierno afecta a casi todas las empresas y todos los aspectos de la vida de una nación.

Sin excepción, por lo menos en nuestro país, todos los gerentes están rodeados por una maraña de leyes, decretos, reglamentos, resoluciones y convenios internacionales que interfieren en sus decisiones, lo cual, dicho sea de paso, recuerda que en la era de la

información y el conocimiento, quien no está enterado de lo que pasa alrededor de su negocio, no podrá tomar decisiones acertadas.

En el caso de las entidades estatales como la Imprenta Nacional, prestarle atención al marco de legalidad en el que se desenvuelve, cobra especial importancia, debido a que las instituciones públicas solo pueden desplegar aquellas actividades que les son permitidas expresamente por la legislación. Por esa razón, en este apartado se analizará el marco legal externo e interno, que afecta directa o indirectamente, las actividades de mercadotecnia de la institución.

#### **4.5.1 Regulaciones internas**

Según los registros históricos, el primer reglamento de la Imprenta Nacional es dado el 3 de octubre de 1846 mediante el decreto CI, es decir, que la institución tiene un historial de más de 157 años de normativa interna, no obstante, en ese apartado al igual que en el siguiente, se discutirán aquellas que puedan tener alguna relación directa o indirecta sobre las actividades de mercadotecnia.

Para tener una idea clara sobre la forma en que la legislación interna puede afectar el quehacer institucional en materia de mercadeo, a continuación se presentan algunos decretos, reglamentos y acuerdos que regulan o que han regulado a la Imprenta Nacional a lo largo de su existencia.

Mucha de la legislación de antaño regula principalmente las actividades de producción; sin embargo, también es posible encontrar cierta normativa que se centra de manera especial en las funciones de mercadotecnia. A continuación se presentan algunas normas que afectan las cuatro P's.

#### **Producto**



- Determina cuál debe ser el contenido de la Colección de Leyes y Decretos. Decreto No. 445 publicado el 2 de agosto de 1931.
- Dispone que anualmente se publique un índice de las piezas oficiales que se hayan publicado en el Diario. Circular No. VII del 29 de agosto de 1882.

### **Precio**

- Procedimientos para fijar las tarifa para los trabajos mecánicos de la Imprenta Nacional. Decreto XXXIX del 15 de noviembre de 1866.
- Procedimiento para fijar las tarifas para las publicaciones y las suscripciones. Título XVII del Código Fiscal de 1885.

### **Plaza (distribución)**

- Suspende la distribución gratis de La Gaceta. Acuerdo No. XCI del 3 de julio de 1885.
- Autorización para entregar gratuitamente los Diarios Oficiales al Poder Judicial. Decreto No. 21296 publicado el 3 de junio de 1992.

### **Promoción**

- Fija el precio de la suscripción de La Gaceta Oficial y dicta otras disposiciones para su mayor circulación. Circular No. IV del 14 de agosto de 1871.
- Ordena al Director de la Imprenta Nacional haga enviar a los Inspectores de Escuela el número de ejemplares de la Gaceta Oficial que ellos soliciten para los Directores de Escuela. Oficio No. V del 1 de octubre de 1890.

En la actualidad es la ley de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional: Ley No. 5394 y su reglamento (Decreto No. 3937) respectivamente, son los que regulan explícitamente algunas variables de mercadeo. Así por ejemplo, en materia de precios el artículo 11 de la ley establece que La Junta Administrativa de la Imprenta Nacional queda facultada para señalar e imponer las tarifas que considere convenientes, adecuándolas a los precios de costo de los materiales de impresión y edición de las publicaciones que efectúe.

Si bien es cierto que ni la ley ni su reglamento se refieren específicamente a las demás variables de la mercadotecnia como el producto, la distribución y la promoción, se suponen contempladas en inciso a) del artículo 2, cuando se indica que los fines fundamentales de la Junta son proteger y conservar los bienes de la Imprenta Nacional y velar por su mejoramiento. No obstante dicho supuesto, la falta de una referencia explícita en esa materia ha frenado a la administración en la ejecución de actividades como las promocionales.

La falta de claridad en relación con las facultades de la Imprenta Nacional para desarrollar actividades de mercadotecnia, motiva a uno de los investigadores a que en 1997, mediante el oficio N° S-A 970065, se planteara a la Contraloría General de la República las siguientes interrogantes:

1. ¿Si como institución sin fines de lucro, la Imprenta Nacional puede contemplar márgenes de rentabilidad en los precios de los productos y servicios que vende tal y como lo hace en la actualidad, o si, necesariamente debe venderlos al precio de costo?
2. ¿Puede la Imprenta dejar de cobrar (descontar) el costo de comercialización cuando el producto es adquirido sin la participación de los intermediarios y además, es adquirido en gran volumen por alguna entidad sin fines de lucro y que los empleará para fines didácticos?

3. ¿Podría la Administración de la Imprenta Nacional utilizar alguna técnica de mercadeo para promover las ventas, previa justificación por escrito de razonamientos lógicos ante las autoridades competentes de la institución?
4. ¿Pueden darse comisiones a un agente que se encargue de vender suscripciones de los Diarios Oficiales o de las revistas que imprime la Imprenta Nacional?
5. Si un producto deja de ser demandado: ¿Podría aplicarse alguna técnica promocional para vender el producto para no tener que desecharlo y de esa manera, salvar por lo menos, los costos de producción o parte de ellos? Como ejemplo citan la reducción de precios o la creación de paquetes promocionales como el conocido “dos por uno”.
6. Si el material aún se conserva a pesar de las ventajas que se ofrezcan, ¿puede la Imprenta Nacional donar el material, aunque la ley lo prohíbe?
7. ¿Podría la Imprenta vender espacios publicitarios en sus revistas para financiar la producción del material, de tal manera que el precio de venta para el usuario final sea más accesible?

Desafortunadamente, mediante el oficio DAJ-1539 del 25 de agosto de 1997, el ente contralor omite manifestarse al respecto argumentando que es necesario que se aportara más información, lo cual no se hace, debido a que, para presentar la nueva consulta se debía aportar un criterio legal de la institución en el que se señalara cuál era la viabilidad legal, sin embargo, al no contar la Imprenta Nacional con una asesoría jurídica, se desiste de la idea.

Resulta interesante destacar que a pesar de la ausencia de una norma general que cubriera todas las actividades de mercadotecnia para cada uno de sus productos y servicios, durante las primeras etapas de la existencia de la función de mercadeo, se haya notado una mayor preocupación por contar con reglas claras para la toma de decisiones en esta materia.

Esto queda más claro cuando se revisa un Manual de Normas y Procedimientos para las Suscripciones en los Diarios Oficiales, publicado en el Alcance No. 70 de La Gaceta del 20 de octubre del 2000.

En el citado manual puede apreciarse una clara intención por regular algunos de los aspectos de la mercadotecnia que son consultados a la Contraloría General de la República. Seguidamente se ofrecen varios ejemplos extraídos de la norma antes comentada:

Artículo 5. Cuando un suscriptor reporte anomalías en la distribución del diario que le afecten, el Departamento de Mercadeo de la Imprenta Nacional tomará las medidas necesarias para solucionar el problema en el menor tiempo posible.

Artículo 6. El precio de las suscripciones y de cada ejemplar de los Diarios Oficiales, será fijado por la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional. Estas tarifas, deberán ser publicadas en La Gaceta y en el Boletín Judicial (en sus versiones electrónicas inclusive) cada vez que se modifiquen.

Artículo 9. La Imprenta Nacional, por medio de la Sección de Mercadeo y el Departamento Financiero u otra oficina debidamente autorizada, hará recordatorios de vencimiento de suscripciones y gestiones de cobro.

Artículo 11. Las suscripciones a los Diarios Oficiales también pueden hacerse dentro o fuera del territorio nacional mediante representantes autorizados por la Junta Administrativa, utilizando para el pago un depósito o transferencia bancaria o bien, las tarjetas de crédito.

Artículo 16. La Unidad de Mercadeo será la encargada de mantener en Internet un listado actualizado de los precios internacionales para las suscripciones de los Diarios Oficiales. Estos precios deben expresarse en dólares. El precio de

las suscripciones internacionales no incluye el precio de distribución o envío, por lo que éste deberá cubrirse por separado dependiendo del destino.

Artículo 17. Cuando el cliente requiera de una proforma sobre los costos de suscripción, podrá solicitarla a la Unidad de Mercadeo a quien le corresponderá confeccionarla.

Artículo 18. Para contar con un mayor control sobre las fechas en que vencen las suscripciones, la base de datos deberá suministrar un listado mensual de éstas. También debe ser capaz de elaborar listados mensuales de los nuevos suscriptores. De ser posible, se deberá confeccionar informes en los cuales se indique los períodos de suscripción de cada cliente.

Al observar la forma como mediante el Manual de Normas y Procedimientos para las Suscripciones en los Diarios Oficiales, la Imprenta Nacional encuentra un sustento legal que le permita desarrollar actividades de mercadotecnia sin correr el riesgo de caer en la ilegalidad, es que los investigadores creen que mediante la creación de un reglamento orgánico para la Imprenta Nacional, se podrán incorporar los demás temas de mercadeo que aún están fuera de las leyes internas y entre más pronto, mejor.

#### **4.5.2 Regulaciones externas**

En el punto anterior se analiza la maraña legal interna que envuelve a la Imprenta Nacional, por eso ahora corresponde el turno a las regulaciones externas, que también son bastante numerosas.

Desafortunadamente, tampoco existe un cuerpo de leyes que regulen específicamente las distintas actividades de mercadotecnia que se ejecutan en la Administración Pública, como si sucede con las actividades empresariales privadas, que son reguladas por el Código de

Comercio y más recientemente por la Ley de Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor (ley 7472).

Casualmente, es ésta última ley la que tiende establecer un mayor marco regulatorio sobre las distintas actividades de mercadotecnia que desarrollan tanto en el sector público como en el privado. Esta contiene regulaciones sobre la fijación de precios, actividades promocionales y publicitarias, distribución, así como ciertos requisitos que afectan directamente la variable producto. Como muestra, se transcribe el artículo 31 el cual trata de las obligaciones del comerciante.

*“Son obligaciones del comerciante y el productor, con el consumidor, las siguientes:*

- a) Respetar las condiciones de la contratación.*
- b) Informar suficientemente al consumidor, en español, de manera clara y veraz, acerca de los elementos que incidan en forma directa sobre su decisión de consumo. Debe enterarlo de la naturaleza, la composición, el contenido, el peso, cuando corresponda, las características de los bienes y servicios, el precio de contado en el empaque, el recipiente, el envase o la etiqueta del producto, la góndola o el anaquel del establecimiento comercial y de cualquier otro dato determinante.*

*De acuerdo con lo dispuesto en el reglamento de la presente ley, cuando el producto que se vende o el servicio que se presta se pague al crédito, deben indicarse, siempre en forma visible, el plazo, la tasa de interés anual sobre saldos, la base, las comisiones y la persona, física o jurídica, que brinda el financiamiento, si es un tercero.*

*(Así modificado por el artículo 10 de la Ley 7623 de 11 de setiembre de 1996)*

- c) Ofrecer, promocionar o publicitar los bienes y servicios de acuerdo con lo establecido en el artículo 34 de esta Ley.*
- d) Suministrar, a los consumidores, las instrucciones para utilizar adecuadamente los artículos e informar sobre los riesgos que entrañe el uso al que se destinan o el normalmente previsible para su salud, su seguridad y el medio ambiente.*

- e) *Informar al consumidor si las partes o los repuestos utilizados en reparaciones son usados. Si no existe advertencia sobre el particular, tales bienes se consideran nuevos.*
- f) *Informar cuando no existan en el país servicios técnicos de reparación o repuestos para un bien determinado.*
- g) *Garantizar todo bien o servicio que se ofrezca al consumidor, de conformidad con el artículo 40 de esta Ley.*
- h) *Abstenerse de acaparar, especular, condicionar la venta y discriminar el consumo.*
- i) *Resolver el contrato bajo su responsabilidad, cuando tenga la obligación de reparar el bien y no la satisfaga en un tiempo razonable.*
- j) *Fijar plazos prudenciales para formular reclamos.*
- k) *Establecer, en las ventas a plazos, garantías de pago proporcionales a las condiciones de la transacción.*
- l) *Cumplir con los artículos 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 y 41 bis de esta ley. (Así reformado por el artículo 1º, inciso a), de la ley No.7854 de 14 de diciembre de 1998)*
- m) *Cumplir con lo dispuesto en las normas de calidad y las reglamentaciones técnicas de acatamiento obligatorio.*
- n) *Mantener en buenas condiciones de funcionamiento y debidamente calibradas las pesas, las medidas, las registradoras, las básculas y los demás instrumentos de medición, que utilicen en sus negocios.*
- ñ) *Extender la factura o el comprobante de compra, donde conste, en forma clara, la identificación de los bienes o servicios, así como el precio efectivamente cobrado. En los casos de ventas masivas, se faculta al Ministerio de Economía, Industria y Comercio para autorizar el establecimiento de otros sistemas mediante los cuales se compruebe la compra.*
- o) *Apegarse a la equidad, los buenos usos mercantiles y a la ley, en su trato con los consumidores.*

*Toda información, publicidad u oferta al público de bienes ofrecidos o servicios por prestar, transmitida por cualquier medio o forma de comunicación, vincula al productor que la transmite, la utiliza o la ordena y forma parte del contrato.”*

Si bien es cierto que la mayoría de instituciones públicas están dedicadas a ofrecer servicios a la ciudadanía, estas no precisamente se han caracterizado por su excelencia en su oferta de servicios. De ahí, que tal vez la sociedad haya presionado para que se aprobaran instrumentos legales como el que crea la Defensoría de los Habitantes, las Contralorías de Servicios y más recientemente la Ley de Simplificación de Trámites, con lo cual se pretende hacer una realidad lo que los especialistas en mercadeo tanto han pregonado durante muchos años, que es hacer entender a la gerencia que el cliente es la razón de ser de las organizaciones que venden algún producto o servicio.

La Ley de Simplificación de Trámites tiene una clara orientación al cliente, pues exige a las instituciones públicas lo mismo que las contralorías de servicios.

Tratándose este trabajo de la búsqueda de posibles oportunidades para mejorar la estructura de mercadeo, también se hace necesario el análisis de la legislación que regula la contratación de servicios personales en el sector público. Por eso, en caso de que se requiera de la contratación de recurso humano adicional, se debe determinar cuál es el mecanismo legal que mejor lo permite.

Así por ejemplo, en materia de contratación de personal, es importante tomar en cuenta que el Decreto No. 30919-H, en su artículo 2 establece que durante el año 2003, no se crearán plazas para los Ministerios y sus Órganos Adscritos, lo cual ya crea una importante limitación y exige la búsqueda de nuevas opciones para superar los problemas estructurales del área de mercadotecnia.

No obstante la limitación antes señalada, la legislación ofrece otras opciones para poder suplir la necesidad de contar con ciertos servicios, a través de mecanismos diferentes al del empleo directo de trabajadores. Así por ejemplo, la ley de Contratación Administrativa<sup>67</sup> (ley No. 7494 del 2 de mayo de 1995) establece en su artículo 64 y 65 que se podrán contratar servicios técnicos o profesionales mediante los procedimientos de licitación

---

<sup>67</sup> Esta ley es la que regula todos los procesos de compras de las instituciones públicas.



pública, licitación por registro o licitación restringida y que dichas contrataciones originarán relación de empleo público.

Por otro lado, el artículo 2, inciso c) de esa misma ley y el artículo 78 de su reglamento (Decreto 25038 del 6 de marzo de 1996), permite la firma de contratos o convenios entre instituciones de derecho público sin que sea necesaria la realización de concursos públicos, es decir, que se puede hacer de manera directa.

Las Sociedades Anónimas Laborales creadas por la Ley 7407, son grupos de personas que dejan de trabajar para una institución y se organizan para brindarle algún servicio a su ex patrono, son otra opción, debido a que el artículo 27° establece que estas organizaciones tendrán derecho a contratar la venta, la adquisición o la distribución de bienes y servicios, en igualdad de condiciones, preferentemente con el Estado.

Todas las anteriores, son precisamente normas legales que facultan a la administración pública a realizar lo que se denomina *outsourcing*, es decir, contratar a terceros para que en su lugar ejecuten ciertas actividades.

Con el final de este capítulo los investigadores también acaban con los análisis, las descripciones, las síntesis y las correlaciones, para proceder a desarrollar la propuesta que soluciona el problema estructural que presenta la Imprenta Nacional en su área de mercadotecnia. De seguido se señala cuál es la estructura ideal para la función de mercadotecnia, así como su ubicación dentro de la estructura organizacional. Se establece además, cuáles deben ser las nuevas funciones, la cantidad y tipo de personal que se requiere para su buen funcionamiento, así como un detalle pormenorizado de los perfiles, las tareas y los requisitos de cada uno de los nuevos funcionarios.

Como complemento a la propuesta de solución del problema, en el apartado siguiente también se indican los caminos probables que puede seguir la Imprenta Nacional para implementar las recomendaciones de este documento.



## **V. Ubicación estratégica para las funciones de mercadotecnia dentro de la estructura organizacional de la Imprenta Nacional**

### **5.1. Ubicación dentro de la estructura general**

Por el alto nivel de importancia que tienen las funciones, actividades y tareas de mercadotecnia para la institución, sobre todo en momentos en que urge recuperar y mantener clientes, así como aumentar el nivel de ventas para incrementar los ingresos y muy especialmente por el elevado volumen de actividades y esfuerzos que debe desplegar y considerando que esto solo lo puede lograr si cuenta con el apoyo decidido y constante las autoridades superiores, es que mercadeo debe depender jerárquicamente de la Dirección General o de alguna otra Dirección que se cree en el futuro, pero nunca de la jerarquías que administran las operaciones de producción.

Esto último se recomienda para evitar la tentación de que los encargados de la producción vayan a obligar a los funcionarios de mercadotecnia, los cuales estarán en condición de subordinados, a tener que plegarse a las decisiones que mejor convienen a las líneas de ensamble, dejando de lado las muy especiales necesidades de los clientes.

También es necesario definir la nomenclatura con que se denominará o se será reconocida la nueva estructura dentro de la estructura general de la Imprenta Nacional. Es por eso que, tomando en cuenta que se recomienda que mercadeo dependa jerárquicamente de la Dirección General o de alguna otra Dirección que se cree en el futuro, es que su nombre debe ser acorde con dicha jerarquía. De ahí, que entonces debería llamarse Departamento de Mercadeo, pues las demás funciones administrativas de la institución que están a ese mismo nivel, se denominan como departamentos, como primer nombre.

Además, con la asignación de un nivel jerárquico superior y con la denominación de “*departamento*”, la administración está enviando un mensaje a toda la organización en el que le dice que las funciones de mercadotecnia cuentan con el respaldo de la alta administración y por lo tanto deben ser respetuosos y colaboradores. Esto, en alguna

medida, le facilitará al Departamento de Mercadeo abrirse camino ante el reto tan importante que tiene por delante.

## **5.2. Funciones y relaciones con las otras áreas de la Imprenta Nacional**

Las funciones propuestas para el Departamento de Mercadeo son exactamente las mismas que están definidas actualmente, la diferencia es que ahora deben ejecutarse al pie de la letra y no como se ha venido haciendo, es decir, que una funciones no se cumplen del todo, otras apenas se ejecutan a medias y para empeorar la situación, a cambio ejecuta tareas que son totalmente ajenas a la mercadotecnia.

Recuérdese por ejemplo, que del análisis de las actividades se desprende que mercadeo prácticamente no ejerce ninguna labor relacionada con el diseño de los productos o servicios, ni con la función precio de los distintos productos y servicios, salvo en la Serie de Publicaciones Oficiales.

A continuación se indican las funciones que debe ejecutar el Departamento de Mercadeo.

### **5.2.1 Funciones**

Es importante aclarar, que las funciones que se proponen para el Departamento de Mercadeo tienen fundamento en las cuatro actividades principales señaladas por estudiosos de la mercadotecnia y que son mejor conocidas como las “**Cuatro P’s**” debido a que corresponden a producto, precio, plaza y promoción, las cuales constituyen hasta ahora, los componentes más importantes y conocidos del mercadeo.

1. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el diseño de los productos o servicios.
2. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el precio de los productos o servicios.

3. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con los canales de distribución.
4. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el área promocional (ventas, promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas, publicidad no pagada).
5. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con investigación de mercados.
6. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con servicio al cliente.

Las tareas y actividades que el Departamento de Mercadeo no debe realizar, no aparecen definidas como funciones propias de su área, por eso no pueden apreciarse en el listado que se analiza en el capítulo 4. Sin embargo, es necesario recordar que el trabajo que no debe realizar es el que corresponde a la impresión de etiquetas que se adhieren a los Diarios Oficiales y actividad editorial de la Serie de Publicaciones Oficiales, pues hasta ahora ha sido completamente responsable de los procesos de edición, impresión (producción) y mercadeo y venta, lo cual, a juicio de los investigadores es incorrecto.

### **5.2.2 Detalle de las funciones de mercadeo**

Para no dejar las funciones del Departamento de Mercadeo en un simple listado de cosas, es que a continuación se presenta un detalle de las actividades y tareas que se deben ejecutar en cada una de ellas.

- 1. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el diseño de los productos o servicios.**

Los encargados de marca y de producto: planean, dirigen y controlan los esfuerzos

comerciales y de mercadotecnia para sus productos. Se ocupan de la investigación y el desarrollo, empaque y fabricación. Además, es importante señalar que el desarrollo de productos nuevos es un proceso largo y esmerado que abarca aspectos, tales como la generación de ideas, selección de opciones, desarrollo de pruebas, desarrollo de estrategia de mercadeo, análisis financiero y desarrollo de producto, pruebas de mercado y comercialización y no simples ocurrencias.

Una de las consideraciones más importantes que deben tomarse en cuenta dentro de la variable producto, son las estrategias de productos nuevos a causa de la aceleración de los cambios en los gustos, preferencias, tecnología y competidores. En esta materia, la Imprenta Nacional deben esforzarse por no depender únicamente de sus productos actuales, porque la competencia está atenta para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. Otra consideración que debe tomarse en cuenta es como los productos atraviesan por un ciclo de vida, cuya última etapa (declinación) se caracteriza por una disminución en las ventas y en las ganancias.

De ahí la importancia de que la Administración tenga mucho celo en el momento de escoger una estrategia sobre productos nuevos. Y no solo celo, sino que deben tener el gran cuidado de realizar un exhaustivo estudio de mercado. Por eso, una de las recomendaciones que deben sugerirse para evitar errores caros, es trabajar con artículos cuya tecnología está disponible en la institución y que vayan dirigidos a los mismos clientes, para que la distribución se efectúe por los canales establecidos con anterioridad.

## **2. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el precio de los productos o servicios.**

**Precio:** los responsables de mercadeo deben definir los precios (no los costos) de los bienes y servicios que se están ofreciendo. En caso de no estar facultados para tomar estas decisiones, como mínimo deben dar las recomendaciones del caso. Es importante recordar que no es lo mismo determinar cuál es el costo de un producto o servicio, que fijar el precio, ya que en la fijación de este último intervienen otros factores un poco más

subjetivos o flexibles si se quiere, tal y como se explicará más adelante.

En el caso específico de la Imprenta Nacional es importante destacar que la fijación de precios o tarifas es competencia única y exclusivamente de la Junta Administrativa (artículo No 11 del reglamento de la ley de creación de la Junta), dado que esta obligación o parte de ella no se ha delegado a la Administración. De lo anterior se puede concluir, entonces, que las unidades administrativas designadas por la Junta (Financiero, Mercadeo o Presupuesto), lo único que podrán hacer es presentar recomendaciones.

En el establecimiento de los precios interviene cierta cantidad factores internos y consideraciones ambientales exógenos. Los factores internos comprenden los objetivos organizacionales, mientras que los externos incluyen la naturaleza del mercado y de la demanda. Para la toma de decisiones en cuanto al precio, el administrador dispone de una gran variedad de estrategias tales como:

**Fijación de precios por descuentos:** con esta estrategia pretende recompensarse a los consumidores por ciertas acciones como el pronto pago, compras en altos volúmenes y compras fuera de temporada.

**Fijación de precios psicológicos:** gracias a que muchos consumidores usan el precio como un indicador de calidad, se puede aprovechar esta circunstancia para establecer el monto de venta. Por eso, un producto prestigioso nunca le fijarán un precio bajo y viceversa.

**Fijación de precio promocional:** atendiendo a circunstancias, como introducción a productos nuevos, cambios de temporada o poca aceptación del artículo, se pueden establecer precios temporales, que puedan estar por debajo del precio de lista y, en ocasiones, por debajo del costo cuando el producto corra el riesgo de no ser vendido. Descuentos a librerías que trabajan en consignación y paquetes individuales para personas y empresas, es una salida viable para la Imprenta.

**Rebajas de precios:** las reducciones de precio pueden responder a situaciones, como capacidad excesiva, disminución de la porción de mercado o también para ganar una posición de mercado más grande, que le permita incrementar los volúmenes de producción con la consiguiente reducción de costo.

**Aumentos de precios:** una de las principales razones para elevar los precios es la inflación. Pero también puede hacerse si se tiene la certeza de que tal variación no afectará las ventas y, por el contrario, se obtiene un incremento en las utilidades que le permitan a la institución realizar inversiones para mejorar los servicios, la calidad, el equipo o las instalaciones.

### **3. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con los canales de distribución.**

**Distribución:** el personal de mercadeo es que debe elegir o recomendar los canales de distribución más adecuados para los productos de la organización. De acuerdo con el tipo de producto o servicio y los costos de distribución, se selecciona el número de niveles que deben tener los canales.

Las empresas usan intermediarios para vender sus productos porque muchos fabricantes no cuentan con recursos financieros para cumplir con la tarea de distribuir. Para la Imprenta, las librerías son el único intermediario. Por lo general, los intermediarios son más eficientes para hacer llegar los bienes hasta los mercados meta.

### **4. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con el área promocional (ventas, promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas, publicidad no pagada).**

Este elemento de la mercadotecnia está compuesto por la publicidad, la promoción de ventas, la publicidad no pagada y las ventas personales.



**La promoción de ventas:** se ocupa de los incentivos a corto plazo que la empresa debe ofrecer a los clientes con el fin de alentar las compras de un producto o servicio. La persona responsable de esta actividad es la encargada de recomendar a la empresa para que haga descuentos a los clientes, programe rifas o concursos.

**Ventas personales:** esta parte es la que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades relacionadas con las proyecciones y estimaciones anuales de venta, de costos de ventas, con el establecimiento de las cuotas de ventas en colones y unidades de productos, así como la asignación de territorios para los vendedores. Así como calcular las necesidades potenciales de los clientes.

La venta personal implica una relación viva e inmediata entre dos o más personas que puede ser cara a cara, por teléfono, video conferencia, por correo (convencional o electrónico) y hasta por medio de un *chat* a través de Internet. El objetivo de esta relación es vender o promocionar los productos o servicios, pero también se puede aprovechar para tomar pedidos, hacer entregas y recibir las devoluciones, manejar preguntas y objeciones de los clientes, explicar y hacer demostraciones sobre el uso, ventajas y desventajas, así como explicar las políticas de la institución referente a precio, garantías, plazos de entrega, devoluciones, compensaciones y formas de pago.

**Publicidad no pagada:** los responsables de la promoción de las empresas, buscan que los productos o servicios que se ofrecen, sean tomados en cuenta en las secciones de noticias de los medios de comunicación. El propósito no es que la publicidad sea gratuita, sino más bien que el producto adquiera mayor credibilidad. En esta parte de la publicidad no paga puede incluirse las relaciones públicas.

La mayoría de las empresas tienen a un encargado de relaciones públicas o a un personal especializado para prever los problemas en ese campo, para que atienda las quejas, trate con los medios de comunicación, construya la imagen de la empresa y realice otras actividades afines. Los que deseen dedicarse a las relaciones públicas han de saber hablar y escribir con mucha fluidez, saber convencer y, además, haber hecho cursos en periodismo,

comunicaciones o artes liberales.

**Publicidad:** esta es una actividad central que exige mucha habilidad en la planeación, recopilación de información y creatividad porque esta parte es la responsable de elaborar los mensajes que ser difundidos entre el mercado meta con el fin de lograr ciertos objetivos organizacionales (posicionamiento, recordar, aumento de ventas, mejorar imagen cooperativa, etc.). A continuación los trabajos típicos en publicidad.

**Redacción de mensajes:** producen los conceptos que luego se convierten en palabras escritas y en imágenes visuales de los anuncios. Buscan datos, leen vorazmente, toman ideas prestadas Se debe hablar con los clientes, proveedores y cualquier persona que les pueda dar una pista para captar el interés y la atención del público. El trabajo de estas personas puede culminar con la elaboración de lemas publicitarios, textos para acompañar la publicidad (mensaje publicitario) o bien puede ser que realicen documentos más extensos tales como reseñas históricas o descripciones generales de la empresa o institución.

**Arte:** la función principal consiste en traducir las ideas de los redactores de textos en imágenes visuales de gran impacto denominadas "bocetos" (*layouts*). Los artistas de las agencias publicitarias desarrollan bocetos para impresión, diseños de empaques, bocetos para televisión, logotipos corporativos, marcas comerciales y símbolos. Especifican el tamaño y el estilo de la tipografía.

##### **5. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con servicio al cliente.**

**Servicio al cliente:** no obstante que el servicio al cliente es otro elemento de la estrategia de producto, pero debido a que es una actividad que juega un papel determinante en las organizaciones que utilizan las filosofías modernas de la mercadotecnia, es que se incluye como una función del Departamento de Mercadeo de la Imprenta Nacional.

A esta función le corresponde atender y contestar preguntas y objeciones o escuchar y resolver quejas o sugerencias de los clientes actuales o potenciales relacionadas con precios, garantías, plazos de entrega, devoluciones, formas de pago, procedimientos o sobre cualquier información de tipo general que se solicite. Si es necesario, también debe explicar y hacer demostraciones sobre el uso, ventajas y desventajas de los productos y servicios que brinda la institución.

También debe facilitar los procesos de comunicación entre la organización y los clientes o usuarios actuales o potenciales, mediante la utilización de todos los medios posibles, tales como buzones de sugerencias, líneas telefónicas, direcciones electrónicas, correo convencional y atención personal.

Las personas que trabajan en esta área deben ser creativas, innovadoras, motivadas, bien informadas, sin temor a los cambios bruscos y repentinos, seguras de si mismas, con capacidad de análisis, discretos, respetuosos, amables, con facilidad de palabra, redacción y excelente presentación personal. Habilidad para tratar con distintos públicos. Se debe ser capaz de trabajar bajo presión, estar dispuesto a ser evaluado por resultados, que le gusten los retos, tener energía y entusiasmo, ser ordenado y puntual. Además, una característica fundamental es saber escuchar, habilidad para tratar con distintos públicos, amable, atento y con mucha dificultad para enojarse y que no sepa decir que no de buen modo.

## **6. Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que tienen que ver con investigación de mercados.**

**Investigación de mercados:** esta función contempla la realización de investigaciones de mercado para: identificar nuevas necesidades de los clientes, necesidades insatisfechas, necesidad de introducir nuevos productos o servicios, encontrar nuevos segmentos de mercados. Conocer cuál es grado de posicionamiento de la empresa o de los productos y servicios. Para ejecutar este tipo de trabajo, las personas deben poseer conocimientos básicos sobre la realización de investigaciones, preparar y aplicar encuestas, analizarlas. Para eso es necesario el manejo de un variado conjunto de herramientas estadísticas.

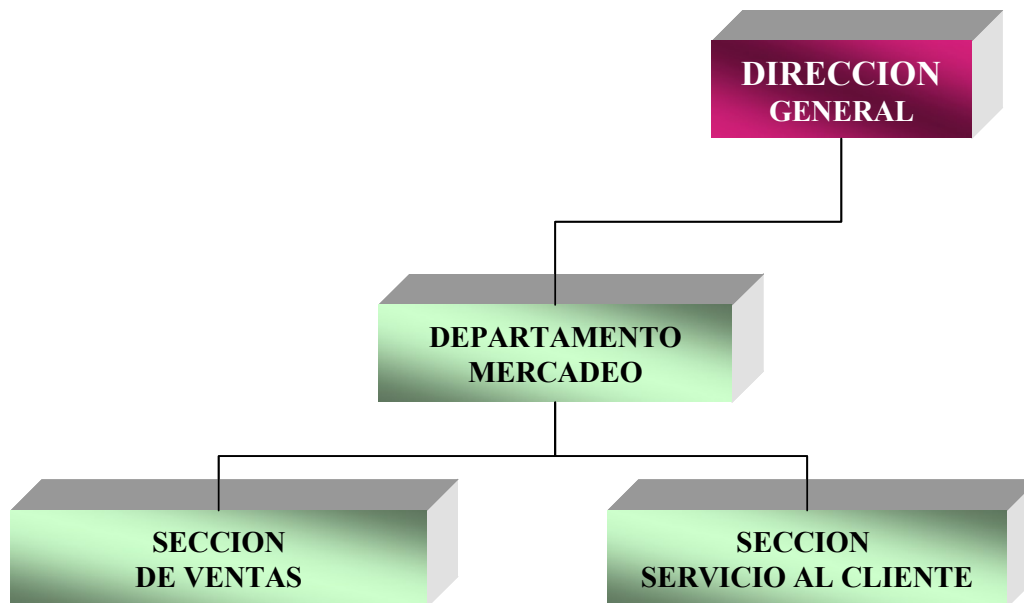
Los investigadores de mercado colaboran en la definición de problemas y en la obtención de la información que necesitan para resolverlos. Diseñan el proyecto de investigación, que entre otras cosas incluye cuestionarios y muestras, se encargan de tabular los datos, hacer los análisis, preparar los informes y hacer recomendaciones a la gerencia. Conviene haber tomado cursos de estadística, psicología y sociología.

### **5.3. Nueva estructura organizacional para mercadeo**

Con la propuesta, la obligación de ejecutar todas las actividades de mercadotecnia ya no va a recaer como hasta ahora, en la Jefatura del Departamento de Mercadeo, ya que para eso se propone una subdivisión de funciones que serán ejecutadas por colaboradores directos de la jefatura, los cuales, a la vez se apoyarán en un equipo de personas.

Con base en el análisis de la situación actual y de las necesidades particulares de la Imprenta Nacional, para la ejecución de las seis funciones de mercadotecnia que se proponen, los investigadores sugieren que el Departamento de Mercadeo sea dividido en dos secciones. Una de ellas es responsable por la atención del servicio al cliente y a la otra le corresponde atender todos los asuntos relacionados con la venta de productos y servicios. Es decir, que habrá una Sección de Ventas y una Sección de Servicio al Cliente.

Las actividades y tareas derivadas de la parte de promoción, es decir, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, excepto ventas, serán atendidas directamente por una persona (diferente a la Jefatura del Departamento). En tanto que las actividades que se deriven de las funciones de precio y plaza, así como de que sean necesarias para las investigaciones de mercado, dependerán directamente del Jefe del Departamento de Mercadeo, por cuanto solo se realizarán esporádicamente.



### 5.3.1 Personal que se requiere

Algo difícil de poder señalar, es la cantidad total de personas que requerirá la nueva estructura de mercadeo. Esto por cuanto eso dependerá de los objetivos que la Imprenta Nacional quiera alcanzar, es decir, por ejemplo, que si se quisiera hacer llegar todos los servicios y productos a todo el territorio nacional, se tiene que cuantificar el mercado meta total par cada producto o servicio, con lo cual se podrá estimar cuántos clientes puede atender cada vendedor, para luego asignar una cuota por vendedor. De lo anterior se desprende que si el mercado potencial es de 500 clientes y si cada vendedor solo puede visitar 65 por mes, se tiene, entonces, que es necesario contratar a siete personas aproximadamente.

En relación con la Sección de Servicio al Cliente, la estimación de la cantidad de personas que se requieren también va a depender directamente del volumen de clientes que se pretende manejar, lo cual se puede estimar a través de las proyecciones de ventas. Ahora, es importante aclarar, que además de ese objetivo de segmentación o alcance de mercado, hay muchos otros que también son determinantes en la cantidad de recurso humano que se necesite.

Así por ejemplo, para lograr un objetivo que pretenda estrechar las relaciones entre los clientes y la Imprenta, necesariamente debe estar soportado en una estrategia de contacto permanente con el cliente, lo cual solo se puede cumplir dedicando mucho tiempo a conocer las necesidades del mercado, especialmente con los servicios complejos como los Servicios de Impresión y para eso es necesario contar con suficiente personal.

Ahora, cuando a una unidad administrativa se le confiere el rango de Sección, como es el caso de Ventas y Servicio al Cliente, es porque se está pensando que se requerirán cinco personas como mínimo en cada una de ellas para que puedan funcionar correctamente, si se pretende que la organización al menos mejore su desempeño en 100% en relación con su estado actual.

Es más difícil todavía, poder decir por ejemplo, cuántos vendedores se destinarán a cada producto o servicio, ya que eso también dependerá del impulso que la administración quiera darle a cada uno, lo cual, obviamente va depender del papel estratégico que cada uno represente para la organización. Según se desprende del estudio realizado por los investigadores, la Imprenta Nacional depende de dos productos: los Diarios Oficiales y los Servicios de Impresión. Los primeros representan cerca del 65% de los ingresos totales de las ventas mientras que los otros generan como un 30%; sin embargo, los Diarios Oficiales tienen la ventaja de ser un monopolio en tanto que los Servicios de Impresión solo pueden venderse al sector estatal y también cuentan con muchos competidores.

Lo anterior hace pensar a los investigadores que para hacer frente al problema actual que aqueja a la institución en materia de ventas, que es la de pérdida acelerada de clientes de los Servicios de Impresión, lo aconsejable es que se contraten al menos tres vendedores visitantes para este producto, dos para los Diarios Oficiales y uno para la venta de textos legales.

Otras personas que actualmente laboran en la Sección de Publicaciones vendiendo publicidad, suscripciones, textos legales y servicios de impresión y que por la naturaleza de

las funciones que desempeñan, pueden ser catalogados como vendedores<sup>68</sup> (de mostrador o internos), deben pasar a formar parte de la fuerza de ventas. Esto, con el fin de que haya una unificación de criterios en materia de políticas y objetivos institucionales en el área de ventas.

La necesidad de constituir una unidad administrativa con el rango de Sección, como es el caso de Servicio al Cliente, deviene de una reorganización de las distintas actividades que en la actualidad se dedican a ofrecer de manera aislada, algún tipo de soporte a los clientes, más que de una necesidad derivada de las nuevas actividades que se propone emprender la organización, aunque si es parte de una estrategia para cubrir una necesidad insatisfecha del mercado.

La idea es que la Sección de Servicio al Cliente se concentre en una plataforma de servicios, para atender de manera conjunta, las demandas de los clientes de todos los productos y servicios que ofrece la institución y que en la actualidad son satisfechas en forma dispersa en distintas áreas administrativas de la organización o que del todo no son satisfechas.

Los investigadores recomiendan que la atención de las preguntas y objeciones o el escuchar y resolver quejas o sugerencias de los clientes actuales o potenciales relacionadas con precios, garantías, plazos de entrega, devoluciones, formas de pago, procedimientos o sobre cualquier información de tipo general que se solicite, relacionado con todos los productos y servicios de la institución, deben estar concentradas en un solo lugar.

Para eso se requerirá contar con cerca de siete personas exclusivamente para contestar teléfonos y correspondencia electrónica (fax o Internet) o convencional, además de un mensajero para entregar documentación externa. Eso significaría, además, que la figura del telefonista tradicional que se encuentra en el área de la Recepción General desaparecerá

---

<sup>68</sup> El vendedor es la persona que transfiere o promueve la transferencia hacia un tercero, de la titularidad de productos tangibles o intangibles (servicios) de su propiedad o de otros, a cambio de una determinada cantidad de dinero.

para integrarse a este grupo de servidores. En cambio, debe colocarse a un anfitrión que oriente a los clientes que visitan las instalaciones y reciba la correspondencia externa.

La función de informar sobre las publicaciones que se hacen en los Diarios Oficiales, que actualmente tiene la Oficina de Publicaciones se trasladará a la Sección de Servicio al Cliente. Lo mismo sucederá con la función de informar sobre el estado de las órdenes de producción que se generan en el área de Servicios de Impresión y que actualmente es responsabilidad de lo que se conoce como Recepción de Trabajos.

Es importante aclarar, que en el caso de la Sección de Servicio al Cliente, la cantidad de personas que se requieren es voluminosa, pero no todas hay que contratarlas, porque en algunos casos las funciones de servicio al cliente que ofrecen en otra área se trasladarán a la Sección de Servicio al Cliente con todo y funcionario.

Además de reorganizar las funciones según la naturaleza del trabajo, el objetivo estratégico que está detrás de esta idea, es que al ser el Departamento de Mercadeo la responsable de dirigir todos esos esfuerzos, se facilite el desarrollo de una cultura que esté orientada a la mercadotecnia y especialmente hacia el servicio al cliente, con lo cual se puedan superar los problemas de gestión que actualmente enfrenta la institución.

Además del personal especializado en mercadotecnia, es necesario que la jefatura de mercado cuente con una persona que le brinde asistencia secretarial para que realice las tareas generales de oficina como archivar correspondencia. También será necesario contratar a un mensajero para que brinde asistencia a la Sección de Servicio al Cliente, especialmente cuando hay que enviar correspondencia solicitada por los clientes.

De lo que si se tiene certeza es de que cada sección contará con una jefatura, además del Jefe general del Departamento de Mercadeo. El puesto conformando por las actividades de promoción, publicidad y relaciones públicas también contará con un funcionario.

#### **5.4 Perfil profesional**



Como se menciona previamente, la propuesta de reestructuración del área de mercadotecnia que presentan los investigadores no solo se limita a indicar cuál podría ser la estructura organizacional idónea para la Imprenta Nacional, sino que también suministra los perfiles laborales de cada uno de los funcionarios que conformarán el Departamento de Mercadeo.

Es por eso que se encuentra una descripción detallada de los perfiles para las jefaturas de Mercadeo, Servicio al Cliente y Ventas. También se describen con detalle las tareas, requisitos y condiciones de trabajo de los vendedores, el personal subalterno de servicio al cliente, del encargado de promoción, publicidad y relaciones públicas.

La descripción de las características de los puestos siguen el formato establecido por la Dirección General de Servicio Civil, debido a que será este régimen bajo el que trabajen dichos funcionarios y contienen la siguiente información: naturaleza del trabajo, tareas, supervisión recibida y ejercida, responsabilidad por funciones, responsabilidad por relaciones de trabajo y por equipos, condiciones de trabajo, características personales requeridas, requisitos académicos y legales.

Los la descripción de los puestos secretariales y de mensajería no se reseñan debido a que estos ya existen dentro del Manual de Puestos de la Dirección General de Servicio Civil.

#### **5.4.1 Perfil de las jefaturas**

##### **Perfil del profesional en mercadeo (jefatura)**

###### **Naturaleza del trabajo**

Ejecutar labores profesionales en mercadeo, en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida en una institución de enseñanza superior, a nivel de licenciatura universitaria.

###### **Tareas**

Planea, organiza, dirige y controla todas las actividades que tienen que ver con el diseño de los productos o servicios.

Planea, organiza, dirige y controla todas las actividades que tienen que ver con el precio de los productos o servicios.

Planea, organiza, dirige y controla todas las actividades que tienen que ver con los canales de distribución.

Planea, organiza, dirige y controla todas las actividades que tienen que ver con investigación de mercados.

Planifica, organiza, dirige y controla, junto con el jefe de ventas y con los vendedores, todo lo relacionado con las proyecciones y estimaciones anuales de venta y con las estimaciones de gastos de ventas.

Coordinación estrecha con las jefaturas de promoción y servicio al cliente y con la de ventas y con el encargado de promoción, publicidad y relaciones públicas para que no se realicen esfuerzos aislados o independientes.

Dirige los esfuerzos de todo su equipo de trabajo y los motiva para que alcancen los objetivos fijados, así como evalúa el desempeño del personal subalterno.

Asiste a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos, actualizar conocimientos, analizar problemas que se presentan en el desarrollo de las labores y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Redacta y revisa informes técnicos, memorandos, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza, presentando las recomendaciones y observaciones pertinentes.

Analiza sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos, trámites y registros, proponiendo los ajustes o cambios que correspondan y propone las medidas correctivas cuando no está su alcance ejecutarlas o no cuenta con la autoridad para hacerlo.

Participa en el establecimiento de los perfiles ocupacionales y en la selección de personal de su área.

### **Condiciones organizacionales y ambientales**

#### **Supervisión recibida**

Trabaja siguiendo instrucciones de carácter general tales como las políticas y métodos y procedimientos establecidos en manuales, circulares, planes de trabajo, especialmente los de mercadeo y en la legislación vigente aplicable a su área de actividad. En asuntos fuera de la rutina normal, recibe asistencia de su superior.

Su labor es evaluada con especial énfasis por medio de los resultados obtenidos en su gestión como jefe de mercadeo, de los informes que presenta, y de la eficiencia, eficacia y calidad de los métodos empleados.

#### **Supervisión ejercida**

Ejerce supervisión y mantiene autoridad de línea directa sobre la jefatura de ventas, el encargado de promoción, publicidad y relaciones públicas y la jefatura de servicio al cliente.

#### **Responsabilidad por funciones**

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto la aplicación de los principios y técnicas gerenciales y de mercadotecnia, para atender y resolver

adecuadamente problemas y situaciones variadas, propias del área de su competencia, generalmente como colaborador de profesionales de mayor nivel.

### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros, funcionarios de instituciones públicas y de empresas privadas y público en general, todas las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable de hacer un uso eficiente y de los recursos, tanto materiales como financieros y humanos que se le han asignado para el cumplimiento de sus actividades, así como de su mantenimiento.

### **Condiciones de trabajo**

Normalmente se está sujeto a una jornada de trabajo en un lugar determinado; sin embargo, como jefe de mercadeo ocasionalmente le puede corresponder trasladarse a diferentes lugares del país para ejercer labores de supervisión, lo cual, en muchos ocasiones resultará en jornadas sin límite de horario. Además, puede corresponderle representar a la Imprenta Nacional en exhibiciones, ferias, exposiciones y lanzamiento de nuevos productos.

### **Consecuencia del error**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas financieras y materiales, daños o atrasos de consideración, por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión.

### **Características personales**

Debe ser capaz de trabajar bajo presión, estar dispuesto a ser evaluado por resultados, que le gusten los retos, tener energía y entusiasmo, contar con don de mando y liderazgo para motivar a sus subalternos, honrado y honesto, que le gusten los números, especialmente las estadísticas y las finanzas, ser ordenado y puntual, así como contar con altos valores éticos y morales.

Además, se debe ser una persona creativa, innovadora, motivada, con capacidad de pensamiento abstracto, bien informada, sin temor a los cambios bruscos y repentinos, seguro de si misma, con capacidad de análisis y síntesis, discreta, leal y respetuosa, con facilidad de palabra, redacción y excelente presentación personal. Habilidad para tratar con distintos públicos.

### **Habilidades que se requieren**

Es necesario mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias del grado profesional que ostente. Habilidad para tratar en forma respetuosa y satisfactoria con el público. Habilidad para resolver situaciones imprevistas. Además, con habilidad para redactar y con una excelente presentación personal.

### **Requisitos**

Licenciatura en Administración de Negocios<sup>69</sup> con énfasis en Mercadeo y Ventas

### **Requisito legal**

Incorporado al Colegio respectivo, en los casos en que dicha entidad lo exija para el ejercicio del correspondiente grado profesional.

---

<sup>69</sup> En algunas universidades esta carrera también se conoce con el nombre de Gerencia o Dirección de Empresas.

## **Perfil del profesional en mercadeo y ventas (jefatura)**

### **Naturaleza del trabajo**

Ejecutar labores profesionales en mercadeo y venta de productos y servicios, en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida en una institución de enseñanza superior, a nivel de licenciatura universitaria.

### **Tareas**

Ejecuta labores profesionales relacionadas con investigaciones, estudios, servicios, asesorías y análisis, en campos tales como: administración, mercadeo, finanzas y otras áreas similares.

Planifica, organiza, dirige y controla, junto con su superior y los vendedores subalternos, todo lo relacionado con las proyecciones y estimaciones de ventas anuales de venta.

Asigna las cuotas de ventas en colones y unidades de productos, así como los territorios que cada vendedor debe atender.

Supervisa en el campo, que los vendedores y los distribuidores estén visitando a los clientes y prospectos según lo planificado.

Dirige los esfuerzos del equipo de ventas y los motiva para que alcancen los objetivos de ventas fijados.

Planifica, organiza, dirige y controla, junto con su superior y los vendedores subalternos, todo lo relacionado con las estimaciones de gastos de ventas.

Coordinación estrecha con las jefaturas de promoción y servicio al cliente para que no se realicen esfuerzos aislados o independientes.

Evalúa el desempeño de los vendedores.

Colabora con su jefe inmediato en realización de investigaciones y tendencias de mercado.

Retroalimenta a demás colegas de mercadeo sobre las quejas, inquietudes y necesidades que los clientes transmiten a través de los vendedores.

Lleva un estricto control sobre los inventarios de producto terminado, así como sobre las entregas de productos que se le hacen a los vendedores y distribuidores.

Vigila porque haya un adecuado mecanismo de cobro y custodia del dinero que recaudan los vendedores.

Establece mecanismos de registro y control de los productos, equipos y otros bienes que se les asignan a los vendedores.

Realiza estudios técnicos en materia de reclamos, consultas y otros asuntos atinentes a la producción y presenta las recomendaciones pertinentes.

Participa en el establecimiento de las políticas de venta y compensaciones para los vendedores.

Confecciona informes mensuales sobre la gestión realizada relacionada con las ventas alcanzadas, número de clientes visitados, nuevos prospectos, quejas y sugerencias recibidas por medio de los vendedores.

Propone las medidas correctivas cuando no está su alcance ejecutarlas o no cuenta con la autoridad para hacerlo.

Asiste a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos, actualizar conocimientos, analizar problemas que se presentan en el desarrollo de las labores y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Redacta y revisa informes técnicos, memorandos, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza, presentando las recomendaciones y observaciones pertinentes.

Analiza sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos, trámites y registros, proponiendo los ajustes o cambios que correspondan.

Participa en la selección de personal de ventas y el establecimiento de perfiles ocupacionales.

### **Condiciones organizacionales y ambientales**

#### **Supervisión recibida**

Trabaja siguiendo instrucciones de carácter general tales como las políticas y métodos y procedimientos establecidos en manuales, circulares, planes de trabajo, especialmente los de mercadeo y en la legislación vigente aplicable a su área de actividad. En asuntos fuera de la rutina normal, recibe asistencia de su superior.

Su labor es evaluada con especial énfasis por medio de los resultados obtenidos en su gestión de ventas, de los informes que presenta, y de la eficiencia, eficacia y calidad de los métodos empleados.

#### **Supervisión ejercida**

Ejerce supervisión y mantiene autoridad de línea sobre la fuerza de ventas, tanto la externa o de campo como la de mostrador o planta.



**Responsabilidad por funciones**

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto la aplicación de los principios y técnicas gerenciales y de mercadotecnia, especialmente en lo que se relaciona con la venta de productos y servicios, para atender y resolver adecuadamente problemas y situaciones variadas, propias del área de su competencia, generalmente como colaborador de profesionales de mayor nivel.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros, funcionarios de instituciones públicas y de empresas privadas y público en general, todas las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.

**Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable de hacer un uso eficiente y de los recursos, tanto materiales como financieros y humanos que se le han asignado para el cumplimiento de sus actividades, así como de su mantenimiento.

**Condiciones de trabajo**

Normalmente se está sujeto a una jornada de trabajo en un lugar determinado; sin embargo, como responsable de la fuerza de ventas le puede corresponder trasladarse a diferentes lugares del país para ejercer labores de supervisión, lo cual, en muchas ocasiones resultará en jornadas sin límite de horario. Además, puede corresponderle representar a la Imprenta Nacional en exhibiciones, ferias, exposiciones y lanzamiento de nuevos productos.

**Consecuencia del error**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas financieras y materiales, daños o atrasos de consideración, por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión.

**Características personales**

Debe ser capaz de trabajar bajo presión, estar dispuesto a ser evaluado por resultados, que le gusten los retos, tener energía y entusiasmo, contar con don de mando y liderazgo para motivar a sus subalternos, honrado y honesto, que le gusten los números, especialmente las estadísticas y las finanzas, ser ordenado y puntual, así como contar con altos valores éticos y morales, con capacidad de análisis y síntesis.

**Habilidades que se requieren**

Es necesario mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias del grado profesional que ostente. Habilidad para tratar en forma respetuosa y satisfactoria con el público. Habilidad para resolver situaciones imprevistas. Habilidad para redactar. Además, es necesaria una excelente presentación personal.

**Requisitos**

Licenciatura en Gerencia con Énfasis en Mercadeo y Ventas

**Requisito legal**

Incorporado al Colegio respectivo, en los casos en que dicha entidad lo exija para el ejercicio del correspondiente grado profesional.

## **Perfil del profesional en servicio al cliente (jefatura)**

### **Naturaleza del trabajo**

Ejecuta labores de asistencia y soporte a los clientes, en las cuales debe aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en una institución de enseñanza superior, a nivel de licenciatura.

### **Tareas**

Planifica, organiza, dirige y controla, junto con su superior, todo lo relacionado con el soporte y asistencia que requieran los clientes y usuarios de los productos o servicios que se comercializan o que se brindan de manera gratuita, ya sea antes o después de la venta.

Junto con el superior inmediato, establece las áreas o temas críticos a los que se les debe prestar mayor atención a la hora de brindar el soporte o asistencia técnica.

Planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades para anticiparse a ofrecer disculpas o explicaciones por las fallas en la prestación de los servicios o en la fabricación de los productos.

Velar porque todas las áreas donde se atienden clientes satisfagan plenamente sus necesidades. Debe colaborar con la jefatura de mercadeo en la elaboración de esquemas o mapas de servicios que permitan identificar la línea de interacción (externa), la línea de visibilidad y la línea de interacción interna.

Analizar sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos, trámites y registros, proponiendo o ejecutando los ajustes o cambios que correspondan.

Propone o ejecuta acciones para recuperar los clientes que han abandonado la organización o para mantener satisfechos a los clientes actuales.

Realiza o colabora en investigaciones para tratar de obtener información que ayude a prevenir fallas en el servicio o en los productos.

No espera a que el cliente reporte las fallas, sino que por medio de la investigación de mercados, se esfuerza por descubrir las deficiencias que los clientes no están dispuestos a reportar a la empresa.

Crea y mantiene bases de datos de los clientes de sus distintos productos o servicios con el fin de conocerlos mejor, es decir, para conocer cuáles son sus necesidades y su comportamiento.

Contribuye para que se mantenga una excelente imagen de la institución, velando porque las promesas hechas por la institución a través de los distintos medios promocionales, se cumplan a cabalidad.

Vela porque la disculpa (resarcimiento o compensación de la falla) ofrecida por la institución cuando se comete una falla, esté acorde con la gravedad del error cometido, es decir, que la compensación debe ser igualada al nivel de insatisfacción provocado por las fallas.

Promueve el desarrollo de un enfoque de retención/relación de clientes en lugar de uno que se centra en la adquisición/transacción, a fin de cultivar relaciones de largo plazo.

Promueve el desarrollo una cultura organizacional de excelencia en el servicio, de tal manera que las cosas se hagan la primera vez con cero defectos y cero quejas.

Vela porque el servicio al cliente sea percibido por el mercado meta de la Imprenta Nacional como un valor agregado.

## **Condiciones organizacionales y ambientales**

### **Supervisión recibida**

Debe acatar órdenes emanadas de su superior, pero también debe trabajar siguiendo instrucciones de carácter general tales como las políticas, métodos y procedimientos establecidos en manuales, circulares, planes de trabajo, especialmente los de mercadeo y en la legislación vigente aplicable a su área de actividad.

Su labor es evaluada con especial énfasis por medio de los informes que presenta y de la eficiencia, eficacia y calidad de los métodos empleados. La opinión de los clientes obtenida a través de encuestas también es una fuente de información importante para la evaluación.

### **Supervisión ejercida**

Ejerce supervisión y mantiene autoridad de línea sobre personal subalterno del área de servicio al cliente.

### **Responsabilidad por funciones**

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto la aplicación de los principios y técnicas gerenciales y de mercadotecnia, para atender y resolver adecuadamente problemas y situaciones variadas, propias del área de su competencia, generalmente como colaborador de profesionales de mayor nivel.

### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros, funcionarios de instituciones públicas y de empresas privadas y especialmente con los clientes y usuarios actuales y potenciales, los cuales deben ser atendidos con tacto, discreción y diligencia.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos que se le han asignado para el cumplimiento de sus actividades, así como de su mantenimiento. Debe prestar especial atención por preservar la buena imagen de los productos y servicios, así como de la institución que representa.

### **Condiciones de trabajo**

Normalmente estará sujeto a una jornada de trabajo en un lugar determinado, probablemente en una oficina, pero dada su condición de jefatura, en muchas ocasiones la jornada laboral puede variar para hacer frente a situaciones inesperadas. Además, puede corresponderle representar a la Imprenta Nacional en exhibiciones, ferias, exposiciones y lanzamiento de nuevos productos.

### **Consecuencia del error**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas financieras y materiales, daños o atrasos de consideración, por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión.

### **Características personales**

Se debe ser persona creativa, innovadora, motivada, bien informada, sin temor a los cambios bruscos y repentinos, segura de sí misma, con capacidad de análisis, discreta, respetuosa, amable, con facilidad de palabra, redacción y excelente presentación personal. Habilidad para tratar con distintos públicos. Se debe ser capaz de trabajar bajo presión, estar dispuesta a ser evaluada por resultados, que le gusten los retos, tener energía y entusiasmo, ser ordenada y puntual.

Una característica fundamental es saber escuchar, habilidad para tratar con distintos públicos, amable, atenta y con mucha dificultad para enojarse.

**Habilidades que se requieren**

Es necesario mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias del grado profesional que ostente. Habilidad para tratar en forma respetuosa y satisfactoria con el público. Habilidad para resolver situaciones imprevistas. Habilidad para redactar y especialmente para escuchar. Además, es necesaria una excelente presentación personal.

**Requisitos**

Contar con grado de licenciatura en una carrera gerencial, preferiblemente con énfasis en mercadeo y ventas, pero también son aceptables las personas con educación en recursos humanos, relaciones públicas, comunicación, psicología o sociología. Además, se debe contar con un año de experiencia en ventas, de preferencia en la venta de productos y servicios especializados.

**Requisito legal**

Incorporado al Colegio respectivo, en los casos en que dicha entidad lo exija para el ejercicio del correspondiente grado profesional.

**5.4.2 Perfil del personal subalterno****Perfil de los vendedores****Técnico en ventas (vendedor)****Naturaleza del trabajo**

Ejecutar labores como vendedor de productos y servicios, en las cuales debe aplicar los conocimientos teóricos y prácticos sobre ventas, adquiridos en una institución de enseñanza superior, a nivel de bachillerato universitario.

### **Tareas**

Planifica, organiza, dirige y controla, junto con su superior, todo lo relacionado con las proyecciones y estimaciones anuales de venta, así como las estimaciones individuales de costos de ventas.

Junto con su superior, establece las cuotas de ventas en colones y unidades de productos, así como los territorios. También calcula las necesidades potenciales de los clientes.

Concierta citas y visitas con los clientes y prospectos, según lo planificado, para vender los productos que se le han asignado o para promocionarlos.

Toma los pedidos, hace las entregas y recibe las devoluciones, maneja preguntas y objeciones de los clientes, así como explica las políticas de la institución referente a precio, garantías, plazos de entrega, devoluciones, compensaciones y formas de pago. También, debe distribuir muestras, literatura, catálogos.

Explica y hace demostraciones sobre el uso, ventajas y desventajas del producto o servicio.

Es responsable por muestras, equipos, papelería, recepción de dinero de pagos.

Colabora con su jefe inmediato en realización de investigaciones y tendencias de mercado. Además, retroalimenta a demás colegas de mercadeo sobre las quejas, inquietudes y necesidades que los clientes le transmiten.



Lleva un estricto control sobre los inventarios de producto terminado que se le han asignado, así como sobre las entregas de productos que se la hacen a los clientes y distribuidores.

Colabora en el establecimiento de mecanismos de registro y control de los productos, equipos y otros bienes que se le asignen. Además, participa en el establecimiento de las políticas de venta y compensaciones para los vendedores.

Confeciona informes mensuales sobre la gestión realizada relacionada con las ventas alcanzadas, número de clientes visitados, nuevos prospectos, quejas y sugerencias recibidas.

Propone las medidas correctivas cuando no está su alcance ejecutarlas o no cuenta con la autoridad para hacerlo.

Asiste a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos, actualizar conocimientos, analizar problemas que se presentan en el desarrollo de las labores y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Redacta y revisa informes técnicos, memorandos, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza, presentando las recomendaciones y observaciones pertinentes.

Analiza sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos, trámites y registros, proponiendo los ajustes o cambios que correspondan.

### **Condiciones organizacionales y ambientales**

#### **Supervisión recibida**

Debe acatar órdenes muy precisas emanadas de su superior, pero también puede trabajar siguiendo instrucciones de carácter general tales como las políticas y métodos y

procedimientos establecidos en manuales, circulares, planes de trabajo, especialmente los de mercadeo y en la legislación vigente aplicable a su área de actividad.

Su labor es evaluada con especial énfasis por medio de los resultados obtenidos en su gestión de ventas a través del cumplimiento de las cuotas, de los informes que presenta, y de la eficiencia, eficacia y calidad de los métodos empleados.

### **Supervisión ejercida**

No ejerce ninguna supervisión sobre personal subalterno.

### **Responsabilidad por funciones**

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto la aplicación de los conocimientos técnicas en mercadotecnia y ventas, especialmente en lo que se relaciona con la ventas de productos y servicios de artes gráficas y de corte legal, para atender y resolver adecuadamente problemas y situaciones variadas, propias del área de su competencia.

### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros, funcionarios de instituciones públicas y de empresas privadas y público en general, todas las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable de hacer un uso eficiente y de los recursos, tanto materiales como financieros que se le han asignado para el cumplimiento de sus actividades, así como de su mantenimiento. Debe prestar especial atención por preservar la buena imagen de los productos y servicios, así como de la institución que representa.

**Condiciones de trabajo**

Rara vez estará sujeto a una jornada de trabajo en un lugar determinado, debido a que como vendedor le corresponde trasladarse a diferentes lugares del país para visitar clientes o prospectos, lo cual, normalmente le resultará en jornadas sin límite de horario. Además, puede corresponderle representar a la Imprenta Nacional en exhibiciones, ferias, exposiciones y lanzamiento de nuevos productos.

**Consecuencia del error**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas financieras y materiales, daños o atrasos de consideración, por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión.

**Características personales**

Capaz de trabajar sin supervisión constante y sin horarios definidos, además, debe ser capaz de trabajar bajo presión, estar dispuesto a ser evaluado por resultados, que le gusten los retos, tener energía y entusiasmo, honrado y honesto, que le gusten los números, especialmente las estadísticas y las finanzas, ser ordenado y puntual, así como contar con altos valores éticos y morales, con capacidad de análisis y síntesis.

Saber escuchar, habilidad para tratar con distintos públicos, amable, atento y con mucha dificultad para enojarse. Que no añore la comida ni las atenciones de su hogar.

**Habilidades que se requieren**

Es necesario mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias del grado profesional que ostente. Habilidad para tratar en forma respetuosa y satisfactoria con el público. Habilidad para resolver situaciones imprevistas. Habilidad para redactar y especialmente para escuchar. Además, es necesaria una excelente presentación personal.

**Requisitos**

Bachiller en una carrera gerencial, preferiblemente con énfasis en mercadeo y ventas y con un año de experiencia en ventas, de preferencia en la venta de productos y servicios especializados.

**Requisito legal**

Incorporado al Colegio respectivo, en los casos en que dicha entidad lo exija para el ejercicio del correspondiente grado profesional.

**Perfil del técnico en servicio al cliente****Naturaleza del trabajo**

Ejecutar labores de asistencia y soporte a los clientes, en las cuales debe aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en una institución de enseñanza superior, a nivel de bachillerato universitario.

**Tareas**

Sirve como intermediario entre los clientes y usuarios actuales y potenciales y la institución, en la resolución de problemas, quejas, objeciones, preguntas y sugerencias.

Facilita los procesos de comunicación entre la Imprenta y los clientes o usuarios actuales o potenciales, mediante la utilización de todos los medios posibles, tales como buzones de sugerencias, líneas telefónicas, direcciones electrónicas, correo convencional y atención personal.

Atiende y contesta preguntas y objeciones o escuchar y resolver quejas o sugerencias de los clientes actuales o potenciales relacionadas con precios, garantías, plazos de entrega, devoluciones, formas de pago, procedimientos o sobre cualquier información de tipo

general que se solicite. Si es necesario, también debe explicar y hacer demostraciones sobre el uso, ventajas y desventajas de los productos y servicios que brinda la institución.

Debe saludar, presentarse por su nombre y hacerle saber al cliente que está a su disposición para escucharlo y servirle de tal manera que las personas sientan que están siendo atendidas por amigos que quieren ayudarlos a conseguir sus objetivos porque son lo más importante para la institución. Para que haya un trato más personal, se debe llamar al cliente por su nombre.

Resuelve problemas incontinentes, relacionados con quejas sobre servicios que se han prestado, cuando esté dentro de sus posibilidades o cuando se esté facultado para ello y cuando no se tenga la facultad, se debe trasladar el asunto a un funcionario con autoridad para actuar o a su jefe inmediato, en aquellos casos en que los asuntos deban ser resueltos por otras instancias.

Se comunica con los clientes para saber si están satisfechos con el desempeño de los servicios o productos adquiridos en la institución o para saber si están satisfechos con la atención general que le brinda la organización.

Devuelve llamadas telefónicas para informar sobre aquellas quejas, objeciones, preguntas y sugerencias que no se puedan responder en el momento del primer contacto entre el cliente y la organización. Esto también puede hacerse por medio del correo electrónico, el fax, el correo postal, los radiolocalizadores o el servicio de mensajería.

Colabora con su jefe inmediato en la realización de investigaciones de mercado relacionadas con las necesidades de los clientes. Además, retroalimenta a demás colegas de mercadeo sobre las quejas, inquietudes y necesidades que los clientes le transmiten.

Asiste a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos, actualizar conocimientos, analizar problemas que se presentan en el desarrollo de las labores y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Redacta y revisa informes técnicos, memorandos, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza, presentando las recomendaciones y observaciones pertinentes cuando no está su alcance ejecutarlas o no cuenta con la autoridad para hacerlo.

Ofrece disculpas o explicaciones por las fallas en la prestación de los servicios o en la fabricación de los productos.

### **Condiciones organizacionales y ambientales**

#### **Supervisión recibida**

Debe acatar órdenes emanadas de su superior, pero también debe trabajar siguiendo instrucciones de carácter general tales como las políticas, métodos y procedimientos establecidos en manuales, circulares, planes de trabajo, especialmente los de mercadeo y en la legislación vigente aplicable a su área de actividad.

Su labor es evaluada con especial énfasis por medio de los informes que presenta y de la eficiencia, eficacia y calidad de los métodos empleados. La opinión de los clientes obtenida a través de encuestas también es una fuente de información importante para la evaluación.

#### **Supervisión ejercida**

No ejerce ninguna supervisión sobre personal subalterno.

#### **Responsabilidad por funciones**

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto, la aplicación de los conocimientos en mercadotecnia, servicio al cliente o ventas, especialmente en lo que se relaciona con productos y servicios de artes gráficas y de corte legal, para atender y resolver adecuadamente problemas y situaciones variadas, propias del área de su competencia.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros, funcionarios de instituciones públicas y de empresas privadas y especialmente con los clientes y usuarios actuales y potenciales, los cuales deben ser atendidos con tacto, discreción y diligencia.

**Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable de hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos que se le han asignado para el cumplimiento de sus actividades, así como de su mantenimiento. Debe prestar especial atención por preservar la buena imagen de los productos y servicios, así como de la institución que representa.

**Condiciones de trabajo**

Estará sujeto a una jornada de trabajo en un lugar determinado, probablemente en una oficina o en una plataforma de servicios donde tendrá que interactuar personal o a distancia con los clientes y usuarios. Además, puede corresponderle representar a la Imprenta Nacional en exhibiciones, ferias, exposiciones y lanzamiento de nuevos productos.

**Consecuencia del error**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas financieras y materiales, daños o atrasos de consideración, por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión.

**Características personales**

Se debe ser creativo, innovador, motivado, bien informado, sin temor a los cambios bruscos y repentinos, seguro de si misma, con capacidad de análisis, discretos, respetuoso, amable, con facilidad de palabra, redacción y excelente presentación personal. Habilidad para tratar con

distintos públicos. Se debe ser capaz de trabajar bajo presión, estar dispuesto a ser evaluado por resultados, que le gusten los retos, tener energía y entusiasmo, ser ordenado y puntual.

Una característica fundamental es saber escuchar, habilidad para tratar con distintos públicos, amable, atenta y con mucha dificultad para enojarse.

### **Habilidades que se requieren**

Es necesario mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias del grado profesional que ostente. Habilidad para tratar en forma respetuosa y satisfactoria con el público. Habilidad para resolver situaciones imprevistas. Habilidad para redactar y especialmente para escuchar. Además, es necesaria una excelente presentación personal.

### **Requisitos**

Contar con grado de bachiller en una carrera gerencial, preferiblemente con énfasis en mercadeo y ventas, pero también son aceptables las personas con educación en recursos humanos, relaciones públicas, comunicación, psicología o sociología. Además, se debe contar con un año de experiencia en ventas, de preferencia en la venta de productos y servicios especializados.

### **Requisito legal**

Incorporado al Colegio respectivo, en los casos en que dicha entidad lo exija para el ejercicio del correspondiente grado profesional.



### 5.4.3 Perfil de otros profesionales

#### **Profesional en promoción, publicidad y relaciones públicas**

##### **Naturaleza del trabajo**

Ejecutar labores profesionales de promoción, publicidad y relaciones públicas en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida en una institución de enseñanza superior, a nivel de licenciatura universitaria.

##### **Tareas**

Ejecuta labores profesionales relacionadas con investigaciones, estudios, servicios, asesorías y análisis, en promoción, publicidad y relaciones públicas.

Coordina y ejecuta labores profesionales relacionadas con la planificación y programación de todos los trabajos de promoción, publicidad y relaciones públicas que debe de llevar a cabo la institución.

Diseña, elabora y coordina la producción material publicitario para los distintos medios de comunicación colectiva del país, incluso para la Internet.

Diseña, elabora y coordina la selección de plan de medios en los que se harán las distintas pautas publicitarias.

Diseña, elabora y coordina el contenido de los mensajes que se incluirán en los anuncios y avisos que se pauten, incluyendo los eslogan de los productos, servicios y de la institución.

Programa, dirige y coordina las actividades promocionales que se ejecutan para cada uno de los productos y servicios de la institución.

Recopila información para elaborar planes estratégicos que coadyuven a publicitar y mejorar los productos de la Imprenta Nacional, para insertarse con éxito en el mercado litográfico actual, con la finalidad de orientar hacia la excelencia en el servicio al cliente y aumentar las ventas.

Publicita el producto, revisa los precios, promociona y amplía el mercado con estrategias de mercadeo, coordinando con los jefes de la Imprenta Nacional con el propósito de mejorar la producción en forma cualitativa y cuantitativa.

Asiste a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos, actualizar conocimientos, analizar problemas que se presentan en el desarrollo de las labores y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general, relacionadas con la actividad a su cargo.

Mantiene controles sobre los diferentes trabajos bajo su responsabilidad y vela porque estos se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos.

Redacta y revisa informes técnicos, memorandos, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza, presentando las recomendaciones y observaciones pertinentes.

Analiza sistemas, instrumentos, métodos, procedimientos, trámites y registros, proponiendo los ajustes o cambios que correspondan.

## **Condiciones organizacionales y ambientales**

### **Supervisión recibida**

Trabaja siguiendo instrucciones de carácter general y métodos y procedimientos establecidos en manuales, circulares, planes de trabajo, especialmente los de mercadeo y en la legislación vigente aplicable a su área de actividad. En asuntos fuera de la rutina normal, recibe asistencia de su superior.

Su labor es evaluada mediante el análisis de los resultados obtenidos en su gestión, de los informes que presenta, y de la eficiencia, eficacia y calidad de los métodos empleados. Además de la aceptación de su trabajo por parte de sus superiores y compañeros en general.

### **Supervisión ejercida**

No le corresponde ejercer supervisión sobre ningún otro funcionario de la institución.

### **Responsabilidad por funciones**

La naturaleza del trabajo exige a las personas que ocupen esta clase de puesto la aplicación de los principios y técnicas gerenciales y de mercadotecnia, especialmente en lo que se relaciona con la promoción de ventas, relaciones públicas, publicidad pagada y publicidad no pagada, para atender y resolver adecuadamente problemas y situaciones variadas, propias del área de su competencia, generalmente como colaborador de profesionales de mayor nivel.

### **Responsabilidad por relaciones de trabajo**

La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros, funcionarios de instituciones públicas y de empresas privadas y público en general, todas las cuales deben ser atendidas con tacto y discreción.

### **Responsabilidad por equipo y materiales**

Es responsable por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo y los materiales que se le han asignado para el cumplimiento de sus actividades.

**Condiciones de trabajo**

Normalmente se está sujeto a una jornada de trabajo en un lugar determinado; sin embargo, como responsable de las actividades promocionales le puede corresponder trasladarse a diferentes lugares del país y trabajar sin límite de jornada. Puede corresponderle representar a la Imprenta Nacional en exhibiciones, ferias, exposiciones y lanzamiento de nuevos productos o campañas promocionales.

**Consecuencia del error**

Los errores cometidos, las omisiones o la ejecución incorrecta del trabajo pueden causar pérdidas graves, daños o atrasos de consideración, por lo que las actividades deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión.

**Características personales**

Se debe ser persona creativa, innovadora, motivada, con capacidad de pensamiento abstracto, bien informada, sin temor a los cambios bruscos y repentinos, segura de si misma, con capacidad de análisis, discreta, leal y respetuosa, con facilidad de palabra, redacción y excelente presentación personal. Habilidad para tratar con distintos públicos.

**Habilidades que se requieren**

Es necesario mantener actualizados los conocimientos y técnicas propias del grado profesional que ostente, por cuanto la labor exige de aportes creativos y originales.

**Requisitos**

Licenciatura en periodismo, publicidad, relaciones públicas o comunicación y contar con conocimientos básicos en el manejo del *software* y *hardware* de diseño, así como dominio de procesadores de palabras y hojas de cálculo.

### **Requisito legal**

Incorporado al Colegio respectivo, en los casos en que dicha entidad lo exija para el ejercicio del correspondiente grado profesional y dos años de experiencia en labores promocionales.

Las labores deben realizarse en estricto apego a la visión, misión y valores y creencias institucionales, así como a los objetivos y planes estratégicos establecidos por la Dirección General y la Junta Administrativa.

### **5. 5 Cómo implementar la propuesta**

Es muy fácil decir qué hay que hacer, pero lo que realmente reta al gerente es el cómo hacerlo, por esa razón es que la propuesta estaría incompleta si por lo menos no se señalan los caminos probables que podrían seguirse para implementar las recomendaciones de este documento, de ahí que sea imperativo efectuar un análisis de la legislación que regula la contratación de servicios personales en el sector público. Por eso, en caso de que se opte por la contratación de recurso humano adicional, se debe determinar cuál es el mecanismo legal que mejor lo permite.

A continuación se plantean varias opciones para poner en práctica la propuesta de reestructuración del área de mercadeo de la institución. Entre las opciones se encuentran la contratación tradicional mediante inclusión en planillas, el *outsourcing*, la movilización interna de funcionarios y las sociedades anónimas laborales.

### **5.5.1 Contratación tradicional**

La contratación tradicional es aquella mediante la que se establece una relación laboral permanente entre la empresa y el trabajador a través de la inclusión en planillas del personal contratado. No obstante, antes de valorar esta opción es importante tomar en cuenta que el Decreto No. 30919-H, en su artículo 2° se establece que durante el año 2003, no se crearán plazas para los Ministerios y sus Órganos Adscritos, lo cual ya crea una importante limitación y exige la búsqueda de nuevas opciones para superar los problemas estructurales del área de mercadotecnia.

En caso de que en algún momento sea posible la contratación de personal por medio de este mecanismo legal, es necesario analizar sus ventajas y sus desventajas, debido a que los funcionarios que se emplean a través del Régimen Servicio Civil, adquieren cierta inamovilidad producto de la legislación que los ampara, lo cual podría constituir un grave problema en caso de que sea necesario replantear el proyecto. Además, el sistema de remuneración se fundamenta en un salario fijo, lo cual haría casi imposible pagar incentivos a un vendedor por el logro de metas.

No obstante las evidentes desventajas de este mecanismo de contratación y a las limitaciones presupuestarias impuestas por el Gobierno en materia de empleo, no es imposible convencer a las autoridades gubernamentales de la necesidad de contar con nuevos puestos de trabajo, tal y como queda demostrado en el STAP No. 106-03 de la Autoridad Presupuestaria en el que se aprueban varias plazas para la Imprenta Nacional para que sean utilizadas en el 2003, entre ellas tres técnicos en mercadeo.

### **5.5.2 Outsourcing**

El *outsourcing* o contratación externa de servicios, es una práctica que ha venido tomando fuerza en las empresas, principalmente porque le permite a la organización concentrar sus esfuerzos gerenciales en la administración de la parte sustantiva del negocio, pero en

muchos casos también puede resultarle más económico realizar contrataciones externas que proveerse los servicios por su propia cuenta.

No obstante la limitación para contratar mediante la inclusión en planillas, en el caso de las instituciones públicas la legislación ofrece otras opciones para poder suplir la necesidad de contar con ciertos servicios, a través de mecanismos diferentes al del empleo directo de trabajadores. Así por ejemplo, la Ley de Contratación Administrativa<sup>70</sup> (ley No. 7494 del 2 de mayo de 1995) establece en su artículo 64 y 65 que se podrán contratar servicios técnicos o profesionales mediante los procedimientos de licitación pública, licitación por registro o licitación restringida y que dichas contrataciones originarán relación de empleo público.

Por otro lado, el artículo 2, inciso c) de esa misma ley y el artículo 78 de su reglamento (decreto 25038 del 6 de marzo de 1996), permite la firma de contratos o convenios entre instituciones de derecho público sin que sea necesaria la realización de concursos públicos, es decir, que se puede hacer de manera directa.

### ***Outsourcing para la fuerza de ventas de los textos legales***

Considerando que en el mercado nacional existe una gran cantidad de empresas que se dedican a la comercialización de libros y que eventualmente pueden estar interesadas en la comercialización de los textos legales que se imprimen bajo el sello de la Serie de Publicaciones Oficiales, es que se recomienda eliminar el actual sistema de distribución, es decir el centralizado en las oficinas centrales de la Imprenta, para adoptar un sistema de representantes exclusivos que serán los que se encarguen de llevar el producto a todas las librerías del país.

Lo anterior se logra por medio de un concurso público en el que se selecciona la empresa o las empresas distribuidores del material bajo el concepto de representantes exclusivos con lo cual se exime a la Imprenta Nacional de efectuar desembolsos por pago de comisiones o

---

<sup>70</sup> Esta ley es la que regula todos los procesos de compras de las instituciones públicas.

descuentos, ya que el material se venderá al distribuidor de contado o a crédito y éste será el que fije los precios finales de comercialización.

### ***Outsourcing* para la fuerza de ventas de los Diarios Oficiales**

Actualmente, quien esté interesado en suscribirse a La Gaceta o el Boletín Judicial, debe apersonarse en las oficinas centrales de la Imprenta Nacional o en su oficina en el Registro Nacional, aunque también tiene la opción de tomar la suscripción por medio de un depósito bancario, el problema es que muy pocos conocen de esta otra posibilidad, además de que solo está disponible para clientes de zonas alejadas de la capital.

Una forma sencilla de evitar ese complicado proceso, es adoptando el sistema de agentes vendedores o distribuidores, tal y como hacen los periódicos comerciales, ya que a lo largo y ancho del territorio nacional cuentan con agentes autorizados para hacer suscripciones y para entregarlas.

En caso de que la Imprenta Nacional no se encuentre en condiciones de poner en marcha un sistema de agentes, puesto que se requiere de un complejo aparato de control y comunicación, entonces le queda la opción de establecer convenios con instituciones públicas como los bancos, las cooperativas o Correos de Costa Rica para lograr el mismo objetivo.

Esta última opción tiene la ventaja de que, a diferencia de un sistema de agentes independientes, en el que habrá que tratar con una gran cantidad de ellos en todo el país, con las entidades públicas solo habrá un canal de comunicación lo cual hará fácil el manejo de las relaciones.

Dichas contrataciones se harían al amparo el artículo 2, inciso c) de la Ley de Contratación Administrativa, el cual establece que la actividad contractual entre entes de derecho público



queda excluida de los procedimientos de contratación por esa misma legislación<sup>71</sup>. Además, el uso de la figura de representante exclusivo exime a la Imprenta Nacional de hacer desembolsos por pago de comisiones o descuentos, ya que la Junta Administrativa puede autorizar a los agentes para que cobren un precio superior por las suscripciones que reciba con tal de que obtenga una ganancia razonable, con lo cual el contratista se queda con su ganancia y entrega a la Imprenta Nacional el precio de costo real.

### ***Outsourcing* para la fuerza de ventas de los servicios de impresión**

Desafortunadamente, el hecho de que los servicios de impresión sean productos intangibles que requieren de una alta participación de los clientes, los convierte productos muy especializados, que hace que la opción de contratar servicios externos para su venta no sea muy viable. En su lugar se recomienda la contratación de personal mediante inclusión en planillas.

### ***Outsourcing* para el servicio al cliente**

El *outsourcing* para el servicio al cliente es más utilizado cuando lo que se necesita es contratar personal para que conteste llamadas telefónicas. Los centros de llamadas o *calls centers*, también se utilizan para ejecutar proyectos de corta duración como actividades especiales de telemarketing o investigaciones de mercado.

## **5.3.3 Sociedades Anónimas Laborales**

Las Sociedades Anónimas Laborales creadas por la Ley 7407, son grupos de personas que dejan de trabajar para una institución y se organizan para brindarle algún servicio a su ex patrono, son otra opción, debido a que el artículo 27° establece que estas organizaciones tendrán derecho a contratar la venta, la adquisición o la distribución de bienes y servicios, en igualdad de condiciones, preferentemente con el Estado.

---

<sup>71</sup> Ley No. 7494, publicada el 2 de mayo de 1994.

La posibilidad de contratar servicios por medio de la Ley de Sociedades Anónimas Laborales, en realidad debe estar enmarcada dentro del *outsourcing*, pero se trata por separado debido a que es una figura legal que se crea expresamente para ese fin, es decir, para que las entidades estatales pudieran comprar servicios a los ex funcionarios de la misma organización, por tanto se justifica un trato especial en este análisis.

A través de esta legislación, la Imprenta podría adquirir prácticamente cualquier servicio que no esté clasificado como sustantivo, sin tener que recurrir a un concurso público y por un periodo de cuatro años, lo cual le ofrece la ventaja de que si el proyecto no funciona, no estará obligada a pasar por un largo proceso legal para poder prescindir de los servicios del personal que se contrate.

#### **5.5.4 Movilización interna de funcionarios**

Como se dice anteriormente, muchas de las actividades de mercadeo se han venido realizando desde hace muchos años, solo que de manera descoordinado por áreas administrativas que no tienen ninguna relación entre sí. La idea en este caso, sería la de determinar qué funcionarios de otras áreas se encuentran realizando actividades que por su naturaleza son competencia del Departamento de Mercadeo, para trasladarlos a las secciones correspondientes.

A la Sección de Ventas sería necesario trasladar al menos dos funcionarios de lo que se conoce como Recepción de Trabajos y dos de la Unidad de Publicaciones ya que en realidad son vendedores de mostrador. En tanto que a la Sección de Servicio al Cliente se trasladaría una persona de Recepción de Trabajos, una de la Unidad de Publicaciones y la persona que atiende la Central Telefónica.

La persona que trabaja de manera independiente en Relaciones Públicas podría pasar a desempeñar el cargo de Relaciones Públicas, Publicidad y Promoción de Ventas. Otros dos empleados que actualmente se encuentran estudiando mercadotecnia mediante una beca

otorgada por la institución también debe transferirse al Departamento de Mercadeo para que sean asignados en las secciones que la jefatura determine.

Como puede apreciarse, solo mediante el recurso del traslado pueden obtenerse cerca de diez puestos de trabajo sin tener que realizar nuevas contrataciones.

## Conclusiones

1) Muchas de las actividades de mercadotecnia que se realizan de manera dispersa y descoordinada en distintas oficinas de la Imprenta Nacional, se conjuntan con la creación de la Sección de Mercadeo; sin embargo, la estructura organizacional, los recursos humanos y materiales, las funciones y el grado de importancia que se le ha dado a la mercadotecnia dentro de la Imprenta Nacional, son insuficientes para que pueda realizar una contribución importante a la solución de los problemas mercadológicos que enfrenta la institución.

2) Contrario a lo que se piensa al inicio de la investigación, en la Imprenta Nacional la mercadotecnia no es percibida como burocracia innecesaria o como una ocurrencia de la administración, ya que un 95% de jefaturas que opinan sobre el papel de mercadeo dentro de la institución, indica que ésta representa una oportunidad para aumentar las ventas y generar ingresos mientras que otros opinan que puede ser de mucha ayuda para mejorar el desempeño institucional, pero que hasta ahora los logros aportados no son visibles. Desafortunadamente, si es percibida básicamente como una herramienta de ventas.

3) Definitivamente, la mercadotecnia no es adoptada en la Imprenta Nacional como consecuencia de reconocer que el mercadeo es una herramienta gerencial indispensable para lograr los objetivos institucionales, sin importar la situación que se esté atravesando, pues, de haber sido así, ya tendría que tener muchos años de estar siendo aplicada. Las verdaderas causas por las que la mercadotecnia es adoptada, se esconden en razones más pedestres, tales como pensar que es la única tabla de salvación de la organización en tiempos difíciles.

4) El área de servicios de impresión ha recibido poco o ningún soporte de mercadotecnia, a pesar de que la pérdida de clientes en esa área fue una de las principales razones que impulsaron la creación de la Sección. Ese desinterés se encuentra básicamente en la falta de competidores, lo cual hace pensar que no es necesario realizar ningún esfuerzo por atraer clientes, ni para satisfacer sus necesidades. Otra posible explicación para ese abandono, tal

vez se esconda en la dificultad que tiene la administración para aceptar que los servicios de impresión ya no son un mercado cautivo y pretenden demostrar que todavía se pueden obtener los mismos resultados del pasado sin recurrir a la ayuda de la mercadotecnia.

5) Los problemas de la Institución no se resuelven con la sola creación de un Departamento de Mercadeo, debido a que, entre otras cosas, es necesario que el personal que se elija cuente con el perfil correcto para desempeñarse en labores de mercadotecnia, que se definan claramente las funciones, para evitar choques con las antiguas oficinas que se encargan de las distintas actividades de mercadeo.

6) Si bien es cierto que los logros alcanzados con el uso de la mercadotecnia no son visibles a larga distancia, si puede afirmarse que al menos se ha realizado un esfuerzo por crear un estado de conciencia o sensibilización entre el personal, especialmente entre las jefaturas para que comprendan la necesidad de utilizar la mercadotecnia como una herramienta para lograr los objetivos institucionales. Por otra parte, en relación con la contribución que la mercadotecnia ha dado al logro de los objetivos de la institución, es importante señalar que al comparar algunos elementos como el producto o la publicidad impresa, es posible apreciar varios cambios sustanciales en contraposición con la época en que las funciones de mercadeo se ejecutan separadamente en diferentes unidades administrativas de la Imprenta Nacional.

7) Parece quedar demostrado que la existencia de competidores y otros problemas relacionados con las actividades de mercadotecnia, no son inferidos por medio del análisis de las señales provenientes del entorno, ni de investigaciones de mercado, sino, por medio del impacto directo y repentino en las finanzas institucionales. Otra posibilidad es que tales amenazas si fueran detectadas con antelación, pero que no se hiciera nada para contrarrestarlas hasta muy tarde y de manera muy superficial.

8) El cliente, especialmente el de los Diarios Oficiales, se ha beneficiado grandemente con las actividades de mercadotecnia desarrolladas por la Imprenta Nacional. Esto por cuanto ha podido disfrutar de descuentos en las suscripciones, cosa que era extraña antes de la

adopción del mercadeo como una función centralizada en una unidad administrativa específica. También, por primera en más de 170 de existencia de La Gaceta, el diario es distribuido por una empresa diferente al servicio estatal de correos, ya que se contrata a una empresa para hiciera le entrega directamente en el domicilio del suscriptor y en el mismo día de su publicación. Desafortunadamente el experimento fracasa y se tiene que regresar al servicio de entrega estatal, pero esta vez al menos se negocian mejoras sustanciales en el servicio.

9) No basta con que la administración haya tomado la decisión crear una unidad administrativa a la que le ha dado el nombre de mercadeo; se le haya dotado de un grupo de personas y se le hayan establecido unas funciones y unos objetivos. Ahora es necesario que las funciones en realidad se estén cumpliendo y los objetivos se estén alcanzando y más importante aún, que la administración asuma un compromiso real con dicha unidad dotando de los recursos humanos y materiales necesarios.

10) Contar con un moderno departamento de mercadotecnia hoy en día no tiene por que ser caro ni complicado, esto, debido a que la Imprenta Nacional puede echar mano a una serie de disposiciones legales que le permiten realizar contrataciones externas para contar con una estructura orgánica sencilla y que puede ser adaptada a las cambiantes necesidades del entorno. Además, mucho de personal que se requiere en mercadeo se encuentra en otras áreas de la institución realizando funciones dispersas de ventas, relaciones públicas o servicio al cliente.

## Recomendaciones

1) Para que cualquier propuesta relacionada con las actividades de mercadeo tenga éxito, es requisito indispensable que la Administración de la Imprenta Nacional esté convencida o acepte que la mercadotecnia es una herramienta gerencial que las organizaciones modernas deben utilizar en cualquier tiempo, si quieren cumplir su misión y lograr sus objetivos. Lo anterior es indispensable para que las actividades de mercadotecnia reciban todo el apoyo que demande se ejecución.

2) Una vez seguros de que se ha aceptado que la mercadotecnia es una necesidad organizacional y de que sus actividades recibirán el apoyo necesario, con toda confianza se puede recomendar que la Imprenta Nacional adopte la propuesta para crear la estructura organizacional de mercadeo contenida en este documento y que es elaborada por los investigadores.

3) Por el alto nivel de importancia que tienen las funciones, actividades y tareas de mercadotecnia para la institución, sobre todo en momentos en que urge recuperar y mantener clientes, así como aumentar el nivel de ventas para incrementar los ingresos y muy especialmente por el elevado volumen de actividades y esfuerzos que debe desplegar y considerando que esto solo lo puede lograr si cuenta con el apoyo decidido y constante las autoridades superiores, es que mercadeo debe depender jerárquicamente de la Dirección General o de alguna otra Dirección que se cree en el futuro, pero nunca de la jerarquías que administran las operaciones de producción.

Esto se recomienda para evitar la tentación de que los encargados de la producción vayan a obligar a los funcionarios de mercadotecnia, los cuales estarán en condición de subordinados, a tener que plegarse a las decisiones que mejor convienen a las líneas de ensamble, dejando de lado las muy especiales necesidades de los clientes.

4) Considerando que las relaciones públicas es un conjunto de actividades de la función de promoción, es decir, de una de las cuatro P's de la mercadotecnia y que al nuevo

Departamento de Mercadeo le urge contar con personal capacitado, es que los investigadores creen que dichas actividades de relaciones públicas, que se encuentran separadas en una oficina independiente, deben unificarse nuevamente, a fin de sacar un mayor provecho del escaso recurso humano con que dispone la Imprenta Nacional.

5) La propuesta de los investigadores, para que la Imprenta Nacional cuente con una estructura organizacional de mercadeo puede ser implementada echando mano a una serie de disposiciones legales, que le permiten realizar contrataciones externas para contar con una estructura orgánica sencilla y que puede ser adaptada a las cambiantes necesidades del entorno. Además, como mucho del personal que se requiere en el nuevo Departamento de Mercadeo, se encuentra en otras áreas de la institución realizando funciones dispersas de ventas, relaciones públicas o servicio al cliente, es que se recomienda que dichos funcionarios sean reubicados en mercadeo.



## Bibliografía

Anderson, Rolph; Hair Joseph y Bush, Alan. Administración de ventas. Editorial Mcgraw-Hill, Segunda edición. México, 2000.

Arens, Williams. Publicidad. Editorial Mcgraw-Hill, Séptima edición. México, 1999.

Cedeño, Alvaro. Administración de la empresa, UNED, Tercera edición. Costa Rica, 1988.

Corrales, José. La gestión creativa. Editorial Paraninfo, Primera edición. España, 1991.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Editorial Mcgraw-Hill, Cuarta edición. Colombia, 1977.

Diccionario de la Lengua Española. Editado por la Real Academia Española. Vigésima edición. Madrid, 1984.

Drucker, Peter, La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Primera edición. España, 1976.

Drucker, Peter. La innovación y el empresariado innovador. Editorial EDHASA, Primera edición. España, 1986.

Hicks, Herbert G. Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. Editorial continental, Primera edición. México, 1972.

Kleppner's, Otto. Publicidad. Editorial Prentice Hall, Novena edición. México, 1988.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración. Editorial Mcgraw-Hill, Tercera edición. México, 1991.

Kossen, Stan. Recursos humanos en las organizaciones. Editoral Harla, Primera edición. México, 1995.

Kotabe, Masaaki y Helsen, Kristiaan. Marketing global marketing. Editorial Limusa Wiley, Primera edición. México, 2001.

Kotler, Philip. Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, Tercera edición. México, 1989.

Levitt, Theodore. Comercialización creativa. Editorial CECSA, Primera edición. México, 1987.

Matthies, Leslie H. Recursos humanos en el diseño de sistemas administrativos. Editorial Limusa, Primera edición. México, 1979.

Mena, Marco. Reseña histórica del diario oficial La Gaceta. Editorial Imprenta Nacional, Primera edición. Costa Rica, 2001.

Mora Chacón, Dora. Análisis y propuesta para la creación de una editorial para textos jurídicos en la Imprenta Nacional: Tesina para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas, impartido por la Universidad Hispanoamericana. San José, 1999.

Osborne, David y Plastrik, Peter. La reducción de la burocracia. Editorial Paidós, Primera edición. España, 1998.

Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall, Séptima edición. México, 1996.

Stanton, William y Futrell, Charles. Fundamentos de mercadotecnia. Editorial Mcgraw-Hill, octava edición. México, 1990.

Thomas, Peter y Waterman, Robert. En busca de la excelencia. Editorial Norma, Primera edición. Colombia, 1991.

Vega, Patricia. De la imprenta al periodico: los inicios de la comunicacion impresa en Costa Rica 1821-1850. Editorial Porvenir, Primera edición. San José, 1995.

### **Leyes y decretos**

Reglamento de la Imprenta Nacional dado mediante el Acuerdo N° 3 que se publica el 5 de de abril 1903.

Decreto No. 8: Reglamento de la Imprenta Nacional del 17 de setiembre de 1920.

Acuerdo No. XVIII, publicado en La Gaceta del 23 de febrero de 1878.

Acuerdo No. LXXXVII, publicado en La Gaceta del 27 de julio de 1878.

Ley No. 5394. **Ley de creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional**. Publicada en La Gaceta del 9 de noviembre de 1973.

Decreto No. 3937. **Reglamento de la ley de creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional**. Publicado en La Gaceta del 6 de julio de 1974.

Decreto No. 10862. **Reglamento Interior de Trabajo de la Imprenta Nacional**. Publicado en La Gaceta del 12 de noviembre de 1979.

Ley 7407: **Ley de Sociedades Anónimas Laborales**. Publicada el 12 de mayo de 1994.

Ley No. 7494 del 2 de mayo de 1995: **Ley de Contratación Administrativa.**

Decreto 25038 del 6 de marzo de 1996: **Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.**

Decreto No. 26651. **Reglamento de La Gaceta.** Publicado en La Gaceta del 16 de febrero de 1998.

Manual de normas y procedimientos de publicaciones en los Diarios Oficiales. Publicado el 20 de octubre del 2000.

Manual de normas y procedimientos de suscripciones de los Diarios Oficiales. Publicado el 20 de octubre del 2000.

---

**ANEXOS**

---

---

**Anexo No. 1**

**Creación de veintiún nuevas plazas**

---

---

**Anexo No. 2 a**

**Portada a color “Diario Oficial La Gaceta”**

---

---

**Anexo No. 2 b**

**Portada blanco y negro color “Diario Oficial La Gaceta”**

---

---

**Anexo No. 3 a**

**Textos legales fino acabado de las carátulas**

---



---

**Anexo No. 3 b**

**Textos legales acabado rústico**

---

---

**Anexo No. 4**

**Anuncios sobre los Diarios Oficiales y los textos legales,  
diseñados especialmente para revistas**

---

---

**Anexo No. 5**

**Cuestionario**

---

---

**Anexo No. 6**

**Actividades ejecutadas por el área de mercadeo**

---

---

**Anexo No. 7**

**Folleto “División Territorial Administrativa” Edición 97**

---

---

**Anexo No. 8**

**Publicidad canalizada por la Dirección Ejecutiva**

---

---

**Anexo No. 9**

**Guía “ Observación Estructurada”**

---

---

**Anexo No. 10**

**Nombramiento de la Lic. Dora Mora Chacón**

---