

T-1827

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
CARRERA DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

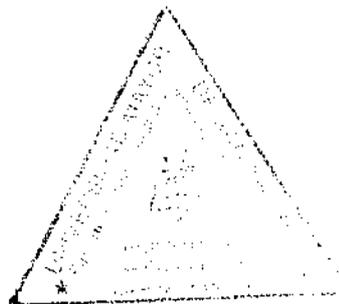
Nº 1929



**PROYECTO DE GRADO:  
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING DEL  
CENTRO DE DOCUMENTACIÓN EN POBLACIÓN Y DESARROLLO -CENDOP-**

**POSTULANTES:  
MARIA EUGENIA VILLALPANDO C.  
IVAN H. MORANTE TARQUE**

**TUTOR:  
LIC. ARZIL ARAMAYO**



**LA PAZ BOLIVIA  
Mayo de 2007**

## *DEDICATORIA*

*Al mis hijos, Juan Pablo y Mateo, el tesoro más preciado de mi vida y la razón de mi existencia. Al mi familia, en especial a mis padres que siempre me inculcaron el deseo de superación y a pesar de estar lejos de mi, continúan a mi lado.*

*Al todas las personas que hacen de mi vida una eterna alegría ... a los que están a mi lado y a los que ya se fueron.*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Al Lic. Arzil Aramayo por la tutoría en este proyecto.*

*Al Lic. Ms. Jaime Montaña G. por su invaluable apoyo en la elaboración de este trabajo, pero sobre todo por haberme enseñado a perseverar en el logro de mis objetivos.*

*Maria Eugenia V.*

## *DEDICATORIA*

*A mi familia por apoyo que me brindaron siempre. A mi madre querida por sus consejos, a mis hermanos y a mi tía Paty por echarme porras y a mis amigos por todo el ánimo que supieron darme.*

## *AGRADECIMIENTOS*

*A Jaime Montaña por la orientación, colaboración y gran ayuda que supo darnos.*

*A todos ellos siempre gracias.*

*Ivan H. Morante J.*

## INDICE TEMATICO

INTRODUCCION.....	1
I. MARCO TEORICO: EL MARKETING Y SU APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS.....	5
1.1. <i>¿Qué es el marketing?</i> .....	6
1.2. <i>Marketing en las bibliotecas.</i> .....	8
1.3. <i>Marketing de los servicios de información.</i> .....	10
II. MARCO INSTITUCIONAL.....	22
2.1. <i>Orientaciones estratégicas de la ST-CODEPO</i> .....	23
2.2. <i>Características del fondo documental</i> .....	27
2.3.. <i>Infraestructura</i> .....	27
III. MARCO METODOLOGICO .....	29
3.1. <i>Marco teórico</i> .....	29
3.2. <i>Diseño metodológico</i> .....	29
IV.- ANÁLISIS DE LA SITUACION.....	33
4.1. <i>Diagnóstico usuarios internos</i> .....	33
4.2. <i>Diagnóstico de usuarios externos</i> .....	36
4.3. <i>Análisis FODA</i> .....	39
V.- VISION – MISION Y OBJETIVOS DEL PROYECTO. ....	45
VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL CENDOP.....	47
6.1. <i>Diseño de servicios de información</i> .....	47
6.2. <i>Marketing de los servicios de información del CENDOP</i> .....	52
VII. PLAN DE ACCIÓN.....	64
VIII. CONCLUSIONES: .....	69
GLOSARIO .....	73
BIBLIOGRAFIA .....	78
ANEXOS	
ANEXO 1:	
Encuesta de recolección de la información a usuarios externos.	
Encuesta de recolección de la información dirigida a autoridades del Ministerio de Desarrollo Sostenible.	
ANEXO 2:	
Estructura organizacional del Ministerio de Desarrollo Sostenible.	
ANEXO 3:	
Plano del CENDOP	

## **INTRODUCCION.**

“El papel que juegan las variables poblacionales en los procesos de planificación (mortalidad, fecundidad, migración, distribución de la población por edad y sexo y en el territorio) se apoya en la influencia que tienen sobre las variables socioeconómicas. Los cambios en la composición de la población estimulan cambios socioeconómicos en cualquier sociedad. Sin embargo, cuando las condiciones de desarrollo no son adecuadas, estos cambios pueden tener efectos negativos sobre el bienestar de la población. Por ejemplo, los movimientos de población de las áreas urbanas a las rurales muchas veces traen consigo problemas de hacinamiento, escasez de vivienda, carencia de suministro de agua y energía eléctrica, escasos servicios sanitarios, falta de empleo y reducidos ingresos, y un deterioro del medio ambiente.”<sup>1</sup>

La composición de la población y su distribución espacial, así como su tasa de crecimiento influyen en gran medida en la modalidad y ritmo de desarrollo económico y social de una nación. En consecuencia, la planificación del desarrollo nacional, departamental y municipal, deben considerar entre sus estrategias y políticas elementos de su dinámica poblacional. En este proceso es muy importante, la investigación, capacitación y la transferencia de información y otros.

Estos procesos son desarrollados por la Secretaria Técnica del Consejo de Población (ST-CODEPO) y su Centro de Documentación en Población y Desarrollo (CENDOP), que depende del Ministerio de Desarrollo Sostenible (MDS). El CENDOP es un Centro especializado que presta servicios de información en temas de Población y Desarrollo a tomadores de decisión (funcionarios del MDS), investigadores y público en general.

---

<sup>1</sup> Bolivia. Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación. Unidad de Políticas de Población (UPP). Aspectos de la Población en Bolivia. La Paz, Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, 2000. p. 34

## **Justificación.**

Las acciones desarrolladas por la entidad de la cual depende el CENDOP, por integrar los temas de población en la planificación del desarrollo y en las políticas públicas, tiene dos componentes importantes. La capacitación técnica y la difusión de información a los encargados de la planificación. Al CENDOP, se le asignó un papel muy importante en el segundo componente; posicionar los temas de población y desarrollo en la elaboración de los planes de desarrollo y de las políticas públicas, mediante la difusión de información en población y desarrollo.

Por otro lado, el CENDOP es un Centro de documentación especializado sobre la temática de población y desarrollo en el país y, por la creciente implementación de políticas públicas integrales en las cuales la temática de población ha cobrado mayor importancia.

Por estas consideraciones El CENDOP, debe introducir cambios en sus servicios y estrategias que le permitan satisfacer la creciente demanda de información que surgiría de un contexto cada vez más sensible a la temática de población y desarrollo. Es decir, contar con las condiciones (materiales, instrumentos, entre otros) que le permitan contribuir con eficiencia en el posicionamiento de los temas de población. Si no introduce cambios en su gestión y si no reacciona positivamente a esa creciente demanda, la misión para la que fue creado el CENDOP, no se cumpla y eventualmente la evaluación de resultados que realiza el MDS, no sea satisfactoria.

## **Formulación del problema.**

No obstante, el papel importante que le toca desempeñar al CENDOP, se identificó el siguiente **problema** “¿Por qué el CENDOP dejó de apoyar la formulación de las políticas públicas y planificación del desarrollo?”

Entre los factores explicativos de esta situación, se puede señalar que sus acciones de promoción y difusión de la información fueron deficientes; no actualizó sus

## **Descripción sintética de cada uno de los capítulos.**

Para cumplir con los objetivos propuestos, el trabajo se ordenó de la siguiente manera. En el **primer capítulo**, se presenta el marco teórico, donde se desarrolla brevemente algunas concepciones teóricas sobre el marketing de bibliotecas.

En el **segundo capítulo**, se presenta el diseño metodológico del proyecto, donde se análisis aspectos referidos a la recolección de la información, al tipo de trabajo que nos ocupa, a la definición y operacionalización de las variables de investigación, entre otros

El diagnóstico acerca de las características institucionales del CENDOP, se desarrolla en el **capítulo tres**. Se abordan temas como el entorno institucional (interno y externo) del Centro; las características de su fondo documental, de su espacio físico y otros; se analiza la factibilidad de los servicios de información que ofrece el CENDOP y finalmente, se elabora un análisis FODA.

La propuesta de marketing de los servicios de información, se presenta en el **capítulo cuatro**, donde se revisa críticamente los servicios del CENDOP y posteriormente se elabora la propuesta de marketing. En el **capítulo cinco**, se presenta las conclusiones de la propuesta de intervención, que resaltarán la importancia de introducir cambios en la gestión del Centro de Documentación y de la necesidad de promover los servicios de información, a través de una estrategia de marketing. El Plan de acción se detalla en el **capítulo seis** y finalmente, en capítulo separado se presenta las conclusiones más relevantes del trabajo.

## **CAPITULO :**

### **I. MARCO TEORICO: EL MARKETING Y SU APLICACIÓN EN LAS BIBLIOTECAS**

En el presente capítulo se abordará la perspectiva teórica del marketing. Se hará hincapié en aquellos aspectos que contribuyan a la introducción del marketing en las bibliotecas, como modelo a ser aplicado a los Centros de Documentación.

Una consideración importante y necesaria a realizar. La bibliografía sobre el marketing aplicado a bibliotecas es muy limitada en nuestro medio. El Internet brindo la posibilidad de acceder a documentos sobre la temática y con los documentos que se pudo encontrar, contribuyeron a construir este marco teórico.

En un mundo cada vez más competitivo, donde las instituciones públicas y fundamentalmente privadas, deben esforzarse por permanecer en el mercado, el marketing es una herramienta muy poderosa para lograr ese objetivo. Su aplicación a la bibliotecología es cada vez mayor, donde contribuye a responder algunos cuestionamientos: ¿Cómo dar a conocer sus servicios de información? ¿Cómo atraer a nuevos usuarios? ¿Cómo evitar que los usuarios que ya tiene se vayan? O simplemente, ¿cómo dar a conocer la biblioteca? Y ¿Cómo hacer anuncios y promocionar servicios sin dinero?

¿Por qué es importante aplicar esta herramienta al ámbito de las bibliotecas? Para abordar esta pregunta es importante conocer cuáles son las características de una biblioteca y que servicios ofrece. Una vez identificados aquellos elementos que justifican la aplicación del marketing, se presenta un concepto general de marketing y en más detalle, la concepción del marketing aplicado a bibliotecas y los elementos que hacen a su estrategia.

Previamente a este desarrollo metodológico, se presenta, a modo de complementación algunos aspectos que deben aclararse con respecto a los servicios y productos que ofrecen las bibliotecas.

## 1.1 ¿Qué es el marketing?

El marketing proviene del sector comercial, de empresas que poseen una visión orientada a la venta, es decir, fabrican el producto que desean y después deben forzar la compra. Con la finalidad de aclarar en qué consiste el Marketing, vamos a señalar a continuación algunas definiciones.

- “Es un sistema total de actividades de negocios para planear, fijar precios, promocionar y distribuir los productos que satisfacen las necesidades a mercados objetivos para lograr las metas de las organizaciones.”
- “Proceso de planificación y ejecución de la concepción de la comunicación y de la distribución, así como de la fijación de precios de ideas, productos y servicios, para intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.”
- “Marketing es un **sistema** total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales”.
- “Marketing es el **proceso** interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios.”
- “Marketing es el **conjunto** de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio”.
- “Marketing es tener el producto **adecuado**, en el momento adecuado, adaptado a la demanda, en el tiempo correcto y con el precio más justo”.

De las definiciones anteriores se desprende que *“el marketing se centra en los deseos y necesidades del consumidor. Hacer lo que el consumidor desea en lugar de hacer lo que deseamos nosotros como organización.”* En consecuencia, “el marketing parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ramos, Fernando. Administración, gestión y marketing de las unidades de información. En su: Manual de Información y Documentación. Madrid, Pirámide. s.f. p. 42

Para conectar el marketing con las Unidades de información, es necesario hacer algunas precisiones. Primero, interesa discutir ¿Qué son los servicios de información y cuáles sus características?. Para esto nos apoyamos en el documento de Solanelles,<sup>3</sup> donde se presenta algunas definiciones:

- "Los Servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.”;
- "Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad, su propiedad puede o no vincularse a un producto físico”;
- "Es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a la otra, es esencialmente intangible y no culmina con la propiedad de la cosa”;
- "Es aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad”;
- El servicio implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluye interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.
- "Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, cuando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.”<sup>4</sup>

En estas definiciones la mayoría de los autores refieren en su conceptualización el término "actividades". Tomando los parámetros más significativos de los autores expuestos, Solanelles señala: *Los servicios de información son una gama de actividades que permiten agregar información a la información, para ser transformada por el usuario en conocimiento, y de esta manera satisfacer las necesidades del mismo.*

---

<sup>3</sup> Solanelles Rojas, María Julia "Marketing de los servicios de información". Cuba, Comunidad Latina de Estudios de Negocios, p. 25 <http://www.gestiopolis.com/> (1996, Agosto 8)

<sup>4</sup> Ramos, Fernando. Op. Cit. p. 52

Estos servicios tienen una característica que debe enfatizarse. Los usuarios de las bibliotecas demandan productos de información en determinadas temáticas, y no servicios de información. A diferencia de otros servicios éstos no pueden ser vistos, degustados, oídos u olidos antes de comprarse. Los servicios de información son intangibles.

Recordemos, una biblioteca tiene esencialmente libros, sean, monografías, publicaciones periódicas (revistas, periódicos, etc.), hemeroteca, centro de medios, entre otros. Las bibliotecas generalmente se centran en preservar su acervo bibliográfico o como Solanelles<sup>5</sup>, los denomina los productos de información.

Además, Solanelles señala " ..... que en las unidades de información, lo más importante no es el producto en si mismo, sino el consumidor y el cliente, además del mercado". En este sentido, el diseño de la estrategia de marketing se referirá al mercadeo de los servicios de información que ofrecen las Bibliotecas, consecuentemente se hace necesario identificar las necesidades del consumidor, que frente a los servicios de información, estas son cada vez más sofisticadas y especializadas.

En consecuencia, el marketing es la mejor forma de dar a conocer los servicios y productos que ofrece la biblioteca y es una herramienta para que los usuarios valoren estos productos y servicios en la medida en que cubran sus deseos y/o necesidades de información con la mayor calidad posible.

Entonces la aplicación de las técnicas del marketing a las Unidades de información nos permite implementar políticas de difusión de los servicios a través de la promoción y la publicidad, además, estas técnicas nos ayudarán a conocer los clientes insatisfechos y las necesidades a satisfacer de otros o de estos mismos.

### **1.2. Marketing en las bibliotecas.**

Como señalamos anteriormente, el marketing es un concepto relacionado con la microeconomía, dentro del cual el usuario es visto en su dimensión de cliente. A

---

<sup>5</sup> Solanelles Rojas, María Julia. Op. Cit. p. 39

partir de aquí se genera un proceso de gestión (planificación, dirección, ejecución y evaluación o control) para identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del usuario. La biblioteca está en un entorno competitivo con otros servicios culturales e informativos y tiene que afirmarse frente a ellos y lograr su cuota de mercado, de uso. Esto introduce en todo el proceso de gestión bibliotecaria la filosofía de que el usuario es lo primero, un cliente al que hay que conocer, captar, satisfacer y mantener.

Las bibliotecas públicas son organizaciones no lucrativas del campo de los servicios, en las que la fuente de ingresos no procede del mercado, de lo que pagan los clientes por productos o servicios, sino de las autoridades. Este carácter puede llevarlas a alejarse de las demandas reales de su comunidad o mercado y olvidarse de analizar sus resultados. Si en las organizaciones lucrativas el indicador de éxito es la rentabilidad, los beneficios, las bibliotecas no están en principio determinadas por el mercado. Pero debe adoptarse su filosofía, que permitirá conocer el contexto objetivo del mercado que se desea captar para anticipar las posibles demandas de sus componentes y satisfacerlas.

Marketing, así entendido, es preocuparse por conocer las necesidades de sus usuarios reales o potenciales, adoptar el punto de vista de los que usan las bibliotecas, segmentar por tipos o grupos de necesidades específicas, ajustar la organización a las necesidades detectadas, darse a conocer a los usuarios, conocer su satisfacción para reajustar lo necesario.

Puede ser objeto de marketing la biblioteca en sí o lo que representa, o sus infraestructuras, sus servicios, sus actividades. Debe ser algo continuado, no ocasional. Es más amplio que promoción, que es el conjunto de actividades para dar a conocer a los usuarios los servicios, convencerles de utilizar esos servicios o hacerlos atractivos, enseñar a los usuarios el modo de usar los productos y servicios, y mantenerse unidos a ellos para conocer sus expectativas. Dentro de la planificación o la gestión estratégica se persigue garantizar posiciones de mercado viables y programas de supervivencia y, el éxito de la biblioteca.

El servicio se caracteriza por su carácter intangible (son prestaciones y experiencias, más que objetos). Ello hace difícil estandarizar su calidad, y por tanto evaluarla. Es algo heterogéneo, lo dan personas, hay interacción. Producción y consumo van unidos, lo que dificulta su análisis. Pero las bibliotecas no siempre han satisfecho a los usuarios, y han ido subsistiendo por la aceptación y las reducidas expectativas de sus usuarios. Quizás sea porque las bibliotecas han dispuesto de lo que se llama un mercado cautivo (usuarios permanentes). Han tenido unos usuarios que tenían que usar la biblioteca por fuerza, aceptando lo poco o mucho que la biblioteca les diera, por no tener otros recursos o alternativas.

Pero esto está dejando de ser así. Cada vez hay más fuentes alternativas de información, formación, cultura y ocio, y además las bibliotecas nunca deben estancarse. Sobre este problema debe actuar el marketing, como conjunto de técnicas para satisfacer al consumidor. Exige realizar estudios de imagen y de usuarios, remodelar los servicios, desarrollar estrategias de reconquista del mercado. El libro, el "producto" más tradicional de las bibliotecas, ha sido un producto de oferta más que de demanda. Por eso es especialmente importante el marketing bibliotecario. El marketing debe permitirnos obtener mayores rendimientos, cambiar la imagen de la biblioteca, aumentar el número de usuarios y llegar a lograr que la biblioteca se convierta en un centro cultural.

### **1.3. Marketing de los servicios de información.**

"La función del marketing se centra en las necesidades de los clientes y en la capacidad de la empresa para satisfacerla, y estos mismos factores dirigen la definición de la misión y los objetivos de la empresa, punto clave de la planificación estratégica empresarial"<sup>6</sup>.

Según Klaassen, et. al <sup>7</sup>, existen 4 condiciones previas antes de desarrollar una estrategia de marketing:

---

<sup>6</sup> Kotlar; Philips. *Introducción al Marketing*. Madrid, Mc Graw Hill, 1992. s.p.

<sup>7</sup> Giappiconi, Thierry; Klaassen, Ute; Wiersma, Chris. *Gestión de la Calidad y Marketing en las Bibliotecas Públicas*, s. l., 2005. p. 117.

1. **Estudio de la comunidad** en que se va a implantar o reformar una biblioteca
2. **Análisis de los recursos**, sus puntos fuertes y débiles, conocidos como el análisis FODA.
3. **Descripción de objetivos y tareas**. Saber hasta donde realmente se puede llegar, qué se podría hacer. Es una autocomprensión de la propia biblioteca. La biblioteca puede plantearse convertir en usuarios al 25% de la población, o al 50% a largo plazo; integrar a no-lectores en clubes de lectura, simplificar los medios de acceso a la información (que la biblioteca se adapte a los usuarios, y no al revés, etc.
4. La **planificación**, puede ser un ejercicio, a mediano o largo plazo. La planificación debe considerar el tiempo, los fondos bibliográficos, la descripción de trabajos y objetivos. Fondos: distribución por temas, soportes, edades, etc.

Asimismo, las actividades que planifiquemos deben estar basadas en decisiones:

- Coherentes con la política o estrategia de la institución matriz.
- Fundamentadas en una realidad acorde con la disponibilidad de recursos.
- Con la certeza de que aquellas actividades o propuestas que lanzamos, van a ser sostenibles a medio y largo plazo.

### **1.3.1 Estrategia de marketing**

La estrategia de marketing de los servicios de información se sustenta en tres pilares:

1. El mercado objetivo
2. El posicionamiento
3. La mezcla de marketing, esta última compuesta por el servicio, calidad, tecnología, personal, costos y comunicaciones.

Una estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización y un producto determinado. No hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios de Información. Algunos aspectos exclusivos de los servicios de información que orienta la formulación de la estrategia de marketing de los servicios son:

- La naturaleza predominantemente intangible de un servicio de información pueda dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- Cuando el productor del servicio de información es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.
- El carácter perecedero de los servicios de información impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.
- Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

### **1. Mercado Objetivo.**

El mercado objetivo es un grupo de usuarios bien definido cuyas necesidades la biblioteca planifica satisfacer. La estrategia de marketing parte de la elección del público objetivo. Identificado el mercado global, este se divide en segmentos más pequeños y se selecciona a los que se va a atender. Para estos clientes objetivos hay que aplicar el marketing mix: el producto, precio, distribución y comunicación más idóneos.

Asimismo, los factores que deben tomarse en cuenta en la identificación de la población objetivo, son: el entorno político/legal, entorno demográfico/económico, entorno tecnológico/físico y el entorno sociocultural.

La elección del mercado objetivo, implica necesariamente la segmentación del mercado. Si la estimación de la demanda es positiva (existe demanda para nuestro

producto), la empresa considerará más firmemente atender el mercado. Ahora bien, el mercado presenta muchos tipos de consumidores, productos y necesidades. El especialista en marketing tiene que decidir qué segmentos plantean la mejor oportunidad para conseguir los objetivos de la compañía. Los consumidores se pueden agrupar según distintas variables:

- Las geográficas (autonomías, municipios, etc.).
- Demográficas (edad, sexo, renta, educación, etc.).
- Psicográficas (clase social, estilo de vida, etc.).
- Variables de comportamiento (beneficio buscado, momento de compra, etc.).

La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado en grupos homogéneos entre sí y diferentes los unos de los otros.

La estrategia del marketing puede tener cualquiera de las siguientes orientaciones<sup>8</sup>:

*1.- Marketing hacia los no usuarios.* El objetivo final se concentrará en captar más usuarios/clientes. Puede ser un interés genérico (cualquier tipo de usuarios son bienvenidos) o un interés selectivo (captar a colectivos concretos).

*2.-Marketing hacia los usuarios de la biblioteca.* En este punto los objetivos pueden ser variados: conseguir la fidelidad de los usuarios/clientes que ya tenemos, evitar la pérdida de clientes, o conseguir un mayor nivel o frecuencia de uso de los servicios (bien sea en volumen de transacciones globales, en transacciones por servicios o en transacciones por usuario).

*3.- Hacia las autoridades de las que depende la biblioteca.* Aquí debemos emplear los esfuerzos del marketing para conseguir que las autoridades o instancias públicas o privadas de las que depende la biblioteca, conozcan los resultados del trabajo realizado y no tengan la percepción de que se asignan recursos en vano. El objetivo de la biblioteca será posesionarse con

---

<sup>8</sup> Infor@area. Consultores en Información y documentación. En: Educación y Biblioteca, año 9, no 78. Abril de 1997; p 33-37.

una imagen positiva y de eficacia, y hay que ser conscientes de que aquí tenemos que competir, con todas las armas a nuestra disposición, con otras instancias que luchan por el reparto del presupuesto.

## **2.- Posicionamiento.**

El posicionar correctamente un servicio de información en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como único por los clientes.

Un servicio de información, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

## **3.- Mezcla de marketing**

Si se desea ofrecer un producto o servicios que satisfaga completamente las necesidades, deseos y expectativas del usuario es importante conocer a fondo sus características para poder actuar sobre una u otra de esas características. "Así se creará la mejor adecuación entre la oferta y demanda realizando la mejor "Mezcla/Mercadeo", es decir la combinación de características ganadoras que satisfagan de la mejor manera posible al usuario."<sup>9</sup>

La mezcla de marketing hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P que provienen de Product, Place, Price y Promotion).

---

<sup>9</sup> Grupo de capacitadores latinoamericanos. La gerencia en ONG's: Manual del capacitador y asesor en Gerencia. s. l., NORSUD, 1993, p. 339.

Esta mezcla es la más utilizada en el mercado de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios de información:

- La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.
- Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)
- Existe creciente evidencia que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficiente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

Basándose en las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios de Información u otros servicios. Esta mezcla revisada contiene los siguientes elementos, que son 4: Producto, Promoción, Publicidad y Plaza:

#### **a) PRODUCTO.**

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio de información visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. Asimismo, debe diferenciarse: documentos, información, etc. Sobre la colección hay que tener una atención especial. Debe formarse de acuerdo a los intereses de los usuarios; debe ser adaptado cualitativa y cuantitativamente, ayudándonos de encuestas y

estadísticas del préstamo. Los libros que sepamos no van a ser usados deberían sacarse del fondo. Es mejor disponer de fondos repetidos para que siempre el usuario pueda llevarse el libro que requiera. La biblioteca debe adelantarse a las circunstancias, actualizando el fondo documental, etc. Dedicar una parte del presupuesto mayor para los libros más usados.

Un concepto de producto puede definirse como sigue. "Una descripción preferentemente escrita, de las características físicas y perceptivas del producto final considerado y de la promesa que constituye para un grupo concreto de usuarios"<sup>10</sup>

### **b) PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN.**

La comunicación y promoción hace referencia a la relación entre biblioteca y público: promoción y campañas de imagen. Tanto global como de aspectos concretos: novedades, nuevos servicios y actos. Las campañas de imagen ayudan a promocionar la biblioteca en el entorno e integrarla en la comunidad, incluye trabajar con los medios de comunicación, con los mediadores, llegar a publicidad directa, crear y mantener asociaciones de amigos de la biblioteca, colaborar en la radio y televisión locales, así como con grupos y asociaciones de la comunidad, participar en actividades de la localidad y en los órganos gestores de la política cultural.

En concreto, la promoción de los servicios de información puede ser realizada a través de cuatro formas, de tal manera de poder influir en las ventas (en el uso) de los servicios como productos. Estas formas son:

- Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios de Información a través de un individuo u organización determinados.
- Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

---

<sup>10</sup> Lambin, Jean-Jacques. Marketing estratégico. México D.F. McGraw-Hill, 1995. p. 69.

- Relaciones Públicas (Publicity): definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio de información obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.
- Promoción de ventas: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios de información son para crear conciencia e interés en el servicio y en su organización, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general, el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo. Los principios de la promoción son los mismos para bienes y servicios. Sin embargo, algunas diferencias se deben principalmente a aspectos como<sup>11</sup>:

- Las características de las industrias de servicios
- Las características de los servicios.

En cada una de estas categorías existen factores responsables de dichas diferencias. Estos son:

### **1) Diferencias debidas a las características de las Industrias de servicios:**

- **Falta de orientación de marketing:** Algunas industrias de servicios están orientadas hacia el producto. No están al tanto de las posibilidades que ofrecería en sus industrias las prácticas del marketing. Se ven como productores de servicios y no como organizaciones que atienden las necesidades de los clientes. Los gerentes no están capacitados, no tienen

---

<sup>11</sup> Infor@area. Op. Cit. p. 38.

las habilidades y no conocen el papel que la promoción podría jugar dentro del marketing.

- **Restricciones profesionales y éticas:** Puede haber limitaciones profesionales y éticas que pesan sobre el uso de cierto método de marketing y de promoción. La tradición y la costumbre pueden impedir el uso de ciertas formas de promoción, pueden considerarse como inapropiadas en la industria.
- **Pequeña escala de muchas operaciones de servicios:** No se pueden considerar como lo suficientemente grandes para garantizar gastos en marketing ni en promoción particularmente.
- **Naturaleza de la competencia y condiciones de mercado:** Muchas organizaciones de servicios pueden no necesitar promover sus servicios extensamente debido a su capacidad para salir adelante con sus actuales cargas de trabajo. No se visualiza que inclusive en estas situaciones el esfuerzo promocional puede tener a largo plazo un papel que desempeñar para mantener una posición segura en el mercado.
- **Visión limitada de los métodos disponibles de promoción:** Las organizaciones de servicios pueden tener una visión limitada de la gran cantidad de métodos promocionales que existen. Pueden tener en cuenta solamente la publicidad masiva y la venta personal e ignorar la multitud de otros métodos que pueden ser adecuados, igual de efectivos y probablemente hasta menos costosos.
- **Naturaleza del servicio:** La naturaleza del servicio puede por si sola limitar el empleo de ciertos instrumentos promocionales a gran escala. La clase de servicio, las tradiciones en la industria particular de servicios, las limitaciones de los métodos de promoción para cierta clase de servicio pueden restringir el empleo de promociones.

## **2) Diferencias debidas a las características de los servicios de información:**

1. **Actitudes de los consumidores:** Las actitudes de los consumidores es una influencia clave sobre las decisiones de compra. Con los servicios la intangibilidad es una cualidad importante en su marketing. Los

consumidores probablemente confían más en impresiones subjetivas sobre el servicio y el vendedor cuando están comprando. Esta dependencia de las impresiones subjetivas puede ser de menor importancia en la compra de bienes tangibles.

2. Necesidades y motivos de compra: Las necesidades y los motivos de compra de bienes y servicios en gran parte son iguales. Las mismas clases de necesidades se satisfacen por medio de compra de tangibles o intangibles. Sin embargo, una necesidad que es importante, para ambas situaciones, es el deseo de atención personal. La satisfacción de esta necesidad de atención personal es una forma en que los vendedores de servicios pueden diferenciar sus servicios de los competidores.
- 3.- Procesos de Compra: Las diferencias entre bienes y servicios son más notables en el proceso de compra. Algunas compras de servicios de Información se consideran como más arriesgadas en parte porque puede ser más difícil para los compradores evaluar calidad y valor. De igual manera, los consumidores tienen más probabilidades de recibir influencia de otros. Esta función más predominante de la influencia personal en el proceso de compra tiene consecuencias para el marketing de servicios de información. Especialmente para desarrollar una relación profesional entre los proveedores de servicios y sus consumidores y la necesidad de programas promocionales para crear comunicación verbal.

### **c) PRECIO.**

El precio es la variable de marketing más importante. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio que debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios de los servicios de información tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector de bienes, así como por el tipo de organización, con o sin fines de lucro. "El punto a considerar en la política de precios es cómo la biblioteca se ve a sí misma o cómo la ve la organización mayor: como agente productor de renta o como agente beneficiario de la sociedad, es decir,

como institución subvencionada, como son la mayoría de las bibliotecas. La tradición es la del uso social de la información, que se puede considerar un bien público, aunque ahora hay una tendencia cada vez mayor a arancelar ciertos servicios.”<sup>12</sup>

#### **d) PLAZA**

Todas las organizaciones, ya sean que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en o referente a los servicios de información debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización que se hace sobre distribución del servicio de información es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios.

En cuanto a la distribución, nos plantearemos como presentar el producto: frontalmente, desglosado por centros de interés, en un marco agradable. El trato del personal en la información a los usuarios, etc. El modo de dar el servicio condiciona la distribución.

Las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos, y son:

- Venta directa
- Venta a través de intermediarios.

---

<sup>12</sup> Cagnoli, Roberto. Marketing Bibliotecario: ¿Usuarios o clientes?. s. l. s. f., p. 18

La ubicación puede variar en importancia de acuerdo con la naturaleza del servicio vendido. Los servicios se pueden clasificar por la ubicación en tres formas:

- La ubicación puede no tener importancia.
- Los servicios pueden concentrarse
- Los servicios se pueden dispersar

La importancia definitiva de la ubicación en muchas operaciones de servicios da como resultado métodos más sistemáticos que antes. La intuición sigue desempeñando su papel como parte en la forma de decisiones, pero cada vez se complementa más con análisis más cuidadosos y metódicos en el campo de los servicios. Los vendedores de servicios cada vez tienen más conciencia de la importancia que tiene la elección de la ubicación y de los canales en la mezcla de marketing.

Por otro lado. Se entiende como la "plaza" como el encuentro directo entre el productor y el consumidor, por lo tanto, en los servicios de las Unidades de Información se lo interpreta como el encuentro directo del fondo bibliográfico al servicio del cliente – usuario. Para ello, se puede reunirlos en diferentes espacios, como las ferias de libros, las alianzas estratégicas, etc.

## **CAPITULO**

### **II. MARCO INSTITUCIONAL**

Conocer las características del CENDOP es uno de los factores importantes a considerar en el diseño del marketing. La elaboración del diagnóstico institucional, se realizó con base a: 1) la revisión de documentos institucionales (para conocer las orientaciones estratégicas), del fondo documental y, a la observación para establecer las características de la infraestructura. 2) Las dos encuestas aplicadas a usuarios internos y externos. Y, 3) los resultados de la realización del FODA con el fin de conocer las fortalezas y oportunidades, como elementos a aprovechar y, las debilidades y amenazas a ser superadas o tener en cuenta en el diseño del marketing, en este ejercicio participó el personal de la ST-CODEPO.

El CENDOP forma parte de la Secretaría Técnica del Consejo de Población (ST-CODEPO), que es la instancia técnica de apoyo al Consejo de Población para el Desarrollo Sostenible (CODEPO), la que a su vez, depende del Ministerio de Desarrollo Sostenible (ver anexo 2). El CODEPO se encarga de promover acciones de coordinación y diálogo entre los actores involucrados en el diseño y formulación de políticas de población en el marco de las estrategias de gobierno. Fue creado mediante Decreto .Supremo 27169 el 10 de julio de año 2002.

Una de las características de la ST-CODEPO es su funcionamiento que depende del apoyo de los organismos de cooperación internacional: Primero, de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) y posteriormente, del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). Esta situación provocaba inestabilidad en su funcionamiento, debido a que la cooperación podía concluir en cualquier momento. En el 2004, esta situación se hizo evidente cuando USAID/Bolivia dejó de apoyar financieramente a la ST-CODEPO.

## **2.1. Orientaciones Estratégicas de la ST-CODEPO**

Con el objetivo de proyectar su accionar en el mediano plazo la ST-CODEPO elaboró sus orientaciones estratégicas con un horizonte de 10 años (2000 al 2010). Entre los aspectos más importantes resaltan.

**a) Su misión,** definida como:

- Es el instrumento técnico del Consejo de Población para el Desarrollo Sostenible (CODEPO).
- Propone políticas de población al CODEPO.
- Facilita la coordinación de la ejecución de las políticas de población y territorio
- Orienta y evalúa la integración de las variables de población en el diseño de las políticas públicas.
- Monitorea y evalúa la aplicación de las políticas de población.

**b) Su visión:**

Constituirse en una institución jerarquizada, con sostenibilidad y liderazgo en el ámbito de las políticas de población, gozando del reconocimiento y capacidad técnica y convirtiéndose en un sólido interlocutor institucional.

**c) Objetivos estratégicos:**

### **•Proyección Institucional**

La ST-CODEPO conocida en ámbitos institucionales y académicos, públicos y privados, a nivel nacional e internacional, con múltiples alianzas estratégicas en marcha.

## **•Oferta de Servicios**

La ST-CODEPO, responde con oportunidad y capacidad a las demandas de capacitación, políticas, instrumentos y metodologías en población y desarrollo.

## **Capacidad investigativa**

La ST-CODEPO tiene un sólido y reconocido nivel de análisis, investigación, metodología, participación académica y propuestas técnicas, como insumos en la comprensión integral de los problemas nacionales.

## **Desarrollo organizacional**

La ST-CODEPO se consolida organizacionalmente, en términos de recursos humanos y desarrollo de instrumentos y procesos.

Las líneas estratégicas de acción de la ST-CODEPO, son las siguientes:

- *Capacitación en población y desarrollo.* Busca generar capacidades técnicas en Integración de la Dinámica Demográfica en la Planificación del Desarrollo en técnicos de Prefecturas y Gobiernos Municipales.
- *Investigación y análisis.* Esta línea estratégica tiene por objeto ampliar el conocimiento sobre las características demográficas del país y su relación con el desarrollo, como insumo para la toma de decisiones a nivel nacional y local.
- *Metodologías e instrumentos para la integración de la dinámica demográfica.* Son instrumentos que ha diseñado la ST-CODEPO y que orientan a los técnicos de prefecturas y municipios acerca del

proceso que deben seguir para integrar la dinámica poblacional en sus planes de desarrollo.

- *Sistema de información en Población (SIP)*. Estos son también instrumentos de apoyo a la capacitación. Ellos contienen información poblacional de los censos de población y vivienda de los años 1992 y 2001. Asimismo, se ha diseñado un software para la interpretación y construcción de indicadores sociodemográficos.
- *Sistema de información bibliográfica (CENDOP)*. Este sistema apoya a las acciones que realiza la ST-CODEPO y el Ministerio de Desarrollo Sostenible, también orienta sus acciones hacia usuarios externos, como autoridades del poder ejecutivo, investigadores, estudiantes, entre otros.

### **2.1.1. DIAGNOSTICO DEL CENDOP**

El CENDOP es un centro de documentación especializado en la temática de población vinculada al desarrollo, tiene una vigencia institucional de más de 20 años, apoyando el desarrollo de investigaciones y el tratamiento de estos temas en la agenda pública, además del proceso de planificación del desarrollo.

Adquirió prestigio no solamente a nivel nacional sino internacional, aspecto que contribuyó a que sea reconocida por el Centro Latinoamericano de Documentación Económica y Social (CLADES), que es la Unidad de información de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), como punto focal en Bolivia para la distribución y capacitación en el programa MICROISIS, especializado en la administración de bases de datos bibliográficas.

Sin embargo, en los últimos años dejó de jugar un papel relevante en la difusión de información; se desvinculó de la CEPAL, no actualizó sus servicios, no realizó actividades de difusión, y no adoptó un papel proactivo ante los cambios que se produjeron con las nuevas tecnologías. En otras palabras, asumió un papel pasivo, lo cual produjo su relegamiento en el ámbito académico y la toma de decisiones.

### **2.1.2. Servicios que ofrece el CENDOP**

Muchos bibliotecarios se preguntan ¿qué productos/servicios podemos ofrecer a nuestros usuarios/clientes? La respuesta depende del entorno de la biblioteca, de los usuarios y de la política misma de la institución donde se encuentra inmersa la biblioteca, así como de sus intereses y creatividad de su personal.

Los *servicios de información* son una gama de actividades que permiten agregar información a la información (valor agregado), para ser transformada por el usuario en conocimiento, y de esta manera satisfacer las necesidades del mismo.

En general, los servicios que ofrece el CENDOP, son los siguientes y se diferencian según sus usuarios externos e internos:

#### **Usuarios externos:**

- Préstamo de documentos en sala
- Ficheros electrónicos
- Bibliografías y catálogos de temas especializados.
- Biblioteca virtual (referencias bibliográficas)

Para la consulta de documentos el requisito indispensable es la presentación del Carné de Identidad y/o la matrícula universitaria, en caso de estudiantes universitarios.

#### **Usuarios internos (funcionarios del Ministerio de Desarrollo Sostenible)**

- Préstamo de documentos en sala y domicilio
- Ficheros electrónicos
- Impresión de búsquedas bibliográficas especializadas para autoridades
- Capacitación y Asistencia técnica en el manejo del programa MICRO ISIS
- Directorios institucionales.
- Bibliografías y catálogos de temas especializados.

## **2.2. Características del fondo documental**

El CENDOP está especializado en temas de población y desarrollo, sin embargo, su colección bibliográfica incluye temas sociales, de planificación del desarrollo y participación popular.

Su fondo documental, esencialmente está compuesto por materiales bibliográficos referidos a los temas de población, nacimientos, defunciones, movimientos, volumen y crecimiento de la población, su forma de distribución en el territorio, y estructura por edad y sexo de la población, además de las interrelaciones de éstas variables con aspectos del desarrollo, por ejemplo, con la educación, la salud reproductiva, el empleo, la pobreza, y temas relacionados a la participación popular.

Su colección bibliográfica está automatizada en el programa MICRO ISIS, tiene 12.473 documentos, el 100% en formato impreso, entre publicaciones periódicas, monografías y otros.

## **2.3.. Infraestructura**

La infraestructura de un Centro de Documentación, biblioteca o cualquier institución es importante para el desarrollo y expansión de sus actividades y, principalmente, en nuestro caso para la prestación de servicios de información a nuestros usuarios. Sin embargo, se debe reconocer que ésta es y será una limitante para las organizaciones gubernamentales, por lo limitado de su espacio físico y del reducido presupuesto que se le asigna, tal es el caso del CENDOP.

El CENDOP, cuenta con los siguientes ambientes (ver anexo 3):

- **Sala de lectura**, probablemente donde se presenta la mayor deficiencia, y la más importante en términos de la prestación de servicios. La sala de lectura es pequeña y tiene las siguientes dimensiones; 5.50 m x 5.00m. En algunas ocasiones funciona como auditorio y sala de reuniones. En cuanto al mobiliario, se cuenta con 8 sillas tapizadas, una mesa de 2.30m x 1.40m,

ambas de madera. Para la exposición de los documentos de reciente adquisición, se cuenta con una vitrina de madera 1.90 x 0.90 m. Esta sala también tiene una computadora para la búsqueda automatizada de información por los usuarios.

- **Depósitos:** El CENDOP tiene dos depósitos para el almacenamiento de los libros :

Depósito 1: Pasillo que mide 15.4m x 2.00 m, en este depósito está casi la totalidad de la colección de población. En cuanto a los muebles que resguardan la documentación hay un estante empotrado de 8 m x 2 m con un espesor de 0.35cm.

Depósito 2: Las medidas que tiene este depósito son de 5.50m x 5.00m, en este lugar se encuentran documentos sobre las temáticas como Participación Popular, Descentralización, Planificación y Planes de Desarrollo Municipal y Departamentales. Este espacio cuenta con 2 estantes de madera de 2.50m x 2,6m vitrinas de 1.90m x 0.90m. y tres estantes metálicos corredizos plegables de 1.20m x 2 m.

- **Sala de procesos técnicos.** Con una dimensión de 4.00m x 5.00m, es el lugar donde se realiza la clasificación, catalogación, indización, marveteo y la automatización. Se cuenta con 2 computadoras pentium 4 para todo el proceso técnico que se requiere.

Es preciso mencionar que el servicio de información se lo realiza desde esta sala, mediante una ventanilla que da directamente a la sala de lectura.

- **Número de puertas de acceso.** Tiene 2 puertas de ingreso, una se usa para los usuarios en general para ingresar a la sala de consulta. La otra es exclusiva para la circulación del personal del Centro de Documentación, ésta tiene vinculación con la sala de lectura, sala de procesos técnicos y depósitos.

## **CAPITULO**

### **III. MARCO METODOLOGICO**

Los pasos seguidos para elaborar el proyecto fueron, el marco teórico y el diseño metodológico, este último incluyó la definición y medición (operacionalización) de las variables y, el desarrollo y aplicación de las encuestas.

La metodología de investigación se elaboró en concordancia con los objetivos del proyecto y el problema propuesto inicialmente, de modo que se garantice que cada objetivo sea alcanzado en el proceso de su desarrollo.

#### **3.1. Marco Teórico**

La teoría se desarrollo en un capítulo precedente y contiene en forma explícita los criterios conceptuales, para el abordaje del problema, de las variables de investigación, de su tratamiento empírico o estrategias que se van a utilizar y de sus conexiones lógicas, como por ejemplo, influencia, efecto, recuperando conceptos y teorías, para que se consolide la respuesta a la pregunta de investigación en sus elementos, se definieron, las variables, las estrategias de intervención y los elementos lógicos de su conexión.

#### **3.2. Diseño Metodológico**

En este acápite se presenta en forma general los procedimientos que se utilizaron para responder a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos. Especificaremos el tipo de instrumentos que fueron utilizados para la obtención de la información, la población objetivo, los indicadores que se utilizaron, los mecanismos para su procesamiento y análisis.

#### **VARIABLES**

Uno de los aspectos centrales de la metodología, es la identificación de las variables que ayudarán a trasladar el (los) concepto(s) teórico(s) a una serie de operaciones y actividades concretas a realizar o visto de otra forma que permitan operacionalizar

(o transportar a la realidad) los conceptos teóricos<sup>13</sup>. Esta precisión fue de utilidad al momento de diseñar las encuestas de recolección de información, que se aplicaron en el proyecto.

¿Qué son las variables? Son las características de las unidades de estudio, es decir, de la muestra, que se va a estudiar, tienen la propiedad de variar y ser susceptibles de medición<sup>14</sup>. No todos los estudios tienen variables dependientes e independientes, estos son propios de los estudios correlacionales y explicativos. En el trabajo se consideraron dos tipos de variables cualitativas y cuantitativas, éstas últimas en menor medida.

Las variables que se utilizaron en el trabajo, además de su definición conceptual y su operacionalización (medición), son las siguientes:

VARIABLES SOBRE LOS SERVICIOS Y EL FONDO DOCUMENTAL:

- ❖ Características de los usuarios (sexo, empleo y lugar de trabajo, lugar de estudio),
- ❖ Servicios que ofrece y le gustaría recibir del CENDOP (percepciones sobre los servicios, tipo, etc.),
- ❖ Las características del fondo documental (temáticas principales, actualidad, disponibilidad, etc.),
- ❖ Otros temas, como el uso de la información por los usuarios (frecuencia de las visitas).

VARIABLES SOBRE MARGINAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN:

- ❖ ¿Características de los usuarios (sexo, lugar de trabajo, posición que ocupa),
- ❖ ¿Conoce el CENDOP?.
- ❖ ¿Usa la información que ofrece?.
- ❖ ¿Con qué frecuencia?

---

<sup>13</sup> Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. México D.F., McGraw-Hill, 2003. p. 193.

<sup>14</sup> Ibid. p. 143.

Con el fin de facilitar la recolección de datos, era preciso aclarar los conceptos y tipo de variables (cualitativas o cuantitativas). En el caso de las variables cualitativas, se enfatizó en lo conceptual y su forma de medición. Un aspecto a recalcar es que la medición de las variables es un *proxi* del concepto que queremos estudiar, en tanto se basa en percepciones y opiniones de los usuarios.

*Percepciones de los servicios.* Tiene como propósito indagar acerca de la calidad de los servicios que ofrece el CENDOP. Como lo reconoce Solanelles<sup>15</sup>, la calidad de un servicio intangible es de difícil medición y conceptualización. En nuestro caso, la calidad es la que percibe el usuario y esta relacionada con sus necesidades y exigencias, al preguntar ¿qué opina de los servicios que ofrece el CENDOP? (pregunta 13). Esta pregunta captura la respuesta de forma directa, es cerrada y tiene 4 categorías: Muy bueno, bueno, regular y malo. La mayor frecuencia de respuesta nos da la idea de la percepción sobre la calidad de los servicios.

La pregunta 14, sirve de apoyo a la anterior pregunta, ya que brinda la oportunidad de ampliar y/o justificar la respuesta.

*Percepción sobre el Fondo documental.* Es otro tema importante que se estudia en el trabajo, y debe ayudar a medir las características del fondo documental, como ser actualidad y disponibilidad, medidas con base en la encuesta. Este tema es complementario al estudio de los servicios, y permitió conocer si el fondo documental apoyará la estrategia de marketing. Las respuestas que se obtienen son subjetivas y están en función de que el usuario haya satisfecho sus necesidades de información.

Por ejemplo, se utilizó la siguiente pregunta ¿El material bibliográfico del CENDOP es actualizado? Las respuestas son cerradas y tienen 3 categorías: Sí, No y No sé.

---

<sup>15</sup> Solanelles Rojas, María. Julia. Op. Cit. p. 25.

También se incluye un *set* de preguntas orientadas a captar las *necesidades de los usuarios* en cuanto a los servicios de información que recibe del CENDOP, y sus opiniones acerca de la oferta de información que les gustaría que mejore.

El trabajo tiene dos partes, la primera **descriptiva** enfatiza el uso de información (estadística y bibliográfica). La segunda parte **propositiva**, presenta la propuesta de intervención. En cuanto a la temporalidad de la información, el trabajo es de tipo **transversal**, (análisis de información en un momento en el tiempo), en nuestro caso el mes de abril de 2005.

### **La recolección de datos.**

La recolección de datos se realizó mediante encuestas, que se aplicaron durante el mes de Abril de 2005 (ver anexo 1). Las preguntas del cuestionario son cualitativas y en la mayoría de los casos, cerradas. Se diseñaron dos encuestas una dirigida a usuarios internos y otra a externos. Los usuarios internos son el Ministerio de Desarrollo Sostenible (MDS), y sus distintas reparticiones, entre las que se encuentran la Secretaria Técnica del CODEPO, sus cuatro Viceministerios y el plantel administrativo. Además, se considera como usuarios internos a Naciones Unidas y en especial al UNFPA, en vista que apoya financiera y técnicamente a la ST-CODEPO. Con relación a los usuarios externos se encuestó aleatoriamente a 75, de ellos el 34.7% eran hombres y el resto (65.3%) mujeres.

Antes de aplicar el cuestionario se realizó una prueba piloto para verificar el funcionamiento de las preguntas y la consistencia general de la encuesta, sus resultados permitieron ajustar la boleta. Una vez obtenidos los datos definitivos se transcribieron al software estadístico SPSS, con la finalidad de obtener tablas que ayuden en su interpretación.

## **CAPITULO**

### **IV.- ANÁLISIS DE LA SITUACION**

El Centro orienta sus servicios sobre todo a investigadores, al personal de la Secretaría Técnica del CODEPO y autoridades del Ministerio de Desarrollo Sostenible (MDS) y de otras instituciones que están relacionadas con su temática (como ser UNFPA, USAID y otros), ya sean públicas o privadas. Su servicio también llega a responsables de la planificación del desarrollo del Gobierno Central y Local (Municipal), además de las Prefecturas. Los estudiantes si bien son usuarios, no son el centro de su atención.

Para conocer las percepciones y necesidades sobre los servicios de información de los usuarios, se diseñaron dos encuestas que fueron aplicadas en el mes de abril de 2005.

#### ***4.1. Diagnostico Usuarios Internos***

Los usuarios internos del CENDOP son los más importantes, en vista que uno de sus objetivos es brindar información en población y desarrollo para apoyar la elaboración de los planes y políticas de desarrollo. Los usuarios internos son el Ministerio de Desarrollo Sostenible (MDS), y sus distintas reparticiones, entre las que se encuentran la Secretaria Técnica del CODEPO, sus cuatro Viceministerios y el plantel administrativo. Además, se considera como usuarios internos a Naciones Unidas y en especial al UNFPA, en vista que apoya financiera y técnicamente a la ST-CODEPO.

A continuación describiremos las principales funciones del MDS, con el propósito de contar con una aproximación de las necesidades de información de los tomadores de decisiones y personal del MDS, que permita diseñar y ajustar los servicios que ofrece el CENDOP.

#### **4.1.1. El Ministerio de Desarrollo Sostenible**

Entidad pública responsable de promover el desarrollo sostenible y la planificación, a través de la formulación y coordinación de políticas, normas e instrumentos para la gestión de la calidad ambiental, la conservación del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales, la planificación estratégica del desarrollo e institucional, el ordenamiento territorial y la participación, transversalizando los enfoques de asuntos de género, generacional, familia y medio ambiente, en el marco de la gestión pública descentralizada. Asimismo, de manera descentralizada es responsable de prestar servicios de seguridad jurídica, a través del saneamiento y titulación de tierras, proporciona información hidrometeorológica, promueve la aplicación e investigación de tecnología nuclear y controla el uso de radiaciones ionizantes, en nivel nacional, departamental y municipal.

El MDS tiene 4 Viceministerios que actúan sobre diferentes áreas de la planificación:

#### **4.1.2. Viceministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (VMARN)**

Se dedica a la conservación de la base de los recursos naturales y la preservación de la calidad ambiental, en el marco de la participación ciudadana plena gestión ambiental, procurando optimizar los beneficios sociales y económicos y el aprovechamiento del patrimonio cultural en la construcción del desarrollo sostenible nacional.

Se busca alcanzar el objetivo general, aplicando a la gestión ambiental, los criterios rectores de equidad social, mejora de la calidad de vida, eficiencia operativa y aplicación óptima de los recursos humanos y financieros.

### **4.1.3. Viceministerio de Planificación y Ordenamiento Territorial**

Su función principal es institucionalizar el Sistema de Planificación (SISPLAN) y promover normas, políticas y acciones orientadas a la planificación estratégica del desarrollo y el ordenamiento territorial.

### **4.1.4. Viceministerio de la Mujer.**

Es el responsable de promover la equidad a favor de la mujer, integrando las políticas orientadas a la mujer en los planes nacionales y a nivel local (Prefecturas y Municipios) y promoviendo acciones para el fortalecimiento de la participación de las mujeres en el ámbito económico, político, social y cultural. Institucionalizar y transversalizar el enfoque de género en coordinación con las diferentes instancias del poder público, en los niveles nacional, departamental y municipal.

### **4.1.5. Viceministerio de la Juventud, Niñez y Tercera Edad.**

Orienta sus acciones a los grupos poblacionales denominados "vulnerables", desarrollando acciones que buscan promover el respeto a sus derechos humanos. Diseñar y apoyar la aplicación de políticas públicas, planes, programas y proyectos, recogiendo las necesidades de los distintos grupos generacionales. Y, efectuar seguimiento a las políticas de atención y mejorar la calidad de los servicios sociales que cubren a estos grupos de población.

### **4.1.6. Recursos Humanos del MDS**

• Número de ítems disponible en el MDS.	342
• Ítems cubiertos actualmente.	312
• Existencia de número de ítems en Proyectos del MDS.	51
• Horas trabajadas por los funcionarios del MDS.	8 horas/día
• Porcentaje de funcionarios que estudian.	10%
• Promedio de edad de los funcionarios.	37 años

---

Fuente: RRHH-MDS, 2005.

El MDS cuenta con 342 ítems del Tesoro General de la Nación (TGN) y 51 ítems de proyectos. Lo que quiere decir que el Centro de Documentación tendría que atender

a 393 usuarios fijos, para esto el Centro tiene que estar preparado para esta cantidad de usuarios sin olvidar a los potenciales.

#### **4.1.7. Resultados de la Encuesta a usuarios internos.**

El resultado más importante obtenido, señala que más del 80% de las 15 autoridades del MDS encuestadas no conocían el CENDOP, sin contar al personal de la ST-CODEPO. Este hecho impidió la obtención de información que permita conocer ¿cuál es su opinión de los servicios que ofrece el CENDOP? y ¿cuáles son sus necesidades de información?.

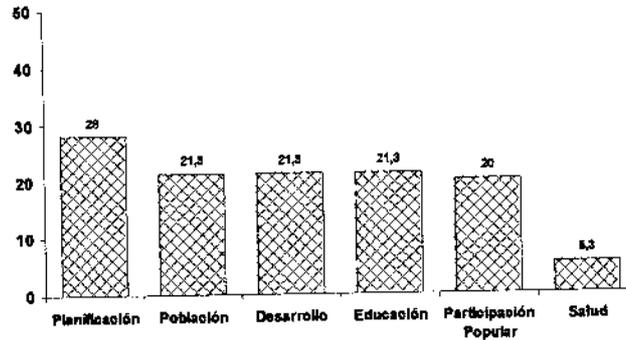
Considerando que el CENDOP fue creado para apoyar con información documental el proceso de toma de decisiones, éste hallazgo es el más importante y motivo de preocupación de sus responsables, por lo que el trabajo de marketing que se desarrolla para el CENDOP busca promover sus servicios entre este grupo de usuarios estratégicos.

#### **4.2. Diagnostico de Usuarios Externos**

Un primer elemento a considerar sobre los usuarios del CENDOP es la cantidad de personas que visitan el CENDOP, en Abril de 2005 se hizo un conteo que permitió contabilizar 2.627 clientes, de los cuales 1.435 fueron mujeres (54.6%) y 1.192 varones (45.4%). Esto significa un flujo por día de 131 personas hábil de trabajo. Lo que quiere decir que el flujo de personas que visita el CENDOP es importante, sin embargo, este dato no puede considerarse como un promedio para el año, en vista que la magnitud de visitas depende de situaciones coyunturales y no es una norma.

De ese total de personas se encuestó aleatoriamente a 75, de ellos el 34.7% eran hombres y el resto (65.3%) mujeres. En cuanto a su característica educativa, la totalidad eran estudiantes universitarios, siendo casi la totalidad (98.6%) de universidades públicas y el resto de privadas. El 62.2% de los visitantes no trabajan y el 37.8% sí lo hace. De los visitantes que trabajan el 74% lo hace en el sector privado, y el 25.9% en el sector estatal.

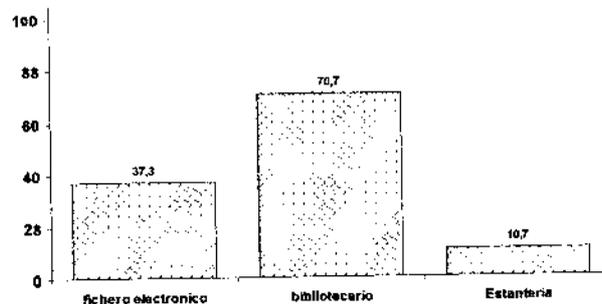
**Gráfico 1**  
Temas que mas se consultan en el CENDOP.



El tema más consultado (opción múltiple) es planificación (28%), población y desarrollo con el 21.3% y educación el 20% de los usuarios consultó temas referidos a participación popular (gráfico 1).

No obstante, que el CENDOP tiene computarizado su sistema de búsqueda de información y los usuarios tienen a disposición una computadora, el 71% de los usuarios aún recurren a la ayuda de la bibliotecaria para obtener información, el 37% utiliza el fichero electrónico del CENDOP y un 11% acude a la estantería (gráfico 2).

**Gráfico 2**  
Servicios más utilizadas para la búsqueda de información (%)



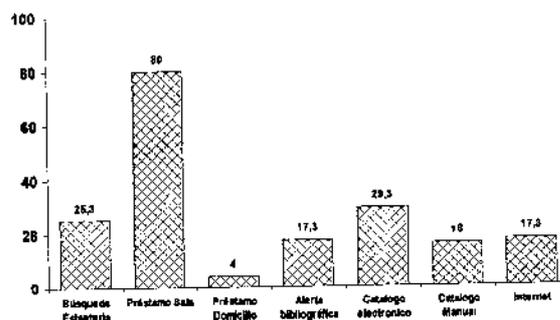
Durante el periodo de investigación, la mayor frecuencia de visitas se ubicó entre 1 a 5 visitas (93%), un 5% de los usuarios realizaron entre 5 y 10 visitas. La frecuencia de visitas también obedece a una situación coyuntural, tal vez, vinculada a la elaboración de trabajos universitarios en vista que la mayoría de los usuarios, en el mes de abril, fueron estudiantes.

Para mantener al CENDOP como una organización de referencia en la temática de población, uno de los requisitos, es mantener su acervo bibliográfico actualizado. El 49% de los usuarios no sabe si los documentos son actualizados, por otro lado el 37% indicó que el material era actualizado y un 13% que no.

La atención que reciben del personal del Centro, es también importante, en vista que los usuarios no siempre tienen claridad acerca del documento y material que necesitan, y probablemente porque valoran la atención personalizada. En este sentido, el 79% de los usuarios señaló que reciben asistencia de la bibliotecaria para conseguir la información que están buscando y el resto dijo que no. Esta respuesta puede estar relacionada al hecho de que los usuarios acuden a la bibliotecaria para conseguir los documentos.

Era importante conocer si el CENDOP satisfacía la necesidad de información de los usuarios; para esto se planteó la pregunta ¿si encontraban la información que buscaban?. El 43% señaló que sí encontraba y el 46% a veces, y solamente el 11% dijo que no.

**Gráfico 3**  
**Servicios que ofrece el CENDOP, según usuarios.**



En percepción de los usuarios, los servicios que ofrece el CENDOP son el préstamos en sala el 80%, consultas en catalogo electrónico 29% y el servicio de Internet el 17,3% (gráfico 3).

En general, los usuarios del CENDOP, señalan que la información es de buena calidad. No se encontró respuestas que hagan referencia a su mala calidad. Así el 15.1% señaló que son muy buenos, el 62% que son buenos, y el 23% son regulares.

Con relación al uso de la información, ésta preferentemente se orienta a la elaboración de trabajos universitarios con el 57.3% y para la investigación el 34.7%, y en menor medida para la toma de decisiones (planificación), el 8%.

La información presentada muestra que a nivel de los usuarios externos, los que con mayor frecuencia visitan el CENDOP son estudiantes universitarios y no como se esperaba tomadores de decisión (autoridades de la administración pública vinculadas a la temática de población y desarrollo).

#### **4.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permite obtener un diagnóstico preciso para que en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la organización. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de marketing. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

## MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

1. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre lo que se tiene algún grado de control.
2. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre lo que se tiene poco o ningún control directo.

Componentes del FODA:

**Fortalezas:** son los hechos, **potencialidades o atributos internos** de una organización que contribuyen y apoyan el logro de sus objetivos. Son la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una

ventaja ante las demás Instituciones, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

**Debilidades:** son los hechos, deficiencias, problemas o atributos negativos. La principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas.

**Oportunidades:** son las situaciones, **hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar** el desarrollo de ésta si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Si no se tiene un control directo de las variables, por su relación directa o indirecta, pueden afectar de manera positiva su desempeño.

**Amenazas:** son las **situaciones, hechos o tendencias en el entorno que inhiben, limitan o dificultan** su desarrollo operativo e indican que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el trabajo de la institución.

Este análisis nos ayudará a identificar los factores internos y externos que enfrenta el CENDOP, que servirán de base para sustentar la propuesta de marketing y nos orienta sobre dónde se encuentra hoy. A continuación se sintetiza los resultados del análisis FODA, ordenados por categorías. Se resalta que este ejercicio se lo realizó con la cooperación de los técnicos de la Secretaría Técnica del Consejo de Población (ST-CODEPO).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referente en temas de población y desarrollo y en la actualidad, en temas municipales.</li> <li>• Difunde información sociodemográfica.</li> <li>• Apoyo de las autoridades del MDS y de la ST-CODEPO.</li> <li>• Fondo documental especializado en constante crecimiento.</li> <li>• Facilidad para llegar a sus usuarios a través de la Biblioteca virtual.</li> <li>• Personal del CENDOP capacitado y comprometido.</li> <li>• Credibilidad institucional interna y externa.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Buen relacionamiento con organismos internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y monitoreo a los compromisos internacionales suscritos por el Gobierno, la reformulación de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP), Objetivos de Desarrollo del Milenio (MDG's), generarán demandas de información.</li> <li>• Planificación Estratégica 2005-2007 de la ST-CODEPO, para lograr su sostenibilidad y por ende del CENDOP.</li> <li>• Asunción de nuevas autoridades municipales, generará demandas de información.</li> <li>• Permanente demanda de información poblacional de la sociedad civil.</li> <li>• Consolidación del Consejo de Población para el Desarrollo Sostenible (CODEPO).</li> <li>• Apoyo financiero y técnico que prestan organismos internacionales.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No desarrolla sus orientaciones estratégicas, sus acciones de promoción y difusión de la información fueron pobres; no actualizó sus servicios.</li> <li>• Insuficientes recursos financieros.</li> <li>• La Secretaría Técnica del CODEPO está integrada débilmente al MDS.(no está contemplado en el organigrama)</li> <li>• No cuenta con el personal necesario</li> <li>• Deficiente proyección de su imagen institucional</li> <li>• Infraestructura y equipamiento insuficientes</li> <li>• Débil integración en redes académicas y de investigación.</li> <li>• Débil capacidad para comprender las necesidades de los usuarios</li> <li>• No promociona sus servicios</li> <li>• Integrada débilmente a redes de información.</li> <li>• No apoya la formulación de las políticas públicas y planificación del desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantes cambios de las autoridades del MDS.</li> <li>• Inestabilidad social en el país.</li> <li>• Escasez de recursos financieros</li> <li>• Escaso reconocimiento de la importancia de la temática de población de los tomadores de decisiones.</li> <li>• Desconocimiento de parte de las autoridades del MDS del CENDOP</li> </ul>

Al tener ya determinados los factores externos e internos del FODA en el paso siguiente se realizó un análisis más detallado, con el objetivo de proponer estrategias concretas.

La relación entre las fortalezas y oportunidades muestra una posición que resalta las **potencialidades** de la institución, que pueden ser utilizadas para aprovechar la oportunidad del entorno institucional para difundir sus productos y servicios. Por ejemplo, el personal capacitado, la credibilidad institucional, fondo documental especializado permitirán aprovechar las oportunidades que se plantean como la elaboración de las nuevas orientaciones de política pública a nivel municipal y eventualmente aquella que se genere en el año 2006, con la asunción del nuevo Gobierno; generará mayor demanda de información sociodemográfica, lo que obligaría al CENDOP a profundizar sus *acciones de difusión de información*.

Un **desafío** emergente de la relación entre fortalezas y amenazas producido por los cambios políticos en el Estado, y que provocan inestabilidad institucional. El cambio de prioridades de USAID, incidiría en la reducción de su apoyo. La estrategia recomendable sería preparar un plan estratégico de largo plazo que permita lograr su sostenibilidad financiera.

**Limitación**, surge de la relación entre las debilidades y oportunidades. El CENDOP tiene oportunidades en el medio ambiente externo pero tiene debilidades organizacionales que le impiden aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda de información, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente (personal y presupuesto reducidos) para identificar necesidades de información y servicios, le impedirían aprovechar esa oportunidad. Dos estrategias, una en el corto plazo y otro a mediano plazo, podrían diseñarse. En el corto plazo una alternativa podría ser obtener mayor presupuesto de las autoridades o de organismos internacionales y en el largo plazo, *elaborar una estrategia de promoción de sus servicios*. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia (otras instituciones estatales).

El **Riesgo**, se presenta de la relación entre las debilidades y amenazas, esta es la peor situación que puede enfrentar una institución. De hecho, la institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su desaparición. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, esta posición deberá siempre tratar de evitarse. La estrategia está vinculada a los pasos que desarrolle su ente matriz, y no depende exclusivamente del CENDOP.

Finalmente, el FODA nos da un mensaje claro, el cual sustentará la última fase del proyecto, la elaboración de una estrategia de promoción de los servicios del CENDOP, debido a que está en su ámbito de preocupación y que complementará a la planificación de su ente matriz.

**CAPITULO.****V.- VISIÓN – MISIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

“El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacer, cuándo hacerlo y quién lo va hacer. Esta toma de decisiones estratégica es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, misión y los objetivos a seguir.”<sup>16</sup>

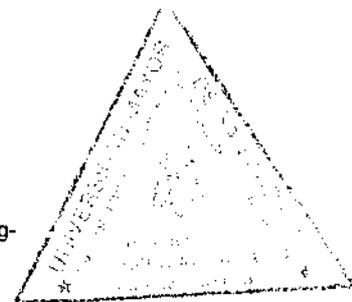
Revisemos los conceptos más importantes de la estrategia. La visión es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

La misión es la que define la razón de ser de la empresa/institución, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

Entonces los principales elementos de las orientaciones estratégicas propuestas para el CENDOP, que surgieron de un proceso colectivo de construcción con el equipo técnico de la ST-CODEPO, son:

- **Visión:** Centro de Documentación reconocido y de excelencia en la prestación de servicios de información en la temática de población y desarrollo, a los responsables de la elaboración de políticas públicas y de la planificación del desarrollo.

<sup>16</sup> Muñiz Gonzáles, Rafael. La dirección estratégica. En: Estrategias de marketing. <<http://www.marketing-xxi.com/prologo-1.htm>> (2006, Octubre 3)



- **Misión:** Sistematizar y difundir la información en población – desarrollo formatos ágiles que faciliten la obtención de información a los encargados de la formulación de políticas públicas y los procesos de planificación del desarrollo.

### **Objetivo general.**

El proyecto tiene por objetivo mejorar el funcionamiento del CENDOP como eje de referencia en la temática de población y desarrollo, mejorando y promocionando sus servicios de información, a través de una estrategia de marketing que promueva sus servicios de información.

### **Objetivos Específicos:**

Específicamente, se propone:

- Elaborar un diagnóstico sobre las características de la oferta del CENDOP, del fondo documental, de sus servicios y sus políticas.
- Estudiar las características de los usuarios (demanda), sus percepciones, expectativas acerca de los servicios del CENDOP y sus necesidades de información.
- Elaborar una estrategia de marketing para promocionar los servicios de información del CENDOP, que incluya la actualización del fondo documental, que fomente el acceso a sus servicios y la participación en redes de información.
- Brindar las facilidades de acceso a los servicios de información que ofrece el CENDOP, fortaleciendo el acceso remoto a documentos que se encuentren a texto completo en la biblioteca virtual de la ST-CODEPO y elaborando materiales que sistematicen la oferta documental del Centro, como las bibliografías anotadas.

## **CAPITULO**

### **VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL CENDOP**

Uno de los primeros elementos que se discutirá en esta sección, es acerca de los productos/servicios de información del CENDOP, su utilidad y finalmente, se hará una revisión de las necesidades de los usuarios, base sobre la cual se trabajará la propuesta.

Debemos recordar, antes de desarrollar la propuesta de marketing, que el CENDOP orienta sus servicios a los usuarios internos, es decir, autoridades y personal técnico del MDS y otras reparticiones estatales. Los resultados de la encuesta fueron desalentadores, en cuanto se evidencio que éstos no conocen el Centro, la información que tiene, y mucho menos sus servicios. Esta en consecuencia fue una limitación para el desarrollo de la estrategia, debido a que la información que contribuya a identificar con precisión sus necesidades fue limitada.

Para resolver esta situación, se optó por explorar con mayor detalle las necesidades de información del Viceministro de Planificación, el Director Gestión y Reforma y el Director de CODEPO. Además, se complementó con los resultados que se obtuvo de la encuesta a investigadores independientes.

#### ***6.1. Diseño de Servicios de información***

Recapitemos acerca de los servicios que ofrece el CENDOP:

##### **Usuarios externos:**

- Préstamo de documentos en sala
- Consulta en ficheros electrónicos
- Elaboración de bibliografías y catálogos de temas especializados.
- Biblioteca virtual (referencias bibliográficas)

### **Usuarios internos** (funcionarios del MDS):

- Préstamo de documentos en sala y domicilio
- Consulta en ficheros electrónicos
- Impresión de búsquedas bibliográficas especializadas para autoridades públicas
- Capacitación y Asistencia técnica en el manejo del MICRO ISIS
- Elaboración de directorios institucionales.
- Realización de bibliografías y catálogos de temas especializados.

Según los resultados de la encuesta, los servicios más utilizados por los usuarios, sobre todo externos son: Préstamos en sala con 80%, catalogo electrónico 29% y servicio de Internet 17,3%.

### **La perspectiva de los usuarios del CENDOP: ¿Qué sugerencias haría para mejorar los servicios del CENDOP?**

#### **Los usuarios internos**

Los usuarios internos (autoridades y personal del MDS) requieren información valiosa (que se adecue a sus necesidades), actualizada y de primera mano, y que sirva como insumo a la elaboración de planes, programas, proyectos, políticas, etc. Sugieren:

- Los servicios proporcionados por el CENDOP, no son suficientes y éstos deben ser incrementados. Además, debe intensificarse la promoción y socialización en el MDS.
- La documentación debe encontrarse en texto completo en la página web de la institución, para acceder con mayor rapidez a la información.
- La actualización permanentemente de la página WEB para localizar la documentación requerida.

## Los usuarios externos

Cuadro  
Opinión de los servicios de información  
del CENDOP

	Porcentaje
Bueno	59,5
Muy bueno	23,0
Regular	17,6
Total	100,0

El 59% de los usuarios encuestados califican de bueno los servicios recibidos, el 23% opina que son muy buenos y un 18% los explica de regular. Esta opinión se basa en 3 puntos: Atención, Fondo Documental y Servicios.

**Atención.** La atención es cordial, se brinda ayuda y orientación respecto a la información requerida y existe rapidez en el préstamo de los documentos solicitados. En general, el CENDOP cumple con la atención que los usuarios requieren para satisfacer las necesidades de información.

La atención que brinda un centro de documentación a los usuarios es muy importante, porque debe satisfacer sus necesidades de información a través de la orientación y los servicios proporcionados. Si un centro de documentación no cuenta con la información solicitada se debe orientar el lugar donde puede encontrar lo requerido, tomando en cuenta que la educación y la ética son elementos muy considerados para brindar una buena atención a los usuarios.

**Fondo documental.** Los documentos se encuentran bien organizados y proporcionan la información requerida. Esto se resume en que la mayoría califica de buenos los servicios, porque el centro de documentación cuenta con material bibliográfico actualizado y especializado, que satisface las necesidades de información de los usuarios.

Por otro lado, recomiendan que la colección bibliográfica deba ser constantemente actualizada, considerando los requerimientos de los usuarios, demostrando que no es la cantidad de libros lo que satisface las necesidades de información, sino la calidad de la información con que cuenta el Centro de Documentación. Además, para facilitar la búsqueda del documento requerido.

**Servicios.** Respecto a las búsquedas de información, los usuarios opinan, que una gran ventaja del CENDOP es que brinda un servicio de búsqueda automatizada, facilitando y agilizando la información requerida. También opinan que resulta de gran ayuda contar con búsquedas bibliográficas en su página web, facilitando en muchos casos el acudir al centro de documentación. Además, el Centro de documentación proporciona dos vías para la búsqueda de información: ficheros electrónicos y la página web.

Por el tamaño del Centro de Documentación, en muchos casos se debe implementar ficheros manuales o catálogos bibliográficos, para que el usuario pueda contar con más herramientas en la búsqueda de la información.

Si bien el centro de documentación brinda una buena atención que ofrece el personal, no obstante debe introducirse mejoras en los servicios proporcionados por el CENDOP.

El 17.6% de los usuarios calificó de *regular* los servicios brindados, porque la información es actualizada parcialmente, no se presta documentación a domicilio, no cuenta con un ambiente cómodo (sala de usuarios), faltan ejemplares de consulta en el fondo bibliográfico, el personal que brinda atención a los usuarios es reducido, por tal motivo en algunos casos la búsqueda de la documentación se la realiza personalmente y que el horario de atención al público debería ampliarse para facilitar el requerimiento de información.

## **¿Qué servicios de información le gustaría recibir del CENDOP?**

### **Usuarios internos.**

Si bien el CENDOP proporciona servicios a toda la institución, se pretende identificar otros para viabilizar el flujo de información y que éste llegue con mayor eficiencia a los usuarios internos. Razón por la cual se sugiere plantear servicios de información adicionales a los que proporciona el CENDOP.

Entre los servicios que le gustaría recibir a los usuarios internos, están:

- Alertas bibliográficas, trípticos, cartillas,
- Información que se pueda proporcionar en formato de CD's,
- Página Web que se encuentre actualizada con datos de población, desempleo género, indicadores de migración, propuesta de políticas de población y condiciones de vida.

Estas sugerencias se las realiza para contar con la mayor cantidad de información actualizada, facilitando el acceso a los documentos requeridos por las autoridades.

### **Usuarios externos**

Los usuarios encuestados sugieren:

- El CENDOP divulgue la información que dispone, a través de folletos o cartillas informativas, alertas bibliográficas u otras formas de difusión.
- La documentación se preste a domicilio, porque facilitaría la consulta de los documentos por parte de los usuarios.
- Incorporación de mapas cartográficos en el fondo documental y de POA's de todos los municipios de nuestro país.

## **¿Qué servicios de información mejoraría del CENDOP?**

Respecto a la automatización de la documentación (Bases de datos) los usuarios sugieren una mayor accesibilidad a los sistemas de búsquedas bibliográficas, debido a que por la gran cantidad de usuarios que acuden al CENDOP. Los usuarios encuestados sugieren que se implementen ficheros impresos y catálogos bibliográficos.

Contar con servicios de Internet en la sala de lectura, para que sirva de referencia para tener acceso a lugares virtuales donde se encuentre documentos relacionados a la temática.

Un hecho evidente que se puede resaltar es que los usuarios no tienen conocimiento de los servicios de información en una Biblioteca, en vista que la mayoría de las respuestas apunta a tener una mayor variedad de los productos de información, tal es así que plantean la necesidad de ampliar las temáticas en las cuales trabaja el CENDOP.

Si bien son muy importantes las opiniones de los usuarios acerca de sus necesidades, éstas no deben aplicarse sin reflexión alguna. Una de las premisas del CENDOP, es el de mejorar sus servicios a través de la introducción de tecnología, que contribuya a un mejor uso de sus servicios, implementar ficheros manuales significa un retroceso en este esfuerzo de tecnificación.

Finalmente, acerca de la calidad de los servicios con que cuenta el CENDOP, se puede señalar, por lo menos en lo que respecta a los usuarios externos, que son buenos y los cambios que se deberían introducir son mínimos.

### ***6.2. Marketing de los servicios de información del CENDOP***

El CENDOP, es una organización que presta servicios de información, aspecto esencial para el diseño de la estrategia. Este reconocimiento permite superar la visión reduccionista que se tenía antes, de ser un Centro que administraba y hacia

préstamos de documentos. Recordemos que el marketing esta orientado a los usuarios estratégicos, es decir, autoridades y personal del MDS y otras reparticiones estatales.

Con base en el análisis realizado anteriormente, se combinarán dos estrategias, del especialista y de penetración del mercado<sup>17</sup>.

- La primera se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de usuarios (en el caso del CENDOP las autoridades del MDS y personas vinculadas a la planificación del desarrollo).
- Con referencia a la segunda, consistirá en intentar aumentar el número de visitas y el tamaño de la población objetivo, por ejemplo, se promoverá entre los usuarios-objetivo a utilizar más regularmente los servicios de información del CENDOP. En este caso, busca reposicionar el CENDOP (acción conocida como aumento de la cuota de mercado), reforzar la red de distribución o los mecanismos de difusión de los servicios de información y organizar (refuerzo o reorientación) acciones promocionales (defensa de una posición de mercado).

La estrategia tendrá los siguientes elementos:

1. Identificación del mercado objetivo, es un grupo de usuarios bien definido cuyas necesidades la biblioteca planifica satisfacer.
2. Posicionamiento, en este punto se discutirá ¿cuál es la principal actividad del CENDOP?, aspecto esencial para establecer su posicionamiento.
3. Mezcla de marketing, éste hará énfasis en el plan, con base a las cuatro p's

### **1.- Identificación del “mercado” objetivo**

La identificación de la población objetivo, o los usuarios, es esencial para la definición de las orientaciones de la estrategia de marketing. En el diagnóstico desarrollado en el capítulo 2, se estableció que los usuarios del CENDOP son esencialmente Autoridades y profesionales del MDS e investigadores independientes, no obstante, de la revisión efectuada de los registros de visitas, se

---

<sup>17</sup> Lambin, Jean-Jacques. Op. Cit., p. 85.

estableció que los que mas frecuentemente visitan el CENDOP, son estudiantes universitarios y, en menor medida las autoridades del MDS. Esta constatación preocupó debido a que se transitaba al margen de su misión y sus objetivos. Además, permite incluir a los estudiantes universitarios, como parte del “mercado objetivo”.

En consecuencia ¿quiénes deberían ser los usuarios del CENDOP? ¿Cómo los elegimos? Desde el punto de vista de la estrategia, los usuarios son aquellos que ofrecen las mejores oportunidades para conseguir sus objetivos, en este caso, los funcionarios del MDS.

Para responder a la primera pregunta, consideraremos dos variables, los perfiles demográfico y geográfico. Se debe aclarar que se hará hincapié en el perfil de quiénes son y quiénes deberían ser nuestros usuarios:

**Perfil demográfico.** Según los resultados de la encuesta los usuarios del CENDOP, son estudiantes universitarios y, en poca medida, profesionales investigadores y funcionarios del MDS.

Quiénes deberían ser los usuarios meta del CENDOP?:

- Son de ambos sexos,
- Autoridades y profesionales del MDS y de la ST-CODEPO.
- Profesionales independientes, de agencias de cooperación (UNFPA, USAID)
- Estudiantes universitarios.

Cuál es el ámbito geográfico del cual proceden los usuarios?

- Ciudad de La Paz,
- Ciudad de El Alto
- Ocasionalmente, vienen de otros departamentos y municipios.

Una de las debilidades del CENDOP, en este aspecto, es la distancia que existe entre su ubicación y el Ministerio de Desarrollo Sostenible donde se toman las

decisiones vinculadas a las políticas y planes de desarrollo. El CENDOP tiene sus oficinas en SOPOCACHI y el MDS se encuentra en el centro de la ciudad (Av. Mariscal Santa Cruz). Esta situación provoca que esté marginada de la red de información del MDS., generando la pérdida de una oportunidad muy importante para llegar a las autoridades, profesionales y demás personal.

El mercado objetivo del CENDOP, se puede dividir en tres:

- Autoridades y profesionales del MDS.
- Instituciones y Profesionales independientes dedicados a la investigación, y que están vinculados a la temática de población y desarrollo.
- Estudiantes Universitarios.

Teniendo en cuenta esta segmentación del mercado objetivo, la estrategia de marketing será la siguiente:

- A los **no usuarios**. El objetivo será captar a usuarios nuevos de Instituciones, profesionales independientes y estudiantes universitarios y, dar a conocer el CENDOP. La **estrategia será la “diversificación”**, es decir, salir a un mercado mayor con los productos y servicios y la de **“penetración del mercado”<sup>18</sup>**, para promover un mayor uso del Centro.
- A los **usuarios**. Para conseguir una mayor frecuencia de uso, se aplicará la estrategia **“penetración del mercado”<sup>19</sup>**
- **Autoridades**. Dar conocer el CENDOP, los resultados del trabajo y posesionar una imagen positiva de eficacia. Se aplicará el **“desarrollo del producto”**, es decir, se introducirá nuevos productos, también se aplicará la denominada penetración del mercado”. Y la **penetración del mercado**, se apelará a la promoción interna por medio de la cual trataremos de incentivar el uso de la colección.

---

<sup>18</sup> Ibid. p. 89.

<sup>19</sup> Ibid. p. 89.

## **2. Posicionamiento.**

Posicionar el servicio consiste en hacerlo único, mas deseable y relevante para nuestros usuarios, de tal manera que satisfagan sus deseos y necesidades. Entonces esto obliga a reflexionar en primera instancia acerca de ¿cuál es, en realidad, la actividad que desarrolla el CENDOP?

¿Almacenamos libros?, sí. ¿Préstamos libros?, sí. Sin embargo, como lo reconoce Solanelles, no hay que aferrarse al producto o a un procedimiento. Según nuestra experiencia a algunos usuarios, a veces, no les importa el soporte, sino el contenido. Si esto no es lo más relevante para la estrategia de marketing, entonces ¿Cuál es nuestra actividad? Debería ser aquella que nos diferencia de nuestra competencia.

Una actividad, no reconocida hasta ahora por el CENDOP, y que resulta de vital importancia para diferenciar sus servicios del resto de bibliotecas, es la difusión y comunicación. Los documentos (libros, revistas, etc.) no tienen ningún valor si se encuentran organizados y estáticos, es el uso el que les da valor real. Por lo tanto, es la información difundida y comunicada lo que importa.

Entonces el servicio que diferencia al CENDOP de otros, es el de la difusión y comunicación de la información que se genera en la ST-CODEPO y en el MDS y, aquella que se recopila de otras instituciones. ¿Por qué es importante este servicio? Fundamentalmente porque llega al usuario (autoridades y profesionales del MDS y, del Gobierno Central), que no tienen la oportunidad de visitar el Centro.

## **3. Mezcla de marketing o el plan de marketing.**

Ya se definieron cuatro aspectos centrales para la definición de la estrategia del marketing, la identificación del "mercado objetivo", del servicio que diferencia al CENDOP del resto y las estrategias a utilizarse. La misión, visión y objetivos fueron desarrollados en un capítulo anterior. El siguiente paso, consiste en el diseño del plan el cual considerará el análisis de las 4 p's y que corresponde con el paso de

seleccionar estrategias para el marketing de los servicios de información del CENDOP.

Misión	Objetivos	Estrategia	Plan
Análisis de Oportunidades	Selección Mercado meta	Las cuatro P Producto Plaza Promoción Publicidad	Sistemas de Marketing

A continuación se definió la mejor combinación de las cuatro variables que conforman el denominado “mezcla de marketing”: producto, plaza (o distribución), promoción y precio. A estas variables, como ya se señaló, se las conoce como las “cuatro P”. Para alcanzar nuestro “mercado objetivo”, se debe determinar qué producto/servicio ofreceremos, qué distribución se hará dónde, cómo y cuándo lo promoveremos y cuál será el precio.

### ***Producto.***

El producto/servicio representa uno de los elementos principales del marketing y debe estar dirigido plenamente a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios/clientes, es decir, no debe ser extraño a los niveles económicos, sociales y educativos del “mercado objetivo” al cual servirá el CENDOP.

El producto/servicio debe estar bien elaborado, con el fin de que tenga posibilidades de competir o ser competitivo en el mercado, pero para ello se tiene que conocer plenamente la plaza donde se piensa incursionar. Debe ser de utilidad para nuestros clientes/usuarios y en conjunto mostrar sus características físicas, cuantitativas y cualitativas, así como el tipo de información que se manejará y su ciclo de vida, pensando que éste no será eterno; para ello tiene que planearse su incursión al mercado haciendo hincapié en la oportunidad del mismo.

El producto/servicio no solo debe pensarse para cubrir un mercado existente en el momento, sino que también planearse para ir cubriendo clientes potenciales, o futuros usuarios.

Sobre ello, los libros y demás materiales existentes en el Centro son el soporte de donde se obtendrá la información para crear o abrir el producto/servicio. Por tanto, la colección bibliográfica debe merecer atención especial, una de las tareas a emprender es la actualización del fondo documental, que comprenderá las siguientes actividades:

1. La revisión de la frecuencia de uso de los libros, es decir, los libros que no son usados deberían sacarse del fondo bibliográfico.
2. Mantener actualizado el fondo con nuevas adquisiciones.
3. La restauración de los libros en mal estado y que tienen un uso frecuente.

A su vez, se proponen los siguientes criterios para la prestación de los servicios en el CENDOP:

a) **Exactitud:** que los usuarios tengan la seguridad de que la información que se les ha suministrado es lo suficientemente precisa y actualizada para que puedan tomar decisiones acertadas.

b) **Disponibilidad:** que los productos y servicios de información estén siempre disponibles cuando los usuarios los necesiten. Para facilitar su localización, estos productos deben estar ordenados sistemáticamente, y los usuarios deberían poder acceder a los servicios bibliotecarios desde cualquier lugar y en cualquier momento gracias a los sistemas integrados en línea.

c) **Atención:** El personal debe dar una atención amigable y personalizada a todos y cada uno de los usuarios, y que éstos no se sientan intimidados cuando recurran por vez primera al personal. Este debe estar capacitado para buscar recuperar y organizar información externa, procedente de otras bibliotecas o de Internet, así como de reestructurarla para los usuarios específicos.

**d) Entorno amigable:** El CENDOP ha de ofrecer un entorno amigable para sus usuarios como para su personal. El uso de los productos y servicios debe facilitarse y hacerse agradable, y así animar a los usuarios a que hagan un completo uso de los mismos.

### ***Plaza o distribución.***

El tema de la distribución está ligado al acceso, por la tanto, el principio será facilitar el acceso a los productos y servicios del CENDOP. Un aspecto a tomar en cuenta es que la distribución se ha modificado totalmente en los últimos tiempos.

Según Lambin<sup>20</sup> la distribución implica el ejercicio de seis actividades diferentes, para efectos del trabajo consideraremos solamente tres.

Transportar, actividad necesaria para llegar a los usuarios.

Contactar, que facilite la accesibilidad de la población objetivo e,

Informar, para mejorar el conocimiento sobre los servicios de información y necesidades de los usuarios.

La biblioteca ha perdido la condición de ser solamente un espacio físico; es una biblioteca sin paredes. Se puede consultar el catálogo de la biblioteca u otras bases a través de Internet (transportar).

Sin embargo, existen obstáculos técnicos, como la falta de equipos de computación para la consulta de las bases de datos, además los gastos para el acceso a la información electrónica son altos y no siempre son utilizados. Por otro lado, existe resistencia de los usuarios al cambio de hábitos en la búsqueda de información. Es por eso que, como parte de la introducción de nuevas formas de acceso al CENDOP, se propone un programa de entrenamiento de usuarios, que tendrá como objetivo guiar a los usuarios en la riqueza de los recursos, que se pondrá a disposición del área temática de su interés

---

<sup>20</sup> Ibid. p. 92.

Para facilitar el acceso (contactar e informar) a los productos del CENDOP se propone los siguientes servicios:

a) Acceso remoto a los servicios de información del CENDOP.

Tradicionalmente las consultas sobre los productos y servicios de información se realizan visitando el Centro de Documentación, es decir, el éxito de la consulta va a depender de la existencia o no del producto. Con el objetivo de facilitar el acceso a los documentos, se implementará un *sistema de consultas* que asegurará un mejor y rápido acceso a los productos y servicios de información. Este sistema se incluirá en la biblioteca virtual del CENDOP.

Este servicio estará a disposición de todos los usuarios del Centro, fundamentalmente de las autoridades y profesionales del MDS, quienes por sus recargadas labores, generalmente no tienen tiempo de visitar personalmente el Centro.

Asimismo, ayudará a realizar consultas de referencia (consultas interbibliotecarias en los casos en que el CENDOP no pueda absorberlas), a otros Centros Nacionales e Internacionales.

b) Centro de información multimedia.

El CENDOP debe convertirse en un Centro de Información Multimedia. Por medio de la suscripción de convenios institucionales, se incluirán *link's* en línea con otras bibliotecas para acceder a sus bases de datos, para que éstos no tengan que desplazarse de un lugar a otro para buscar información y, de esta manera hacer accesible información de otros Centros.

c) Preparación de Información.

Para brindar servicios personalizados hay que capacitar al personal del CENDOP para resolver peticiones de determinadas fuentes de búsqueda de información. Entre estas fuentes se propone continuar con la elaboración de bibliografías para los

usuarios con necesidades específicas, sin olvidar el ámbito de trabajo del CENDOP; población y desarrollo. Además, compilar la dirección de contacto, de datos y estadísticas. El personal debe estar en la capacidad de buscar toda esta información en las diferentes fuentes, tanto impresas como de Internet.

d) Programa de formación de usuarios.

Otro elemento importante es promover que los usuarios utilicen plenamente la información del CENDOP, para lo cual se organizarán programas de formación de usuarios en el uso de los servicios del Centro. Estos programas deben diseñarse para los diferentes componentes de nuestro "mercado objetivo". Mediante este servicio, el CENDOP puede mantener a sus usuarios actuales y a la vez atraer a nuevos usuarios. Para ello, es necesario prepara y difundir el protocolo de búsqueda de información.

e) Centro de Internet.

El CENDOP debe contar con al menos tres equipos de computación con conexión al Internet, con el propósito de facilitar el acceso a otras fuentes de información. Por este servicio el CENDOP cobrará el costo vigente en el mercado.

***Promoción.***

Esta fase es la comunicación del marketing. "Para facilitar el encuentro entre la oferta (CENDOP) y los demandantes (usuarios), deben establecerse flujos de comunicación, especialmente a iniciativa de la empresa (el CENDOP)"<sup>21</sup>. Es la relación entre la biblioteca y el público. No tendría ningún objeto hacer un plan de marketing si el público a quien está dirigido no se entera de los productos/servicios que se ofrecen. Los usuarios se acercarán a la biblioteca si saben de la existencia de un producto/servicio. Este debe ser dado a conocer mediante los canales que la biblioteca considere más eficaces y que estén al alcance de la institución.

---

<sup>21</sup> Ibid., p. 95.

Las relaciones públicas (relaciones exteriores) constituyen un elemento de promoción indispensable. Ayuda a mantener la comunicación con los usuarios y con los diversos sectores que integran su mercado objetivo.

El CENDOP debe promocionar sus servicios de información, y dar a conocer a los usuarios sus servicios mediante distintas formas de publicidad. La promoción de estos productos y servicios puede realizarse por las siguientes vías:

a) Producción de folleto y carteles.

Para anunciar los servicios y recursos del CENDOP, se debe elaborar y presentar folletos y carteles atractivo e innovadores. Folletos como "guía del Centro y de sus colecciones especiales", "Guía de las bases de datos del Centro", que pueden ponerse a disposición de los usuarios, y distribuido a los usuarios recientes.

b) Visitas al Centro

Otro medio de promocionar los servicios del Centro son las visitas guiadas al Centro para los nuevos usuarios y para aquellos interesados en los servicios, con las que los usuarios podrán aclarar sus dudas y conocer más sobre el nuevo papel del Centro y los productos y servicios.

c) Mes del Centro y la Información

Como parte de las actividades de creación del CODEPO, organizar el Mes del CENDOP es una manera de promocionar y dar a conocer sus productos, logros, actividades y servicios. Entre las actividades que tendrán lugar en este período están las exposiciones de material de información, visitas al Centro (como jornada de puertas abiertas), lanzamiento de algunos productos.

### ***Precio.***

El CENDOP, es una organización sin fines de lucro, que no enfrenta la tarea de determinar precios. Entonces prevalece la tradición del uso social de la información, que se puede considerar un bien público.

De cualquier manera, es importante tener en cuenta que no sólo existen los precios monetarios. No se debiera caer en la falacia de que el tiempo empleado, usando los servicios de la biblioteca, es gratis.

## CAPITULO

### VII. PLAN DE ACCIÓN.

El Plan de acción se estructuró con base en tres grandes áreas, que son los objetivos específicos propuestos en un capítulo anterior y el desarrollo de una mejor combinación de las cuatro variables que conforman el denominado "mezcla de marketing": producto, plaza (o distribución), promoción y precio.

La estrategia de marketing tendrá una duración de 6 meses, a partir del cual se espera que las actividades propuestas sean sostenibles en el tiempo. En la tabla siguiente, se presenta en forma esquemática el Plan de Acción de la estrategia.

#### PLAN DE ACCIÓN

Objetivos específicos	Metas	Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Medios de verificación	Responsables	Presupuesto (Bs.)
Actualizar el fondo documental	1 revisión mensual de la frecuencia de uso de los documentos del CENDOP.	Revisión de la frecuencia de uso de libros	6 meses	Informe mensual sobre la revisión de la frecuencia de uso de libro del CENDDP	Informe en archivos de la ST-CODEPO.	Asistente del CENDOP	12.000,00
	5 documentos por mes	Adquirir nuevos documentos	6 meses	5 documentos adquiridos por mes, sobre Población y desarrollo	Documentos ingresados en la base de datos.	Responsable del CENDOP	32.000,00
	5 documentos por meses	Restaurar libros en mal estado	6 meses	5 libros restaurados de la colección bibliográfica del CENDOP por mes	Informe sobre la restauración de documento y estantes del CENDOP.	Asistente del CENDOP	2.376,90
	1 sistema de consultas.	Implementar sistema de consultas.	6 meses	Un sistema de consultas, que facilita la consulta de documentados, implementado durante el primer mes.	Informe sobre consultas en los archivos del CENDDP y de la ST-CODEPO.	Consultor Sistemas	15.000,00

(Continuación.....)

Objetivos específicos	Metas	Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Medios de verificación	Responsables	Presupuesto (Bs.)
Facilitar el acceso a los servicios del CENDOP	3 convenios firmados	Suscripción de convenios para recopilar información (documental y multimedia) en Población y Desarrollo	6 meses	3 convenios firmados cada 2 meses, para facilitar el intercambio de libros y documentación.	Tres convenios en archivos de la ST-CODEPO y del CENDOP	Director de CODEPO	-
	3 documentos por mes	Digitalización de documentos de la ST-CODEPO.	6 meses	18 documentos en población y desarrollo digitalizados en 6 meses e introducidos a la página WEB.	Informe sobre el proceso de digitalización en archivos de la ST-CODEPO y el CENDOP.	Responsable del CENDOP.	-
	2 bibliografías especializadas	Elaborar y difundir bibliografías relativas a mortalidad, fecundidad y migración	6 meses	2 bibliografías sobre población y desarrollo en formato impreso y electrónico, elaborados y difundidos a autoridades en 6 meses.	2 documentos ingresados a la base de Datos y en los estantes del CENDOP. E informe sobre difusión. Tiraje de 100 ejemplares	Responsable del CENDOP y Asistente del Centro.	39.040,00
		Organizar talleres de formación de usuarios.	1 mes	1 taller de formación a usuarios del CENDOP, realizados en un 6 meses.	Informe sobre los talleres en archivos de la ST-CODEPO y del CENDOP	Responsable del CENDOP.	3.000,00
		Organizar centro de Internet.	6 meses	Número de usuarios que utilizan el centro de Internet del CENDOP.	Informe sobre visitas en archivos del CENDOP.	Consultor de Sistemas y Responsable del CENDOP.	60.375,00

(Continuación.....)

Objetivos específicos	Metas	Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Medios de verificación	Responsables	Presupuesto (Bs.)
	1 guía	Elaborar y distribuir la "Guía del Centro y de sus colecciones especiales"	1 mes	Una guía que orienta sobre las características del CENDOP, de su fondo documental, elaborada y difundida en el primer mes de ejecución del Plan.	Informe sobre la difusión en archivos de la ST-CODEPO	Responsable del CENDOP	3.700,00
	Búsquedas por mes	Elaboración de búsquedas especializadas	Actividad Continua	Número de búsquedas especializadas para autoridades del Ministerio de Desarrollo Sostenible, durante los 6 meses de ejecución de la estrategia.	Informe sobre la difusión en archivos de la ST-CDDEPO y del CENDOP.	Responsable del CENDOP	-
	Página WEB incluye la biblioteca virtual del CENDOP	Consolidar la biblioteca virtual del CENDOP	Actividad Continua	Actualización de la Página WEB de la ST-CODEPD, con documentos adquiridos y escaneados	Informe sobre la actualización de la página WEB en archivos de la ST-CODEPO y del CENDDP:	Responsable del CENDOP	-

Objetivos específicos	Metas	Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Medios de verificación	Responsables	Presupuesto (Bs.)
Promocionar los servicios de información	1 tríptico	Elaborar y difundir Guía de las bases de datos del Centro	1 mes	Número de ejemplares difundidos	Informe de difusión de la guía	Responsable del CENDOP	3.700,00
	3 visitas	Organizar visitas guiadas al centro.			Informe sobre las visitas guiadas	Responsable del CENDOP	
	1 evento en el mes de julio	Organizar el evento "Mes del Centro y la información en Población y Desarrollo"	1 mes	Número de asistentes al evento realizarse en un día.	Informe sobre el desarrollo del evento, en archivos de la ST-CODEPO y el CENDOP.	Responsable de CENDOP	1.590,00
	1 folleto elaborado y 1000 ejemplares distribuidos	Elaboración y difusión del folleto de promoción de los servicios del CENDOP	1 mes	* Número de visitas de autoridades del MDS y de usuarios externos. * Cantidad de ejemplares difundidos	Informes de usuarios.	Responsable del CENDOP	5.000,00
<b>TOTAL</b>							<b>177.781,90</b>

En la siguiente tabla, se presenta otro de los componentes importantes de la estrategia de marketing, el presupuesto de la estrategia de marketing para el CENDOP detallado por objeto de gasto (en bolivianos).

## PRESUPUESTO

<b>PARTIDA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRESUPUESTO (Bs.)</b>
<b>20000</b>	<b>SERVICIOS NO PERSONALES</b>	<b>139.152,00</b>
21000	Servicios de Básicos	19.182,00
21100	Comunicaciones	10.842,00
21400	Servicios Telefónicos	8.340,00
23000	Alquileres	4.590,00
23100	Edificios	1.590,00
23200	Equipos y Maquinarias	3.000,00
23400	Otros Alquileres	0,00
24000	Mantenimiento y Reparaciones	8.340,00
24100	Edificios y Equipos	8.340,00
25000	Servicios Profesionales y Comerciales	107.040,00
25200	Estudios e investigaciones	57.000,00
25600	Imprenta	50.040,00
<b>30000</b>	<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	<b>20.629,90</b>
31000	Alimentos y productos Agroforestales	3.400,00
31100	Alimentos y Bebidas para Personas	3.400,00
34000	Productos de papel cartón e Impresos	2.376,90
34100	Papel de Escritorio	1.542,90
34200	Produc. de Artes Gráficas, Papel y Cartón	834,00
39000	Productos Varios	14.853,00
39500	Útiles de Escritorio y Oficina	2.760,00
39700	Útiles y Materiales Eléctricos	417,00
39800	Otros Repuestos y Accesorios	5.004,00
39900	Otros Materiales y Suministros	6.672,00
<b>40000</b>	<b>ACTIVOS REALES</b>	<b>18.000,00</b>
43000	Maquinaria y Equipo	18.000,00
	<b>TOTAL</b>	<b>177.781,90</b>

## **CAPITULO**

### **VIII. CONCLUSIONES:**

El acceso a la información se ha facilitado con el INTERNET, así como por la ampliación de la oferta de servicios de información. Esta situación obliga a los Centros de documentación a innovar y a buscar un mejor posicionamiento de estas organizaciones en el mercado local y nacional.

Para hacer frente a este desafío, en este trabajo se propuso una estrategia de marketing, que no siempre es reconocida y utilizada por los responsables de bibliotecas, como instrumento para promover cambios en sus servicios y en sus orientaciones.

El trabajo desarrollado fue para el Centro de Documentación en Población y Desarrollo (CENDOP), institución pública especializada en temas de población vinculada a la planificación del desarrollo, y que tiene un papel importante para el logro de los objetivos estratégicos de la Secretaría Técnica del Consejo de Población (ST-CODEPO); su ente matriz, que depende del Ministerio de Desarrollo Sostenible, en la actualidad se denomina Ministerio de Planificación del Desarrollo.

En su vida institucional el CENDOP pasó por dos etapas claramente diferenciadas: en la primera, anterior al año 2000, aprovechó su papel "monopólico" para estar bien posesionada en el ámbito público y académico, y mantener estrecha relación con organismos de cooperación internacional, que apoyaron su fortalecimiento. Asimismo, recibió el reconocimiento de la biblioteca de la CEPAL, para ser el centro de distribución y capacitación del paquete especializado para bibliotecas: MICROISIS.

Esta relativa estabilidad y prosperidad que experimentó el CENDOP, confabuló contra los esfuerzos por generar una estrategia de largo plazo, que le permita conseguir su sostenibilidad financiera y técnica.

Posterior al año 2000, experimentó limitaciones financieras por la reducción del apoyo internacional, que afectó el desarrollo de sus actividades, la reducción de su personal. Su ente matriz realizó gestiones para lograr el apoyo estatal y la cooperación para garantizar su propia continuidad y la del CENDOP, elaboró planes estratégicos, que no incluyó un elemento importante, la promoción de sus servicios.

En cuanto a los resultados, interesó conocer cuáles son las características del CENDOP, de sus usuarios, su fondo documental y sus servicios. Con relación a los primeros, fue interesante notar que los principales usuarios, en magnitud y frecuencia de visita, eran estudiantes universitarios y, como consecuencia, el CENDOP brindaba apoyo, de forma no planificada, en la elaboración de trabajos universitarios, cuando su misión señala que apoya el proceso de toma de decisiones (planificación), mediante el apoyo a las autoridades del Ministerio de Desarrollo Sostenible, quienes dicho sea de paso, señalaron que no conocen su existencia. Sin embargo, se logró obtener algunas recomendaciones. Este hecho es el fundamento que impulsó el desarrollo del plan de marketing de los servicios de información.

Por tanto, el CENDOP vio modificar su misión, sus usuarios objetivos y sus orientaciones para las que fue creado. El CENDOP no asumió un papel activo para atraer nuevamente a sus usuarios-objetivo (usuarios internos) y de esta manera recuperar el papel relevante en el proceso de planificación en el país.

La estrategia de marketing, se basó en la exploración en profundidad a tres personas clave (el Viceministro de Planificación, Director de Gestión y Reforma y el Director del CODEPO) y de los usuarios externos, se revisó en detalle los resultados de la encuesta a investigadores independientes.

Una de las evidencias más importantes en cuanto a los servicios de información, es que los usuarios externos no son exigentes. Si bien el CENDOP tiene automatizado su sistema de búsqueda, la bibliotecaria jugaba un papel importante en la ubicación de los documentos, debido a que muchas veces no pueden precisar el tipo de información que necesitan. Por consiguiente recurren a su asistencia. La mayoría no sabe si los documentos son actualizados, lo cual no ayuda a la hora de elaborar una

propuesta de adquisiciones y, solamente reconocen como servicio el préstamo de los documentos en sala.

A su vez, se ha podido evidenciar que las necesidades de los usuarios contrastan con las políticas y características del CENDOP, por ejemplo, el requerimiento de implementar ficheros y catálogos bibliográficos de consulta, cuando el sistema de búsqueda de información es automático. Por otro lado, manifiestan la necesidad de contar con una mayor variedad de productos de información, tal es así que plantean ampliar las temáticas en las cuales trabaja el CENDOP, olvidándose que es un Centro especializado en la temática de población. Estas opiniones pueden tener su explicación en el hecho que no cuentan con información acerca de las características del Centro y, muestra una característica de los usuarios, no tienen conocimiento de qué y cuáles son los servicios de información o evidenciar, que lo único que interesa al usuario, por lo que se pudo establecer en el trabajo, son los productos (documentos). Entonces se observaría resistencia de los usuarios al cambio de hábitos en la búsqueda de información. Por tanto, aquí se nos presentan importantes desafíos.

El análisis institucional dio importantes luces acerca de las potencialidades, desafíos, limitación y riesgos que enfrenta el CENDOP y de las acciones que deberían emprenderse. La acción que debe emprender el CENDOP es proyectarse al mercado, a través de una *estrategia de promoción de sus servicios de información*, que permitirá aprovechar sus potencialidades y desafíos, superar sus limitaciones y eliminar los riesgos que enfrenta.

¿Cuáles son las características de la estrategia de promoción? Se considera una población objetivo más amplia: Autoridades y personal del Ministerio de Desarrollo Sostenible (MDS), instituciones (ONG's) y profesionales independientes y estudiantes universitarios. Este grupo, a su vez, fue segmentado en tres: 1) no usuarios, 2) usuarios y 3) autoridades y personal del MDS. En cada caso se propuso una estrategia diferente, que va desde la "penetración del mercado" hasta el "desarrollo de productos."

El plan propuesto para el CENDOP, se basó en las 4 p's del marketing (producto, plaza o distribución, promoción y precio):

- El producto identificado fue la colección bibliográfica especializada en población y desarrollo, participación popular y descentralización.
- Plaza o distribución, el aspecto más importante de la estrategia, que hace énfasis en los servicios de información que debe incorporar el CENDOP. Se propuso consolidar el acceso remoto a los productos y servicios (biblioteca virtual), crear un Centro multimedia, establecer un programa de formación de usuarios y crear un Centro de Internet en el CENDOP.
- La Promoción, fase de comunicación del plan, la más desarrollada.
- El precio, el aspecto más sensible de la estrategia, en vista que el CENDOP es una institución pública, que no enfrenta la tarea de determinar precios, donde la información debe ser un bien público,

Una condición previa muy importante para implementar la estrategia de promoción de los servicios de información, es el apoyo que brinden las autoridades de la ST-CODEPO y del Ministerio de Desarrollo Sostenible, sin ello poco o nada se podrá hacer para lograr el reposicionamiento del CENDOP en el ámbito de las políticas públicas.

En cuanto a sus orientaciones, dos aspectos se modificaron uno es el énfasis de la estrategia en promocionar los servicios de información. Y, a partir de ahora sus acciones estarán orientadas a satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Esta reflexión permitió conocer la importancia del desarrollo de una visión estratégica de los Centros de Documentación, en especial del CENDOP. Se estableció la influencia del entorno y de los usuarios en el desarrollo de sus actividades, cómo ésta incidió en la razón de ser (misión) del Centro. Asimismo, estos aspectos fueron relevantes a la hora de diseñar la estrategia de marketing. Resta que los responsables de la ST-CODEPO y del CENDOP implementen esta propuesta y se realice su evaluación, para introducir cambios en la misma.

## **GLOSARIO**

### **Calidad**

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

### **Cliente**

Persona o empresa para la cual se lleva a cabo un servicio de investigación, de publicidad o relaciones públicas.

### **Conocimiento**

Acción y efecto de conocer. Entendimiento, inteligencia, razón natural.

### **Consumidor.**

Nombre que se le da a aquel que consume, compra o emplea bienes o servicios.

### **Demanda**

Cantidad de un bien o servicio que los sujetos económicos están dispuestos o pueden adquirir en un mercado implícito a un precio dado y en un momento determinado. Obsérvese que está implícito en el último enunciado las nociones de necesidad, deseo y capacidad adquisitiva. Es uno de los factores que fija el precio de un bien o servicio económico en una economía de mercado.

### **Demografía.**

Del griego demos (pueblo) + graphie (estudio). El estudio científico de las poblaciones humanas incluyendo su tamaño, composición, distribución, densidad, crecimiento y otras características demográficas y socioeconómicas y de las causas y consecuencias de los cambios experimentados por esos factores.

## **Estrategia de Mercadeo.**

Enfoque de mercadeo con el cual una empresa espera conseguir sus objetivos de mercadeo; consta de estrategias específicas relacionadas con los mercados meta, con la mezcla de mercadeo y con el nivel de gastos de mercadeo.

## **Información para el Mercadeo**

Averiguación de hechos y datos que se necesitan para efectuar el análisis de cualquier problema de mercadeo. Se requiere información para atender la naturaleza de un problema y para predecir las consecuencias de las distintas alternativas que podrían elegirse para resolverlo.

## **Mercadeo**

Realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, según la antigua definición de la "American Marketing".

## **Mercadeo de Bienes y Servicios**

El mercadeo de bienes y servicios se refiere al desarrollo y comercialización (Merchandising) de estos para su venta. El comerciante ofrece bienes y servicios a cambio de dinero. Su mercado puede ser los consumidores, los productores, los distribuidores o el Gobierno, bien en el territorio nacional (Comercio interno), bien en el extranjero (Comercio internacional). Pueden distinguirse tres clases de "Productos": Bienes durables, Bienes no durables y Servicios.

## **Mercado**

Se define como la coincidencia de la oferta y la demanda referida a una época, un área y a un bien o servicio dado. Por extensión también se puede referir a varios bienes o servicios o a todos ellos a nivel nacional. Desde el punto de vista de la empresa, también se puede definir el mercado como el conjunto de consumidores individuales que pueden, quieren y están dispuestos a comprar un producto o servicio.

**Mercado (Estudio de)**

Investigación basada en la recolección y análisis de todas las informaciones (cualitativas y cuantitativas) relativas al mercado de un bien o servicio

**Mercado Objetivo**

Segmento de mercado en el que se decide posicionar un producto o servicio.

**Mercantilismo**

Doctrina económica que basa la prosperidad nacional en la acumulación de reservas monetarias metálicas.

**Oferta**

Cantidad de un producto que se ofrece en el mercado para su venta a un precio determinado.

**Planificación.**

Es el proceso de la elaboración de los planes, programas y proyectos. Puede ser centralizada (de economías socialistas) o de planificación indicativa participativa de carácter mixto. La actividad planificadora pasa necesariamente por diversas etapas, y tiene distintos ámbitos de aplicación, así como diferentes grados de obligatoriedad.

**Población**

Un grupo de objetos u organismos de la misma especie.

**Política de Población.**

Medidas explícitas o implícitas instituidas por un gobierno para influir en el tamaño, crecimiento, distribución o composición de la población.

## **Producto**

Cualquier cosa que puede ofrecerse para atender al mercado y cuya adquisición, empleo o consumo satisface una necesidad; comprende objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

## **Promoción de Ventas**

- 1) En un sentido restringido, son todas las actividades de mercadeo que no incluyen a las ventas personales y a la publicidad ya sea onerosa o gratuita, tendientes a estimular las compras del consumidor y la efectividad de los intermediarios tales como exhibiciones, representaciones y otros esfuerzos de venta siempre que no sean continuos ni rutinarios.
- 2) En ventas al detalle, son todos los métodos de estimular las compras del consumidor, incluyendo las ventas personales y la publicidad onerosa y gratuita.

## **Publicidad.**

Cualquier forma pagada de presentación impersonal o promoción de ideas, bienes y servicios llevada a cabo por una persona o institución identificada; no necesariamente es realizada por medios masivos. Los siguientes medios, entre otros, son utilizados por la publicidad:

- Espacio en diarios y revistas
- Publicidad al aire libre (carteles, afiches)
- Correspondencia directa
- Anuncios en hojas volantes
- Novedades (calendario, agendas, etc.)
- Catálogos
- Listas de guías de referencias
- Programas y listas de menús
- Circulares, etc.

## **Servicios.**

Las prestaciones de servicios son un tipo de bienes económicos; constituyen lo que se denomina el sector terciario de la economía. Todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios, el profesor hasta el barredor, desde el médico hasta el mayordomo.

Las ramas principales de los servicios son: el comercio, transportes, las comunicaciones, la electricidad, el gas, la sanidad, la higiene, la educación y la enseñanza, las profesiones liberales en general, los bancos, los seguros, la propiedad de los inmuebles y los servicios del gobierno.

## BIBLIOGRAFIA

Barandiarán, Rafael. Diccionario de términos financieros. 3 ed. México D.F. Trillas, 1993.

Cagnoli, Roberto. Marketing Bibliotecario: ¿Usuarios o clientes?. s.l. s.e., 1999.

Domette Nicolesco, Jean; Domette de Torres, Irma. Diccionario de mercadotecnia: definiciones y comentarios. México D.F. Limusa, 1995.

Fischer Rossi, Honrad. Nuevo diccionario de la empresa. México D.F. Limusa, 1992.

Giappiconi, Thierry; Klaassen, Ute; Wiersna, Chris. Gestión de la Calidad y Marketing en las Bibliotecas Públicas, 2005.

Grupo de capacitadores latinoamericanos. La gerencia en ONG's: Manual del capacitador y asesor en Gerencia. s. l. NORSUD, 1993.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. México D.F. McGraw-Hill, 2003.

Infor@area. Consultores en información y documentación. En: Educación y Biblioteca, año 9, no 78. Abril de 1997. p 33-37

Kotlar; Philips. Introducción al Marketing. Madrid, Mc Graw Hill, 1992.

Lambin, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. México D.F. Mc Graw Hill, Tercera edición, 1995.

Muñiz Gonzales, Rafael. Marketing en el siglo XXI. <http://www.marketing-xxi.com/prologo-1.htm>.

Ramos Simón, Fernando. Administración, gestión y marketing de las unidades de información: Manual de Información y Documentación. Pirámide.

Solanelles Rojas, María Julia. Marketing de los servicios de información. Cuba, Comunidad Latina de Estudios de Negocios, s. f.