

A photograph of two men in a professional setting. The man on the left is younger with dark hair, looking towards the right. The man on the right is older with grey hair, holding a pen and pointing at a document or chart. The background is a bright, slightly blurred office environment.

**Mauricio Flórez Morris, Ph.D.  
Andrés Morris Mutis**



# **¿Cómo se elabora un plan de marketing de una política pública?**

**Siete fases para su planificación  
aplicadas a un ejemplo concreto.**



**Este documento tiene como objetivo ofrecer una guía práctica de siete pasos para que usted pueda elaborar un plan de marketing de una política pública. Usamos como ejemplo una biblioteca estatal para ilustrar esta metodología. Por la brevedad de la presentación seguiremos los pasos que Elena Lucio\* recomienda, teniendo en cuenta que cada plan de marketing se debe ajustar a sus necesidades particulares.**

**Si al trabajar su propio plan de marketing de una política pública, usted tiene alguna duda o pregunta específica, no dude en comunicarse con nosotros en LA FABRICA.**

\*Lucio, Elena. 2010. Técnicas de Marketing. Identificar, Conquistar y Fidelizar Clientes. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.

## PASO 1

# Análisis de situación

¿Dónde estamos?

En el ejemplo de una biblioteca pública, esto implica hacer un análisis de la situación actual de la misma: las características del edificio donde funciona, el número de libros que tiene en su colección, la cantidad y el perfil de sus empleados, los horarios de la biblioteca, el tipo de personas que usan sus servicios, los servicios que ofrece, etc.

El Autor Ricardo Hoyos\*\* recuerda que un error en los planes de marketing es empezar por los objetivos, por ejemplo: duplicar el número de lectores en la biblioteca o en el caso del mercadeo electoral, duplicar la votación obtenida en las últimas elecciones. Él dice que "Todo plan de marketing empieza por un análisis de situación que define las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, variables sobre las cuales se definen los objetivos."

Un plan de mercadeo, tanto electoral como de políticas públicas, debe integrar todos los aspectos relevantes de la situación estudiada y reevaluar ideas preestablecidas que tal vez no sean ciertas. En el caso de la biblioteca algunos elementos que pueden entrar en este análisis son el perfil del lector en la zona y la existencia de personas interesadas en donar tiempo o dinero a la institución.



## PASO 2

# Fijación de objetivos de marketing

¿A dónde queremos ir?

Muchos de estos objetivos están relacionados con el intento de solucionar un problema social. Puede ser que exista un alto grado de analfabetismo funcional en el pueblo donde se encuentra la biblioteca. Esto conlleva a que muchos de sus habitantes tengan limitantes para leer, escribir y hacer las operaciones matemáticas básicas. Frente a este tipo de problemas sociales y como contrapeso, la biblioteca puede guiar sus esfuerzos a realizar programas que incentiven la lectura en esta comunidad.

Es fundamental que se planteen objetivos medibles, por ejemplo, el tiempo que la persona pasa en la biblioteca, el número de libros que saca para consulta, la participación en las charlas de capacitación que se ofrecen, el uso de medios electrónicos como computadoras o tabletas, el número de adultos que participan en actividades de lectura, etc. Se pueden postular objetivos a corto plazo, por ejemplo, que la biblioteca sea un referente cultural del barrio y a largo plazo (más ambiciosos), que la biblioteca sea un referente cultural de todo el municipio.

Otro tipo de objetivos son los operativos como el aumentar el número de libros prestados, ofrecer nuevos productos como cursos de literatura y de redacción, atraer a nuevos miembros, recuperar personas que dejaron de asistir a la biblioteca, aumentar donaciones de particulares, etc. Por último, los objetivos estratégicos, como "share of mind" (o recordación de la marca o en nuestro ejemplo, el nombre de la biblioteca pública), "top of mind" (lograr que nuestra biblioteca sea la primera que se mencione, o "top of heart" (que nuestra biblioteca sea la preferida en la región).



### PASO 3

## Evaluación y selección de metas

¿Quiénes son nuestros clientes?

Implica identificar a los segmentos de posibles usuarios de la biblioteca y seleccionar a un grupo de ellos que se considere el más adecuado para cumplir con los objetivos. Por ejemplo, un grupo de estos posibles usuarios puede ser el de los estudiantes de secundaria que acuden a la biblioteca para hacer sus tareas. En este caso, se puede ofrecer otras actividades (cursos de capacitación, conferencias, cine clubes, grupos de discusión de libros, etc.) para generar otro tipo de relaciones con la institución y lograr que continúen visitándola.

Lo anterior se relaciona con los procesos de capturar, sostener (o fidelizar) y aumentar los usuarios de un servicio público. Entre los elementos que se pueden utilizar para mantener el número de beneficiarios en una biblioteca están la creación de los bonos o lazos sociales como la promoción de un círculo de amigos de la entidad, la creación de vínculos estructurales donde, por ejemplo, miembros de la comunidad puedan donar equipos para que la policía ejerza una mejor labor de vigilancia de la biblioteca y un sistema de referenciación de usuarios donde se premien a las personas que motivan a otras a utilizar sus servicios.



### PASO 4

## Formulación de estrategias de marketing

¿Qué camino vamos a seguir para llegar a nuestras metas?

Elena Lucio (2010) propone tres elementos básicos en toda formulación estratégica de mercadeo: la segmentación, el posicionamiento y el marketing mix.

La segmentación consiste en dividir a la población en grupos con características similares. Por ejemplo, un segmento de clientes de la biblioteca es el grupo de estudiantes de colegio que hace sus tareas en las salas de lectura y que están cerca a graduarse. Otros grupos pueden ser personas de la tercera edad, mujeres con hijos que buscan libros infantiles, usuarios interesados en aprender inglés o culinaria, etc.

Como analistas debemos elegir los segmentos donde tengamos una mayor posibilidad de cumplir con las metas propuestas. Si los objetivos son prevenir y combatir el semi-analfabetismo, algunos de nuestros segmentos pueden ser los estudiantes que están a punto de desertar de su colegio y las personas que tienen trabajos que no les exigen mayor grado de educación. Por supuesto, el análisis debe considerar segmentos lo suficientemente grandes para que valga la pena ser incluidos en las políticas públicas de la biblioteca. Por ejemplo, si en la población hay solo uno o dos emigrantes que no saben hablar bien el español, es más difícil justificar que la institución gaste sus recursos en abrir un programa para aprender español como segunda lengua.

**El posicionamiento** consiste en darle al producto, un sitio en la mente del cliente. Por ejemplo, una biblioteca pública puede intentar posicionarse como un sitio agradable para aprender sin estrés, socializar con amigos y encontrar las mejores novelas de ciencia ficción. Al pensar en este tipo de biblioteca vamos a tener la imagen de salas con personas hablando animadamente, salones donde se puede tomar bebidas calientes y paredes adornadas por afiches de películas como "La Guerra de las Galaxias" y "Yo Robot."



Otra tipo de biblioteca puede posicionarse como el sitio ideal para aprender computación, leer los clasificados de los periódicos e investigar posibilidades laborales. La imagen mental que vamos a querer lograr en el usuario de esta segunda alternativa es diferente a la primera. Es fácil imaginar las salas de computación con proyectores, las personas con vestidos más formales que van o vienen de entrevistas de trabajo y el boletín en una cartelera donde se anuncian cursos de capacitación. Un buen posicionamiento implica establecer una imagen inconfundible del producto o del servicio en el usuario.

**El marketing mix** se refiere al cómo se mezclan las variables de producto, precio, distribución y comunicación de los servicios que se prestan. En el caso de la biblioteca pública, **los productos** pueden ser: el tipo de libros que se ofrecen, la colección de CDs de música, las conferencias que se dictan, los grupos de discusión, las características de las salas de lectura, etc. **Los precios** se relacionan con el costo de los servicios ofrecidos. Esto puede incluir el valor de las fotocopias, de las multas por devolver tarde los libros o las matriculas para participar en actividades.

**La distribución** se relaciona con la forma como circula el producto entre los posibles clientes. Por ejemplo, tener un buzón donde las personas puedan retornar los libros prestados a cualquier hora, y tener más acceso a libros para personas que no puedan acercarse físicamente a la biblioteca. **La comunicación** se refiere al proceso de intercambio de mensajes entre la entidad del gobierno y los diferentes usuarios. En el caso de la biblioteca por canales masivos de comunicación, programas de radio, avisos en los periódicos, afiches de actividades en las escuelas públicas, etc. También se pueden usar medios sociales como Twitter, Facebook, entre otros.



PASO 5

## Elaboración de planes de acción

¿Cómo se determinan las acciones a seguir para lograr los objetivos?

Estas actividades pueden ser: recolectar información de las personas que visitan la biblioteca, paso importante para saber si el perfil del cliente se mantiene o cambia. Otra acción puede ser generar una página de internet que favorezca la interacción entre los usuarios de la biblioteca. En este caso se debe presentar un cronograma de trabajo y explicar la racionalidad de los tiempos estipulados para el inicio y duración de cada actividad.



PASO 6

## Implementación y ejecución de estrategias y planes

¿Cómo se implementa y se ejecuta?

La implementación es el proceso para determinar los recursos que se van a emplear y las personas que van a llevar a cabo cada acción. En el caso de una encuesta en la biblioteca, se asignarán las funciones que cada colaborador debe realizar. Por ejemplo: elaborar los cuestionarios, imprimirlos, distribuirlos entre los visitantes, analizar los datos recolectados y presentar los resultados a los directivos de la institución. La ejecución implica hacer las cosas anteriormente propuestas.



PASO 7

## Seguimiento y control

¿Cómo se nos fue en el plan de marketing?

En este paso se investiga si se cumplieron los objetivos fijados y en caso de que no se hayan realizado, se buscará establecer medidas correctivas.

## RECUERDE QUE:

Los anteriores son pasos genéricos para la elaboración de un plan de mercadeo de una política pública. Cada tema tiene sus particularidades que deben ser tenidas en cuenta. Siempre es importante asesorarse de expertos que ofrezcan el acompañamiento técnico que le permitan lograr el mejor plan de mercadeo y así permitir que su labor de gobierno alcance todos los objetivos propuestos. En **LA FABRICA** estamos comprometidos con las metas y el éxito de nuestros clientes.



\*\*Hoyos, Ricardo. 2013. Plan de marketing. Diseño, implementación y control. ECOE ediciones, Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, Colombia.



[www.lafabrica.com.co](http://www.lafabrica.com.co)



Tel.: (+57 1) 317 5332



[lafabrica@lafabrica.com.co](mailto:lafabrica@lafabrica.com.co)



[LFC.Merc.Estrategico](https://www.facebook.com/LFC.Merc.Estrategico)

Carrera 11 # 75 - 71 - Edificio Moderno, Oficina 106. Bogotá - Colombia