

Segmentación de mercados en bibliotecas públicas

Alejandro Delgado Gómez

Cartagena

La recesión económica ha obligado a las bibliotecas públicas a replantearse la oportunidad de su oferta de servicios a todo tipo de clientes. La segmentación de mercados aparece principalmente como un medio de racionalizar la gestión de sus recursos, utilizándolos de manera rentable para hacer frente a los mercados más receptivos. Se ofrecen algunos conceptos generales de segmentación junto con algunas estrategias para atacar los objetivos de mercado elegidos.

— — — — —

Today's economic recession has forced public libraries to rethink the possibility of offering their services to all kinds of users. Basically, market segmentation seems like a reasonable means of managing their resources by using them to meet the demands of the most receptive markets in a profitable manner. Some general ideas on segmentation are offered alongside some strategies to tackle the market aims chosen.

Matthews define un segmento de mercado como:

"a group of customers with similar or related characteristics, who have common needs and wants, who will respond to like motivations, and who can be expected to use a service that fulfill these needs."

La segmentación de mercados, pues, vendría a ser algo así como el proceso por el que llegan a definirse grupos homogéneos de clientes en función de variables tales como necesidades, deseos o características geográficas, demográficas o socioeconómicas, o de una combinación de algunas de estas variables.

En el contexto de las restricciones presupuestarias vividas por las bibliotecas durante la última crisis económica, la segmentación de mercados se justifica por la necesidad de racionalizar la gestión de los escasos recursos materiales y humanos de que se dispone, de manera que hagan frente en la mayor medida posible a las expectativas de los clientes reales, así como por la necesidad de profundizar en la satisfacción y lealtad de éstos y otros clientes, con el fin

último de optimizar la imagen de la biblioteca como servicio productivo ante la Administración Pública, ante los directivos de empresas y, en general, ante todos aquellos que quisieran ver desaparecer una institución tradicionalmente de segundo o tercer orden que hasta el momento ha producido más gastos que beneficios.

Lo cierto es que la biblioteca pública no puede seguir apoyando su gestión sobre un concepto humanista y pedagógico, de corte clásico, de su misión, sencillamente porque no ha sido ésta la tendencia que ha seguido la cultura en los dos últimos siglos y porque insistir sobre ello significa dar argumentos al enemigo sobre su ineficaz funcionamiento y su incapacidad para enfrentarse a las nuevas líneas de desarrollo de la sociedad occidental. Prestar servicio a todos los públicos equivale, en el actual estado de cosas, a prestar un mal servicio, porque, como se apuntó, ni se dispone de medios, ni, más importante aún, todos los grupos de usuarios agradecerán en igual medida el esfuerzo que se les dedica. Cronin escribe en este sentido:

Tradicionalmente las bibliotecas han tratado

1. MATTHEWS, Anne J.: "Library market segmentation : an effective approach for meeting client needs". En:

Marketing and the Library, New York, The Haworth Press, 1984, p. 19

de ser "todo para todos" con el resultado de que ha sido prácticamente imposible mantener el nivel de servicios existentes y emprender otros nuevos con éxito. En el futuro puede ser que la filosofía de "todo para todos" en los servicios se demuestre insostenible, porque van creciendo las expectativas y la diferenciación de los lectores, aumenta la competencia, suben los precios y las consignaciones son cada vez más cortas.²

Aunque sobre el papel la segmentación de mercados no tiene por qué dar necesariamente como resultado la eliminación de algún segmento de la cartera de clientes de la biblioteca o de algún servicio en su gama de ofertas, en la práctica es difícil imaginar cómo va a ser capaz la biblioteca pública de continuar proporcionando un producto indiferenciado a un mercado general. Esto es: no se puede pensar hoy por hoy en obtener alguna rentabilidad de los servicios de biblioteca si no se apela a algún tipo de selección de los clientes a los que se desea satisfacer, en función de su receptividad. Quizá se le reproche a este punto de vista el hecho de que utiliza dinero público para atender a un número reducido de ciudadanos, pero ésto es exactamente lo que sucede en otros sectores, como educación o sanidad, que, por lo demás, manejan presupuestos bastantes más elevados.

Kotler y Andreasen, en un texto clásico,³ indican las características que han de poseer los segmentos resultantes para que pueda hablarse de una óptima segmentación. Algunas de estas características son: *exclusividad*: no deben producirse solapamientos entre los segmentos; *exhaustividad*: todo cliente potencial debe estar incluido en algún segmento; *verificabilidad*: los segmentos deben ser cuantificables hasta cierto grado; *accesibilidad*: debe ser posible hacer frente y satisfacer a los segmentos resultantes; *substancialidad*: los segmentos deben ser sus-

ceptibles de una definición cuantitativa lo suficientemente significativa; *respuesta diferencial*: diversos segmentos pueden responder de manera idéntica a distintos tipos de estrategia de diferente coste; por tanto, debe analizarse, con anterioridad a la toma de decisiones, el valor conceptual y gerencial que puedan revestir éstas.

Existen diversos tipos de variables que pueden ser utilizadas en la segmentación de mercados, las más conocidas de las cuales conforman lo que se ha dado en llamar análisis de la comunidad, en el que se recolectan y estudian datos demográficos, geográficos, socio-económicos y, en general, todos aquellos de los que puede pensarse que se podrían obtener de un censo oficial. Kotler y Andreasen⁴ las llaman variables objetivas, y entre ellas incluyen algunos tipos de especificaciones operacionales, combinaciones de variables y medidas específicas del estilo de momentos de intercambio, estatus del usuario, tasa de uso o lealtad. Las oponen a las variables inferidas, a las que definen como *mental states peculiar to each respondent*.⁵

Entre éstas se encuentran las medidas de la personalidad, las necesidades específicas o los estilos de vida, y, de manera específica, la segmentación de los beneficios y de los sacrificios que presumiblemente se seguirán de la utilización de cierto servicio o la adquisición de cierto producto. En general, las variables inferidas son aquellas que intentan cuantificar datos de carácter psicográfico o conductual.

La segmentación de mercados debe tener como consecuencia la elaboración de las estrategias adecuadas para hacer frente a las necesidades y características de los mercados elegidos como objetivo. A este respecto, suelen indicarse tres modelos amplios de estrategia, estudiados con algún detalle por Matthews en el texto

2. CRONIN, Blaise: "Marketing : principios y práctica". En: *Bibliotecas públicas, hoy y mañana : nuevos planteamientos de objetivos y de gestión*, Salamanca, Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1987, p. 108

3. KOTLER, Philip and ALAN R. ANDREASEN: *Strate-*

gic marketing for nonprofit organizations, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1987, p. 123

4. *Ibid.*, p. 126

5. *Ibid.*, p. 126

citado con anterioridad⁶ y que expongo a continuación:

1. *Marketing indiferenciado*: la biblioteca intenta hacer frente a todos los segmentos del mercado, ofreciendo a todos idénticos productos o servicios y acentuando lo similar a todos más que lo diferencial en cada uno.

2. *Concentración de mercado*: la biblioteca concentra sus esfuerzos sobre un segmento específico, proporcionándole un excelente servicio en detrimento de otros segmentos considerados como menos receptivos.

3. *Marketing diferenciado*: la biblioteca estudia las características diferenciales de cada segmento y diseña estrategias para hacer frente a las necesidades de cada uno de manera específica.

Como ya se ha apuntado, en el caso de las bibliotecas públicas es difícil pensar en proporcionar un buen servicio a todos los segmentos de mercado, por lo que la implicación de una u otra manera en el concepto de concentración parece, salvo en ocasiones excepcionales, la única solución viable por el momento. Respecto

a la estrategia de concentración sobre un mercado, Kotler y Andreasen⁷ proponen un modelo de planificación utilizado por General Electric que recibe el nombre de *Rejilla de Planificación Estratégica de Negocios (Strategic Business Planning Grid)*. El modelo funciona de la siguiente manera:

Se manejan dos variables en combinación: *atracción del mercado* y *fuerza organizacional*. Cada una de ellas se compone de diversos factores que deben ser ponderados y promediados con el fin de obtener un resultado cuantitativo. Algunos de los factores que se incluirían en la variable *atracción del mercado* serían: amplitud del mercado, tasa de crecimiento, margen de beneficios, intensidad de la competencia, curva de aprendizaje, carácter cíclico, etc. Algunos de los factores incluidos en la variable *fuerza organizacional*: calidad del programa, nivel de eficiencia, conocimiento del mercado, efectividad del mercado, etc.

Los resultados numéricos de ambas variables para cada servicio programado se trasladan a un cuadro similar al que se ofrece a continuación:

Fuerza organizacional

		Fuerte	Media	Débil
Atracción del mercado	Alta	Verde	Verde	Amarillo
	Media	Verde	Amarillo	Rojo
	Baja	Amarillo	Rojo	Rojo

6. MATTHEWS, Anne J.: *Library market...*, p. 20-26

7. KOTLER, Philip and ALAN R. ANDREASEN: *Strategic...*, p. 184-186

Los tres cuadros de la esquina superior son de color verde (en la impresión no se distingue), los tres diagonales son amarillos y los tres de la esquina inferior rojos. La zona verde indica que los servicios incluidos en ella se dirigen a un mercado bastante atractivo y, además la biblioteca posee la suficiente fuerza organizacional

para hacerles frente. La zona amarilla indica que los servicios incluidos en ella poseen tasas medianas en ambas variables: debe meditar-se acerca de la oportunidad de seguir ofreciéndolos. La zona roja indica que los servicios incluidos en ella son abiertamente débiles y probablemente deban cancelarse.