

# Gestión de la biblioteca pública actual: El marketing, segunda fase<sup>1,2,3</sup>

WEINGAND DARLENE

En la gestión de la biblioteca, la planificación desempeña la labor de trazar las directrices a seguir, mientras que el marketing se asegura de que éstas se cumplan. Ambos son importantes para el buen funcionamiento de la biblioteca. Este artículo analiza la gestión de la biblioteca según la teoría del marketing desarrollada por P. Kotler. Según este planteamiento, una vez identificadas las necesidades de los usuarios, la biblioteca debe desarrollar unos productos adecuados a ellas, identificar sus costes, determinar cuáles serán los canales de distribución de esos productos y promocionarlos en la comunidad.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión. Marketing. Programas bibliotecarios. Servicios bibliotecarios. Costes. Distribución. Promoción.

## *MANAGING TODAY'S PUBLIC LIBRARY: MARKETING – PHASE TWO*

Within library management, planning plays the role of charting directions while marketing makes it all happen. Both are important for the effective management of a library. This article discusses library management according to the marketing theory developed by P. Kottler. According to his approach, once user needs have been identified, the library must develop products to meet those needs, work out costs involved, establish distribution channels for those products and promote them in the community.

**PALABRAS CLAVE:** Management. Marketing. Library programmes. Library services. Costs. Distribution. Promotion.

- <sup>1</sup> Traducción del Capítulo 8, "Marketing: Phase Two", del libro *Managing today's public library: blueprint for change*, de WEINGAND, Darlene. Colorado: Libraries Unlimited, Inc. 1994. ISBN 0-87287-807-4. Permiso concedido por la autora.
- <sup>2</sup> Traducido por A. LOZANO PALACIOS en colaboración con alumnos de Licenciatura de la Facultad de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad de Granada.
- <sup>3</sup> Véase la traducción de los Capítulos 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 aparecidas en este mismo Boletín, nº 46 (pp. 43-53), nº 49 (pp. 19-41), nº 51 (pp. 27-42), nº 54 (pp. 73-97), nº 55 (pp. 51-76), nº 56 (pp. 59-77) y nº 57 (pp. 79-92).

En el capítulo 2 se habló de la gestión desde el punto de vista del marketing, prestándole especial atención al proceso de planificación y al estudio de usuarios. En éste se continuará con el mismo tema estudiando los programas y servicios de la biblioteca (los productos), los costes (el precio), la distribución (el punto de venta) y la divulgación (la promoción), desde el punto de vista de la gestión. Éstas son las “4 P” acuñadas inicialmente por Philip Kotler<sup>4</sup>. La suma de estos factores, junto a los estudios y evaluación del mercado, complementan la planificación de tal modo que permiten al director de la biblioteca gestionar con éxito las actividades actuales y las oportunidades futuras<sup>5</sup>. En realidad, la planificación traza las directrices y el marketing las hace realidad. La integración de la planificación y el marketing crea un marco de trabajo que el director puede usar para organizar las operaciones bibliotecarias a corto y largo plazo.

## DESARROLLO DE PRODUCTOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD

Una vez que se han identificado las necesidades de la comunidad mediante el estudio de usuarios, es el momento de analizar detenidamente los “productos” de la biblioteca. ¿Qué es un producto? El concepto de producto surge en el sector comercial y se aplica a todo artículo desarrollado por una empresa comercial y puesto a la venta. Trasladar el término al sector no comercial, en el que opera la biblioteca pública, es sin duda cuestionable. No obstante, existe similitudes que hacen razonable dicha conversión:

- En ambos sectores, existe una interacción voluntaria entre el productor y el consumidor.
- La palabra “producto” deriva de “productor” y la biblioteca “produce” una serie de servicios.
- Esta interacción consiste en un intercambio de productos. En el sector comercial, este intercambio supone la venta de artículos o servicios, mientras que en el sector no comercial éstos se sustentan mediante impuestos, donaciones y otro tipo de aportaciones similares.

### Los conceptos de artículo, línea y gama de productos

Los productos de la biblioteca se pueden ordenar dentro de una estructura tridimensional consistente en gama de productos, línea de productos y artículo. La figura 8.1 ilustra gráficamente cómo se relacionan entre sí estos tres conceptos. Por ejemplo, los productos bibliotecarios se podrían ordenar del siguiente modo:

<sup>4</sup> Philip Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975).

<sup>5</sup> El lector debe consultar la figura 2.1 de la página 15 en la que se ilustra la relación entre los elementos del marketing y la planificación.

### Gama de productos

#### *Línea de productos 1: Colección*

- *Artículos:* libros, vídeos, publicaciones periódicas, películas, discos, discos compactos, casetes, panfletos, láminas, etc.

#### *Línea de productos 2: Servicios*

- *Artículos:* circulación, préstamo interbibliotecario, servicios a domicilio, búsquedas en línea, servicio de referencia.

#### *Línea de productos 3: Programas*

- *Artículos:* animación a la lectura, ciclo de películas, educación de adultos, ayuda con la declaración de la renta, exposiciones.

Esta ordenación sitúa a los distintos productos bibliotecarios dentro de un contexto: los artículos se agrupan en líneas de productos que tienen objetivos similares y estas líneas de productos componen la gama total de productos que ofrece la biblioteca a la comunidad.

Una vez que se acepta el concepto global de producto en relación con las operaciones bibliotecarias, los productos comerciales y los productos que ofrece la biblioteca llegan a tener una gran afinidad. La biblioteca ofrece una variedad de productos/servicios a la comunidad entre los que se incluyen la colección, el servicio de información/referencia, horario de apertura, animación a la lectura y otros programas. Algunos de estos productos son típicos y existen desde hace mucho tiempo, otros se han creado más recientemente como las consultas en línea, ordenadores para uso público y bases de datos en CD-ROM, por nombrar algunos.

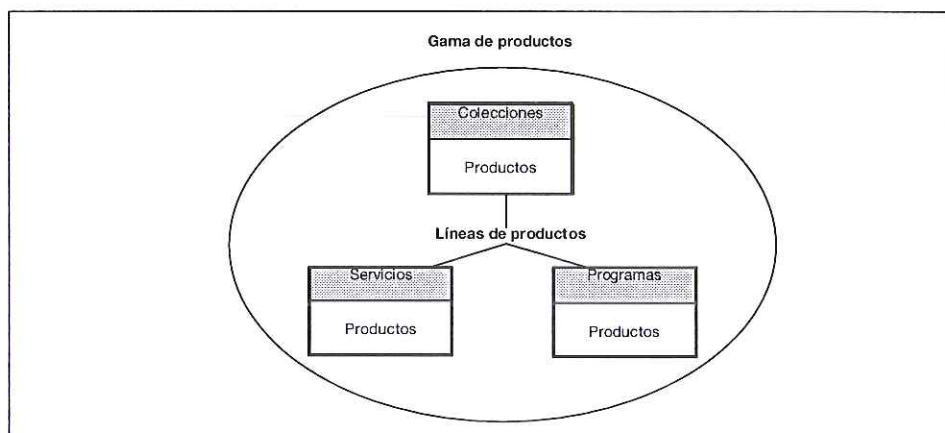
### **Expansión y contracción**

En este tiempo de cambios continuos, es cada vez más importante que tanto directores como personal bibliotecario evalúen continuamente los productos que ofrecen de acuerdo con las necesidades de la comunidad, los avances tecnológicos y los cambios sociales. Con demasiada frecuencia, los productos de la biblioteca permanecen invariables, evolucionando y aumentando cuando el presupuesto lo permite pero realmente no hay una evaluación de su calidad y eficacia.

Además, es cierto que la naturaleza de los organismos es nacer, crecer y madurar, declinar y desaparecer. Lo mismo ocurre con los productos. Existe un momento en el que aparece el producto, se desarrolla, alcanza su plenitud, sufrirá un inevitable declive debido a los cambios y, por último, habrá una fase final. En las bibliote-

### FIG. 1 GAMA DE PRODUCTOS

(Adaptado de una ilustración publicada originalmente en Darlene E. Weingand, *Marketing/Planning Library and Information Services* (Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1987))



cas, este ciclo vital se puede ver interrumpido durante la fase de declive debido a la reticencia por parte del personal a abandonar los servicios tradicionales y, en consecuencia, éstos pueden continuar existiendo pasada su efectividad real.

Por lo tanto, es crucial que se evalúen los productos regularmente durante el ciclo de planificación anual y que el personal de la biblioteca se familiarice con el concepto de “ciclo vital” de los productos. Los siguientes criterios pueden ayudar a evaluar los productos actuales y posibles:

#### *Funciones del servicio de información:*

- Compatibilidad con las tareas del centro.
- Continuidad (no interrumpiría las actividades actuales).
- Existencia de personal cualificado.
- Capacidad para satisfacer los requisitos mínimos de servicio a los usuarios.

#### *Mercado potencial:*

- Volumen/tamaño del mercado.
- Localización.
- Sector del mercado al que atendería (presente y futuro).
- Diversidad (¿lo necesitan diferentes tipos de usuarios?).

- Existencia de un crecimiento continuo del mercado.
- Estabilidad en años de crisis presupuestaria.
- Introducción en otro campo o área.

#### *Comercialización:*

- Gastos estimados en relación a la competencia.
- Presencia de personal cualificado.
- Facilidad de promoción.
- Idoneidad de los canales de producción existentes.
- Originalidad del producto.
- Grado de competencia (actual y potencial).
- Tiempo que se prevé que dure la demanda.
- Fidelidad de la clientela.
- Ausencia de competencia.

#### *Producción:*

- Viabilidad del producto.
- Adecuación de la capacidad técnica.
- Costes de desarrollo.
- Adecuación de la capacidad de producción.
- Disponibilidad de material.
- Disponibilidad de personal.
- Instalaciones: disponibilidad de equipo y espacio.
- Disponibilidad de servicio técnico.
- Capacidad de almacenamiento.

#### *Presupuesto:*

- Beneficios netos de la inversión.
- Existencia de capital.
- Período de devolución.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Adaptado de la Tabla 8.1, "Screening Form for Product Ideas", en Darlene E. Weingand, *Marketing/Planning Library and Information Services* (Littleton, CO: Libraries Unlimited, 1987), 67-68.

### **Libertad intelectual: una responsabilidad especial**

También existe una cuestión ética relacionada con las decisiones de producción que debe formar parte de la toma de decisiones. En concreto, en una comunidad en la que la mayoría defiende una postura concreta respecto a un tema polémico, el bibliotecario puede verse tentado a considerar y ofrecer servicios y programas que reflejen ese punto de vista e incluir algunos productos (o ninguno) que representen las otras posturas de la cuestión. Incluso él mismo podría justificar esta decisión argumentando que está “respondiendo a las necesidades de la comunidad”.

No obstante, la biblioteca no está sujeta a la voluntad y opiniones de la mayoría, sino que tiene la responsabilidad de presentar los diferentes puntos de vista sobre un asunto. Mientras que los individuos y los grupos habitualmente adoptan posturas y aptitudes relacionadas con puntos de vista específicos, la biblioteca, históricamente, ha tenido la misión de ofrecer información que represente las diferentes perspectivas.

Esta misión puede darse por sentada y su importancia puede verse eclipsada por las responsabilidades e influencias que diariamente recibe. No obstante, cuando se están tomando decisiones sobre un producto se debería prestar atención a estas cuestiones éticas, de tal manera que las decisiones reflejen no sólo consideraciones de coste y demanda sino también cuestiones filosóficas y éticas.

Una vez finalizada la evaluación de cada producto actual y potencial, aquéllos que parezcan ser los más apropiados para las metas y objetivos de la biblioteca deben volver a evaluarse de acuerdo a dos factores: el coste y la demanda. Por supuesto, esto no es posible hasta que no se calcule el coste de producción de cada artículo, lo que nos lleva directamente a hablar de los costes.

### **IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTES DE CADA PRODUCTO**

La denominación de “precio” que da Philip Kotler se confunde con frecuencia con la idea de cobrar una cuota por los servicios prestados. Sin embargo, aunque el cobro de cuotas puede ser algo a tener en cuenta en el caso de algunos productos, en este caso, se debe considerar que el “precio” es sinónimo de coste, el coste de producir cada artículo. Como ya hemos comentado, no hay forma de evaluar completamente un producto sin conocer lo que cuesta producirlo y distribuirlo.

El ejemplo más obvio del análisis de costes se encuentra en el sector comercial: primero se determinan los costes de producción y a continuación se le añade un porcentaje de beneficio, calculando de este modo el precio de los productos o servicios. En el sector no comercial, el tratamiento es el inverso: se parte de los presupuestos asignados y todos los productos y servicios bibliotecarios deben competir para conseguir una parte de ese dinero. En ambos sectores, los costes son similares y sólo se diferencian en la toma de decisiones.

### **Asignación del presupuesto**

¿Cómo pueden identificarse estos costes? Cada negocio (y la biblioteca debe considerarse como tal) tiene gastos directos e indirectos. Los directos son aquellos que pueden atribuirse a productos específicos, mientras que los indirectos tienen que ver con las operaciones globales de la biblioteca. Entre los gastos directos se incluyen:

- Alquiler de locales o equipos específicos.
- Salarios del personal contratado para trabajar con un producto concreto.
- Adquisiciones adicionales relacionadas con ese producto.

Por el contrario, los gastos indirectos son aquellos factores que son difíciles de asignar a productos concretos ya que afectan a varios (o a todos) los productos e incluyen entre otros:

- Funcionamiento del edificio y equipos como alquiler, calefacción, suministro eléctrico, mantenimiento y devaluación.
- Material de mantenimiento y consumo en reserva.
- Salarios del personal fijo de la biblioteca.
- Servicios complementarios como ampliación de las instalaciones, facturación, imprenta, etc.

Los gastos directos se asignan fácilmente a cada uno de los productos de la biblioteca ya que representan lo que cuesta hacer cada producto. Los gastos indirectos requieren una atención especial. Una fórmula que se podría usar para asignarlos consiste en calcular el tiempo empleado por el personal de la plantilla. Una vez hallado y medido el tiempo que cada empleado dedica a cada producto<sup>7</sup> teniendo en cuenta su salario, puede entonces convertirse en un porcentaje la suma del tiempo empleado por toda la plantilla en cada producto. Para cada producto, este porcentaje se puede aplicar a cada uno de los gastos indirectos de la biblioteca y el resultado se añade al programa presupuestario.

### **Distribución desglosada del presupuesto**

Ésta consiste en la distribución y desglose de los gastos por servicio (o producto), véase la fig. 8.2. Aunque en términos de mercado este tipo de distribución presupuestaria podría denominarse más adecuadamente “distribución desglosada del presupuesto por productos”, el término “producto” no se encuentra normalmente en

---

<sup>7</sup> Una presentación más detallada de cómo usar un diario de trabajo para identificar cuánto tiempo le dedica cada empleado a un producto se encuentra en las páginas 77-78 de Weingand, *Marketing/Planning Library and Information Services*.

el ámbito de la biblioteconomía y, por lo tanto, no lo usaremos. Existen múltiples razones para emplear una distribución presupuestaria desglosada, a saber:

- La posibilidad de comparar y contrastar los diferentes productos en términos de costes.
- La posibilidad de demostrar a los organismos responsables y a la comunidad cómo se ha utilizado el dinero.
- La posibilidad de identificar qué productos podrían reducirse o eliminarse, si se recortan los presupuestos.
- La posibilidad de identificar qué productos se podrían ofrecer a la comunidad, si se dispusiera de suficiente dinero adicional.

Aunque lleva más tiempo el desarrollo de un presupuesto de este tipo que en el desarrollo de una distribución del presupuesto por partidas, el tiempo está bien empleado. De hecho, incluso si un municipio requiere la presentación de un presupuesto distribuido por partidas generales, es fácil calcular la suma de cada categoría (como el personal) a partir de una distribución desglosada del presupuesto. Además, una eficaz gestión bibliotecaria presentará ambos tipos de presupuestos en su balance anual, con la distribución desglosada del presupuesto sirviendo de base a su presentación.

Ninguna empresa pondría un producto en el mercado sin conocer cuáles son sus costes (¿cómo sería posible, si no, calcular el precio del mismo?), no obstante, han funcionado durante muchos años sin preocuparse de esta información. Por supuesto, las bibliotecas han tenido presupuestos, pero normalmente han estado distribuidos por partidas generales y no se ha conocido cuál era el coste de cada producto. Este desconocimiento ha hecho que la toma de decisiones haya sido subjetiva en relación a qué productos ofrecer, cuáles reducir y cuáles eliminar.

Existe otro factor a tener en cuenta a la hora de decidir qué productos ofrecer, incluso cuando se dispone de la información obtenida por los estudios de usuarios y los costes de cada producto: la demanda. Un producto concreto puede ser muy rentable y satisfacer bastante bien una necesidad específica, sin embargo, hay que tener presente la demanda de los usuarios. Sería aconsejable ofrecer un nuevo producto durante un período de prueba para determinar si existe realmente una demanda.

No es nada fácil decidir qué productos deberían ofrecerse a la comunidad. No obstante, cuanto más información tenga el bibliotecario, éste podrá tomar decisiones más objetivas y mejor fundamentadas, siempre dentro del contexto de la planificación. Sin los datos necesarios sobre los costes, faltaría información vital para cualquier toma de decisiones que se tome posteriormente.

**FIG. 8.2. EJEMPLO DE PRESUPUESTOS**Distribución desglosada del presupuesto<sup>1</sup>

	Referencia	Videos	Animación a la lectura
Personal	1.500.000	750.000	750.000
Material fungible	75.000 <sup>2</sup>	30.000 <sup>3</sup>	60.000 <sup>4</sup>
Adquisiciones	750.000 <sup>5</sup>	1.500.000 <sup>6</sup>	375.000 <sup>7</sup>
Equipo	750.000 <sup>8</sup>	450.000 <sup>9</sup>	75.000 <sup>10</sup>
Gastos indirectos <sup>11</sup>	<u>750.000</u>	<u>300.000</u>	<u>150.000</u>
Total	3.825.000	3.030.000	1.400.000
Presupuesto total:	8.255.000		

<sup>1</sup> Esta información está muy simplificada y los valores numéricos que se dan son simplemente ilustrativos.

<sup>2</sup> Papel de impresora, disquetes, señalización, etc.

<sup>3</sup> Señalización, hojas publicitarias, etc.

<sup>4</sup> Material de manualidades, marionetas, etc.

<sup>5</sup> Libros de referencia, suscripciones a CD-ROM, etc.

<sup>6</sup> Gastos de compra de vídeos

<sup>7</sup> Libros de ilustraciones adquiridos para uso en la animación a la lectura.

<sup>8</sup> Ordenadores, impresoras, CD-ROM, etc.

<sup>9</sup> Monitores de televisión, auriculares, etc.

<sup>10</sup> Guiñol.

<sup>11</sup> Calefacción, luz, alquiler, gastos de portería, etc.

**Distribución del presupuesto por partidas<sup>1</sup>**

Personal	3.000.000 <sup>12</sup>
Material fungible	165.000 <sup>13</sup>
Adquisiciones	2.625.000 <sup>14</sup>
Equipo	1.275.000 <sup>15</sup>
Gastos indirectos	<u>1.200.000</u> <sup>16</sup>
Total del presupuesto	3.825.000

<sup>12</sup> La suma del total de gastos de personal.

<sup>13</sup> La suma del total de gastos de material fungible.

<sup>14</sup> La suma del total de gastos en adquisición de material.

<sup>15</sup> Gasto en equipos.

<sup>16</sup> Calefacción, luz, alquiler, gastos de portería, etc.

## DETERMINACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El tercer componente de las "4 P" se refiere a cómo conectar cada producto con los usuarios finales. Kotler se refiere a la distribución como "el punto de venta", un término que es relativamente claro cuando el producto se obtiene en un lugar determinado. Pero este concepto se complica más cuando existen diferentes puntos de acceso, incluyendo tanto lugares físicos como otros sistemas de distribución de la información. Por lo tanto, es necesario analizar el concepto de punto de venta desde la perspectiva de la distribución del producto y de los diferentes canales de conexión entre el éste y los usuarios. Existen costes obvios relacionados con la distribución y el acceso y se tendrán que tomar decisiones concretas referentes a qué canal o canales se escogerán para cada producto de entre todos los posibles.

### La clave es el acceso

Si no se enmarca la distribución dentro del concepto de acceso, el objetivo final estaría ausente y cualquier toma de decisiones posterior se vería influenciada por consideraciones económicas y por una política de "laissez-faire". No obstante, cuando el acceso es la meta final, se podrán plantear objetivos y acciones necesarias para ofrecer canales de distribución que satisfagan las necesidades de los usuarios teniendo en cuenta cuándo y dónde les viene mejor utilizar el producto.

Existen nueve factores relacionados con las decisiones que hay que tomar desde las consideraciones iniciales referentes al producto hasta el ciclo vital completo del mismo. Enmarcados siempre dentro del acceso como objetivo final, existen nueve factores que hay que incluir en cualquier discusión y evaluación que se haga<sup>8</sup>.

*Factor 1: Calidad del servicio.* La distribución debe considerarse como parte integral de cada producto, ya que un producto que no puede utilizarse tiene poco valor. Por lo tanto, cuando el nivel de acceso es alto, el producto se revaloriza. Esta interdependencia entre el producto y su distribución se puede medir según varios factores: las características de la información (nivel de fiabilidad, lengua, pertinencia, etc.), forma en el que está disponible (sonoro, impreso, visual, oral, actividades programadas), tipo de acceso (in situ, electrónico, por correo, etc.) y la rapidez con la que se puede obtener la información deseada.

*Factor 2: Tiempo, conveniencia y asignación de recursos.* El bombardeo de imágenes sensoriales y las demandas que diariamente nos acosan crean un entorno en el que el tiempo y la conveniencia son muy necesarias. La opinión que el usuario tiene de la calidad del producto estará fuertemente influenciada por el tiempo personal que deba emplear para obtener la información que necesita. Este factor de tiempo se puede definir del siguiente modo:

---

<sup>8</sup> Weingand, *Marketing/Planning Library and Information Services*, 98-107

- *Tiempo empleado por el personal para suministrar la información.* Un personal formado y cualificado, con unos adecuados recursos bibliotecarios y con experiencia en el servicio de referencia, puede recuperar la información deseada de un modo eficaz y en un tiempo mínimo.
- *Tiempo empleado en superar la distancia física entre el usuario y el servicio.* Por muy eficaz que sea el personal y por muy extensa que sea la colección éstos no serán de utilidad al usuario a menos que éste los pueda utilizar. La noción tradicional de la biblioteca sólo como espacio físico es cada vez menos viable debido al crecimiento de las demandas diarias y a la disminución del tiempo personal. Para paliar esta situación, es imprescindible crear puntos de acceso múltiples, como por ejemplo sucursales, redes electrónicas, servicio telefónico, servicio de entrega por correo..., por nombrar algunos.
- *El tiempo real que el servicio está disponible al usuario.* Estas dos primeras dimensiones del tiempo mencionadas anteriormente se pueden tratar con una gestión cuidada de los recursos tangibles; no obstante, el tiempo real se define en horas de reloj, en concreto las horas durante las cuales los productos bibliotecarios están a disposición de los usuarios. Se deberían considerar varias cuestiones: ¿Cuántas horas al día? ¿Qué horas? De las horas que la biblioteca está abierta, ¿cuáles de ellas son las más recomendables para que esté abierta al público y cuáles de ellas se necesitan para el trabajo interno? ¿Hay formas para utilizar la tecnología de un modo eficaz y superar las limitaciones del tiempo? Un análisis cuidadoso de estas cuestiones, utilizando para ello la información obtenida a través de la auditoría de marketing, puede proporcionarnos un indicador de las horas reales de uso de los servicios bibliotecarios.

*Factor 3: Prioridades y planificación.* Cuando se decide que el estudio de marketing sea la guía a seguir en el proceso de planificación y en la fijación de prioridades, el usuario se convierte en el punto de referencia. No obstante, incluso en estas circunstancias tan favorables, es importante que los usuarios tomen parte activa en todo el proceso. ¿Cómo se puede conseguir este objetivo? Haciendo todo lo posible para que los diferentes grupos de usuarios de la comunidad estén representados en cada etapa del proceso. De este modo, la biblioteca se mantiene informada de las necesidades de sus usuarios y puede modificar sus servicios según éstas cambien.

*Factor 4: Cooperación con otros intermediarios.* El acceso puede facilitarse a través de acuerdos y proyectos cooperativos entre la biblioteca y otras instituciones, empresas, etc., como por ejemplo:

- La televisión por cable y por satélite (conectando las diferentes fuentes de información y los domicilios particulares y/o las empresas).
- Las redes de telecomunicaciones.

- Los centros comerciales (abriendo sucursales en ellos).
- Servicios de correos (para hacer llegar el material al usuario).
- Expertos en áreas de necesidad concretas (como, por ejemplo, presupuestos, leyes, captación de fondos, tecnología, etc.).
- Servicios sociales.
- Organismos oficiales.

Esta lista está incompleta. Estas colaboraciones pueden aumentar la eficacia de las instituciones que participan en ellas y evitar la duplicación de trabajo. En términos de responsabilidad profesional y habilidad política, sin duda en la era de la información actual la cooperación es algo que hay que valorar.

*Factor 5: Número y localización de las sucursales.* La palabra “sucursal” se utiliza en un sentido general para referirse a edificios, bibliobuses, locales comerciales, kioskos e incluso ordenadores; en resumen, cualquier espacio físico que sirva de punto de acceso entre el usuario y la información que necesita. La conveniencia del usuario, según se deduzca de la auditoría de marketing, debe ser el principio que determine el número y el tipo de sucursales. Además, su distribución debe revisarse periódicamente de acuerdo con la evolución del proceso de planificación.

*Factor 6: Nuevos soportes y medios de difusión.* Los principios expuestos al hablar del Factor 5 también se pueden aplicar a las “sucursales” que hacen uso de las nuevas tecnologías. Los avances tecnológicos están evolucionando tan rápidamente que continuamente nos encontramos con nuevas posibilidades para la distribución en el mercado, como pueden ser la televisión por cable, el vídeo interactivo, las redes informáticas, teleconferencias, sistemas de radio y teledifusión, transmisión vía satélite, transmisión por fax, teletexto y otras aplicaciones derivadas de estas tecnologías.

La mera existencia de una tecnología no nos asegura que sea apropiada para usarla en una biblioteca concreta; no obstante, se debe estudiar y analizar cada tecnología como otra opción posible. Es importante reconocer que los mismos avances que contribuyen a los rápidos cambios sociales y tecnológicos del mundo actual pueden ser la clave para hacer frente a esta nueva situación.

Además, están apareciendo continuamente nuevos soportes documentales en el campo de la tecnología óptica, de imagen y de sonido (tales como los CD-ROMs y los videodiscos), por mencionar algunos. Estos formatos abren nuevas posibilidades a aquellos usuarios con necesidades y métodos de aprendizaje especiales. Además, los avances tecnológicos están mejorando significativamente tanto la capacidad de almacenamiento como la velocidad de recuperación y, por lo tanto, la labor de la biblioteca se verá siempre afectada por las innovaciones.

*Factor 7: Innovación y cambio.* Todos estos factores coexisten en un entorno de cambio y de necesidad de buscar respuestas innovadoras. Si no queremos que el acceso a la información se quede obsoleto, la biblioteca debe experimentar con formas alternativas de pensar, hacer frente a los cambios y responder a las necesidades de los usuarios para asegurar su supervivencia. El director que desee seguir formando parte de los nuevos avances en el mundo de la información debe aprender a tener iniciativa en las cuestiones relacionadas con la distribución de información y a ser receptivo a las nuevas ideas. Generalmente se considera que la innovación es algo que ocupa un lugar minoritario entre las tareas del bibliotecario y avanzar en este sentido es un reto al que hay que hacer frente a principios del nuevo siglo.

*Factor 8: Un ciclo vital finito.* Este concepto se aplica no sólo a los productos sino también a todos los aspectos del marketing, incluyendo los costes, la distribución y la promoción. Todos estos componentes tienen aplicaciones que “nacen” como respuesta a las necesidades de los usuarios, tienen un período de eficacia máxima y posteriormente de declive, y, en última instancia, deben dar paso a nuevas aplicaciones. Este ciclo natural necesariamente se acelera a medida que los cambios sociales y tecnológicos se suceden cada vez con más rapidez.

*Factor 9: Posicionamiento.* Existen dos niveles de posicionamiento: identificar qué lugar debe ocupar la biblioteca en el mercado en relación con los otros proveedores de información y desarrollar cuáles son los productos más adecuados de entre los muchos posibles que intentan captar la atención del usuario. La idea es que no puede ni debe esperarse de la biblioteca y sus productos que hagan frente a todas las necesidades humanas posibles. Descubrir el lugar que la biblioteca debe ocupar en el mercado es una responsabilidad y un reto que el director de la biblioteca no puede ignorar.

Estos nueve factores son esenciales para la toma de decisiones relacionadas con la distribución y deberían analizarse cuidadosamente con objeto de desarrollar unos servicios de información creativos y flexibles. Hallar el lugar adecuado en el mercado para los productos de la biblioteca conlleva un considerable esfuerzo. No obstante, cuando las necesidades del usuario rigen tanto el diseño como la implementación de la distribución (además de contar con una gran dosis de creatividad y de riesgo), el resultado es una biblioteca fuerte y con iniciativa para enfrentarse eficazmente a los retos del futuro.

## PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

El “marketing” se define con demasiada frecuencia con un lenguaje que realmente significa “promoción”, la cuarta “P”. Sin embargo, esto sería como empezar la casa por el tejado. La promoción realmente se refiere al conjunto de actividades que se realizan una vez finalizadas todas las otras tareas del marketing y la planificación, excepto la evaluación final. La definición real de “promoción” es “comunica-

ción”; es decir, comunicar a los usuarios reales y potenciales que la biblioteca ha identificado las necesidades de la comunidad y ha desarrollado productos y métodos de distribución rentables que responden a dichas necesidades. Dentro de este marco de comunicación, la promoción se acerca más a una estrategia educativa que al planteamiento comercial que es tan común hoy día.

### **La comunicación como punto de partida**

Los componentes básicos del acto comunicativo son los siguientes:

- El *emisor* inicia el mensaje y selecciona la forma de transmisión.
- La *codificación* convierte el pensamiento en algún tipo de forma simbólica (palabras, imágenes, sonidos, etc.)
- El *mensaje* es el conjunto de símbolos que se transmite.
- Los *canales* son los medios por los que circula el mensaje entre el emisor y el receptor.
- El *receptor* recibe el mensaje enviado por el emisor.
- La *decodificación* por parte del receptor convierte los símbolos en un mensaje comprensible
- La *respuesta* incluye las reacciones del receptor al recibir el mensaje.
- El *Feedback* es la parte de la respuesta del receptor que recibe el emisor (algo que con frecuencia debe incluirse en el proceso de comunicación).

Si se desea utilizar este modelo de comunicación para promover los productos de la biblioteca de un modo eficaz, será necesario identificar claramente el grupo de usuarios o el mercado al que va dirigido para seleccionar el contenido, el estilo y los canales adecuados para el mensaje. También es esencial que el proceso contemple la posibilidad de *feedback* para constatar la repercusión del mensaje en el usuario.

### **Aspectos de la promoción**

Existen varios aspectos de la promoción que el director de la biblioteca debe tener en cuenta antes de seleccionar las estrategias apropiadas para cada producto. Estos aspectos se pueden utilizar individualmente o de forma combinada. Al igual que en el caso de los otros componentes del marketing, la atención debe centrarse en los usuarios para que el mensaje llegue a quien va dirigido. Dentro de la promoción se incluyen los siguientes aspectos:

*Relaciones Públicas (RP)*. Esta faceta abarca la interacción global entre la biblioteca y sus usuarios reales y potenciales. Las relaciones públicas influyen en la percepción, actitud y opinión transmitiendo información relativa a los beneficios de usar los productos presentes y/o futuros. El contacto interpersonal es un ingrediente básico de las relaciones públicas, ya que incluso las mejores ideas no pueden

llevarse a cabo sin la acción e interacción humana. La calidad de este contacto interpersonal influye en gran medida en el grado de adecuación entre las necesidades de los usuarios y los productos ofertados. La relación entre la biblioteca y su público es un proceso que se desarrolla gradualmente en el que la confianza y el respeto mutuo se afianzan con el tiempo. Es el recurso más preciado de la biblioteca y debe cultivarse y protegerse cuidadosamente, tanto en los buenos como en los malos tiempos.

*Publicidad.* Ésta se puede llevar a cabo de una forma más o menos gratuita o por medio de una agencia. En el primer caso se incluirían boletines informativos, artículos en los periódicos locales, entrevistas en los medios de comunicación, separadores de páginas para los libros, carteles y exposiciones. Las posibilidades sólo se ven limitadas por la creatividad y la imaginación de la biblioteca.

En el caso de que la publicidad sea pagada, la promoción generalmente necesita ser más sofisticada y costosa para poder competir con otros anuncios. Es posible combinar ambos tipos de publicidad incluyendo una nota sobre alguna actividad de la biblioteca en un anuncio que haya pagado alguna de las empresas de la comunidad. Un ejemplo sería mencionar en un anuncio de una tienda de juguetes en Navidad que la ludoteca de la ciudad dispone de una sección de intercambio de juguetes usados para todo aquél que lo desee. Aunque la publicidad no ha sido tradicionalmente un modo de promoción para la biblioteca, ciertamente podría haber ocasiones en la que sería el vehículo más apropiado. Además, los medios de comunicación local, tanto periódicos como cadenas de radio y televisión, pueden contribuir a difundir la imagen de la biblioteca como un servicio público que ellos prestan.

*Incentivos.* Cuando la biblioteca está intentando promocionar un nuevo producto, es muy importante que siga las estrategias adecuadas para atraer la atención del usuario. Por ejemplo, un período inicial de consulta gratis a las bases de datos en línea, ampliación del período de préstamo para los videocasetes, hacer cursos de iniciación gratuitos, etc.

*Ambiente.* Muy importante para los esfuerzos de promoción y para las relaciones públicas, el ambiente se refiere al entorno y el ámbito de los canales de distribución, ya sea la propia biblioteca o los medios electrónicos. El ambiente afecta tanto a la actitud como la imagen que el usuario tiene de la biblioteca y, por lo tanto, es esencial para una buena interacción usuario-producto.

### **Hacer que todo funcione**

Existen dos atributos de la organización que contribuirán al éxito o al fracaso de los esfuerzos de promoción. El primero, el apoyo administrativo, consiste tanto en el compromiso de la organización y el respaldo tangible de una plantilla y unos presupuestos adecuados. Ambos elementos deben estar presentes, ya que el compromiso sin los recursos, o viceversa, necesariamente lleva a un esfuerzo desequilibrado que nunca funcionará adecuadamente.

Otro atributo es reconocer que la responsabilidad del diseño y la implementación de las estrategias de promoción deben recaer en un solo individuo, aunque otros miembros del personal (tanto contratados como voluntarios) pueden participar en su puesta en práctica. Esta coordinación centralizada es esencial para realizar la promoción de una forma adecuada.

Este capítulo se ha centrado en las "4 P" del proceso de marketing: producto, precio, punto de venta y promoción. Aunque muy importante para una buena gestión global, las estrategias de marketing no pueden tener éxito sin la supervisión y el análisis final que forman parte de la función de control de la gestión. En el próximo capítulo, se tratarán estos métodos de evaluación en el contexto de la responsabilidad laboral.

## A DEBATE

- ¿Qué "productos" ofrece tu biblioteca pública? ¿Satisfacen las necesidades de tu comunidad? ¿Cómo lo sabes?
- Clasifica esta lista de productos según la estructura artículo, línea de productos y gama de productos.
- Elige un producto y compáralo con la lista de criterios de evaluación de productos. ¿En qué medida es viable y adecuado?
- Tomando ese producto como referencia, determina cuál es el coste de su producción. Una vez calculado, evalúa su coste-beneficio en función de la demanda.
- ¿Tu biblioteca utiliza un presupuesto desglosado por productos? En caso afirmativo, ¿está representado cada producto? En caso negativo, calcula la asignación correspondiente al producto que has elegido anteriormente.
- ¿Se ha cuestionado la conveniencia de algún tipo de material en tu biblioteca en los dos últimos años? Comenta el proceso y el resultado.
- ¿Cómo se distribuyen los productos de tu biblioteca? ¿Según la conveniencia de quién, el personal o los usuarios?
- ¿Qué canales se utilizan para promocionar la imagen de la biblioteca? ¿Son adecuados esos canales según el público al que va dirigido?

## SUPUESTO PRÁCTICO 8

### ¿Es el marketing algo más que una simple promoción? El contexto

La bibliotecaria María Pérez y el bibliotecario Rafael García recientemente se han percatado que el marketing está de moda en el ámbito de las bibliotecas públicas.

María es directora de una biblioteca rural con una población de 1.900 habitantes.

Rafael es el coordinador de los servicios públicos de una biblioteca provincial que sirve a una comunidad de 200.000 habitantes.

Ambos han asistido a un congreso profesional sobre marketing y han regresado a sus bibliotecas impacientes por poner en práctica lo que han aprendido.

### ¿Que pasaría si...?

- Rafael contrata a un especialista en marketing que tendría como principal responsabilidad el desarrollo de una campaña publicitaria.
- María solicita aprobación de la comisión de biblioteca para destinar el 5 por ciento del presupuesto de la biblioteca a proyectos de promoción.
- María busca apoyo económico para financiar un proyecto piloto de cooperación con una televisión local.
- Rafael introduce cambios en el organigrama de su biblioteca con objeto de que se parezca lo más fielmente posible a un modelo de marketing que se presentó en el congreso y que había tenido mucho éxito.
- María escribe un artículo en un periódico local sobre la campaña de promoción antes de que haya sido evaluada.
- Rafael realiza un estudio de usuarios con la ayuda de voluntarios mientras que María contrata a un especialista para realizar un estudio de mercado.
- María se reúne con el personal para contarles lo que ha aprendido en el congreso y solicita voluntarios para formar un grupo de trabajo de marketing.
- En ambos casos. Se eliminan varios programas que se consideraban de bajo rendimiento y, por el contrario, se potenciaron otros programas que habían demostrado una buena relación precio-demanda.