Marketing Bibliotecario: ¿Usuarios o Clientes?

Prof. Roberto Cagnoli

Visualizar a la biblioteca como una organización de servicio, requiere tener una perspectiva de marketing. Desde este punto de vista, el servicio es uno de los componentes del marketing, además de la colección y los programas de extensión. El marketing está estrechamente vinculado con la planificación estratégica y, a su vez, una planificación estratégica es vital, esencial, en un programa de marketing.

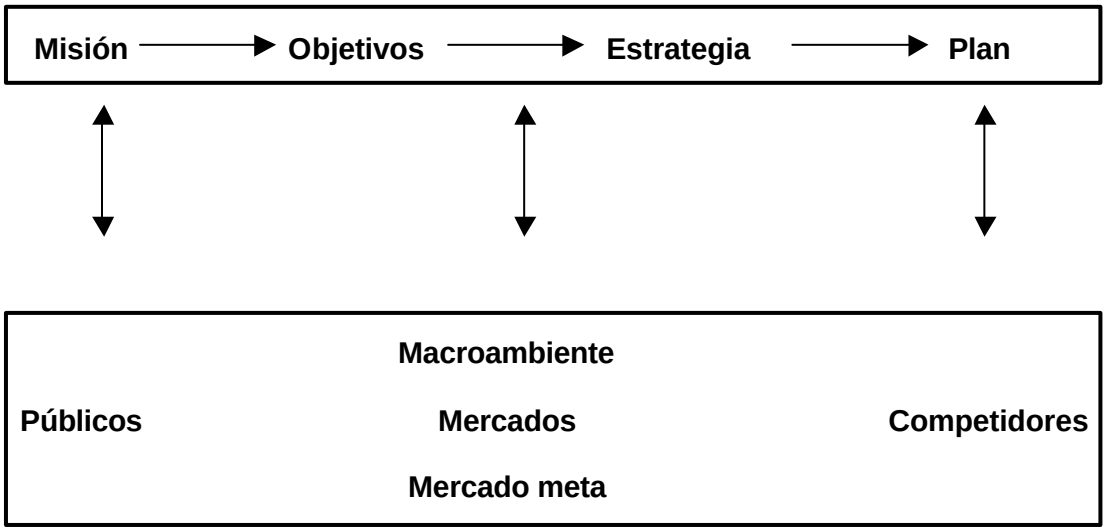
Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso administrativo que permite desarrollar y mantener una posición estratégica entre la organización y las cambiantes oportunidades en el mercado. Dos conceptos son básicos en este tipo de planificación.

1. Un reconocimiento del medio en que la biblioteca actúa, determinando lo que representa una amenaza y lo que significa una oportunidad.

2. La habilidad, vinculada a la parte interna, de trabajar sobre los puntos fuertes y eliminar o reforzar, eventualmente, aquellos puntos en que la biblioteca es débil.

Una planificación estratégica consiste de varios pasos como se muestra en el siguiente diagrama.



La organización debe verificar en su medio las oportunidades que son coherentes con su misión. Luego, definir objetivos adecuados para explorar las oportunidades más atrayentes. A continuación desarrollar estrategias de crecimiento y programar tanto las actividades presentes como las vinculadas a oportunidades futuras, manteniendo los programas fuertes y desactivando programas o actividades que no tengan una relación costo-beneficio conveniente. Después de determinar las estrategias y las actividades se elabora el plan escrito.

Quiero detenerme un momento más en la misión, ya que éste es un paso vital en la planificación estratégica y se relaciona estrechamente con el tema de este encuentro. Toda biblioteca tiene una misión. Hay diferentes tipos de misiones. Las bibliotecas públicas tienen un tipo de misión, las universitarias otro, pero en cada caso la misión responde a las necesidades de la comunidad a la que la biblioteca está sirviendo en ese momento. Y eso es lo que hace distintiva a una misión de otra.

Ustedes se deben preguntar, y es bueno que así ocurra: ¿Cuál es nuestro negocio? Como ven, ya estoy hablando en términos "marketineros". ¿Cuál es el negocio de la biblioteca?, ¿cuál es la actividad principal de la biblioteca?.

Y empezamos con la colección. ¿Libros?, sí. ¿Audiovisuales?, sí. ¿Computadoras?, sí. Es decir, no hay que aferrarse a un producto ni a un procedimiento. A la gente, a veces, no le importa el soporte, lo que quiere es el contenido. Pero, ya vamos a ver como a veces también le importa el medio en el que encuentra la información.

¿Cuál es, en realidad, nuestra actividad? Me gustaría que ustedes se lo preguntaran para su biblioteca y ver qué se contestan.

Creo que la principal actividad de la biblioteca es la comunicación. Ni siquiera la información la supera en importancia. La información organizada, estática, no tiene ningún valor si se encuentra en esa sola situación. En realidad, tiene un valor latente. El uso es el que le da valor real a la información. Por lo tanto, es la información comunicada la que importa.

Las bibliotecas de todo tipo deben continuar siendo lo que son: instituciones que coleccionan y diseminan información, materiales informativos, culturales y educativos en sus respectivas comunidades. Pero hay que definir, en primer lugar, qué materiales caen dentro de las categorías informativas, culturales y educativas con referencia al mercado particular de esa biblioteca. Para ello, se deben definir los diferentes mercados a los que la biblioteca llega, de manera que se puedan distinguir las metas apropiadas de aquéllas que no lo son.

La biblioteca debe conocer su clientela tanto real como potencial. Muchos bibliotecarios creen conocer la clientela real, y fíjense que estoy usando tanto el término "clientes" como equivalente de usuarios, algo que analizaremos más tarde, pero muy pocos conocen cuales son sus usuarios potenciales. Ese mercado potencial es el que va a permitir estrategias de crecimiento, porque la biblioteca no debe quedarse conforme con servir a los usuarios reales ya que tiene además la misión de servir a otros mercados conformados por usuarios que no son los que van a la biblioteca. Tiene la obligación de llegar más allá. Es una obligación social, especialmente en las bibliotecas públicas, llegar a toda la gente que necesita servicios bibliotecarios y no los tienen y no sólo esperar y atender a los que se acercan a la biblioteca.

La misión y las metas deben establecerse claramente y no confundir los medios con los fines. El desplazamiento de metas que sucede cuando los medios se convierten en fines en sí mismos puede prevalecer en las organizaciones de servicio. Se tiende a proteger y perpetuar políticas, procedimientos y reglas que pierden de vista, muchas

veces, los objetivos a los que la biblioteca se debe dirigir. Esto a menudo da por resultado un conflicto latente o real con los usuarios. Ellos están exasperados por un mal servicio, los costos son innecesarios y los recursos no alcanzan. Probablemente, el área más crucial en la actividad de la biblioteca es aquélla que tiene relación con los usuarios.

Generalmente, estamos muy preocupados y obsesionados por el progreso tecnológico pero se ha perdido de vista al usuario, que es la razón de ser de los servicios de la biblioteca. El resultado es que a pesar de costosos y complicados sistemas de computación, las necesidades de los usuarios están lejos de ser satisfechas.

Con respecto a este aspecto, el desarrollo tecnológico y la necesidad de satisfacer las necesidades de los usuarios, deseo hacer ciertas consideraciones.

He tomado un artículo de Internet, de alguien que remite artículos que le gustan y quiere compartirlos, aparecido en Clarín a fines de octubre y dice:

"Dos realidades coexisten en el interior de países del tercer mundo. Invisible a los ojos, se oculta en Internet un entramado de desigualdades económicas y de acceso a la información. El 95.5% de la población mundial carece de acceso a Internet. El fenómeno de la división digital se da entre los países centrales y los periféricos y aún dentro de los países centrales. El acceso a la telefonía fija y móvil, a las computadoras personales y a la conexión a la Red, continúa concentrándose en determinadas regiones del planeta y está ausente en otras, y también dentro de cada país. Esto agrava las desigualdades existentes dentro del ámbito global y nacional. La sociedad de la red está creando sistemas paralelos de comunicación. Uno, para los que tienen ingresos elevados, educación y posibilidad de conexión. El otro para los que no tienen conexiones, no tienen tiempo para navegar por Internet, están bloqueados por la barrera de costos y son dependientes de información no actualizada. La revolución de la tecnología y las comunicaciones necesita considerar impedimentos como la falta de infraestructura, inversiones, conectividad y educación. Casi el 20% de los argentinos no terminó la primaria, y no domina totalmente ni la lectura ni la escritura. Menos pueden interactuar con la máquina. Otra traba es que el 80% de los sitios, interfaces, gráficos e instrucciones están escritos en inglés, idioma que habla uno de cada diez personas en el mundo, y en la Argentina no hay una proporción mucho menor".

En general, muchos estamos un poco desubicados porque trabajamos en bibliotecas universitarias o en bibliotecas especializadas, tipos de biblioteca que tienen mayores recursos que las de otros tipos. Esto parece hacernos olvidar la situación bibliotecaria argentina en general cuando hablamos de informatizar, o de acceso a fuentes remotas. No debemos mantenernos en un círculo elitista, porque entonces sí vamos a perder la visión exacta de lo que en realidad ocurre. Por este motivo la planificación estratégica es importante, hay que ver cómo es la comunidad, qué necesidades puede satisfacer la biblioteca, qué recursos tiene realmente para impulsar la transición a la biblioteca digital.

Antes de elaborar la misión hay que tener una visión de lo que se pretende que la biblioteca sea. Algo idealista, que se baja a tierra con la misión que va a reflejar lo que la biblioteca hace de acuerdo a sus recursos. Sobre este tema de la visión les leeré un

párrafo tomado de un artículo que me envió una colega, titulado "*La biblioteca electrónica*". Es un artículo aparecido en Library Review[1], y dice:

"La visión de la biblioteca totalmente electrónica en la actualidad es extrema. Su evolución será un proceso incremental. Hay una línea divisoria entre los servicios de información tradicionales y los electrónicos que avanza gradualmente desde los tradicionales a los electrónicos. Entre tanto en el mundo real, la biblioteca moderna se desempeña bien porque es un servicio híbrido, y así permanecerá en un futuro previsible. De cualquier manera, hay una variedad de razones para considerar a la biblioteca electrónica como un fenómeno en sí mismo. Una razón es táctica. Consideren, y ustedes habrán tenido oportunidad de tener una experiencia de este tipo, un estudiante que cuando se le recomienda que busque algo en el sistema tradicional replica mordazmente: "sólo uso métodos electrónicos". Hay gente que sólo usa información electrónica, por su forma de ser, por snobismo, por lo que quieran. Para esos tecnófilos sólo sirve la biblioteca electrónica. Ahora bien, si la biblioteca moderna quiere mantener su papel central debe presentarse a sí misma como un fenómeno puramente electrónico a tales usuarios mientras a menudo hace su trabajo real explotando recursos bibliotecarios tradicionales bajo una fachada virtual".

Debemos usar no sólo los recursos electrónicos sino también los tradicionales, que todavía abundan y cubren baches que realmente los electrónicos no hacen. Es decir, trabajar con los materiales tradicionales en conjunción con los electrónicos, con una fachada virtual, si es necesario, para aquéllos que quieren una biblioteca virtual.

Así como otros mercados, la biblioteca está sometida a cambios: la evolución tecnológica, cambios en los usuarios, cambios en los proveedores de información. Fíjense que ahora estamos trabajando con compañías que venden bases de datos electrónicas. Con ellos, la relación es totalmente diferente que hablar con los editores y libreros. Son grandes carteles de información que reúnen grandes bases de datos, que fijan sus precios, a los cuales las bibliotecas tienen que adaptarse o armar, como últimamente hemos hecho algunas redes, formas de consorcio de manera de poder discutir precios. También existen restricciones legales como el derecho de autor que regula los servicios de fotocopiado y también el uso de las bases de datos

Las nuevas tecnologías versus papel nos pone en la disyuntiva. ¿Qué compramos: CD-Rom, aire en Internet o suscripciones en papel? ¿Qué ocurre si desaparece el servicio en Internet al que estamos suscriptos o la empresa deja de existir? Pagamos una suscripción y nos quedó aire, no nos queda la propiedad de un soporte físico.

Todas esas consideraciones debemos hacerlas por ser cuestiones que realmente han producido serios cambios en la biblioteca. Por supuesto, además de todos los nombrados, están aspectos económicos, sociales, políticos, que sabemos como afectan a las bibliotecas y a los recursos que se le asignan.

Cada cambio en el medio ambiente requiere un análisis para evaluar sus efectos sobre la biblioteca y su planificación. Dado que los cambios en el medio ambiente ocurren más rápidamente que en otro elemento del modelo descripto anteriormente es importante y esencial el flujo de información entre ese entorno y la biblioteca. ¿Para

[1] Joint, Nick y Derek Law. The electronic library: a review. En: *Library Review*, v. 49, nº 9, 2000, p. 428-435.

qué? Para adoptar una posición estratégica entre lo que es necesario y lo que la organización opta por atender.

Podemos ver en el gráfico tres círculos que representan las necesidades de la comunidad, la misión de la biblioteca y los recursos. La comunidad tiene muchas necesidades, incluso extrabibliotecarias, pero la biblioteca debe atender sólo aquéllas que están dentro de su misión.

Entonces, las necesidades que desea satisfacer deben estar dentro del punto de intersección entre necesidades y misión, siendo la variable de ajuste los recursos. Puede haber necesidades cuya satisfacción es coherente con la misión establecida, pero no se cuenta con los recursos necesarios. Por ello digo que los recursos es la variable de ajuste. Para trabajar de una manera eficaz y eficiente la biblioteca tiene que hacerlo en el área de intersección de los tres círculos del esquema.

Ahora bien, decíamos que todos estos cambios afectan a la biblioteca, pero no todos los cambios son una amenaza, ni todos los cambios representan una oportunidad. Si el cambio no es sustancial, no tendremos que tomar decisiones dramáticas.

A la vez, no todas las oportunidades deben y pueden ser aprovechadas.

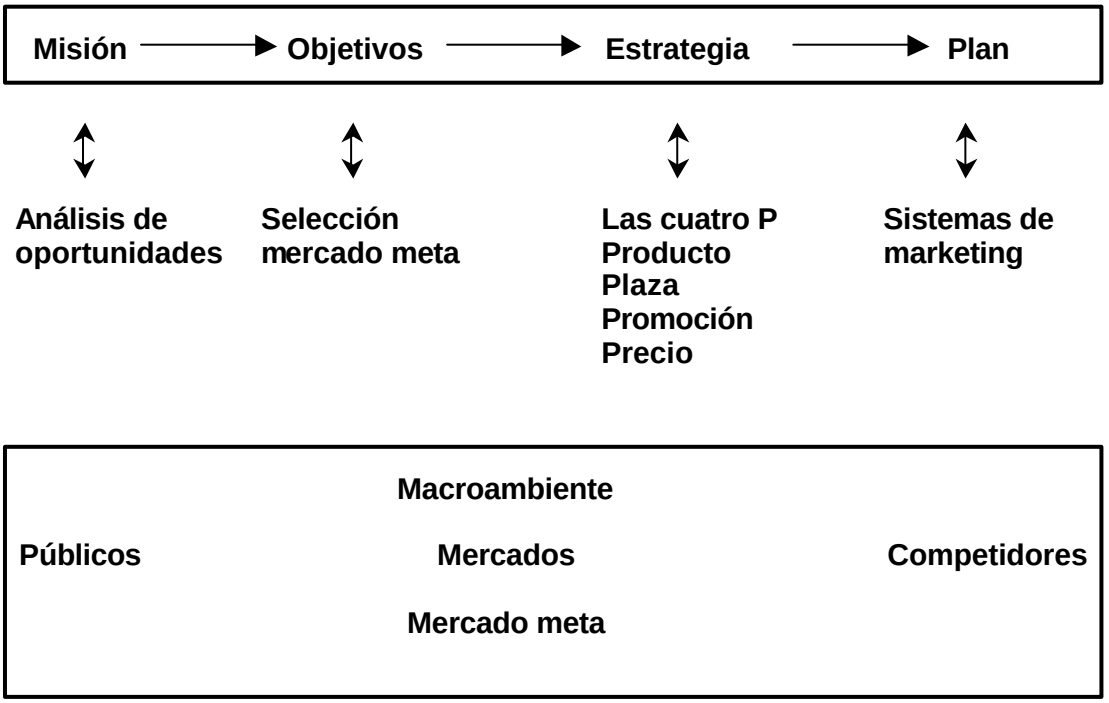
Puede haber una necesidad pero no un mercado. Este es el caso de que la gente tiene necesidad de información, pero no tiene el deseo de satisfacer esa necesidad y se arregla con la información que tiene a mano. Esto puede obedecer al hecho de que obtener la información necesaria le es costoso en tiempo o en dinero, o por la ley del menor esfuerzo.

Puede haber un mercado, pero no un consumidor. Por ejemplo, hay tecnologías muy costosas o complejas que la biblioteca no puede costear y tiene que cobrar aranceles. Puede que no haya gente que quiera pagar los aranceles. Por lo tanto, ocurre que el mercado existe pero no hay un consumidor.

También puede haber un consumidor pero no un proveedor. Esto se ve, lamentablemente, en muchos casos en nuestro país. Bibliotecas con insuficientes recursos materiales o de personal que no pueden ofrecer sus servicios adecuadamente.

Marketing

Como dije al principio, la planificación estratégica es esencial para un programa de marketing. Vamos ahora a relacionar la planificación estratégica y el marketing. Como se ilustra en el gráfico, el marketing se divide en cuatro elementos principales que se relacionan uno a uno con el proceso de planificación estratégica y con el medio ambiente externo.



Análisis de oportunidades del mercado

Como primer paso, el marketing tiene relación con la misión. Se identifican varias opciones de servicio o producto y se examinan en base a su valor potencial para la institución.

Es necesario tener presente cuál es la misión de la biblioteca, qué oportunidades tiene para desarrollar su actividad en su entorno y qué valor dicha actividad tiene para la institución. Aunque siempre hay oportunidades de servicio, de crear productos, de crear sistemas, las bibliotecas deben desarrollar solamente aquéllos para los cuales tiene la capacidad suficiente. No debe tratar de hacer de todo, sino aquello que realmente pueda hacer con los recursos disponibles. En caso contrario, su eficacia se verá muy disminuida.

Para ser exitosa, cualquier organización tiene que ser competitiva. Pero, ¿Competitiva en qué sentido? La biblioteca tiene competidores, a veces son otras bibliotecas que compiten por fondos, las fotocopiadoras son competidores, las bases de datos comerciales son competidores, los medios y otros espectáculos compiten con la biblioteca por el tiempo libre de la gente.

La competencia se puede transformar en coo-petencia, una palabra nueva, título de un libro, cuyo concepto es la complementación entre competidores. La coo-petencia se establece con aquellas organizaciones potencialmente competitivas pero con las que uno se asocia. Es la asociación entre un medio, un diario por ejemplo, y la biblioteca. Ésta puede suministrarle información, el diario, espacio para promoción. Un caso típico entre las bibliotecas son las redes de bibliotecas.

Selección del mercado meta

Luego de la búsqueda de oportunidades, se debe identificar el "mercado meta", que se corresponde con el paso de la determinación de objetivos de la planificación estratégica. El mercado meta es un grupo de usuarios bien definido cuyas necesidades la biblioteca planifica satisfacer. ¿Cómo debe ser este mercado meta? Debe ser un segmento único en sus necesidades, único en la forma de buscar información y único en sus más importantes características. Representará esa porción del mercado total que a la biblioteca le interesa servir y para lo cual está capacitada.

Así, por ejemplo, la biblioteca universitaria tiene tres grupos bastantes definidos: alumnos, profesores e investigadores. Todavía se puede hacer la distinción entre alumnos de grado y de posgrado. Más difícil es en la biblioteca pública, donde hay muchos segmentos a los que servir, dado que la biblioteca pública tiene la obligación de servir a todos los habitantes de su comunidad.

La biblioteca no tiene que dirigirse y planificar su marketing en cuanto a individuos sino a grupos. Esto es así porque no puede dedicarse a dar servicio a unas pocas personas. La excepción a esto podría ser una biblioteca muy especializada, con muy pocos usuarios con características únicas. Esto es lo que se denomina marketing concentrado, que es diferente al denominado marketing diferenciado aplicado a los otros tipos de biblioteca.

Estrategia

El próximo paso en el marketing es la "estrategia de crecimiento", que se corresponde con el paso de seleccionar estrategias de la planificación estratégica. En el gráfico podemos ver la matriz de Ansoff, que es un buen instrumento para generar ideas cuando seleccionamos estrategias. En esta matriz podemos ver la expansión del producto/mercado.

Producto / Mercado	Existente	Nuevo
Existente	1 Penetración en el mercado	2 Desarrollo del producto
Nuevo	3 Desarrollo del mercado	4 Diversificación

Los cuatro mayores tipos de oportunidades de crecimiento son: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación. ¿Qué significa esto en términos bibliotecarios?

En la "penetración del mercado", trabajamos con los usuarios reales y hacemos que usen más la biblioteca. Apelaremos a la promoción interna por medio de la cual trataremos de incentivar el uso de la colección y los servicios entre las personas que concurren a la biblioteca. Pero siempre con los mismos productos que tenemos y en el mismo mercado, los usuarios reales.

Pasemos al segundo estadio, el "desarrollo del producto". En el mismo mercado, es decir los usuarios reales, introducimos nuevos productos. Y aquí puede comenzar la introducción de elementos no tradicionales, como por ejemplo: bases de datos electrónicas, acceso a Internet. Es decir, desarrollamos y creamos nuevos productos y servicios para los mismos usuarios a los que ya estábamos sirviendo.

El tercer punto es el "desarrollo del mercado". Con los mismos productos, se trata de ampliar el mercado, agregando a nuestros usuarios reales aquellos usuarios potenciales que no utilizan la biblioteca. Toda biblioteca, creo que lo dije antes, debe pensar en sus usuarios potenciales, ese mercado representado por la gente que no viene y que debiéramos tratar de atraer. ¿Cómo esa gente ve a la biblioteca? ¿Está enterada que la biblioteca existe? ¿Saben que la biblioteca puede dar satisfacción a sus necesidades? Que la gente no conozca la biblioteca ni que ésta puede satisfacer sus necesidades es debido, en muchas ocasiones, a una deficiente difusión de nuestras actividades.

El cuarto punto es la "diversificación". Salir a un mercado mayor con más productos o servicios. Agregar al mercado actual, los usuarios potenciales y ofrecer nuevos productos/servicios: bases de datos electrónicas, Internet, utilizando toda la tecnología y formas de distribución que ustedes se imaginen, incluyendo la difusión de los servicios por la página "web".

Luego de diseñar la estrategia de crecimiento, se debe planificar la mejor combinación de las cuatro variables que conforman el denominado "compuesto del marketing": producto, plaza (o distribución), promoción y precio. A estas variables se las conoce como las "cuatro P".

Para alcanzar el mercado meta, debemos determinar qué producto/servicio ofreceremos, qué distribución haremos, dónde, cómo y cuándo lo promoveremos y cuál será el precio.

Producto

La definición del producto debe basarse en las necesidades particulares de nuestros usuarios. No debemos diseñar productos que sean extraños a los niveles económicos, sociales y educativos de la comunidad a la que cada biblioteca sirve. No debemos seleccionar sistemas que tengan barreras para su acceso. No todos comprenden idiomas extranjeros o tienen acceso a la tecnología de la información y la comunicación. O simplemente no usan la información electrónica. Si la situación fuera diferente entonces podríamos ofrecer ese tipo de productos. Lo que quiero decirles es que no debemos deslumbrarnos por las nuevas tecnologías si su uso por la comunidad no lo justifica.

Otro aspecto es el costo-beneficio. El gasto que demandan los accesos a la información electrónica son altos y no siempre son utilizados por variadas razones. Algunas de ellas las expuse anteriormente, otra puede ser por la ley del menor esfuerzo. La gente, a menudo no utiliza más información que la que encuentra a mano, pregunta a un compañero, pregunta al profesor o pregunta a un colega. Y esto no sólo se refiere a la información electrónica. Es uno de los grandes problemas del uso de la información.

Pongo por ejemplo a la biblioteca en la que me desempeño. Ya hace rato contamos con bases de datos, tanto en CD-ROM como en Internet. Aunque ha mejorado con el tiempo, en sus comienzos el costo beneficio no era muy alentador. Calculamos por entonces que el costo por consulta era de alrededor de 150 dólares. Es cierto que, a pesar de ese costo, era necesario contar con información especializada y actualizada y que considerábamos que la misión de la universidad era estimular la investigación, la cual no podía llevarse a cabo sin información adecuada.

También, cuando se desarrolla un producto, hay que tener en cuenta el mercado real y potencial. No se puede comprar una base de datos, que va a ser muy costosa, si su mercado, en términos de cantidad y nivel de educación, no lo justifica.

Tanto para los elementos electrónicos como para los tradicionales, la investigación del producto debe preocuparse sobre cosas como, por ejemplo, el envase. Suena raro hablar de envase en productos culturales, pero un libro que tiene un exterior atractivo es el equivalente de un envase atractivo en otro tipo de producto. Para una biblioteca, su edificio es el envase y si éste es atractivo atraerá lectores. El aspecto de la información, la cobertura, la actualización, el formato, electrónico o en papel, la frecuencia de uso, la posibilidad de tener colecciones retrospectivas, gráficos, sistema de indización, hace a la definición de un producto o servicio.

Para analizar la practicidad de un producto/servicio, se podrían hacer algunas preguntas como: ¿Qué producto/servicio está siendo ofrecido? ¿Es un producto/servicio especializado? ¿Se ajustan nuestros recursos a esos productos/servicios? ¿Podemos ofrecer un tipo de producto/servicio que representa una inversión muy alta para el presupuesto de la biblioteca?

Uno de los grandes problemas en toda la historia de la automatización de las bibliotecas fue el aumento del presupuesto dedicado a la automatización y la disminución del presupuesto dedicado a las colecciones. Este fue un conflicto que se ha producido en todos los países, incluidos los del primer mundo. Todos se lanzaron a automatizar bibliotecas y las que sufrieron fueron las colecciones, algo que después no se pudo reparar.

Otro aspecto es la viabilidad técnica. Si queremos dar acceso a través de Internet debemos hacernos ciertas preguntas. ¿Contamos con el equipamiento informático adecuado? ¿De qué ancho de banda podemos disponer? ¿Se pueden contratar proveedores privados o se tiene que depender del proveedor estatal? ¿Tendrán los usuarios que esperar media hora para que baje la información que normalmente tarda cinco minutos?

Además de los problemas descriptos, en el proceso de diseñar un producto/servicio hay que tener muy en cuenta si es apropiado para el mercado. ¿Será fácil o difícil de usar? ¿Vamos a desarrollar productos/servicios que consideramos buenos desde el punto de vista bibliotecario o lo vamos a hacer teniendo en cuenta la idiosincrasia de los usuarios?

Plaza o distribución

El tema de la distribución está ligado al acceso. Indudablemente la distribución es algo que se ha modificado totalmente en los últimos tiempos

En primer lugar, la biblioteca ha perdido la condición de ser solamente un espacio físico. Lo espacial se ha derrumbado, es la biblioteca sin paredes. Ustedes pueden consultar el catálogo de la biblioteca u otras bases de datos a través de Internet. En segundo lugar se ha roto otra dimensión, la temporal. Pueden hacer uso del servicio de referencia enviando una pregunta por e-mail y el bibliotecario la contesta al otro día. Es la biblioteca de horario continuado. Usted hace una consulta a las tres de la mañana, el bibliotecario le contesta al otro día a cualquier hora y usted en sus noches de insomnio recibe la información a las tres de la mañana.

De cualquier manera hay diferentes obstáculos o barreras a la distribución, que seguramente ustedes van a reconocer.

Hay obstáculos institucionales, estructuras jerárquicas que protegen cierta información. Hay obstáculos técnicos: incompatibilidad de sistemas, falta de aparatos, aún sin ser de computación, como por ejemplo, la falta de lectores de microformas. Hay muchas bibliotecas que tienen microformas y no tienen aparatos de lectura. Sistemas de catalogación complicados para el usuario son también obstáculos a la distribución como así también las barreras lingüísticas que mencioné anteriormente.

Otro tipo de obstáculo a la distribución son algunos factores "psico-sociológicos", que tienen que ver tanto con los usuarios como con los bibliotecarios. Entre los usuarios hay desconfianza hacia los bibliotecarios, mucha, no se si ustedes lo pensaron.

Una vez hice una investigación, cuando estudiaba en Estados Unidos, acerca de dónde buscaban información los graduados, con una muestra bastante grande. El resultado fue: en primer lugar preguntaban a su profesor, en segundo lugar a un compañero y en tercer lugar, a lo mejor, a la biblioteca. ¿Por qué? Porqué no creían que el bibliotecario supiera sobre lo que ellos buscaban. Y era un país donde las bibliotecas son buenas, pero siempre hay esa desconfianza. Además, no sólo es desconfianza, a veces también hay una cuestión de no querer reconocer que no se sabe algo. Eso se da mucho en las bibliotecas de investigación y en las bibliotecas universitarias donde un profesor, un investigador no quiere preguntar, porque tiene miedo de que se pregunten ¿Cómo este profesor no sabe tal cosa?.

También hay una resistencia de los usuarios al cambio de hábitos en la búsqueda de información. Es por eso que está tomando tanta importancia el aspecto de entrenamiento de usuarios.

Otro de los obstáculos es la actitud de defender el poder relacionado con la posesión de la información. Hay gente que en sí misma es un obstáculo al acceso a la información. Recuerden que información es poder y algunos quieren conservar el poder, de esta forma bastante cuestionable.

De parte de los bibliotecarios, que también tenemos lo nuestro, existe desconfianza hacia los usuarios, desconocimiento de sus necesidades, incluyendo indiferencia ante las necesidades y rigidez en los procedimientos. Generalmente le echamos la culpa del poco uso de la biblioteca, cuando esto se da, a la "ignorancia" de los usuarios que no saben apreciar lo bueno que le ofrecemos. No siempre tenemos en cuenta sus necesidades, le ofrecemos catálogos complicadísimos, accesos y pantallas muy difíciles de usar.

Todos estos problemas vinculados al acceso y a la distribución son factores a tener en cuenta para diseñar canales de distribución.

Promoción

La promoción es la fase de comunicación del marketing. 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.

La selección del tipo de canal y mensaje estará determinado por las características de la comunidad a la que se quiere informar. Por ejemplo, en una biblioteca pública se considerará el tamaño de la población, la edad, los niveles de educación y, también, la actitud hacia la biblioteca.

Hay muchas formas de promoción. Cada tipo tiene sus ventajas y desventajas dependiendo de la comunidad o de los diferentes segmentos de esa comunidad a los que la biblioteca se va a dirigir.

Una forma de promoción es la publicidad. Ésta se puede hacer en forma local por medio de señaladores, afiches o folletería entregada en la biblioteca o en diferentes lugares dentro de la jurisdicción de la biblioteca. Puede hacerse también a través de los medios de comunicación social y, gracias a las últimas tecnologías, la página "web".

Las relaciones públicas constituyen un elemento de promoción indispensable. Ayuda a mantener la comunicacción con los usuarios y con los diversos sectores que integran la comunidad. En esta actividad la actitud del personal es de una importancia fundamental.

Precio

Todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, enfrentan la tarea de determinar precios. El punto a considerar en la política de precios es la forma 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.

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. El usuario hace un esfuerzo suplementario para tener acceso a los servicios. Tiene que desplazarse hasta la biblioteca, esperar para retirar un libro o una respuesta del servicio de referencia.

Sistema de marketing

El último paso del marketing es el desarrollo de los sistemas de marketing. Hay tres sistemas principales.

- Sistema de planeamiento y control para garantizar que los objetivos se logren y las estrategias se sigan.

- Sistema de información que permita un continuo intercambio de información entre la biblioteca y el medio ambiente externo.

- Sistema de organización de marketing. Para ello la biblioteca necesita contar con personal que tenga la motivación y las habilidades adecuadas, que sea capaz de interactuar bien con los usuarios. Sin el personal, que es el punto de interface con la gente, la biblioteca no puede funcionar. El personal es el recurso más importante que tiene la biblioteca para llevar a cabo un programa de marketing y es lo que, con referencia a las cuatro "p" nombradas anteriormente, se puede denominar la quinta "p".

¿Usuarios o Clientes?

Voy a pasar ahora al segundo tema del título de esta exposición, tema que yo no propuse, me propusieron, no me impusieron.

Hay bibliotecarios que son/somos temerosos de usar la palabra cliente o aún de pensar en la gente que usa la biblioteca como cliente. Más comúnmente se prefiere la palabra usuario, palabra que como ustedes habrán notado, he estado utilizando a lo largo de mi charla.

Investigando este tema he encontrado un libro cuya traducción al castellano sería *Servicio de excelencia al cliente.* Del mismo he tomado algunos conceptos que quiero compartir con ustedes.

El personal de la biblioteca, aún en aquellas bibliotecas con un fuerte compromiso con el servicio, prefieren la palabra usuario o lector a la palabra cliente. Si el lenguaje es una reflexión del pensamiento, estos términos dicen bastante. Da la impresión de que hay un status desigual, donde la biblioteca adopta una posición poderosa "dando" servicio a los "débiles" usuarios. Éste no es el tipo de filosofía que pone a la biblioteca en un mismo nivel de asociación con su comunidad.

La palabra cliente, que implica pago por un producto o servicio, refleja mejor lo que sucede actualmente entre la biblioteca y la gente en la comunidad. Con este término, el mito de la biblioteca de libre acceso y servicio se desvanece y se llega a un más exacto concepto para servicio. Si las bibliotecas han de transformar la tradición de servicio desde una vaga filosofía hacia un vital mandato operacional, la percepción y uso del término cliente es un buen comienzo.

Otro de los lentes a través de los cuales se puede ver el uso del lenguaje es un paradigma. Los bibliotecarios que rechazan la palabra cliente operan dentro de un superado paradigma. Este viejo paradigma ve a la biblioteca como un bien público, con un ranking de bondad/virtud equivalente a la bandera, a la familia.

Como bien público, la biblioteca debe recibir apoyo público. Sin embargo, la biblioteca está en una creciente y ajustada competencia por recursos que disminuyen, y a menos que adopte y domine el lenguaje y técnicas de sus competidores enfrenta un futuro de declinante apoyo.

Si cada miembro de la comunidad, usuario o no, es percibido como un cliente real o potencial, libre de dar su "negocio de información" a la biblioteca o a otro proveedor de información, habremos dado un gran paso hacia la operación dentro de un nuevo paradigma.

Una más exacta visión de la biblioteca como una organización de servicio incluiría la perspectiva de marketing, en la cual la biblioteca tiene el servicio como un componente de su compuesto de producto que es su colección y sus servicios.

Las teorías de marketing, y también las de la calidad total, identifican a los clientes como clientes internos y clientes externos y los consideran como potenciales mercados meta.

Llevando este abordaje al entorno bibliotecario podemos ver cómo los clientes de la biblioteca pueden ser categorizados.

Clientes internos	**Clientes externos**
Administración	Usuarios
Personal	No usuarios
Autoridades de la organización mayor	Proveedores
Voluntarios	Comunidad en general.

Al limitar la definición de cliente sólo a los usuarios de la biblioteca, se restringe severamente cualquier oportunidad de desarrollar una completa política de servicio al cliente.

Para algunos esto refleja la real situación de la biblioteca actual, ver a los usuarios como clientes. Y en esto se puede estar de acuerdo o no, yo no estoy totalmente de acuerdo, aunque con los nuevos tiempos, la situación empieza a cambiar, la biblioteca empieza a cobrar por sus servicios y los usuarios empiezan a ser clientes.

Bueno, mi exposición fue una muy apretada síntesis sobre marketing en las bibliotecas. Espero haber despertado o incrementado el interés de ustedes sobre un aspecto de la actividad de las bibliotecas que merece una gran atención.

Muchas Gracias

Preguntas

¿Cómo estableció la misión de la Biblioteca de la Universidad de Palermo?

Primero desarrollé una visión. Qué tipo de biblioteca yo visualizaba para la universidad. Esa visión fue compartida por el Rector de la universidad. Fue una visión, creo, de avanzada para el momento. Un concepto importante incluido en la visión fue el de una biblioteca de estanterías abiertas. Hace ocho años no había muchas bibliotecas con toda su colección en estanterías abiertas. Otro concepto incluido en la visión era una filosofía de servicio. Privilegiar al usuario. Priorizar todas las actividades que tengan que ver con el servicio.

Puse un gran énfasis en que la biblioteca debía acompañar a la tarea del aula. Que incluso debía cambiar actitudes de estudio, actitudes de los profesores. Esto, por otra parte lo puse en la misión escrita de la biblioteca. La misión dice que la biblioteca está integrada a la universidad en su misión de impartir enseñanza de calidad y de promover la investigación. Que es el ámbito en que la libertad de cátedra y de investigación encuentren el apoyo informativo para hacerlas realidad, con variedad y universalidad de información y con una total apertura a todo tipo de soporte y acceso a la información.

¿Qué fortalezas y debilidades observó?

Las debilidades eran: la falta de un local apropiado, escasez de personal, problemas técnicos y, sobre todo -una gran debilidad- no tenía servicio de referencia. Para mí una biblioteca sin servicio de referencia es un depósito donde se despachan y se prestan los materiales, pero donde no se da ni se facilita el acceso a la información, ni se promueve el uso de la biblioteca.

Fortalezas. Tenía, y tengo, una muy grande, el Rector. Porque sin el apoyo institucional, político y económico no hay biblioteca que funcione, no hay ninguna persona que pueda armar un biblioteca tiene ese apoyo. El Rector considera a la biblioteca como el centro de la Universidad. No sólo lo dice, sino que ha asignado a la biblioteca un presupuesto que ha permitido un desarrollo sostenido.

Cuando me hice cargo de la biblioteca, ésta tenía 5.000 volúmenes. En este momento, luego de ocho años, tiene más de 50.000. El catálogo ya estaba automatizado, pero no contaba con espacio apropiado, no tenía un servicio de referencia adecuado, ni poseía bases de datos electrónicas. Se construyó un local que en ese momento albergaba muy bien a la colección y a los usuarios. En este momento se ha agotado su capacidad. El servicio de referencia es muy utilizado y apreciado y hemos incorporado varias bases de datos electrónicas, una de las cuales contiene más de 2.000 títulos de revistas en texto completo. Las bases están en soporte CD-Rom y algunas tiene también acceso a través de Internet.

¿Cómo resolvió su estrategia de marketing?

Observando el comportamiento informativo de los usuarios y tratando de atraer a los usuarios potenciales. Debido al desarrollo de la colección y los servicios, y a la buena disposición del personal para dar servicios de calidad tuvimos éxito en nuestras metas. En los períodos de mayor actividad de la universidad, la asistencia a la biblioteca supera los mil usuarios diarios.

¿Que tipo de servicio ofrece según la segmentación?

Ofrecemos el servicio de préstamo en su totalidad, pero también hacemos servicios de diseminación selectiva a los profesores y a los investigadores. Para el segmento de los nuevos alumnos llevamos a cabo programas de orientación para el uso de la biblioteca. Damos asistencia para la búsqueda de información especializada a los que asisten a las maestrías, lo mismo que a los que están preparando sus tesis.

Creo que la contestación a estas preguntas puede explicar como se fue desarrollando la biblioteca. Hubo apoyo institucional, se buscó, y se consiguió bastante, atraer a la comunidad universitaria ofreciéndole los servicios que satisficieran sus necesidades y se conformó un buen equipo de personal que es la base de todo el sistema.