

# Cada biblioteca...¿Una empresa? (pre-print)

**María Julia García Ventureyra**

Dir. Biblioteca y Centro de Documentación

Facultad Regional Bahía Blanca

Universidad Tecnológica Nacional

El artículo expone sintéticamente un modelo de Gestión Estratégica aplicable a Bibliotecas y otras Unidades de Información, describiendo previamente la situación generalizada de las mismas y la ventajosa posición en que la aplicación del modelo ubica a estas instituciones.

**T**radicionalmente consideradas como espacios estáticos, reservorios polvorientos del saber de la humanidad, nada más alejado de los paradigmas de las bibliotecas que las ideas de “Gestión Empresarial” y “Marketing”. Sin embargo, las nuevas tecnologías han obligado al replanteo de las misiones, objetivos y roles de esas instituciones que ya no pueden permanecer encerradas y la espera de sus habituales clientes. Llegó lo que ha dado en llamarse una “nueva aurora del saber”. Desde hace un tiempo, el conocimiento está al alcance de todos. La bendita (y maldita) web que todo lo inmediateiza ha hecho tambalear los cimientos de las arcaicas bibliotecas que, a riesgo de desaparecer (o al menos convertirse en museos) deben salir al mercado. ¿MERCADO? Sí, mercado. Mercado de la Información. Mercado que, como todos los demás supone la existencia de ciertos elementos fundamentales: producto, valor, oferta y demanda. Esta reformulación no implica la

“comercialización” de las bibliotecas, histórica, feliz y consensuadamente valoradas por sus fines altruistas alejados del lucro. Por eso hablamos de valor (no de precio) y de producto (no de mercancía).

Por lo demás, este mercado funciona como todos. Hay empresas dedicadas a la producción (autores y editoriales), empresas dedicadas a la distribución (librerías y BILIOTECAS) y consumidores (usuarios), cada uno de ellos con características peculiares.

El éxito de toda empresa depende de su adecuada gestión, de la optimización de su poder de negociación y de un adecuado marketing.

Estas tres condiciones sólo podrán cumplirse a partir de un análisis exhaustivo de la realidad interna y circundante. Para ello resulta adecuado la implementación de sistemas de evaluación mundialmente reconocidos por su efectividad, tales como el análisis FODA y la aplicación de matrices General Electric, que permiten apreciar el posicionamiento de la institución en el mercado, conociendo sus fortalezas y debilidades, el atractivo del mercado y la fuerza del negocio.

Será necesario analizar también la fuerza de negociación de la biblioteca respecto de clientes y proveedores.

Realizado el análisis y en base a sus conclusiones es dable avanzar en la elaboración de un plan estratégico que permita adecuar los productos de la biblioteca (servicios de referencia local y remota, DSI, búsquedas especializadas, edición de boletines y reseñas, etc.) a las necesidades de sus usuarios de modo de provocar un crecimiento de su propio mercado, redundando en una “tentación” para los productores que verán en esta biblioteca un distribuidor óptimo a quién confiar sus productos.

Definido el lugar en que nos encontramos y aclarados, brevemente, los conceptos de los que estamos hablando, intentaremos resumir en una pocas páginas el largo camino que deberá recorrer cada biblioteca para alcanzar el éxito.

Aclaramos que ya no hay recetas, que las viejas caracterizaciones de los “submundos” propios de cada tipo de biblioteca quedaron en el pasado. Hoy, todas las bibliotecas se parecen un poco, pero, a la vez, son tremendamente

peculiares, por lo que el camino del éxito será institucionalmente propio, único e irrepetible; ya no hay caminos señalados; sólo podremos encontrar guías, brújulas y, tal vez, algunos mapas de territorios apenas semejantes al propio.

### **El derrotero de una gestión bibliotecaria moderna.**

Ningún camino se recorre sin esfuerzo. Siempre hay obstáculos que salvar y etapas que cumplir, pero sólo el caminar nos asegurará la llegada a la meta, en nuestro caso el éxito de la biblioteca.

La primera etapa del recorrido la denominaremos “Revisión”. Aquí, el primer tramo corresponde al desarrollo del Plan Estratégico que guiará las acciones de la gestión a lo largo del camino.

Es necesario enumerar y describir someramente los pasos a seguir. Y para comenzar, nada mejor que ponerse en marcha.

### **Primer Paso o Definición del Sector Estratégico.**

La información especializada en el área de incumbencia de la biblioteca posee un alto valor de mercado que será necesario capitalizar en beneficio de la institución y de la comunidad de usuarios. Por ello, tener en claro cuál es la información valorizada en el sector y cuáles son los “clientes”, serán el único basamento sólido para nuestro plan y constituirán el Sector Estratégico sobre el que se habrá de trabajar.

### **Segundo Paso o Definición de las barreras de entrada al sector.**

Habitualmente, las principales barreras se encontrarán en:

1. La desconfianza de la comunidad (científica, jurídica, profesional, etc.) hacia todo aquello que les es ofrecido

“gratuitamente”, como si “sin costo” fuera sinónimo de baja calidad y falta de rigor científico. Otra manifestación de la desconfianza instintiva de las comunidades especializadas radica en la subestimación de las capacidades de los profesionales de la información (bibliotecarios, documentalistas, etc.).

2. La resistencia a la virtualización de la información. En general, las comunidades especializadas demuestran un particular celo por sus trabajos, por la información que manejan y por las investigaciones o estudios que realizan, por lo que son reacios a la publicación electrónica de sus producciones.

3. Otras barreras que pueden detectarse:

- a. Alto grado de burocratización de los sistemas de información
- b. Excesiva centralización de los procesos de selección/adquisición
- c. Falta de políticas de información actualizadas
- d. Culturas institucionales muy arraigadas
- e. Subestimación de los recursos disponibles
- f. Falta de visión

**Tercer Paso.** *Análisis y Explicitación del Poder de Negociación de los Proveedores.*

Los proveedores externos de información, distintos de los productores de la misma, son generalmente prestigiosas editoriales especializadas con alto poder de competitividad y un “aura” de seriedad (aunque no siempre real) que brinda confianza a los productores de la información.

Este sistema editorial, integrado por varias empresas poderosas, domina los distintos sectores del mercado, de modo que, ante la “pasividad” de las bibliotecas, constituye el elemento dominante en la negociación.

Por su parte, los productores de la información (potenciales proveedores directos) tienen, por su propia condición, un alto poder de negociación, equiparable a su necesidad de contar con información adecuada en el momento adecuado.

Advertidos los gestores de la Biblioteca de la situación descrita, será menester observar las modalidades y matices que ésta reviste para la Unidad de Información determinada.

**Cuarto Paso.** *Análisis y Explicitación del Poder de Negociación de los Clientes.*

Los usuarios/productores de información, en su doble carácter de productores/ consumidores, revisten un alto poder de negociación que es indispensable capitalizar en favor de la Biblioteca y de la optimización de los servicios. Los usuarios no-productores tienen un poder de negociación habitualmente de mediano a bajo. Los usuarios institucionales (colegios profesionales, organismos oficiales, etc.) obtienen un poder de negociación medianamente alto de las posibilidades de cooperación con la biblioteca.

**Quinto Paso.** *Estimación de Amenazas de Nuevos Ingresos en el Sector.*

Es necesario analizar qué posibilidades existen de que surjan otros servicios de información que ofrezcan mejores servicios a los mismos usuarios.

**Sexto Paso.** *Amenaza de Sustitutos.*

En este momento, la pregunta a responder será “¿Qué riesgo hay de que nuestros servicios puedan ser reemplazados por los de otra institución o empresa?”.

**Séptimo Paso.** *Análisis FODA.*

Este análisis pondrá de manifiesto las fortalezas/debilidades y las oportunidades/amenazas que afecten a la biblioteca.

**Octavo Paso.** *Explicitación de la Visión de la Biblioteca.*

Este es el momento de averiguar cómo ven a la biblioteca cada uno de los actores de su entorno. Será necesario recabar información en los distintos sectores de usuarios, sondear la opinión del personal y consultar a los especialistas.

Iniciase ahora el Segundo Tramo de la Revisión, que abarcará sólo dos pasos, pero muy importantes.

El Primero, será la aplicación de la Matriz General Electric, por medio de la cual se pueden descubrir y analizar, la posición del producto, el atractivo del mercado y la fuerza del negocio.

El Segundo paso, será conocer y analizar las necesidades de los usuarios reales y potenciales.

Concluida esta primera etapa de carácter primordialmente indagatorio, se estará en condiciones de comenzar a tomar decisiones, iniciando así la segunda etapa del derrotero que consiste en la **Definición de Objetivos**.

Así, a partir del análisis de la información obtenida, se deberán explicitar los objetivos.

Éstos habrán de ser claros, concretos y expresados en términos que permitan una objetiva evaluación de su cumplimiento.

Con los objetivos a la vista podrá comenzar a transitar la tercera etapa del camino, o sea la **Definición de la Estrategia de Marketing**.

El primer paso será la Definición del Criterio de Posicionamiento. Este criterio mostrará el “qué somos” y el “por qué somos los mejores”. Es condición necesaria para la validez de este criterio que la totalidad del staff esté plenamente convencido de su verdad.

Al fin estaremos listos para dar el último paso, definiendo nuestro Plan de Marketing.

Los pasos de este plan serán:

1. Definición de las políticas de producto
  - a. Definición del producto (referencia virtual, boletines impresos, etc.)
  - b. Definición de las características del producto
  - c. Diseño de la presentación del producto

- d. Presentación del producto
- 2. Determinación de la política de distribución
- 3. Determinación de la política de publicidad
- 4. Definición de las tácticas a emplear
  - a. Explicitación de roles del staff
  - b. Análisis de los recursos humanos, informáticos, económicos, etc.
- 5. Controles a emplear
  - a. Cuantificación periódica del nivel de satisfacción del cliente
  - b. Cuantificación periódica de quejas recibidas
- 6. Feed Back (permanente)
  - a. Análisis de los resultados de los controles
  - b. Revisión de procesos y productos
  - c. Modificaciones pertinentes

Ahora sí nos encontramos al final del camino, en el portal del éxito, pero el trabajo nunca termina, pues, como puede deducirse de la lectura del esquema del Plan de Marketing, si deseamos un éxito sostenido, será necesario mantenernos alertas y volver atrás cada vez que algo nos alerte sobre resultados inesperados o no deseados.

## Bibliografía

»» *Hernández, Jorge. Marketing para gigantes y pigmeos. – Buenos Aires : Macchi, 1994*

»» *Cruz, Paz ; Mirabal Abreu, Acela. Un enfoque de marketing para la evaluación de productos y/o servicios de información y de instituciones bibliotecarias. – Cuba ; Info ´99*

»» Kotler, Philip. *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. – Madrid : Diaz de Santos, 1992

»» Reis, A. y Trout . *Posicionamiento*. – Madrid : McGraw Hill, 1992

»» Chueque, María G. ; Conforte, Noemí ; Bazán, Irene ; Sleimen, Silvia ; Griffero, María. *Cooperación estratégica*. – AGBRA : Asociación Graduados Bibliotecarios de la República Argentina, XXX, abril 1996

»» Rembado, Eduardo. *Cómo se construye (y se destruye) una imagen*. EN: *Mercado*, n° 947 ; Oct. 1996. – Buenos Aires : Coyunturas, 1996. – Pag. 145

»» Ury, William. *Negociar para competir*. EN: *Mercado*, n° 914 ; Ene. 1994. – Buenos Aires : Coyuntura, 1994. – Pag. 79