



# Marketing en bibliotecas

\*ELISA GARCÍA-MORALES HUIDOBRO

## 1. El marketing necesario

Mensajes convincentes, publicidad, ventas, estudio de los mercados, redes comerciales, diseños, eslóganes, distribución... Estos y más términos son los que nos vienen a la mente cuando se pronuncia la palabra "marketing". Sin embargo cuando tratamos de aplicarlo al entorno de las bibliotecas resulta difícil para muchos profesionales adaptar toda una serie de conceptos y terminología que provienen de ese mundo exterior que se rige por las "leyes del mercado".

Para hablar de marketing de bibliotecas el primer paso es que los bibliotecarios nos convenzamos de que no somos un mundo aparte, y que también nuestros centros y nuestra profesión se rige por esas mismas leyes de mercado que afectan a los demás.

Podríamos decir que el marketing en cierta forma existe desde que existe el comercio, aunque no se asiente como disciplina económica hasta principios de nuestro siglo. Todos los conceptos se articulan en torno a una relación básica que se crea en cuanto existe alguien que ofrece un producto o servicio (proveedor) a alguien que lo usa o necesita (cliente). El proveedor estudia, imagina, produce y/o fabrica aquello que el cliente necesita, y trata de ponerlo a su disposición para que lo tenga de la forma más próxima, familiar y cotidiana. Llegados hasta este punto no podemos negar que nuestras bibliotecas son proveedoras de unos servicios para unos clientes que los usan y/o necesitan.

Ello nos conduce rápidamente a la premisa básica que rige dichas relaciones de intercambio: es imposible que una persona, empresa u organización sea proveedora de algo (producto o servicio) si no hay otras personas, empresas u organizaciones (clientes o usuarios) que estén dispuestos a comprarlo o utilizarlo. Y esta verdad,

que todos los profesionales debiéramos llevar grabada en nuestras mentes, nos permite enfocar la palabra marketing en toda su realidad. Para que las bibliotecas subsistan, necesitarán como cualquier otro proveedor del mercado:

- **Ofrecer unos servicios que "alguien" esté dispuesto a consumir:** lo que supone conocer y no perder de vista las expectativas y preferencias de usuarios y potenciales usuarios.
- **Luchar por atraer nuevos clientes:** lanzando unas ofertas atractivas que sean capaces de "hacer la competencia" a otras posibles opciones que se ofrecen a nuestros usuarios.
- **Evitar que los clientes que ya existen se vayan:** para lo cual es necesario que salgan de nuestra biblioteca satisfechos.

Y cuando somos plenamente conscientes de que una biblioteca sin usuarios es una biblioteca en extinción, se hace patente la necesidad de aplicar todos los medios y técnicas a nuestro alcance, para conseguirlos.

Pero ¡ay, pobrecitas bibliotecas! ¿cómo vamos a competir con la televisión, la Coca-Cola, el fútbol, los bares de copas...? ¿cómo vamos a lograr vender nuestros servicios tan intangibles? ¿cómo dar valor a algo que es gratuito? ¿cómo hacer esos anuncios y carteles preciosos sin dinero? Continuamente nos lamentamos de nuestra situación, pero ello no va a poner remedio a nuestros males. Así pues, como en cualquier otro negocio, hay que partir cada uno de la realidad en la que estamos inmersos y con nuestros medios y recursos salir a la calle "a vender" la biblioteca. Y como en la mayoría de los casos no vamos a tener un departamento de marketing propio, ni un equipo de creativos, ni un gabinete de relaciones públicas, va ser el propio equipo de la biblioteca, o el bibliotecario/a individual en ese papel tan frecuentemente asumido de

"hombre orquesta", el que con su imaginación y conocimientos deba llevar a cabo las actividades de marketing de la biblioteca.

Bueno, pues para conseguir nuestros propósitos, no tenemos tampoco porqué inventar la rueda si esta ya está inventada. Las técnicas y herramientas de marketing que utilizan otras empresas y organizaciones siempre nos pueden servir de base para desarrollar nuestras propias ideas. Entonces ¿cómo aplicar el marketing a nuestras bibliotecas?

## 2. Planificar, actuar y evaluar: "no al marketing impulsivo"

Esto no sólo es aplicable al marketing sino que debiera serlo a todas las actividades y tareas de la biblioteca.

Hay que evitar el trabajo por impulsos: planificar significa ser conscientes de lo que vamos a llevar a cabo. Las actividades de análisis, promoción, publicidad, relaciones públicas, deben estar basadas en decisiones:

- a) coherentes con la política o estrategia general de la biblioteca,
- b) fundamentadas en una realidad acorde con la disponibilidad de recursos existentes.
- c) con la certeza de que aquellas actividades o propuestas a las que nos lanzamos, van a ser sostenibles a medio y largo plazo.
- d) habiendo puesto todos los medios necesarios para que nuestra biblioteca sepa hacer frente a las incidencias derivadas de una actividad de estas características. Sentarse a planificar antes, nos ahorrará mucho tiempo después y en la medida de lo posible evitará los fracasos.

Cuantas veces hemos visto lanzar nuevos servicios, grandes proyectos, bonitas y cuidadas campañas de promoción que explotan en el aire como pompas de jabón. Muchas bibliotecas se lanzan con muy buena voluntad y cierta dosis



# Marketing para bibliotecas

de inconsciencia a la apertura de nuevas actividades sin calibrar el impacto que ello va a tener en el interior de sus servicios (sobrecargas de trabajo, estrés del personal, falta de apoyo de las autoridades, o falta de presupuesto para garantizar una continuidad). Al final, los proyectos se desmoronan y, lo que es peor, **esos fracasos hacen mella en la motivación de las personas de la organización y provocan una pérdida de credibilidad de la dirección**, que se traducirá en la falta de apoyo cuando ésta pretenda abordar nuevos proyectos.

Una buena planificación guía por sí misma la acción, lo cual facilita el éxito del trabajo.

**Evaluar:** hablamos en cierto modo de la pescadilla que se muerde la cola: es muy difícil planificar sin partir de datos/hechos conocidos. Aquí los estudios de mercado nos proporcionan una herramienta de indudable valor como punto de partida. Pero una vez que se han puesto acciones en marcha hay que comprobar si se están cumpliendo nuestros objetivos. De no hacerlo, nos podemos encontrar cual Don Quijote de la Mancha luchando contra molinos deviento.

Cuando se usa este término, hay muchos profesionales a los que les suena a complicadas fórmulas numéricas para establecer complicados indicadores que una vez puestos muy bonitos en cuadros y gráficos son absolutamente indiscifrables.

Independientemente de la complejidad del sistema de evaluación que cada biblioteca desee implantar, hay una base común muy simple: si una acción (en este caso de marketing) esta bien planificada, deberá estar dotada de unos objetivos. Para que estos objetivos se puedan llevar a cabo (es decir, sean algo práctico y no pura abstracción teórica), deben ser medibles-comprobables o cuantificables, y desde ese momento el trabajo de evaluar solo consistirá en comprobar el grado de cumplimiento de ese objetivo.

Si no realizamos esta tarea ¿cómo podremos decidir, por ejemplo, si seguimos adelante con una campaña determinada de imagen de la biblioteca? ¿cómo podremos lanzar una nueva actividad de animación

a la lectura sin saber si esta dirigida a 5 o a 50? ¿cómo sabemos si no estamos tirando el dinero en folletos de difusión de los servicios de la biblioteca?

Con cuánta frecuencia oímos eso de "estoy absolutamente ocupado, me falta tiempo, no me puedo dedicar a eso de planificar y evaluar". Debemos convencernos de que las actuaciones impulsivas conducen con mucha frecuencia al error y al reproceso, lo que en definitiva consume más tiempo que el que debiéramos haber empleado en sentarnos previamente a pensar.

### 3. Basarse en datos

Como profesionales de la información debemos ser los primeros conscientes de que no se pueden tomar decisiones adecuadas sin contar con los datos adecuados. La actividad de marketing de una biblioteca tiene como fin el tomar decisiones y llevar a cabo unas acciones concretas para cumplir los objetivos estratégicos marcados por la misma. Para ello vamos a tener que contar con información que nos permita caminar en la dirección correcta.

La herramienta base del marketing va a ser el estudio o análisis del mercado, a través del cual vamos a obtener información sobre lo que nuestros usuarios o no-usuarios piensan de los servicios que ofrece la biblioteca y qué imagen tienen de la misma.

Es sabido en el ámbito empresarial y ampliamente corroborado por numerosos estudios, que existe siempre ese denominado "gap" que marca la distancia entre lo que el proveedor piensa que es lo mejor para el cliente, y lo que el cliente realmente piensa y espera. Casi todas las técnicas modernas de gestión empresarial tienen como filosofía final la denominada "orientación al cliente" cuya base parte de conseguir eliminar esa diferencia. Los estudios de mercado nos deben ayudar a encontrar ese "agujero". Pero ello implica aceptar un principio de humildad profesional y colocarse en una postura autocrítica ante lo que pueden ser "las grandes verdades" vistas desde la perspectiva del proveedor. Entre los bibliotecarios se ha discutido con frecuencia este dilema entre adoptar el papel de "tuto-

res" o el de "servidores" de los usuarios y generalmente tiende a predominar el primero: lo observamos en las decisiones sobre la selección de fondos bibliográficos, uso de las salas de lectura, plazos de préstamo, etcétera. Lo que está claro es que si partimos de la convicción de que el bibliotecario es el que mejor sabe lo que quiere y necesita el usuario, difícilmente podemos mejorar. También es cierto en esta polémica que no podemos someter las bibliotecas a la "tiranía" del cliente, así que deberemos encontrar el punto de equilibrio razonable. Pero, eso sí, siempre basado en datos objetivos.

En este trabajo de análisis es determinante el concepto de segmentación, que supone la división del mercado en grupos homogéneos respecto a unas características comunes. La segmentación se fundamenta en la constatación empírica de que los clientes, son diferentes entre sí, bien por razones objetivas (sexo, edad, profesión, nivel de estudios) como subjetivas (preferencias, estilos de vida, actitudes, etcétera.). Estas diferencias pueden originar demandas distintas. El objetivo de la segmentación es desarrollar estrategias de marketing diferenciadas para los distintos colectivos analizados con el fin de satisfacer mejor sus expectativas.

Este concepto no es en absoluto desconocido en nuestras bibliotecas y consciente o inconscientemente se utiliza para desarrollar distintas estrategias de servicio y actuación. En las bibliotecas públicas siempre han estado claros los segmentos infantil y adulto. Y también paulatinamente se han ido desglosando otros (amas de casa, tercera edad, colectivos desfavorecidos, grupos de baja alfabetización, etcétera.). En las bibliotecas universitarias también ha existido la tradicional segmentación en categorías objetivas dentro de la universidad: alumnos de primer ciclo, alumnos de segundo ciclo, docentes e investigadores. Sin embargo, casi todas las proyecciones y predicciones futuras con respecto a los servicios de bibliotecas inciden en que es necesaria una mayor adaptación/orientación de los servicios a los usuarios. Ello significa que es necesario trabajar en el análisis y la investigación de



nuestros mercados utilizando nuevos criterios de segmentación que no atiendan exclusivamente a datos objetivos. Esto quizás nos permita conocer más a fondo aquellos elementos subjetivos que influyen en el uso de la biblioteca (actitudes colectivas, expectativas, percepción de la imagen, comodidad, etcétera), y ello también nos permitirá focalizar mejor las actividades de marketing. Segmentar en definitiva es "clasificar", algo de lo que los bibliotecarios deberíamos saber bastante y en ese sentido creo que hay todavía mucho terreno por andar. Son muy interesantes los trabajos realizados por algunas bibliotecas que han segmentado su mercado en función del nivel de uso de los servicios. Permiten ver otro enfoque distinto de la relación biblioteca-usuario, lo cual ayuda a la toma de mejores decisiones a la hora de decidir el aumento o disminución de la gama de servicios prestada por la biblioteca, de valorar los niveles de importancia atribuidos por el usuario, de establecer políticas de precios si procediesen, de reubicar determinados servicios o de promocionarlos mejor. Los estudios de mercado son pues imprescindibles para avanzar en el conocimiento de la realidad. Y es necesario que se realicen desde las distintas instancias políticas de las que dependen las bibliotecas: a nivel comunitario, nacional, local y de la propia biblioteca. La biblioteca, en su día a día, puede hacer esfuerzos por llegar a un mejor conocimiento del público cercano, pero también necesita datos de los escalones superiores. Y en este punto se detecta lo que yo llamaría una "laguna informativo-organizativa". Con frecuencia se realizan estudios desde los distintos organismos de la administración central, autonómica o local, cuyos datos serían de gran interés para la actividad de las bibliotecas. Es raro que esta información llegue al bibliotecario "de a pie", salvo en raras excepciones en las que hay profesionales especialmente sensibilizados por el tema. Y no me refiero exclusivamente a estudios de mercado sobre las bibliotecas, sino también sobre niveles de lectura, hábitos culturales, proyecciones demográficas, niveles de penetración de las nuevas tecnologías, etc.

También en este campo hay mucho por hacer en el sentido de coordinar una verdadera base de información para la toma de decisiones a todos los niveles. En caso contrario nos podemos encontrar, por poner un ejemplo, abriendo bibliotecas públicas con un 50% de su espacio de lectura para sala infantil, en zonas donde el 90% de la población es adulta o de la tercera edad.

#### **4. Toma de decisiones: El salto al campo de batalla**

El conjunto de actividades que engloba esa disciplina denominada marketing forma un ciclo cerrado que comienza por la realización de estudios de mercado, pasa por la toma de decisiones estratégicas o tácticas en función de los datos obtenidos, y acaba con la ejecución de dichas decisiones. Así pues es necesario también tener bien presente este punto: cualquier actividad de marketing no se debe convertir en un fin en sí misma, sino que debe servir para la **toma de decisiones**, y para llevar a cabo **acciones** que conduzcan al logro de los objetivos de la biblioteca. ¿Cuáles son esos objetivos desde el punto de vista del marketing? Globalmente los podríamos dividir en tres categorías:

1.- Marketing hacia los no usuarios de la biblioteca.

El objetivo final se concentrará en captar más clientes/usuarios. Puede ser un interés genérico (cualquier tipo de nuevos usuarios son bienvenidos) o un interés selectivo (captar a colectivos concretos).

2.- Marketing hacia los usuarios de la biblioteca.

En este punto los objetivos pueden ser variados: conseguir fidelizar a los clientes/usuarios que ya tenemos, evitar la pérdida de clientes, o conseguir un mayor nivel o frecuencia de uso de los servicios (bien sea en volumen de transacciones globales, en transacciones por servicio o en transacciones por usuario).

3.- Marketing hacia las autoridades de las que dependen las bibliotecas.

Aquí deberemos emplear los esfuerzos de marketing para conseguir que las autoridades o instancias públicas o privadas de las

que dependen nuestras bibliotecas conozcan los resultados del trabajo realizado y no tengan la percepción de que asignan los recursos en vano. El objetivo de la biblioteca será posicionarse con una imagen positiva y de eficacia, y hay que ser conscientes de que aquí tenemos que competir, con todas las armas a nuestra disposición, con otras instancias que luchan por el reparto del presupuesto.

La toma de decisiones va versar siempre sobre lo que se denomina comúnmente las cuatro "P" del marketing.

**PRODUCTO:** En base a la información analizada deberemos decidir las características de la gama de productos y servicios ofrecidos, la creación o supresión de nuevas líneas de servicio, la mejora de aquellos en los que nuestra biblioteca es más débil, el reforzamiento de los servicios más fuertes, etcétera. Son las decisiones más importantes, ya que ellas definen las "características" de nuestro negocio.

**PLAZA:** También las bibliotecas deben tomar muchas decisiones referidas a este aspecto que en marketing se estudia como la distribución comercial y que tiene como objetivo acercar el producto/servicio al consumidor. Desde elegir el lugar donde se van a crear nuevas bibliotecas dentro de una red de bibliotecas públicas, la circulación de los bibliobuses o el acceso de los usuarios a los servicios a través de Internet.

**PRECIO:** Es cada vez más frecuente que los bibliotecarios tengan que tomar decisiones referidas al cobro de los servicios, o en ciertos casos al cobro de productos que se ponen en el mercado (ej.: bases de datos en CD-ROM). Sin embargo sigue siendo la P más débil dentro de la estructura de toma de decisiones de la biblioteca.

**PROMOCIÓN:** Este quizás es el aspecto más conocido y evidente del marketing. Las actividades de promoción, bien sea a través de la publicidad, las relaciones públicas o también la denominada promoción en el punto de venta han comenzado a ser frecuentes en las bibliotecas. Sin embargo todavía queda mucho por avanzar y es necesario perfeccionar el mensaje aplicando mayores conocimientos técnicos.



# Marketing para bibliotecas

Así pues, las decisiones versarán sobre una o sobre la combinación de varias P (marketing mix). Entrar en mayor detalle sobre la problemática en la que se ven involucradas las bibliotecas a la hora de tomar estas decisiones supondría un trabajo demasiado extenso. Valgan como lectura de referencia las conclusiones del Coloquio organizado por la Fundación Berltesmann en 1984, documento que sigue constituyendo un análisis perfectamente válido en la actualidad.

## 5. El marketing no se puede separar de la calidad

*Usuario:* "Es la primera vez que vengo, y me he enterado por la radio de que puedo solicitar en la biblioteca videos en préstamo".

*Bibliotecario:* "Lo sentimos mucho pero ese servicio todavía no está disponible".

*Usuario:* "Soy muy aficionado al cine, me gustaría llevarme prestado alguna obra sobre el cine español".

*Bibliotecario:* "Pues busque en los ficheros a ver si encuentra algo".

*Usuario:* "No encuentro nada sobre cine español".

*Biblioteca:* "Será que no ha buscado bien porque hay un montón de libros: vaya a ver la estantería del 7".

*Usuario:* "Pues sigo sin encontrar nada".

*Bibliotecario:* (se acerca con cara de enfado a las estanterías y extrae un diccionario biográfico del cine español de la estantería del 9). "Tenga, no ve como si hay cosas".

*Usuario:* "Esto me interesa mucho. Pero esa obra no la he encontrado en el fichero y además no está donde usted me ha dicho".

*Bibliotecario:* "Si me hubiese dicho que era esto lo que quería, se lo hubiese buscado en el ordenador ya que las novedades no están en los ficheros. Ahora bien, como usted no tiene carnet de préstamo no se la puede llevar".

La relación de la calidad con el marketing es tanto más estrecha cuanto más intangibles son los servicios que se prestan. Así cuando tratamos de "vender" productos, la tangibilidad de los bienes y sus demostración visible permiten a las empresas y organizaciones estimular a la demanda antes de que el cliente se comprometa a comprar. Los bienes tangibles se producen antes de ven-

derse y los comerciantes pueden comunicar a sus potenciales clientes los elementos distintivos de la marca, el envase, los contenidos, el precio, etc., y algo muy importante, pueden fácilmente cambiar o retirar aquellos productos que han salido defectuosos y que tienen un impacto negativo en el cliente.

Sin embargo los servicios se producen en el momento de la venta y del uso. Los clientes o usuarios experimentan el servicio en el momento en que solicitan la transacción.

El diálogo ficticio que presentamos al inicio de este epígrafe tiene como objeto corroborar de forma gráfica la estrecha relación del marketing con la calidad: si analizamos detenidamente el guión podemos ver fácilmente lo que ocurre, y en cierto modo lo que nunca se debe hacer:

A) El usuario ha tenido conocimiento de un servicio que ofrece la biblioteca a través de la radio local. Nunca antes había utilizado la biblioteca de la localidad. La presentación era muy atractiva, ha logrado captar su atención como aficionado al cine. La acción de promoción (una acción de marketing) de la biblioteca ha surtido un efecto positivo: un nuevo posible usuario decide acercarse a la biblioteca.

B) Una vez que nuestro nuevo posible cliente llega a la biblioteca, comienza a experimentar el servicio al mismo tiempo que lo consume. Como vemos el servicio no se puede manufacturar ni envasar, ni tenerlo preparado o disponible en el momento. Lo que ocurra en el momento mismo de la prestación va a ser determinante en la percepción de calidad del usuario.

C) El papel de "agente de ventas" de la biblioteca lo está desempeñando el bibliotecario o persona que atiende a su demanda. En toda prestación de servicios el contacto entre el usuario y el proveedor tiene un alto componente de relación personal. Así pues la forma en que se comporten las personas que le atienden será también un elemento decisivo para que el cliente vuelva o no a la biblioteca. Es por ello que se ha introducido esa denominada "quinta P" del marketing que es la (People) o Atención al Público.

D) El posible nuevo cliente rápidamente corrobora que la campaña de promoción del servicio de videoteca no concuerda con la realidad. Aquí

deberíamos aplicar una máxima que deber regir cualquier actividad de promoción e ir ligado a nuestro sentido de la ética profesional: no se puede ofrecer o prometer al usuario algo que no se puede dar, o que no puede cumplir con los niveles de calidad exigidos.

E) Como ya podemos intuir este "potencial sufrido cliente" tendrá probablemente muy pocas ganas de volver por la biblioteca de nuevo, y probablemente comente reiteradamente con sus amistades y parientes su experiencia negativa en la biblioteca. No podemos perder de vista que en el ámbito de los servicios una parte muy importante de la promoción se realiza a través de la comunicación "boca a boca". Así puede ocurrir que el dinero invertido en la campaña de promoción en radio haya servido para llamar la atención o atraer a 10 nuevos potenciales usuarios, y estemos perdiendo 50 a través de los comentarios negativos de los que se han decidido a acercarse a la biblioteca.

Ahora bien, vamos a imaginar el caso contrario: el del cliente que sale encantado de la videoteca y con una magnífica impresión del servicio prestado. Para que se produzca un equilibrio en la relación marketing-calidad será necesario que se hayan producido previamente toda una serie de hechos:

- Probablemente la biblioteca habría llevado a cabo un análisis de mercado para ver la posibilidad de captar a un segmento/segmentos del mercado, con el lanzamiento de una nueva actividad. Habría tomado todas las decisiones sobre cómo iba a proporcionar el nuevo servicio, bajo qué condiciones de precio/préstamo, en qué lugar de la biblioteca se iba a ubicar, y cuál sería la campaña de promoción más adecuada para lanzarlo.

- La biblioteca tendría presente que una vez lanzada la campaña iban a llegar nuevos potenciales-usuarios atraídos por el nuevo servicio, y será plenamente consciente de que su primera experiencia va a ser definitiva para fidelizarlos y para conseguir el beneficio de la "comunicación boca a boca".

- El personal del centro estará preparado para atender en las mejores condiciones a los nuevos usuarios, y trabajará con "mentalidad de marketing" tratando de promocionar



otros servicios y actividades de la biblioteca.

- El procedimiento de trabajo para prestar el nuevo servicio estará planificado para evitar que se produzcan fallos en el momento de la prestación. Y si estos inevitablemente existieran ya se habrá previsto cómo explicarlos. Incluso estará estudiado cómo aprovechar la rectificación de los fallos para dar una mayor sensación de fiabilidad al cliente, para comunicarle que nuestra biblioteca es una organización preocupada por su satisfacción.

- El cliente se llevaría una magnífica impresión de la biblioteca que se va a quedar grabada en su "experiencia" personal. La biblioteca pondrá entonces sus esfuerzos en conseguir que la segunda vez y siguientes que vuelva, no queden defraudadas sus expectativas. Hay que prestar el servicio muy bien también la segunda vez.

Este sería, en resumen, el guión de lo que hay que hacer para "vender" adecuadamente nuestros servicios. No hay que perder de vista, por último, que el nivel de experiencia del cliente con la biblioteca va a ir

aumentando a medida que conozca directa e indirectamente otros servicios mejores. Llegará el día que nos diga ¿y no se puede renovar el préstamo por teléfono como lo hacen en otros sitios? ¿no puedo devolver el libro por mensajero? ¿puedo trabajar con mi portátil en la biblioteca? Las actividades de marketing en la biblioteca se convierten en un ciclo continuo en el que se integran asimismo las actividades de mejora de la calidad. Seguiremos analizando nuestro mercado para ver cómo evolucionan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, tomando decisiones para ofrecer unos servicios más adecuados, planificando las acciones a llevar a cabo para el correcto funcionamiento y mantenimiento de dichos servicios, y mejorando la comunicación con los usuarios.

#### BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOTECAS Públicas hoy y mañana: nuevos planteamientos y objetivos de gestión. Coloquio Internacional organizado por la Fundación Bertelsmann. Madrid: Pirámide. Fundación German Sanchez Rulopez, 1988.  
BERRY, L.; PARASURAMAN, A.: *Marketing de servicios: la calidad como meta*. Barcelona:

Parramón, 1993.

DELGADO, A.: "Análisis de mercado y su aplicación en bibliotecas". En: *Boletín de ANABAD*, v. 43 n.1. 1992.

DUARTE, M.: "Evaluación, TQM y bibliotecas: La calidad como objetivo estratégico de la gestión bibliotecaria". En: *IV Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, 1994, p. 279-286.

GARCÍA-MORALES, E.: "Aportaciones de la Gestión de Calidad a Bibliotecas y Servicios de Documentación". En: *Revista Española de Documentación Científica*, 1995, v. 18, n° 1, p. 9-18.

ANGLADA I CANTARELL, M. y otros: "L'orientació dels serveis vers els usuaris a les biblioteques universitàries". En: *5es Jornades Catalanes de Documentació*, Barcelona, 1995; p. 575-585.

ESPINAS RIERA, E.: "Marketing a les biblioteques". En: *4es Jornades Catalanes de Documentació*, 1992.

HOROVITZ, J.: *La satisfacción total del cliente*. Madrid: Mac-Graw Hill, 1993.

MUÑOZ CHOCLAN, J.: "Aplicación de los principios del Marketing en las bibliotecas públicas". En: *IX Jornadas Bibliotecarias de Andalucía*. Granada 23-25 de mayo de 1996, P. 74-79.

SUTTER, E.: *Maîtriser l'information pour garantir la qualité*. Paris: Afnor, 1993.

VALLS, A.; CASADO, L.: "El cambio hacia la calidad de servicio". En: *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 1994, n. 35; p. 55-70.

\*Elsa García-Morales Muldobro es socia directora de Infor@rea.

# PUBLICIDAD