

# Datos e indicadores herramientas del



Cuando al hablar de marketing aún se nos sugiere lo que vendrían a ser oscuras estrategias para manipular la voluntad de otros, observamos, no sin cierto pesimismo, que en el mundo cultural y de servicios y, muy especialmente en el mundo bibliotecario, aún no ha entrado este soplo de aire necesario para que el servicio evolucione.

Evolucionar no sólo en el sentido de cambio de imagen, ofreciendo mejores espacios y mejores recursos, que también. Sino evolucionar en el aspecto más conceptual de la palabra: convirtiendo la biblioteca pública en un servicio para el ciudadano, respondiendo óptimamente a las demandas y trabajando con profesionalidad.

Actualmente está ampliamente aceptado que la biblioteca pública cubre básicamente tres ámbitos de acción: facilitar el acceso a la información; apoyar las necesidades formativas y autoformativas; y dinamizar la cultura como ocio, especialmente la transmitida a partir de la lectura y los libros. Y nos gustaría que ello llevara, por una evolución naturalmente aceptada, casi por decantación, a que la biblioteca se convirtiera en la puerta de entrada de los recursos culturales del municipio; que la biblioteca fuera realmente este servicio referente que, ya de forma directa, ya como orientadora/mediadora, garantiza a todo ciudadano la respuesta adecuada y confiable a su necesidad de información.

Para ello es necesario que el servicio se profesionalice. Existe una base técnica centrada en la labor de organización de la información, habitualmente aceptada y, en un

amplio grado, cubierta. Pero en el momento actual esto no es suficiente. No se debe olvidar que los soportes de acceso a la información están sometidos a un cambio profundo de desarrollo, que los servicios deben ofrecerse con calidad y que la “competencia”, aunque lleve comillas, no es ajena ni a los servicios públicos ni a los servicios culturales.

En este contexto, el marketing –entendido como un proceso responsable de gestión que debe satisfacer la demanda de los clientes y, en la medida de lo posible, anticiparse a ella– viene como anillo al dedo. Se ofrece como una herramienta de gestión que facilita los procesos y garantiza los resultados.

Antes de introducimos en la aplicabilidad del marketing en las bibliotecas, debemos especificar que el ámbito de los servicios reúne unas características que determinan, en gran medida, la aplicación del marketing. En primer lugar porque, en los servicios, los clientes no se convierten en propietarios, sino que “compran” uso de lo que el servicio ofrece. En segundo lugar, porque se produce un contacto directo entre el prestador y el usuario, lo cual conduce a que una importante parte de que el servicio se oferte exitosamente recaee en la relación que se establezca entre ellos –a pesar de que las nuevas tecnologías lo están reduciendo en gran medida–. Y por último, y posiblemente el más significativo, porque en los servicios, la producción y el consumo son inseparables, por lo cual deberemos considerar al cliente no

sólo como consumidor, sino como elemento activo del proceso de producción y prestación del servicio (1).

Al tratar específicamente el sector "servicios públicos" se observa como estos, a menudo, no han sabido adaptarse. "Las empresas de servicios operativas han tenido que acomodarse a las leyes económicas esenciales, y su respuesta ha sido la innovación en el contenido de sus prestaciones y en el proceso de suministro. Los servicios de sector público no han seguido la misma orientación (...); se han empeñado en considerar a los usuarios como agentes pasivos e improductivos; han puesto más atención en el proceso de producción en sí que en transmitir al usuario conocimientos y capacidad de gestión; (...) se han centrado en la homogeneidad, cuando lo que necesitaban era variedad" (2). Por otro lado, se habrá observado que tanto en marketing como en marketing de servicios se utiliza el término *cliente*, en lugar de *usuario*. Como debe suponerse, ello no es casual. Entendemos como *cliente* toda persona que *puede* hacer uso del servicio que ofrecemos, mientras que consideramos *usuario* aquella persona que *utiliza* el servicio. El cliente potencial de los servicios públicos puede ser cualquier ciudadano, y el reto del servicio es convertir a este cliente potencial, o ciudadano, en cliente real y, por tanto, en usuario.

Cuando, como en el caso que nos ocupa, el sector servicios del que hablamos es la biblioteca pública, el reto de los profesionales es alto: los clientes son *todos* los ciudadanos y debemos procurar que el servicio que ofrecemos no deje, por activa o por pasiva, a ningún ciudadano excluido.

Ello obliga a trabajar con método: marcando objetivos, definiendo procesos y observando resultados. Pero este proceso no se puede afrontar de forma global. En un servicio de tipo genérico como el de la biblioteca pública, en el sentido que sus clientes potenciales son la propia sociedad y, por tanto, incluyen un amplio abanico de tipologías de persona, el método debe contener en sí mismo la posibilidad de parcelar, de establecer grupos diana a los que dirigir las actividades y las acciones, lo que en marketing se denomina "segmentar".

"Una política de segmentación no consiste, como se cree a menudo, en repartir la clientela en diferentes categorías (...). Se trata de identificar amplios grupos de clientes que sienten necesidades, deseos y expectativas homogéneas, y sobre todo elegir uno de estos grupos para especializar la oferta en función de éste. (...). Sin entrar en detalles, los criterios de situación son los más pertinentes y los más eficaces" (3).

Este proceso de segmentación es el que realmente sirve de ayuda, de base, en la gestión. Tanto a la hora de delimitar los objetivos, como para determinar los procesos que intervienen y, muy especialmente, en el momento de efectuar una valoración y análisis final.

Vivimos en un entorno cambiante, lo que es válido hoy no parece que sea garantía suficiente para que continúe siéndolo en lo sucesivo. Los procesos de análisis son una herra-

mienta no sólo para observar el pasado y buscar las explicaciones necesarias para justificar aciertos y fallos, sino que su valor intrínseco se basa en que permiten planificar ajustando los objetivos a las posibilidades y, por tanto, evitando en gran medida la improvisación y las sorpresas.

El análisis se convierte, así, en una forma de mirar el futuro a partir de los datos pasados y presentes. Datos que convertidos en indicadores permiten realizar un análisis objetivo y establecer metas de futuro posibles.

Para llegar hasta este punto es importante tener en cuenta que la evaluación del servicio es una herramienta propia del trabajo de gestión y que, por tanto, el proceso que permite llevarla a cabo debería estar integrado en las tareas habituales —desde la recopilación sistemática de los datos, hasta la labor de análisis y reflexión—, aplicándose en los diversos ámbitos que componen la biblioteca, desde el rendimiento directo de uso de los servicios y fondos, hasta los procesos internos de trabajo, la incidencia del servicio en la población o la rentabilidad económica de la misma.

Para ello es necesario hacer un proceso de conversión de los datos a los indicadores y de los indicadores simples a los indicadores combinados y contrastados.

Los indicadores no explicitan el porqué de los resultados obtenidos. Los indicadores son sólo señales de alerta, necesarias para iniciar procesos de reflexión. Combinando indicadores y entrelazando conceptos, la información pasa del frío dato numérico a la posibilidad de valorar en función de un objetivo determinado y, por tanto, de establecer un puente entre el análisis cuantitativo y el análisis cualitativo.

En este punto radica la razón principal por la que las bibliotecas deben introducirse en los procesos de gestión. No es suficiente con ofrecer un servicio bibliotecario básico, el de toda la vida. En el momento actual es necesario que éste sea de calidad. Y la calidad pasa, sin duda alguna, por la planificación.

La biblioteca debe tener el suficiente empeño en ofrecer un buen servicio, como para que no le atemorice establecer una hipótesis de lo que el posible usuario —el cliente potencial que hablábamos anteriormente—, con sus deseos, necesidades, expectativas, tendencias..., pueda solicitar a la biblioteca. Y trabajar, de una forma continua y contrastada, con los datos e indicadores para observar el grado de desviación entre esta hipótesis y las demandas reales.

Observando los indicadores y su evolución, descubriendo las tendencias y los ciclos, reflexionando sobre el alcance de los objetivos marcados; emergen las prioridades, los puntos débiles y los puntos fuertes, las necesidades de cambio y, para actuar en consecuencia, la planificación como un aspecto ineludible (4).


La planificación facilita el desarrollo de los procesos de trabajo para que confluyan de una forma lógicamente entrelazada en el objetivo propuesto; ofrece *a priori* el conocimiento de los recursos con los que se cuenta; permite establecer una plataforma de diálogo con los responsables políticos y crear un núcleo de motivación del equipo de trabajo;

posibilita un ajustado seguimiento de los procesos y corregir las desviaciones en el momento en que éstas se presentan; y, muy especialmente, proponerse de antemano unos objetivos, de tal forma que sea posible el contraste objetivo con lo que realmente se está consiguiendo.

Desde un punto de vista más tradicional, trabajar a partir de un proceso de anticipación siempre se ha considerado un riesgo. Actuar a partir de la solicitud es, sin duda, más seguro, pero con ello se olvida que cuanto más capaz es un servicio de prever las posibles demandas y necesidades, más capaz es de ofrecer respuestas óptimas, atendidas sin demora y, por tanto, percibidas por el usuario como este valor añadido que es la calidad.

La cultura empieza a ser un elemento de consumo que se rige por las leyes del mercado y por los impulsos y tendencias por el que los ciudadanos están influidos. La biblioteca tiene, en este contexto, una oportunidad en sus manos que no debería dejar pasar. Es el servicio especialista en procesos de organización y acceso a la información. Y también es, a menudo, un centro dinamizador cultural. Nadie duda que, como servicio público, debe mantener el concepto de equidad y una valoración del rendimiento no estrictamente regida por la cantidad y el mercantilismo, pero no puede ni

debe olvidar que está inmersa en un entorno que facilita un sinfín de ofertas y, por tanto, no es ajena a la "competencia".

La única arma ante este reto es la calidad y para ello los profesionales necesitan herramientas que les permitan efectuar la labor que se les ha encargado, con el máximo de profesionalidad y eficacia. En este marco, el marketing de servicios es, sin duda, la herramienta. 

---

Eulàlia Espinàs

---

### Notas

- (1) CHIAS, Josep: *El mercado son personas: el marketing en las empresas de servicios*. Madrid: McGraw Hill, 1991.
- (2) NORMAN, R.: *La gestión en las empresas de servicios*. Bilbao: Deusto, 1989.
- (3) EIGLIER, P.; LANGEARD, E.: *Servucción: el marketing de servicios*. Madrid: McGraw Hill, 1990.
- (4) En este concepto está basado el *Programa de Análisis de Bibliotecas (PAB)*, desarrollado por la Fundación Bertelsmann desde el año 1995. Con él se ofrecen procesos de autoevaluación y análisis de indicadores a los responsables de las bibliotecas públicas, facilitando procedimientos de gestión estratégica y proponiendo acciones concretas sobre la base de modelos ya establecidos. Actualmente se encuentra en la fase final de experimentación, con 20 bibliotecas de diferentes puntos de España, con la intención de facilitarlo de forma abierta a partir del año 2000.

---

# PUBLICIDAD