

Marketing orientado a las unidades de información

FERNANDO EDMUNDO GONZÁLEZ MORENO

Universidad de las Américas A.C.

Biblioteca

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Philip Kotler (2004), la mercadotecnia es una actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.

Como disciplina administrativa, sus inicios se remontan a principios del siglo pasado; sin embargo, existe desde que los seres humanos comenzaron a integrarse en pequeñas comunidades donde las actividades de subsistencia se basaban en la recolección y la caza, lo cual requería del intercambio de productos para que los pueblos comenzaran a cubrir sus necesidades básicas. De esta manera, con el trueque al principio y después con la adopción de medios comunes de pago, el intercambio de productos y mercancías sentó las bases del comercio como una de las actividades preponderantes del ser humano.

En este sentido, Valenzuela (2006) señala que la mercadotecnia no es una actividad reciente, ya que abarca tareas

que siempre han existido y que se basan en un sistema de intercambio.

La perfección de sus habilidades manuales llevó al hombre a elaborar utensilios cada vez más sofisticados, los cuales a su vez le permitieron alcanzar mayores grados de desarrollo en la vida. Este crecimiento en los niveles de bienestar estuvo asociado al concepto primario de calidad: a mayor nivel de habilidad para desempeñar una tarea, mayor nivel de bienestar.

Una muestra de lo descrito se encuentra en el caso de los egipcios, quienes hicieron gala de destreza y habilidad al construir sus pirámides, ya que tan colosales proyectos sólo pudieron ser llevados a cabo a través de complejos procesos organizativos que tenían como objetivo cubrir los deseos y necesidades manifiestas de los faraones. Desde el diseño de los monumentos hasta la orientación que tendrían las edificaciones, alineadas con el Cinturón de Orión, pasando por la dirección de los más de 25 mil esclavos que trabajaron simultáneamente a lo largo de 23 años, se identifican factores que pretendían satisfacer un deseo de posteridad.

Otro ejemplo de la intencionalidad por cumplir con las expectativas de los clientes se encuentra en el Código de Hammurabi (2,150 a. C.) que, en su regla 229, señala que “si un constructor hace una casa y no la hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”. Si bien la sanción resultaba una consecuencia drástica, queda claro que en esa época sólo se podía engañar una vez al consumidor.

Posteriormente, durante la Edad Media, los artesanos más hábiles ya solían colocar una marca en sus productos, garantizando así no sólo la calidad de la materia prima sino también el proceso de manufactura, lo cual evidentemente repercutía en los niveles de satisfacción de los compradores;

esto es, a mayor nivel de calidad mayor satisfacción. Podría decirse que con ello inicia el reconocimiento de las marcas.

Durante el período comprendido entre el siglo XVIII y principios del XIX, se desarrolló la denominada Revolución Industrial, la cual se basaba en el empleo intensivo del vapor, y posteriormente del gas y la electricidad, con fines de industrialización.

En esta etapa, la elaboración de productos en forma masiva implicó que cada uno de éstos tuviera un mínimo de características comunes para garantizar la rentabilidad de las operaciones.

La masificación de la producción provocó también la estandarización de las aspiraciones y deseos de los compradores. A finales del siglo XIX y principios del XX, la producción de bienes y productos se vio optimizada con los estudios de tiempos y movimientos realizados por Frederick W. Taylor. Con sus propuestas de trabajo, la estadística cobró gran importancia como una herramienta para el control de la calidad. Adicionalmente, las grandes guerras terminaron de dar un impulso definitivo al concepto de calidad, ya que la necesidad de producir enormes suministros bélicos sólo era factible si se disponía de procesos controlados.

El término *marketing* propiamente dicho comenzó a usarse en Estados Unidos e indicaba la actividad de penetración en el mercado (*to go into the market*). De acuerdo con Bartels (1988), el término pudo haber sido acuñado por el profesor E. D. Jones, quien impartió un curso titulado "The distributive and regulative industries of the United States" en la Universidad de Michigan en 1902, en cuyo folleto descriptivo se utilizó por vez primera el término *marketing*.

La expansión de las economías durante la etapa de la posguerra llevó a las industrias a buscar la producción de bienes con cero errores, lo que con el tiempo llegó a de-

nominarse *control de calidad*. Aunado a lo anterior, en el último tercio del siglo XX, apareció el concepto de *aseguramiento de la calidad*, el cual buscaba la reducción de los costos de producción a través de la prevención de errores y de la competitividad a que esto daba lugar.

Así pues, hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el concepto se ha transformado en *calidad total*, en el cual la integración de las necesidades de los clientes lleva a los denominados *procesos de mejora continua*. Esta identificación e integración de necesidades es lo que hace de la mercadotecnia un elemento vigente en nuestros días.

Sin embargo, también es pertinente señalar que, a lo largo del tiempo, la mercadotecnia se ha visto empañada por las prácticas inescrupulosas de compañías y personas que han visto en sus técnicas un instrumento que brinda la posibilidad de embaucar y engañar al consumidor. Como ejemplo de lo anterior, podemos ver la demanda de un billón de dólares contra la compañía Johnson & Johnson, que tiene que ver con las falsas afirmaciones sobre la seguridad del medicamento *Risperda*, el cual es producido por la empresa (Loftus, 2011).

Sucesos como éste hacen que, ante amplios sectores de la sociedad, la mercadotecnia no tenga una buena imagen ya que se le acusa de crear necesidades en el consumidor, propiciar la producción de bienes irracionales o, como en el caso señalado, mentir sobre las propiedades de un producto o minimizar sus riesgos.

De hecho, Licata (2007) señala que la opinión negativa sobre la mercadotecnia lleva ya mucho tiempo, y cita como un ejemplo el hecho de que en la Europa del siglo XVIII era común el envío por correo de artículos no solicitados bajo el supuesto de que los consumidores preferirían evitar el

esfuerzo de devolver los productos y, por lo tanto, los conservarían y pagarían por ellos.

Para otros estudiosos del fenómeno, la mercadotecnia es un tanto confusa. En este sentido, Prada (2002) refiere que un gran número de críticos sociales vinculan la mercadotecnia con la práctica denominada *planificación de la obsolescencia*, que significa que cada cierto tiempo se presenta una nueva versión de un mismo producto, con lo cual se obliga a un consumo exagerado del mismo. De ahí que autores como Pereira (2008) reconozcan que en general los consumidores definen a la mercadotecnia como el “proceso diseñado a ayudar a las compañías a vender más”.

Esta percepción fue confirmada con un estudio realizado en 2004 por la consultora de negocios Yankelovich Partners Inc., en el cual se señala que hay una creciente resistencia y negatividad hacia la mercadotecnia (*Tabla 1*).

Tabla 1

1964 American Advertising Association		2004 Yankelovich Study	
Opinión sobre el marketing		Opinión sobre el marketing	
Favorable	41 %	Positiva	28 %
Desfavorable	14 %	Negativa	36 %
Neutral	34 %	Neutral	36 %

Fuente: Abu-Shalback (2004: 5).

La percepción negativa acerca de la mercadotecnia ha empezado a cambiar en la medida en que las organizaciones públicas han comenzado a desarrollar lo que se conoce como la mercadotecnia social, aspecto que se analizará en el siguiente apartado.

LA MERCADOTECNIA SOCIAL

La introducción de la mercadotecnia en el ámbito de las instituciones de carácter no lucrativo, tales como museos, iglesias y bibliotecas, entre otras, se da en 1969, a partir del artículo publicado por Philip Kotler, titulado “Broadening the Concept of Marketing”.

Hacia la década de los setenta ya había una preocupación por hacer crecer el concepto de *marketing*, y fueron Kotler y Zaltman, en 1971, quienes sugirieron que este concepto debería ser ampliado a fin de incluir organizaciones distintas de las empresas, bajo la premisa de que “la mercadotecnia social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales” (Kotler, 1971: 3).

De acuerdo con Andreasen, el marketing social se refiere a la aplicación de las técnicas del marketing comercial para llevar a cabo el análisis, planeación, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de las personas y, de esta forma, mejorar el bienestar personal e incidir en prácticas benéficas para la sociedad (Andreasen, 1995). En este sentido, la mercadotecnia social maximiza la sensibilización hacia las expectativas, necesidades y deseos de los usuarios; ayuda a mejorar la imagen de los servicios públicos y sirve para atraer recursos; fomentar una filosofía de calidad total, y permitir el desarrollo de una ventaja competitiva.

De manera específica, respecto al ámbito bibliotecológico, es factible rastrear la influencia de la mercadotecnia desde finales del siglo XVII, cuando aparece en la literatura especializada el señalamiento de que el usuario es el centro de toda actividad bibliotecaria (Gupta, 2002: 25).

A partir de ahí, en mayor o menor medida, con mayor o menor claridad, este concepto ha permeado las funciones y actividades bibliotecarias; si bien no fue sino hasta la segunda mitad del siglo XX que la profesión empezó a contar con textos que abordaban directamente el papel de la mercadotecnia en la satisfacción de las necesidades de los usuarios de las bibliotecas.

En este marco, se publican diversas obras alusivas al tema, entre las que destacan: la de Crawford, *Performance Measurement in Library and Information Services* (1966); la de De Prosop, Altman y Beasley, *Performance Measures for Public Libraries* (1973), y la de Totterdell y Bird, *The effective library* (1976). Por su parte, en 1977, apareció el artículo “Causes and Dynamics of User Frustration in an Academic Library”, de Saracevic, en el cual proponía centrar las actividades bibliotecarias en torno a los usuarios.

Los textos citados tienen como denominador común la postura referente a colocar la satisfacción de los usuarios como el objetivo que tiene que alcanzar cualquier sistema de evaluación y mejora continua de una biblioteca. No obstante lo mencionado, no fue sino hasta la aparición, también en 1977, de la obra *The Measurement and Evaluation of Library*, cuando la evaluación de servicios bibliotecarios se estableció como una función permanente de las bibliotecas. Su autor, F. W. Lancaster, introdujo de una forma didáctica la evaluación de los procesos y servicios bibliotecarios.

De forma paralela a los títulos enunciados, los cuales abordaban la importancia de centrar los procesos de evaluación en la satisfacción de los usuarios, aparecieron textos enfocados directamente a promover el desarrollo de la mercadotecnia en las bibliotecas. El primero de ellos fue un artículo de Kotler considerado como clásico, “Broadened the Concept of Marketing”, publicado en 1969 en el *Journal*

of Marketing, el cual facilitó la adopción de los conceptos y herramientas de la mercadotecnia en instituciones no lucrativas, al enfatizar el concepto de que los servicios deben desarrollar la lealtad de los consumidores para lograr establecer relaciones de largo plazo.

En 1975, Kotler amplió sus conceptos en el libro *Marketing for Non profit Organizations* y, un año después, apareció en la *Encyclopedia of Library and Information Science* el artículo “Marketing Scientific and Technical Information”, el cual señala que el uso de las técnicas de la mercadotecnia pueden asegurar el crecimiento y desarrollo de los sistemas de información.

En 1981 apareció en el *Library Journal* un reporte titulado “Beyond Public Relations: Marketing for Libraries”, que señala que si bien la mercadotecnia no es la panacea para resolver todos los problemas de una biblioteca, sí provee de un buen arsenal para facilitar la planeación bibliotecaria. Ese mismo año, Robert Usherwoods publicó el libro *The Visible Library*, donde exhorta a las bibliotecas a mantener un alto perfil ante la sociedad, y de esta forma garantizar los fondos futuros que permitan su sostenimiento. Posteriormente, en 1984, Darlene Weingand publicó *Marketing for Libraries and Information Agencies*, texto que presentaba una serie de modelos para integrar la mercadotecnia a las labores bibliotecarias; y en 1988, Elizabeth Wood sacó a la luz *Strategic Marketing for Libraries: a Handbook*, guía fundamental para entender cómo los principios de la mercadotecnia mejoran los procesos de planeación de una biblioteca.

En los años noventa, The Association for Information Management (ASLIB) contribuyó mucho a la adopción de la mercadotecnia en las bibliotecas con sus obras *Marketing: a how to do Manual for Librarians* (1992) y *How to Market your Library Services Effectively* (1994). Adicionalmente,

en el Reino Unido, en 1993, la Library Association publicó *Marketing Concepts for Libraries and Information Services*, el cual es pródigo en ejemplos exitosos de la aplicación del *cybermarketing*, *e-mail marketing* y *relationship marketing*. Por su parte, Cristine Koontz, en 1997, publicó *Library Facility Siting and Location Handbook*, el cual presenta la forma de entender el mercado de una biblioteca a través de identificar a los potenciales usuarios usando información demográfica. De la misma manera, en 1999, Sheila Webber, en *Library and Information Work Worldwide*, hace una importante contribución para entender las actitudes de los bibliotecarios ante la mercadotecnia.

Durante el nuevo siglo, los títulos más relevantes han sido los publicados por la International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA), uno de los cuales fue publicado en 2005: *e-learning for Management and Marketing Libraries*, el cual tiene una aportación muy importante en la integración de la mercadotecnia dentro de la educación bibliotecológica. Otro texto de la IFLA que ha sido fundamental en esta nueva centuria es *Marketing in Libraries and Information Services: International Perspectives*, ya que proporciona un panorama global del estado del arte de la mercadotecnia aplicada en la bibliotecas.

DIFERENCIAS ENTRE LA MERCADOTECNIA COMERCIAL Y LA SOCIAL

Es importante destacar que, si bien ambas concepciones acerca de la mercadotecnia se asumen con herramientas y conceptos muy similares, el objetivo de la mercadotecnia comercial es identificar lo que la gente quiere y cuándo lo quiere para, de esta forma, poder proporcionárselo; por lo

tanto, no es guiada por valores sino por intereses de rentabilidad. A este respecto, Wood indica que en un entorno comercial los clientes intercambian dinero por bienes y servicios, mientras que bajo el concepto de mercadotecnia social el intercambio no se basa en bienes tangibles sino en la adopción de ideas o el rechazo de conductas (Wood, 2008). Kotler, a su vez, señala que la mercadotecnia social comprende los esfuerzos por cambiar el comportamiento público por otro que la sociedad estime deseable (Kotler, 2004); de esta manera, en la actualidad no es sólo se necesita la comunicación de ideas sino influir en conductas. El cambio de conductas es la razón de ser de la mercadotecnia social.

Hastings (2011) establece que una campaña de mercadotecnia social no debe ser operada por una empresa comercial, ya que en el fondo lo que busca la compañía es incrementar sus ganancias y no mejorar la salud pública. Por su parte, Gordon (2011) va más allá y señala un nuevo tipo de mercadotecnia social: la socialmente responsable y que busca ayudar a regular las prácticas comerciales dañinas para la sociedad.

De acuerdo con lo mencionado, la mercadotecnia socialmente responsable no sólo ayuda a entender los efectos dañinos de la mercadotecnia comercial, sino que puede ser usada para cambiar políticas públicas y establecer regulaciones para obtener un bien social. Por ejemplo, a escala mundial, el 3.8% de las muertes y el 4.6% de las lesiones son producidas como consecuencia del abuso del alcohol. Con estos datos, ha sido posible centrar la discusión no sólo en las consecuencias del consumo de alcohol sino en la importancia de regular de forma más estricta la venta de alcohol así como las campañas de promoción de este producto (Gordon, 2011).

En síntesis, la mercadotecnia socialmente responsable busca examinar las actividades e impactos de la mercadotecnia comercial; es decir, se orienta hacia la comercialización de las políticas públicas en beneficio de las causas sociales.

A partir de lo expuesto, se reconoce que la mercadotecnia social es una valiosa herramienta administrativa para el diseño, elaboración y prestación de los servicios para las instituciones no lucrativas. Cuando esto se aplica en el entorno de las bibliotecas, se le denomina *mercadotecnia de la información* (Bautista, 2000).

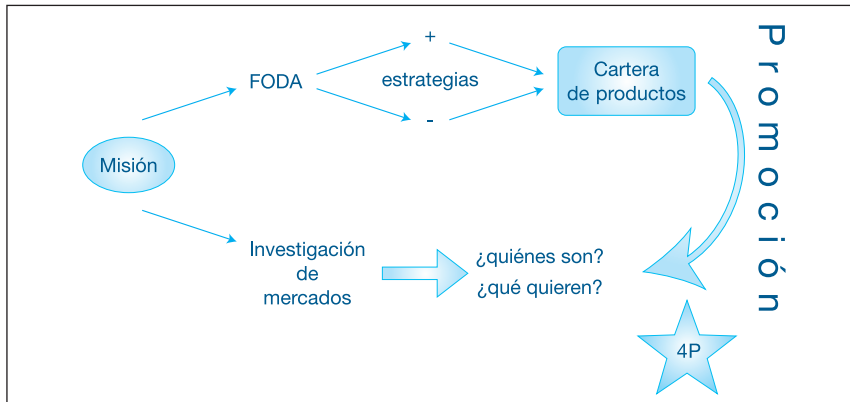
En torno a la mercadotecnia de la información existen varias creencias erróneas. La primera de ellas es que los servicios de una biblioteca no deben de mercadearse; la segunda es la consideración de que la mercadotecnia es sólo aplicable a los servicios privados; la tercera se refiere a lo antiético de su utilización en la promoción de los servicios bibliotecarios; una cuarta señala lo poco que ofrece la mercadotecnia a las bibliotecas; y finalmente, se cree equivocadamente que la calidad es algo implícito en los servicios bibliotecarios, por lo que no es necesario evaluarlos ni mercadearlos.

No obstante, la futura viabilidad de las bibliotecas dependerá de su propia capacidad para demostrar, de una forma dinámica y continua, su valor ante la sociedad; y dicho valor sólo podrá ser reconocido si los instrumentos de la mercadotecnia son utilizados para este fin.

EL PLAN DE MERCADOTECNIA

El esquema básico para un plan de mercadotecnia se ilustra en la *Figura 1*.

Figura 1



La misión es la frase que define el propósito o razón de ser de una organización. Una misión genera el compromiso colectivo para pasar de tratar de hacer las cosas bien a hacer lo correcto.

Es fundamental que la misión sea clara, concisa y que conteste con precisión las siguientes preguntas:

- ¿Qué se va a hacer? (oferta).
- ¿Para quién se va a hacer? (demanda).
- ¿Por qué nos van a elegir? (ventajas competitivas).

Un ejemplo de lo anterior es la misión de la compañía Nike:

Our mission is to carry on his legacy of innovative thinking, whether to develop products that help athletes of every level of ability reach their potential, or to create business opportunities that set Nike apart from the competition and provide value for our shareholders.¹

1 Nike Inc. <http://nikeinc.com/pages/about-nike-inc>

- ¿Qué se va a hacer? (oferta).
 - Desarrollamos productos deportivos.
- ¿Para quién se va a hacer? (demanda).
 - Atletas de todos los niveles.
- ¿Por qué nos van a elegir? (ventajas competitivas).
 - Aplicamos un pensamiento innovador en lo que hacemos.

Una vez definida la misión, es importante comunicarla y explicitarla a todos los miembros de la organización. El publicar la misión refleja el compromiso real que se tiene por alcanzarla día a día.

Con base en la misión, se procede a desarrollar el FODA de la organización. El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de la planeación estratégica que nos permite hacer un diagnóstico de la situación actual en la cual se encuentra la organización. Este diagnóstico es, junto con la investigación de mercados, el inicio de un proceso de mejora continua.

Mucha de la utilidad del FODA estriba en que sea una fotografía del momento actual de la organización. Referirse a situaciones pasadas o a un futuro deseable no ayuda en nada al diagnóstico. Hacer bien un FODA debería de ser como cuando, una mañana al despertar, nos paráramos desnudos frente al espejo y describiéramos lo que vemos.

El FODA se plasma en la matriz expuesta en la *Tabla 2*.

Tabla 2

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fortalezas y debilidades se refieren a los recursos de la organización. Por ejemplo, unas buenas instalaciones serían una fortaleza. Una plantilla de personal sin formación en bibliotecología o desmotivado, sería una debilidad. Sobre las fortalezas y debilidades se tiene algún grado de control.

Oportunidades y amenazas son cuestiones externas que afectan a la organización. El Programa Nacional de Lectura y Escritura impulsado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) puede ser una oportunidad para una biblioteca pública. Para una biblioteca universitaria que compra muchos libros en inglés, una devaluación sería una amenaza. Sobre las oportunidades y amenazas no se tiene ningún grado de control, sólo se pueden aprovechar o buscar minimizar sus efectos negativos.

Al hacer un FODA es muy importante saber distinguir lo importante de lo no importante: por ejemplo, mientras que para una biblioteca especializada la limpieza de los baños es algo que se da por sentado, para una biblioteca pública puede ser un factor crucial que permita una mayor afluencia de usuarios, ya que muchas de estas bibliotecas se encuentran en parques públicos. El hecho de que acudan a los baños de la biblioteca es una gran oportunidad de buscar estrategias para acercar a los visitantes a la lectura y a los recursos de la biblioteca.

Mientras que para una pequeña biblioteca pública de 2,000 libros y 3 bibliotecarios la existencia de manuales de procedimientos puede no ser un factor clave para su funcionamiento, para una biblioteca universitaria de 80 mil libros y una plantilla de 30 personas, la existencia de dichos manuales es forzosa para garantizar la uniformidad en la prestación de los servicios.

A continuación se presentan algunos ejemplos de cómo categorizar los recursos de la organización y los factores exteriores que la afectan.

Fortalezas

- Personal
 - Experiencia; preparación; liderazgo; trabajo en equipo; espíritu de servicio.
- Organización y servicios
 - Servicios de calidad; orientación a usuarios; relaciones con la comunidad.
- Colecciones
 - Actualización; cobertura; variedad; especiales; electrónicas, presupuestos.
- Infraestructura
 - Instalaciones; cómputo; sistemas de apoyo; seguridad.
- Consorcios
 - Integración en programas de cooperación.

Debilidades

- Personal
 - Ausencia de profesionales; pocas plazas; fatiga; desmotivados; sobrecargas de trabajo.
- Organización y servicios
 - Estructura fragmentada; no aplicación de normas; no control de calidad; no retroalimentación; aislamiento.

Mercadotecnia estratégica: teoría e impacto...

- Colecciones
 - Desactualizadas; poca variedad; ausencia de estadísticas; poco presupuesto; deterioro.
- Infraestructura
 - Instalaciones inadecuadas; compartidas; subutilizadas; cómputo desactualizado; no hay sistemas de apoyo o seguridad.
- Consorcios
 - Nula participación.

Oportunidades

- Cambio de planes de estudio.
- Reorganización institucional.
- Programas de educación a distancia.
- Programa de fomento a la lectura.
- Tecnologías de información.
- Surgimiento de consorcios.
- ONG.
- Donantes.

Amenazas

- Legislación sobre derechos de autor.
- Licencias de uso.
- Dificultad para conservar al personal.
- Vida corta del software y del hardware.
- Recortes presupuestales.
- Incremento en el costo de los materiales.
- Ausencia de autonomía.

Marketing orientado a las unidades de información

Es importante señalar que desarrollar un FODA es un ejercicio difícil ya que su utilidad estará en función de la objetividad que apliquemos al análisis y de la experiencia que tengamos en la aplicación de esta técnica. Es muy recomendable que el FODA sea un ejercicio donde se recojan las opiniones y observaciones del equipo de trabajo de la institución.

Hagamos una primera aproximación al FODA de nuestra unidad de información; por favor llene la matriz correspondiente a la *Figura 2*.

Figura 2
FODA



Un FODA correctamente aplicado nos dará los elementos para contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué deberíamos hacer más?
- ¿Qué deberíamos de hacer menos?
- ¿Qué deberíamos dejar de hacer?
- ¿Qué deberíamos empezar a hacer?

Una vez que se han integrado en la matriz todos los recursos de la organización, así como los factores que pueden influir sobre ella, es necesario establecer los cursos alternos de acción (estrategias) que nos permitirán alcanzar eficientemente la misión institucional.

Las estrategias se agrupan bajo cuatro categorías:

- Ofensivas (fortalezas + oportunidades).
- Defensivas (fortalezas + amenazas).
- De reorientación (debilidades + oportunidades).
- De supervivencia (debilidades + amenazas).

La integración de las estrategias al FODA se hace con base en la matriz desarrollada que se presenta en la *Tabla 3*.

Tabla 3

Internas Extrenas	Fortalezas F1 F2 F3	Debilidades D1 D2 D3
Oportunidades O1 O2 O3	Estrategias ofensivas (maximizar F y O)	Estrategias reorientación (minimizar D y maximizar O)
Amenazas A1 A2 A3	Estrategias defensivas (maximizar F y minimizar A)	Estrategias de supervivencia (minimizar D y A)

Donde F1 corresponde a la fortaleza uno, O1 a la oportunidad número uno, A1 a las amenaza número uno, y así sucesivamente.

Como ejemplo, asumamos que la biblioteca cuenta con un personal con muy buena actitud de servicio (F1 o Fortaleza uno). Si buscamos establecer una estrategia ofensiva, es decir acciones que nos permitan aprovechar una fortaleza al combinarla con una oportunidad, podemos combinarla con O1, que es la Oportunidad uno, existencia de cursos de educación a distancia, y obtenemos la primera estrategia ofensiva, que sería promover la inscripción del personal a cursos de educación a distancia. El FODA desarrollado de este ejemplo quedaría como se plantea en la *Tabla 4*.

Tabla 4

Internas Extrenas	Fortalezas F1 Buena actitud del personal F2 F3	Debilidades D1 D2 D3
Oportunidades O1 Cursos de educación a distancia O2 O3	Estrategias ofensivas (maximizar F y O) F1 + O1 Promover la inscripción del personal a cursos de educación a distancia	Estrategias reorientación (minimizar D y maximizar O)
Amenazas A1 A2 A3	Estrategias defensivas (maximizar F y minimizar A)	Estrategias de supervivencia (minimizar D y A)

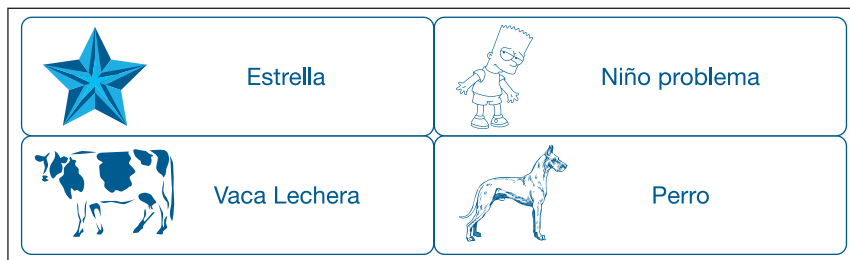
Una vez que hemos desarrollado el FODA, es posible definir la cartera de productos de la organización.

En 1970 el Boston Consulting Group propuso la cartera o portafolio de productos (The Product Portfolio) como un instrumento que permite clasificar todos los productos de una organización.

La matriz propuesta permite conocer de un vistazo el grado de desarrollo de los productos y, en función de esto, poder tomar decisiones para apoyar a los productos más rentables y eventualmente eliminar a los que ya no representan interés para el consumidor.

De acuerdo con Arellano (2006), los productos ubicados en el cuadrante “Estrella” son aquellos de alto crecimiento en las ventas y, por lo tanto, permiten una alta penetración en el mercado. El cuadrante “Niño problema” o “Signo de interrogación” alberga a los productos que pueden tener un buen crecimiento en las ventas, pero que representan una incógnita a mediano plazo, esto es, que no se sabe a ciencia cierta si serán rentables, o bien, terminarán desapareciendo. Los productos ubicados en el cuadrante “Vaca lechera” representan a aquellos en donde hay una buena recepción de los consumidores por ser productos de probada calidad, pero que tienen un crecimiento lento. Finalmente, tenemos el cuadrante “Perro”, donde se ubican aquellos productos con un crecimiento débil o nulo y por lo tanto su penetración en el mercado es mínima (*Figura 3*).

Figura 3
Catálogo de productos



Para un lector avisado resultará claro que en el FODA ya realizamos una preclasificación al determinar nuestras fortalezas y debilidades.

Todos aquellos recursos de la unidad de información que sean consumidos por nuestros usuarios se denominan *productos*, y deberán ser integrados al catálogo de productos.

Por ejemplo, el préstamo a domicilio podría ser ubicado en el cuadrante “Vaca lechera”, ya que es un servicio consolidado y reconocido por los usuarios; si bien no tiene el glamour de los servicios electrónicos de consulta al texto completo de artículos y libros, es un producto consumido permanentemente. A su vez, la consulta a los *e-books* podría ser en este momento nuestro producto estrella. La digitalización de colecciones estaría en el cuadrante “Niño problema” si es que no tuviéramos la certeza de que es un proyecto que terminará despegando y será rentable. Finalmente, un ejemplo de un producto “Perro” podría ser el archivo vertical si es que fuera un conjunto de documentos atiborrados en un archivero sin ningún tipo de organización.

En cada uno de los cuadrantes puede haber más de un producto y, al igual que el FODA, hay que entender que son radiografías de la situación actual de la organización; por lo tanto es necesario actualizarlos con frecuencia, sobre todo si hemos experimentado cambios importantes.

Una vez que una organización cuenta con su cartera de productos, debe definir qué productos conservará y cuáles eliminará. A continuación canalizará recursos hacia los productos que se conservaron con el objeto de ganar mayor penetración en el mercado, esto es, que sean conocidos y consumidos por los clientes.

La estrategia de promoción de un producto se hace dentro de un esquema denominado mezcla de la mercadotecnia, *Mix Marketing*, en inglés. Esta mezcla implica la integración de 4 P (*Figura 4*).

Figura 4



El precio es el valor económico que la organización le concede a un producto o servicio, y es también el punto de equilibrio entre los intereses de las dos partes; asimismo, representa la cifra más baja que el vendedor está dispuesto a aceptar por desprenderse de su producto y es la cantidad más alta que el consumidor está dispuesto a pagar.

No sólo existen los precios monetarios; están también los llamados precios sociales o valores simbólicos que se relacionan con el esfuerzo suplementario que debe aportar el consumidor para tener acceso a los servicios. Por ejemplo, para llegar a una biblioteca pública quizá el usuario tiene que transportarse durante dos horas y, ya estando ahí, armarse de paciencia para poder llevar el libro a casa ya que el servicio es muy burocratizado. En este caso el precio que paga el usuario es muy alto y seguramente, si un día tiene

la oportunidad de utilizar otra fuente de información más accesible, cambiará de proveedor.

La plaza constituye todos los espacios físicos, virtuales o temporales que la organización utiliza para hacer accesibles sus productos o servicios. Estos puntos de acceso pueden ser las instalaciones de la biblioteca, la página web y las actividades de extensión, como una feria del libro o el servicio de bibliobús.

La promoción es toda comunicación persuasiva que mejora la identificación y utilización de un servicio o producto.

Algunas personas ven la promoción como algo frívolo, innecesario y menos importante que otras funciones administrativas; ellas piensan: “Si hacemos bien nuestro trabajo, ¿por qué no ha de ser reconocido?” Sin embargo, la promoción es esencial para una unidad de información. Es la actividad que permite que nuestra comunidad de usuarios conozca los servicios y programas de la biblioteca. Estimula la demanda por nuevos servicios, incrementa la importancia y visibilidad de la organización; asimismo, es un argumento para obtener presupuestos.

La promoción se puede realizar a través de:

- Anuncios y pósters.
- Volantes y boletines.
- Grupos de amigos de la biblioteca.
- Páginas web.
- Presentaciones públicas.
- Un personal capacitado y con alto espíritu de servicio.

Ojo: no siempre las estrategias de promoción funcionan, ¿qué tan conveniente es anunciar alimento para gatos en la televisión nacional, si sólo el 20% de la población tiene un gato?

MIOPÍA DEL MARKETING

De acuerdo con la American Academy of Optometry, la miopía es un error en el enfoque visual que causa dificultad de ver los objetos distantes. En el ámbito de la mercadotecnia, fue Theodore Levitt quien en 1960 propuso el concepto *Marketing Myopia*. En un artículo aparecido en la *Harvard Business Review*, el profesor Levitt formuló la pregunta que sacudió a muchos gerentes de su tiempo: “¿En qué negocio está usted realmente?”

Es memorable la respuesta del presidente de la Association of American Railroads, quien señaló que su negocio eran los trenes (enfoque desde el producto). Con este razonamiento es fácil comprender los problemas que enfrentó esta industria, ya que a mitad del siglo pasado muchos de los servicios que prestaba fueron absorbidos por las compañías de autobuses y las líneas aéreas, que se definieron como empresas que transportaban personas y mercancías (enfoque desde el mercado).

Con algunos descabros, la industria del cine entendió que su negocio no era la creación de películas (enfoque desde el producto), sino que su negocio era el entretenimiento (enfoque desde el mercado).

¿Cuál es el negocio (propósito) de una biblioteca? ¿Prestar libros? o ¿brindar servicios de información con calidad y oportunidad?

El definir equivocadamente nuestro nicho de negocio puede tener consecuencias desastrosas para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Abu-Shalback Zid, L. (2004), "Marketing Under Fire", en *Marketing Management*, vol. 13, núm. 4, pp. 1-5.
- Andreasen, A. (1995), *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*, New York, Jossey-Bass.
- Arellano, R. (2006), *Marketing: enfoque América Latina*, México, McGraw-Hill.
- Bartels, R. (1988), *The History of Marketing Thought*, 3ª ed., Columbus, OH, Publishing Horizons.
- Bautista, E. (2000), "La mercadotecnia de la información en las bibliotecas universitarias", en *Biblioteca Universitaria: Nueva Época*, vol. 3, núm. 2, pp. 108-117.
- Gordon, R. (2011), "Critical Social Marketing: Definition, Application and Domain", en *Journal of Social Marketing*, vol. 1, núm. 2, pp. 82-99.
- Gupta, D. y A. Jambhekar. (2002), "What is Marketing in Libraries? Concepts, Orientations, and Practices", en *Information Outlook*, Nov. 6, 11, pp. 24-30
- Hastings, G. y Angus, K. (2011), "When is Social Marketing not Social Marketing?", en *Journal of Social Marketing*, vol. 1, núm. 1, pp. 45-53.
- Kotler, P. (1969), "Broadening the Concept of Marketing", en *Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 1, pp. 10-15.
- Kotler, P. (2004), *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*, México, Norma.
- Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", en *Harvard Business Review* (July-August), pp. 45-56.

Mercadotecnia estratégica: teoría e impacto...

- Licata, J. y Von Berger, C. (2007), "An Exploratory Study of Negative Option Marketing: Good, Bad or Ugly?", en *International Journal of Bank Marketing*, vol. 25, núm. 4, pp. 207-222.
- Loftus, P. (2011). "Johnson & Johnson Ordered to Pay \$327 Million", en *The Wall Street Journal*, 4 June, pp.12-13.
- Pereira, M. y Heath, M. (2008), "(Mis)trust in Marketing: a Reflection on Consumers' Attitudes and Perceptions", en *Journal of Marketing Management*, vol. 24, núm. 9-10, pp.1025-1039.
- Prada Daza, R. (2002), "Análisis de la crítica social al marketing", en *Estudios Gerenciales*, vol. 18, núm. 84, pp. 79-88.
- Valenzuela, L. *et al.* (2006), "Evolución de marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis", en *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, vol. 15, núm. 002, pp. 99-105.
- Wood, E. y Young, V. (1988), *Strategic Marketing for Libraries: a Handbook*, Michigan, Greenwood Press.