



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Letras y Ciencias Humanas

**Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la
Información**

Diagnóstico situacional de la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú: estrategias para incrementar usuarios externos

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Bibliotecología y
Ciencias de la Información

AUTOR

Frank Eusebio HIDALGO LANDA

Lima, Perú

2008



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Hidalgo F. (2008). *Diagnóstico situacional de la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú: estrategias para incrementar usuarios externos*. Informe Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Este trabajo está dedicado a las siguientes personas:

A mis hijos, Aarón y Gael, por todas las horas que les robé y no pude estar a su lado.

A mi esposa, Rose Mery, por su inmenso amor, cariño y por esa energía que me impulsa a seguir adelante, que sin su apoyo no hubiese podido llegar a terminar ni a presentar este trabajo.

A mis padres, José y Esperanza, quienes han logrado hacer de mí un profesional y que sin su apoyo no hubiese podido culminar esta profesión.

A mis amigos, amigas y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron en la elaboración del presente trabajo.

Finalmente, deseo reconocer mi aprecio, estima personal y gratitud a mis profesores y asesores, quienes con su ayuda, estímulo y consejos alentaron para la culminación de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I PROYECTO DEL INFORME PROFESIONAL

1.1	Descripción del tema	9
1.2	Antecedentes	10
1.3	Justificación	13
1.4	Objetivos	14
1.5	Marco teórico	15
1.6	Metodología	18

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Información	20
2.2	Tipos de información	21
2.3	Servicios de información	22
2.4	Usuarios	26
2.5	Concepto de marketing	27
2.6	Estrategias de marketing	32
2.7	El marketing en los servicios de información	37

CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA BIBLIOTECA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ: ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR USUARIOS EXTERNOS

3.1	El Banco Central de Reserva del Perú	40
3.1.1	Misión y visión	41
3.1.2	Estructura organizativa	42
3.2	El Departamento de Biblioteca	43
3.2.1	Historia de la Biblioteca	43
3.2.2	Organización y funciones	44
3.2.3	Análisis del entorno	47
3.2.3.1	Análisis de entorno indirecto	49
3.2.3.2	Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)	55
3.2.3.3	Análisis de entorno directo	56
3.2.3.4	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	60
3.3	Actividades primarias	61
3.4	Actividades de apoyo	64
3.5	Demanda y cobertura del servicio	66
3.6	Problemas	67
3.7	Valoración del servicio	68

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL INCREMENTO DE USUARIOS EXTERNOS DE LA BIBLIOTECA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

4.1	Objetivos	69
4.2	Estrategias de marketing	70
4.2.1	Estrategia de posicionamiento	70
4.2.2	Estrategia competitiva	71
4.2.3	Estrategia de crecimiento	72
4.2.4	Estrategia de promoción	73
4.3	Cronograma de actividades	74
4.4	Presupuesto	74
4.5	Financiamiento	75
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES		78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		80
ANEXOS		85

INTRODUCCIÓN

Actualmente las bibliotecas, centros de información o documentación se enfrentan a una gran competencia, la cual no sólo se da entre instituciones, sino que la mayor competencia que se tiene es con la información que se encuentra a libre disposición en Internet. Los servicios de las bibliotecas deben de ser de mejor calidad y a la vez atraer y fidelizar a sus usuarios. Los servicios ofrecidos deben ser cada vez más innovadores. Las tecnologías aplicadas deben de contribuir a mejorar y acercar a los usuarios a las bibliotecas, la información que en ellas se puede encontrar debe de ser empleada por los usuarios para que la puedan consultar sin restricciones, con un adecuado control de los recursos, con atención personalizada y profesional y que esto lleve como consecuencia a la completa satisfacción de los usuarios.

Las bibliotecas ya no deben de ser vistas como centros de información o depósitos de información en la cual sólo se puedan encontrar en soportes físicos, sino que en ellos se pueda encontrar la información en cualquier soporte. Las bibliotecas deben de ser manejadas como empresas donde su mayor recurso sea la información.

Es de suponer que los usuarios son el comienzo y el final de todos los sistemas de información. Sin embargo, lo que no se considera en la práctica es que se debe estudiar sistemáticamente a los usuarios y que los resultados deben ser la base para el diseño y disposición de los servicios de información.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información ha traído como consecuencia la aparición de nuevos productos y servicios en el mundo bibliotecario. Ante estos avances, se hace cada vez más necesaria la utilización de herramientas que permitan una mejor difusión y comunicación de los servicios que las unidades de información brindan. Estos, a su vez, deben de ofrecer la posibilidad de no sólo satisfacer las demandas de información, de los usuarios sino adelantarse a ellas.

En el Perú, las técnicas de difusión y promoción en las bibliotecas se han desarrollado con lentitud debido al poco interés y escasa elaboración de planes de marketing que comuniquen, de manera sostenida, los servicios y productos que se ofrecen a los usuarios, debido a que cuando se habla de marketing se suele asociar a actividades de tipo empresarial y se relaciona con conceptos como la publicidad, las ventas, el mercado, etc. que si bien, pueden parecer que no tienen relación con el ámbito bibliotecario, están estrechamente relacionados con el concepto moderno de gestión.

El marketing está siendo considerado como un fenómeno social de nuestro tiempo y es una herramienta vital para cualquier organización, y de la cual, las bibliotecas no están alejadas debido a que son generadoras, transmisoras y distribuidoras de productos y servicios de información.

Cuando se ingresó a trabajar a la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú en el año 1996, se encontró una serie de cambios que se estaban produciendo, no sólo en la Biblioteca sino también en la Institución, tales como el cambio de autoridades, cambio de local, nuevo personal, etc. Toda esta coyuntura institucional estaba dirigida para poder mejorar tanto el clima laboral como el desempeño de las funciones de las áreas y especialmente en la Biblioteca.

Uno de los motivos que impulsó la realización de este trabajo, fue que siendo esta una biblioteca especializada en economía y finanzas, teniendo una excelente colección, actualizada y con servicios de acceso gratuito para los usuarios, no estaba siendo aprovechada en su totalidad, y no había un plan, programa o estrategias de marketing que lleven a cabo esta función. Para ello, fue necesario plantear la elaboración de un programa, que a partir del análisis del poco uso o decreciente número de usuarios que visita la biblioteca se planteen las medidas correctivas para incrementar la afluencia de los mismos a la Biblioteca.

El objetivo de este informe es hacer un diagnóstico situacional de la

Biblioteca e identificar las causas que han motivado que haya poca afluencia de usuarios, y describir las estrategias que hay que plantear para revertir esta situación. Todo este trabajo ha sido analizado y desarrollado en el transcurso del año 2006 y se espera que sea ejecutado en el 2007.

Este informe ha sido desarrollado en cuatro capítulos y el primero corresponde al proyecto del informe, en la que se realiza una descripción del tema a tratar, los antecedentes con los que disponemos para el desarrollo del informe, los objetivos, un marco teórico que fundamente lo que se plantea y la metodología empleada. El segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, en donde se definen los conceptos utilizados tales como la información y los tipos de información, así como los servicios de información, también las diferentes definiciones de usuario, para luego incluir algunos conceptos de marketing y las estrategias que se aplican y finalmente, el marketing en los servicios de información. En el capítulo III, se desarrolla el diagnóstico situacional de la Biblioteca y para ello se describe, en primer lugar, lo concerniente a la institución, es decir al Banco Central de Reserva del Perú, su historia, organización y la misión y visión, para luego tomar a la Biblioteca y realizar el diagnóstico respectivo, en la que se aplican las matrices de evaluación MEFI y MEFE.

El cuarto capítulo trata sobre la propuesta de estrategias de marketing que permitirán el incremento de usuarios externos a la Biblioteca. Se indican las estrategias de marketing a aplicar, el cronograma de actividades, el presupuesto que se requiere y el financiamiento que estaría dado por la Institución. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, a las que se llegan en el presente informe, están en relación con los objetivos propuestos.

Este informe no pretende dar una solución a los problemas encontrados en la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú, pero sí para ser tomado como una propuesta para la mejora e incremento de usuarios en el uso de los servicios de información que se disponen.

CAPÍTULO I

PROYECTO DEL INFORME PROFESIONAL

1.1 Descripción del tema

La Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú es una institución especializada en el área económico-financiera, cuyo objetivo es difundir las publicaciones que posee a los empleados del Banco, investigadores y estudiantes de nivel superior.

La Biblioteca del Banco Central de Reserva a lo largo de toda su historia de creación ha sufrido muchos cambios de ubicación, siendo el último de ellos el realizado en Julio del 2006, producto de un convenio suscrito entre el Banco Central de Reserva y la Biblioteca Nacional. Este convenio, en uno de sus puntos, otorga un ambiente de la Biblioteca Nacional destinado para la colección y servicio de consulta en sala para los usuarios de la Biblioteca del Banco. Por consecuencia, se procedió al traslado de la colección, la cual no se hizo completamente por problemas de espacio en el nuevo local. Ante la necesidad de abrir la Biblioteca y brindar los servicios, se empezó de manera restringida y con poca difusión sobre el cambio de local. Actualmente, y luego de 8 meses, toda la colección se encuentra a disposición de los usuarios.

Uno de los servicios que más se ha visto perjudicado con este cambio es el de consulta en sala. Revisando las estadísticas de este servicio y comparándolas con años anteriores se ha podido identificar una considerable tendencia a la baja (ver Anexo N.º 1).

En este informe se identifican las causas que han contribuido a que el número de usuarios haya decrecido, entre las que se pueden mencionar: el cierre y cambio de local, ya que no se realizó la debida difusión a los usuarios. Mucha de la información que antes estaba físicamente en la Biblioteca fue digitalizada para ser puesta libremente en la página Web del Banco. Durante este proceso de traslado de local no se pudieron habilitar todos los servicios de la Biblioteca, lo que originó mucho malestar y fastidio en los usuarios sobre

todo con respecto al servicio de fotocopiado y al acceso de publicaciones periódicas. En cuanto a la colección, si bien se pudo mantener las suscripciones de publicaciones periódicas, en los tres últimos años no se incrementaron nuevos títulos, tanto de libros como de publicaciones periódicas que eran requeridos por los usuarios tanto internos como externos. Otro de los factores o causas que motivaron el decrecimiento de usuarios externos en el servicio de consulta en sala fue la situación de las universidades estatales que habían empezado una huelga la cual se prolongó por mucho tiempo.

Actualmente, el Departamento de Biblioteca se ha propuesto como reto que sus usuarios puedan disponer de los mejores servicios e información en el ámbito económico, financiero y afines. Una biblioteca puede contar con una colección adecuada y actualizada, pero si no tiene establecido los lineamientos técnicos que permitan la difusión de los mismos, no serán de mucha ayuda para los usuarios.

1.2 Antecedentes

Después de revisar la literatura correspondiente he podido encontrar la siguiente información de importancia para este informe y que a continuación se menciona:

La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje, texto elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En este documento se tratan aspectos relacionados con la comprensión del conocimiento y los procesos del aprendizaje, analizando y comparando los procesos de producción del conocimiento y su difusión, las tecnologías de información y telecomunicaciones en los sectores públicos.

Segmentación de mercados: aspectos estratégicos y metodológicos, de los autores Eduardo Picón Prado, Jesús Varela Mallou y Jean-Pierre Lévy Mangín. Esta obra ayuda a profundizar dos temas importantes, una es sobre el conocimiento del marketing y la otra sobre la segmentación de mercados, incluyendo una guía práctica para realizar la implementación de segmentos de

mercados y mostrando un amplio concepto y la aplicación de lo que es entendido para una estrategia de marketing.

Se revisó el informe de José Manuel Solís Hurtado, cuyo título es *El manejo del marketing en el servicio educativo; en la organización educativa continental*, que en su capítulo I trata sobre la importancia del marketing y las características del marketing de servicios. El autor indica que al entender los principios del marketing permiten trabajar sus funciones, la cual va desde una investigación de mercados hasta la realización del planeamiento que permita la satisfacción total de las necesidades de los clientes. También habla sobre la importancia del marketing interno que es usado como complemento para lograr un trabajo colaborativo y la definición clara del tipo de cliente. Un capítulo de interés es el capítulo VII que habla sobre el marketing del futuro.

El informe profesional titulado *Planeamiento estratégico de la biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, realizado por Carmen San Martín Armijo, se realiza un diagnóstico situacional de la biblioteca en estudio, así como el análisis externo e interno. Además indica una tabla de indicadores de desempeño estratégico según los objetivos y estrategias que el autor plantea. Como una de las conclusiones que el autor indica está la falta de dirección y planificación de actividades.

También se consultó el informe profesional de Carmen Aranda cuyo título es *Estudio de mercado para el repotenciamiento de la mapoteca de la Biblioteca Nacional*, que en el capítulo II realiza definiciones sobre marketing, la historia del marketing, las variables del marketing mix, etc. Además menciona sobre las necesidades de información, servicios y usuarios o clientes. Dentro de las propuestas que plantea indica que es necesario que se apliquen las estrategias de promoción que permitan dar a conocer dichos servicios.

Además existen varios trabajos de artículos sobre marketing en bibliotecas o unidades de información, los cuales son de valioso aporte para el presente trabajo porque proporciona tanto información teórica como práctica,

necesaria para el desarrollo de este informe. Entre los trabajos realizados que puedo destacar se encuentran:

Promoción de los servicios de la biblioteca: un enfoque desde el marketing no convencional, realizado por Viviana Fernández Marcial y publicado en la revista *Biblios*. Este artículo trata sobre la promoción de los servicios y su importancia en la prestación de los mismos. Las bibliotecas deben de tomar como valor de importancia al marketing y a la promoción en la gestión de las bibliotecas, en la que hay que aplicar las técnicas y ventajas que se indican. Además se esbozan recomendaciones para el significado e importancia del diseño de la Publicidad en el Lugar de Venta (PLV).

La ponencia cuyo título es *El marketing y la actividad de información* realizado por Ignacio García Díaz; trata sobre las virtudes en la aplicación del marketing en las unidades de información y el uso de los materiales que en ella se encuentran.

Marketing en bibliotecas de Elisa García-Morales Huidobro, publicado en la revista *Educación y biblioteca*; en la que indica el porqué de la necesidad del marketing en las bibliotecas, sobre la planificación y evaluación de los planes, las tomas de decisiones y la calidad que no se debe de desligar en estas actividades.

Las tecnologías de información y los desafíos mercadotécnicos en las bibliotecas latinoamericanas, realizado por Lourdes Fera. En esta ponencia que se presentó en la 66th IFLA Council and General Conference, se incide en la importancia de las telecomunicaciones y la informática como elementos de desarrollo para las bibliotecas. Sin embargo, considera necesario el diseño de estrategias de mercado que permita la optimización de los beneficios para las bibliotecas y enfatiza en que la mercadotecnia no es un área exclusiva de los empresarios, ya que tiene como objetivo fundamental la satisfacción del usuario o cliente.

El trabajo de *Marketing de una red de bibliotecas*, de M. Legaz, que es un trabajo práctico desarrollado en la Red AMICUS. En este documento se establecen los criterios que se deben tener en cuenta para el desarrollo de un plan de marketing.

También se ha podido revisar el trabajo aplicativo empresarial *Análisis y mejoramiento de los servicios del Centro de Información y Documentación de IPAE*, elaborado por Roxana Aquije, Luis Sánchez y otro. Este trabajo permite establecer algunos lineamientos técnicos del centro de información y revisar el análisis y evaluación de los servicios que se brindan.

1.3 Justificación

Las bibliotecas o unidades de información deberían de tener o elaborar planes estratégicos que promocióne los servicios que se ofrecen. La Biblioteca del Banco Central de Reserva no es ajena a esta necesidad y realidad que se ven reflejadas en sus resultados estadísticos, específicamente, en lo concerniente al servicio de consulta en sala. Para ello, es necesario realizar un diagnóstico situacional que permita plantear, diseñar y desarrollar estrategias de marketing que ayuden a mejorar los resultados actuales.

La importancia de contar con estrategias de marketing que promociónen los servicios que brinda la Biblioteca a toda la comunidad de usuarios externos implica una necesidad de establecer y conocer cuáles son las principales causas, problemas y dificultades que en ella se encuentran y que están ocasionando que el flujo de usuarios haya disminuido.

Para la mayoría de los usuarios, buscar la información, encontrarla y estar satisfechos constituye su principal necesidad, por lo tanto, la información es la base fundamental de conocimiento de los usuarios. Las actuales cifras del servicio de lectura de la Biblioteca del Banco Central no reflejan el interés de los usuarios por asistir a la Biblioteca, por lo cual es importante conocer cuáles son las causas que están motivando que los usuarios no asistan ni hagan uso de los servicios de la Biblioteca. Conociendo estas necesidades, se podrán

elaborar estrategias que permitan revertir esta situación.

La ejecución de las estrategias de marketing planteadas será para el beneficio de la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú ya que la institución dentro de los objetivos que se indican en el plan estratégico está el mantener y/o mejorar el prestigio de la Institución. También se beneficiaría la Biblioteca porque mejoraría e incrementaría su presencia dentro del ámbito académico y nuevamente obtendría la confianza de la Gerencia.

Con el desarrollo de lo que se plantea también se benefician los trabajadores de la Biblioteca ya que se estarían reestructurando los puestos y funciones que cada uno tiene, lo que está ocasionando un retraso en las labores por la acumulación del mismo. Y finalmente, el mayor y más importante beneficiario sería el usuario, razón de ser de la Biblioteca, ya que se le permitiría disponer de mejores equipos, con información de suma importancia y de libre disponibilidad, con más bases de datos a texto completo, servicios más eficientes y de calidad, con un sistema de consultas Web más sencillo y con enlaces directos a los documentos digitales, buscando la interactividad mediante la construcción de comunidades de usuarios, etc.

Todo este trabajo permitirá incrementar la afluencia de usuarios y que puedan no sólo conocer sobre la ubicación de la Biblioteca sino también de los servicios y colección que se dispone de manera gratuita.

1.4 Objetivos

- **Objetivo general**

Realizar el diagnóstico situacional de la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú.

- **Objetivos específicos**

- a. Describir la organización y funciones del Departamento de Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú.

- b. Identificar las causas que han motivado el descenso de asistencia de parte de los usuarios externos a la Biblioteca.
- c. Proponer estrategias de marketing para el incremento de usuarios externos al servicio de consulta en sala.

1.5 Marco teórico

Para realizar este trabajo se revisará bibliografía relacionada al marketing o mercadotecnia en bibliotecas, datos estadísticos de uso de los servicios de la Biblioteca del BCRP por parte de los usuarios externos, trabajos aplicativos desarrollados en la institución que ayuden en la elaboración del presente informe profesional, etc.

A continuación se detallan algunos conceptos básicos que serán de utilidad en la elaboración de este informe, los cuales son de aplicación al tema planteado.

Haciendo un desglose de los principales términos empleados en el tema, se define como primer concepto la *estrategia*, donde la Real Academia Española (1992) le asigna tres connotaciones: “1. El arte de dirigir las operaciones militares. 2. Arte, traza para dirigir un asunto y 3. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. Para el término de *marketing*, la Real Academia Española reconoce el término *mercadotecnia*, la cual la define como: “Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin”.

Para Kotler y Armstrong (2003), *marketing* es el: “Proceso social y administrativo por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”. (p. 5).

Completando otros conceptos de marketing, se puede mencionar lo que dice Ries (1991) en el libro *La guerra de la mercadotecnia*: “el marketing es el

proceso de 1) identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor” (p. 4-5).

Para finalizar, se indica lo que dice la American Marketing Association (A.M.A.) en su sección Dictionary of Marketing Terms: “el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización...”

Con estos conceptos indicados, es necesario la identificación del término servicio y cuáles son las particularidades que permitan aclarar la actividad que se desea realizar, y determinar la importancia que se tiene para el tema. Kotler (2003) define al *servicio* como: “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo” (p. 7).

Las empresas de servicios -las bibliotecas pueden ser consideradas como tal- para poder obtener éxito, deben de centrar su atención tanto en sus clientes o usuarios como en su recurso humano, entendiendo que la cadena de utilidades del servicio debe estar en la satisfacción de ambos. Para ello, Kotler (2003) hace la indicación que esta cadena tiene cinco eslabones:

- *Calidad interna del servicio*: selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes, lo que redundará en...
- *Empleados del servicio productivo y satisfechos*: empleados más satisfechos, leales y trabajadores, lo que redundará en...
- *Mayor valor del servicio*: creación de valor para el cliente y entrega del servicio más eficaces y eficientes, lo que redundará en...

- *Clientes satisfechos y leales*: clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otros clientes, lo que redundará en...
- *Utilidades y crecimientos saludables*: un desempeño superior de la empresa de servicios. (p. 307)

Pero no es sólo eso ya que Kotler (2003), también define las características propias que las empresas de servicios deben tomar en cuenta, las que son:

- *Intangibilidad*: es la característica importante de los servicios, no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de comprarse.
- *Inseparabilidad*: se producen y se consumen al mismo tiempo, y no pueden separarse de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas.
- *Variabilidad*: su calidad puede variar mucho, dependiendo de quién los presta y cuándo, dónde y cómo lo hace.
- *Imperdurabilidad*: no pueden almacenarse para un uso o venta posterior (p. 306-307).

Ahora que se ha establecido algunos conceptos básicos, es importante indicar que el plan de marketing es tan útil y necesario para una empresa de servicios y además sirve de complemento para el plan estratégico de la organización. Sin embargo, hay que hacer la diferenciación entre: qué es un plan estratégico y qué es un plan de marketing, ya que se debe identificar las diferencias que puedan llevar a confusión.

El plan estratégico es aquel documento en el que se describen las acciones o la planeación de la empresa. Este plan está elaborado para ser desarrollado y ejecutado en un periodo de largo plazo. Para Kotler (2003), "el plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la empresa. Dentro de cada unidad de negocios, el marketing desempeña un papel en la consecución de los objetivos estratégicos generales" (p. 60).

Por lo tanto, se puede decir que la planeación estratégica implica desarrollar una estrategia general para el crecimiento y la supervivencia a largo plazo de la empresa. Este proceso implica: definir una misión, fijar los objetivos de la empresa, diseñar una cartera de negocios y planear estrategias funcionales.

Asimismo, Kotler (2003) indica que “el plan de marketing constituye los procesos por el cual la empresa o institución va a determinar la manera de hacer llegar su producto o servicio al usuario o cliente para trabajar en beneficio del consumo y posicionamiento de la empresa (plaza, producto, precio y promoción)” (p. 61).

Para finalizar, se puede decir que el plan de marketing está enmarcado en la coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales para generar óptimos resultados en la institución.

1.6 Metodología

Este informe se basó en la realización de una descripción analítica, comprendida por el entorno interno y externo del Banco y de la Biblioteca durante el año 2006. Se realizó un análisis comparativo con referencia a otros trabajos realizados para bibliotecas de similares características, buscando identificar las técnicas que se utilizan para la captación de usuarios a manera de ejemplo y hacer las propuestas y lineamientos correctivos.

También se realizó la revisión documental respectiva de la institución para establecer los antecedentes y rescatar información que sea de relevancia para el desarrollo de este informe (estadísticas, datos, hechos, etc.)

El diagnóstico situacional de la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú se realizó a través de las matrices de evaluación de factores externos (MEFE) e internos (MEFI), así también de la valoración del servicio, a través de la cadena de valor.

Por otro lado, el instrumento de recolección de datos estuvo conformado por las papeletas de sugerencias. Las sugerencias son depositadas de manera anónima y libre en un buzón destinado para este fin.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Por lo general, la biblioteca es un organismo dependiente de la institución que la acoge. Actualmente, hay una tendencia en los servicios que está en enfatizar la cercanía del producto y/o servicio al cliente, es decir, se deben producir y orientar estos al mercado que se desea llegar. Para el desarrollo del informe, se analizarán conceptos de aplicación al tema, cuyas definiciones son rescatadas por autores que saben, desarrollan y reconocen la importancia en la aplicación del marketing dentro de las bibliotecas o unidades de información.

2.1 Información

Según el Glosario de Términos Bibliotecológicos elaborado por la Asociación Peruana de Bibliotecarios dice: “Información: elementos simbólicos utilizados para comunicar el conocimiento científico y tecnológico independiente de su carácter numérico o textual de los soportes materiales de la forma de presentación”. Se refiere tanto a la sustancia o contenido de los documentos como a su existencia material. También se emplea este término para designar tanto el mensaje en su forma y contenido en la comunicación y acción.

Para Evans (1977), la información es considerada: “como un concepto, enunciación, o ideas sensibles, o como una asociación de conceptos, enunciaciones, opiniones o ideas... Cuando se conoce por entero la significación de las relaciones, la información se convierte en comprensión... Si bien la información en sí es intangible, se le puede reunir, registrar y almacenar”. (p. 1)

Se pueden poner más definiciones sobre el significado de la información, pero se puede añadir que la información debe ser considerada como algo que ha condicionado la vida del hombre en el mundo contemporáneo, como algo que lo afecta directamente y tanto que no hay nada que no reciba su influjo.

Muchos de los cambios que se han producido en la actualidad se deben a los avances en el área de la información y a todas las innovaciones que se han realizado en las ciencias, que básicamente se componen de información. Con respecto a la información se advierte una gran pujanza en cuanto a innovaciones técnicas para ejecutar operaciones de almacenamiento, recuperación e integración de la documentación, con métodos y aparatos cada vez más sofisticados que acumulan y difunden cantidades inimaginables de datos, los que se procesan en fracciones mínimas de tiempo constituyendo sistemas que vencen las barreras que establece el espacio.

Finalmente, se puede decir que la información se constituye, cada vez más, en un elemento fundamental para el desarrollo, dado que al contar con información oportuna se traduce en productos y servicios de alta calidad, mayor competitividad, adecuada toma de decisiones y consecuentemente en el desarrollo, sea en el ámbito nacional o internacional. Existe una frase que resume el sentido de este punto: “la información es poder”.

2.2 Tipos de información

Existen diferentes tipos de información; sin embargo, sólo se dará la definición de la que es importante para el desarrollo del presente trabajo. La *“información especializada”*, término que es entendido como todos aquellos datos, conceptos y mensajes requeridos para el ejercicio racional de las funciones sustantivas del desarrollo, actividades de naturaleza intelectual, entre las que se cuenta la investigación, la planificación y la preparación de estudios para la toma de decisiones, la negociación y la toma de decisiones en sí, la aplicación informada de técnicas y habilidades y la evaluación de las acciones del desarrollo en los diferentes campos. Dicha información puede ser fundada teóricamente o ser de naturaleza empírica y normalmente presupone una formación disciplinaria en el recipiente para su cabal comprensión.

La información especializada se puede distinguir, al menos conceptualmente, de la información de carácter general, no especializada, comprensible por el público en general o requerida para el correcto

funcionamiento de los individuos, la que normalmente es difundida por los sistemas de comunicación de masas y los sistemas educativos principalmente de enseñanza primaria y secundaria.

2.3 Servicios de información

Son todas las actividades por las cuales se efectúan intercambios informativos entre los especialistas de información y los usuarios, que permiten a éstos acceder a la información sobre dónde se encuentra la información original (información referente a las fuentes de información), a textos que representan la información original (resumen, indización, descripción bibliográfica) o a la información original misma (documentos originales, fotocopias, reproducciones o microfichas). Este servicio se justifica en la medida en que ésta sea fácilmente accesible a los usuarios de modo que ellos puedan beneficiarse plenamente al utilizar la información allí existente.

Interpretando a Atherton (1998), el funcionamiento de un servicio de información debe comportar mecanismos para un control y una evaluación continua, a fin de identificar y analizar las áreas problema y compilar resultados sobre la operación del sistema. La evaluación debe basarse en parámetros tales como la adecuación y la evolución de las colecciones, la consistencia y confiabilidad de los procedimientos de entrada, la adecuación de los medios de almacenamiento, la calidad o eficiencia de los servicios suministrados, y la medición del grado de satisfacción del usuario.

Las técnicas para dar un servicio de información especializada son bastante elaboradas y minuciosas como las aplicaciones en la Difusión Selectiva de la Información, con sus dos componentes básicos: La recuperación de la información en los documentos y la precisión de perfiles de usuarios, habiendo perfeccionado al máximo sus procedimientos, con consideraciones particulares incluso acerca de los lenguajes que se deben usar. Sin embargo, en nuestra realidad no se trabajan con igual intensidad en programas de formación de usuarios.

Hernández (2001) indica que: “se entiende por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objetivo principal de una operación que se concibe para proporcionar satisfacción de necesidades de los usuarios/clientes” (p. 323).

Por su parte, Barrientos y Cavani (2004), sostienen que el “servicio es la acción, función o prestación que una parte ofrece a la otra, que es esencialmente intangible y no genera ninguna relación de propiedad. Aunque pueda o no vincularse a un producto físico y que denominaremos apropiadamente producción de servicios o servucción” (p. 37).

Los servicios tienen características propias, los cuales le otorgan la variedad y diferencia frente a los productos.

Solanelles (2006), identifica varias características en los servicios: Intangibilidad, Producción del servicio de información y consumo simultáneo, Ausencia de intermediarios, Alto nivel de fragmentación de los mercados, Complejidad del servicio, Inseparabilidad, Variabilidad del servicio, Caducidad del servicio, Heterogeneidad, Caducidad del servicio, Propiedad. De todos estos sólo se detallarán los siguientes:

- **Intangibilidad.**- Los servicios son básicamente intangibles, es decir que no están sujetos a los sentidos de la vista, oído, gusto u olfato hasta antes de comprarse. El comprador está sometido a los siguientes riesgos: funcional, económico, socio-moral y físico. Por lo tanto, estos riesgos hacen más difícil la decisión del cliente para la compra. Siendo la confiabilidad de la marca o la empresa o institución el papel más importante. La evaluación de un servicio es subjetiva, para ello hay que buscar de antemano opiniones y actitudes. La intangibilidad es la característica que va a distinguir entre lo que es un producto y un servicio.
- **Heterogeneidad.**- Es imposible que haya dos clientes o usuarios iguales, no hay ningún cliente igual a otro, cada uno tiene sus propias necesidades,

formas, estilos, requerimientos, etc. Por lo tanto, ve al servicio desde su propia percepción. Es muy difícil lograr la estandarización de producción en los servicios ya que cada unidad puede ser diferente de otras. Tampoco es fácil asegurar un mismo nivel de producción en cada área desde el punto de vista de la calidad.

- **Producción y consumo simultáneos.-** Solanelles indica que los productos tangibles pasan por cuatro etapas desde su concepción hasta su consumo, diseño, elaboración, comercialización y consumo. Pero, en los servicios se fusiona la producción y el consumo. La etapa de la comercialización se refiere a la venta del concepto de servicio y la etapa de la elaboración y consumo se consume en un sólo acto. Por todo esto, se puede concluir que los servicios de información no se pueden separar de las personas ya que una consecuencia de esto sería que la realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo.
- **Caducidad del servicio.-** Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Las decisiones claves se deben tomar sobre un máximo nivel de capacidad que debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. También hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

Las bibliotecas han de prestar sus servicios basándose en el análisis de las necesidades de información de los usuarios. Al momento de hacer la planificación habrá que establecer que las prioridades sean claras y las estrategias sean a mediano o largo plazo. Los servicios deben ajustarse a los grupos destinatarios que se haya identificado y sólo se prestarán si existen esos grupos en la comunidad local. Las bibliotecas públicas no deben estar sometidas a ningún tipo de presión ideológica, política, religiosa o comercial. Han de estar dispuestas a adaptarse y evolucionar al ritmo de los cambios que se produzcan en la sociedad, por ejemplo, las variaciones de las estructuras

familiares, las pautas de empleo, los cambios demográficos, la diversidad cultural y los métodos de comunicación.

Deberán tener en cuenta las culturas tradicionales así como las nuevas tecnologías, por ejemplo, prestando apoyo a los métodos de comunicación orales y utilizando las tecnologías de la información y la comunicación.

Las bibliotecas prestan una serie de servicios, tanto dentro de sus locales como en la comunidad, con el fin de satisfacer las necesidades de sus usuarios. Deben facilitar el acceso a esos servicios a todas las personas, incluidas las que tienen dificultades para leer. Se deben prestar los siguientes servicios en diferentes formatos y medios:

- Préstamo de libros y de documentación en cualquier tipo de soporte.
- Dotación de libros y otros materiales para su uso en la biblioteca.
- Servicios de información con medios impresos y electrónicos.
- Servicios de asesoramiento a los lectores, comprendida la posibilidad de reservar obras.
- Servicios de información a la comunidad.
- Educación de los usuarios, comprendido el apoyo a programas de alfabetización.
- Programas y realización de actos culturales.

No se trata de realizar una lista exhaustiva, sino de una indicación de algunas de las prestaciones esenciales de la biblioteca, cuya variedad y calidad dependerán del tamaño de la biblioteca y de la comunidad a la que sirva.

Cada biblioteca deberá participar activamente en una o más redes, con lo que se conseguirá que el usuario tenga acceso a una amplia gama de materiales, por pequeño que sea el punto de acceso. Los servicios no deberán limitarse a una prestación *in situ*, sino que se facilitarán igualmente de manera directa cuando el usuario no pueda acudir a la biblioteca y, tanto dentro como

fuera del edificio, se recurrirá a las tecnologías de la información y la comunicación además de impresos.

2.4 Usuarios

Desde la perspectiva etimológica, la palabra “*usuario*” procede del vocablo latino “*usuarios*”. La raíz del término deriva a su vez de “*usus*” (uso) participativo de “*uti*” (usar). El sufijo “*ario*” es una forma de nombre de la persona a cuyo favor se realiza algo.

El Diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como el “que usa ordinariamente una cosa” (p. 1455). Buonocore (1976) hace mención a la definición antes indicada y añade que “no obstante los términos generales de la misma, es limitativa e impropia” ya que esta definición se “puede usar tanto de una cosa como de un servicio cualquiera, sea título gratuito u oneroso”. Y para poder emplearlo más a las bibliotecas indica que “los usuarios son aquellos que habitualmente utilizan uno o más de sus servicios. Sin embargo, el término usuario, en sentido lato, no se identifica en su equivalencia con la palabra lector”. Finalmente, el autor hace una diferenciación entre usuario y lector indicando que usuario sería: “la persona que hace un aprovechamiento intensivo, activo y asiduo, no sólo del servicio de lectura, sino también, de otros que suelen proporcionar las bibliotecas, como el fotocopiado, bibliografías especializadas, traducciones, resúmenes analíticos, etc. El lector es el que sólo concurre –la asistencia puede ser regular o esporádica- a servirse del libro, ya sea en la misma biblioteca, o fuera de ella, por medio del préstamo a domicilio”.

Para el campo de la información, el autor, sintetiza afirmando que “todo lector es un usuario, pero la inversa no siempre es exacta, pues a veces el usuario, prescinde del servicio específico de lectura para servirse de otros” (p. 420).

Contreras (2004), indica que para la mayoría de los especialistas en Bibliotecología y Ciencias de la Información, coinciden en expresar que

usuario: “es la persona individual o jurídica que necesita información para el desarrollo de sus actividades (personales o profesionales) que hace uso del servicio o producto de información” (p. 49).

Se puede decir, entonces, que usuario es aquella persona que no sólo asiste a una unidad de información sino que también puede hacer uso de los servicios que se brindan, ya sea de manera presencial o virtual. Los usuarios pueden ser instituciones o personas naturales.

2.5 Concepto de marketing

Hacer referencia al marketing implica indicar al proceso de cambio posible y positivo que tiene como finalidad la de promover un producto, una marca, un servicio, etc. Para ello es necesario un previo análisis o diagnóstico muy cuidadoso cuyos componentes conlleven a la determinación de la oferta basada en el estudio de la demanda.

Muchos son los autores que han desarrollado sus propias definiciones e incluso han indicado otras denominaciones (mercadotecnia, marketing, mercadeo, etc.); sin embargo, todas estas hacen referencia a la misma práctica.

La organización, como empresa de productos o servicios, tiene como finalidad que la demanda sea mayor que la oferta que presente; por consiguiente, la calidad de los procesos y la organización deben ir a la par con la calidad del producto o servicio que llega al usuario. La organización, por sí misma, no podría obtener los réditos necesarios si sólo está bien por dentro, toda vez que también debe de hacer la proyección necesaria para llegar de la mejor manera al público meta o cliente final, debiendo la biblioteca estar bien tanto por dentro como hacia fuera.

A través del tiempo muchos conceptos han ido evolucionando y el marketing no está ajeno a estos cambios ya que esta disciplina se ha ido desarrollando y le está dando más atención a la alta competitividad en los

mercados. La base del marketing es la interacción que hay entre el mercado y el producto con el objetivo de satisfacer y cubrir las expectativas de lo que se espera. La finalidad de los servicios que brindan las bibliotecas es conseguir la satisfacción de las necesidades de información de sus usuarios.

Según Pipoli (1999), el concepto de marketing se basa en tres fundamentos:

- a) Todo el accionar de la compañía debe orientarse al cliente.
- b) La meta de la empresa debe ser un volumen rentable de ventas.
- c) Todas las actividades de mercadotecnia deben coordinarse en forma organizacional. (p. 38).

Para referirnos al origen del marketing, hay que situarnos en Estados Unidos durante los tiempos coloniales, cuando los primeros colonizadores comercializaban mediante el trueque con los indios nativos. Siendo algunos detallistas mayoristas y otros vendedores ambulantes. Sin embargo, el comercio a gran escala empezó a tomar forma durante la Revolución Industrial a fines de la década de 1800. Desde entonces el marketing ha pasado por tres etapas sucesivas de desarrollo: la orientación a la producción, posteriormente se orientó hacia las ventas, para luego tener una orientación hacia el mercado.

Kotler (2003), uno de los más importantes autores y estudiosos en éste tema, afirma diciendo que “muchas personas piensan que el marketing es sólo vender y anunciar... sin embargo, la venta y la publicidad son sólo la punta del iceberg del marketing. Aunque son importantes, son sólo dos de las muchas funciones del marketing”. El autor define al marketing como “el proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (p. 5)

El término “marketing” se ha consolidado en la actualidad tanto en Estados Unidos como en otros países, incluso en España, donde hubieron propuestas para traducirlo a “mercadotecnia”, “mercadología” o “mercadeo” y

más recientemente a “comercialización”. Sin embargo, el marketing es una disciplina joven que tiene un desarrollo científico muy reciente y caracterizado por los varios intentos de definición y de determinación de su naturaleza y alcance, lo que ha dado lugar a numerosas controversias académicas. (Contreras et al., 2007, p. 53).

Según el mismo autor, existen diversas interpretaciones respecto a la amplitud del contenido del marketing. En términos generales, la evolución se basa en la manera de considerar la actividad de marketing, para ello se identifican cuatro etapas:

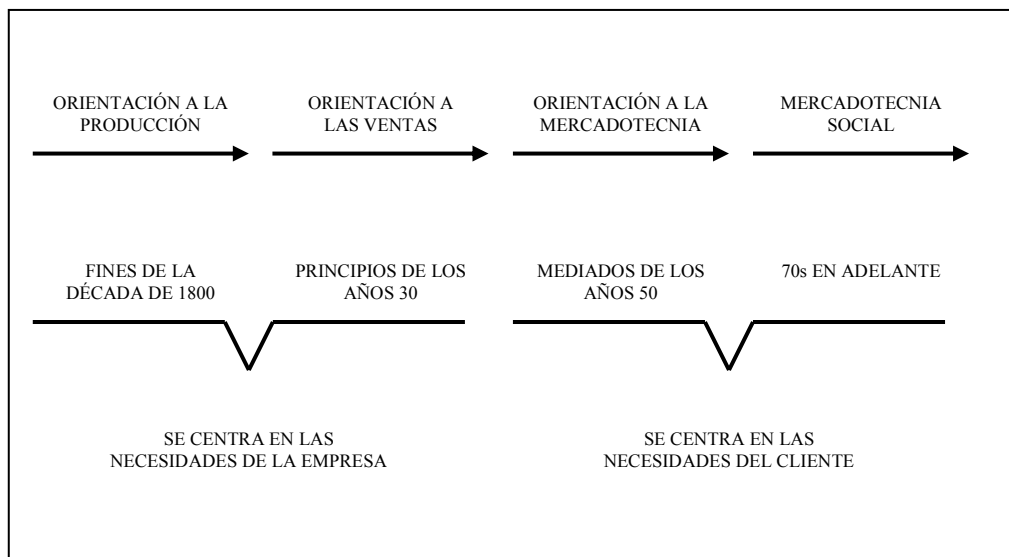
- a) **Etapa de orientación a la producción:** Esta etapa se refiere a un panorama en donde la oferta se manifiesta de manera superior a la demanda, donde los fabricantes buscaban aumentar la producción, pues suponían que los usuarios buscarían y comprarían bienes de calidad y de precio accesible. Esta etapa finalizó a principios de los años treinta.
- b) **Etapa de orientación a las ventas:** Comenzó su difusión en las economías de Occidente a partir de los años cincuenta, y es el periodo en el cual las empresas se dan cuenta que el factor más importante no es producir más sino vender el producto. Se caracterizó por que buscaba vender los productos que la empresa quería fabricar. Fue la etapa en la que los ejecutivos de ventas comenzaron a tener el respeto y consideración de los ejecutivos.
- c) **Etapa de la orientación al marketing:** En esta etapa las empresas se empiezan a preocupar por el cliente, poniéndose como vital importancia la de cubrir con sus expectativas y satisfacer sus necesidades a través de los productos o servicios. Se identifica lo que las personas quieren y las empresas dirigen todas sus actividades en atenderlas con la mayor eficiencia posible. Es en esta etapa que las empresas le dan más dedicación al marketing que a las ventas. Los factores que originan el desencadenamiento de esta etapa son: la aceleración del desarrollo

tecnológico, saturación de la oferta y de los mercados y la creciente globalización de los mercados.

- d) **Etapa de responsabilidad social y orientación al ser humano:** Las presiones externas (descontento de los consumidores, fuerzas político-legales, preocupación por el medio ambiente, etc.) son tan fuertes que han obligado a las empresas modernas a actuar de una manera socialmente responsable para tener éxito. Esto se ha visto relegada en un cambio de actitud social que ha pasado del materialismo al humanismo, por lo cual las empresas buscan el bienestar en el largo plazo.

En el siguiente gráfico se ilustran la evolución del marketing.

Gráfico N.º 1
Evolución del marketing



Fuente: Bautista Flores, Edith. La mercadotecnia de la información en las bibliotecas universitarias

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender bien al cliente para que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de tal manera que se venda solo. En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta: lo que quiere el cliente, cuándo lo quiere, dónde lo quiere, cómo quiere comprarlo, cuánto quiere comprar, cuánto está dispuesto a

pagar por él, por qué quiere comprarlo y qué estrategia utilizar para que finalmente se decida a comprarlo.

Según Rowley (1994), citado por Bautista (2000), escribió que: La mercadotecnia debe responder a las siguientes preguntas fundamentales: ¿Quién(es) son o pueden ser los consumidores?, ¿Qué productos o servicios nuevos pueden ser desarrollados o ya existen?, ¿Dónde deben ser desarrollados o distribuidos? o ¿Dónde están nuestros consumidores o competidores?, ¿Cuándo deben lanzarse los nuevos productos o servicios?, ¿Cómo promocionar, distribuir y competir con nuestros productos o servicios?, ¿Por qué deben los consumidores comprar nuestros productos o servicios, o por qué desarrollar nuevos productos o servicios? (p. 109).

Por su parte, Blaise Cronin (1985), también citado por Bautista (2000), afirma que “en el contexto de las bibliotecas, la orientación hacia la mercadotecnia es un intento de maximizar la satisfacción del usuario, con lo cual se pensará en: lo que el cliente desea, cuándo lo quiere, dónde lo quiere y cómo lo quiere”. (p. 109).

Según el Plan de marketing que aparece en la página Web de la Red de Caja de Herramientas de Gestión MIPYME de Guatemala (www.infomipyme.com) (2007) se mencionan que se aplican dos tipos de marketing, el marketing estratégico y el marketing operativo y que es común que las empresas se ocupen solamente de los aspectos del marketing Operativo (producto, precios, comunicación, distribución y ventas), subestimando la magnitud del análisis del Marketing Estratégico.

a) **Marketing estratégico:** consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.

b) **Marketing operativo:** Debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

Como se ha podido ver, el término marketing ha ido evolucionando, transformándose y adaptándose en cada región o país, desde términos como mercadotecnia, mercadeo, etc. pero todos reflejan el mismo sentido. También se han podido identificar las etapas o evolución del marketing que pasó de un concepto con orientación a la producción hasta el orientado a la responsabilidad social.

2.6 Estrategias de marketing

La palabra estrategia tiene origen griego (*strategos*) y significa general. En su origen, esta palabra estaba referida al arte y ciencia de conducir las fuerzas militares. En la actualidad, es usada en la gestión para describir como actúan las organizaciones para lograr sus objetivos y cumplir con su misión.

Halten, citado en estrategia.info (2007), dice que estrategia: Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de

entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica

Igualmente, en la misma página Web, Morrisey, define la estrategia como “la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica”.

Mintzberg (1993), define la estrategia como: “todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia” (p. 347).

El autor nos da a conocer que las estrategias son las medidas que se deben de tomar para la prevención o como respuesta ante una situación negativa que esté enfrentado la Institución, ya sea en el ámbito interno o externo, debido a la competencia que pueda estar teniendo. Es más un medio al servicio de los objetivos que un fin mismo. Esto puede permitir el cumplimiento de la misión institucional u organizacional.

En este punto es importante hacerse una pregunta que ayuda a reforzar la aplicación del marketing en las unidades de información, la pregunta es: ¿Para qué aplicar el marketing en las bibliotecas?, pues Galvao (1988), que es citado por Bautista (2000), dice que son para:

1. Fortalecer un conjunto de técnicas e instrumentos, para la identificación de las necesidades, deseos y preferencias de los usuarios.

2. Obligar a un cuestionamiento sobre la relación de la biblioteca con su público.
3. Favorecer la relación de intercambio, haciendo que una biblioteca ofrezca productos basados en las necesidades de los usuarios y obtenga, a través del uso de estos productos, un reconocimiento por su trabajo.
4. Incentivar la comunicación, y
5. Originar una mayor aceptación de la biblioteca, atrayendo nuevos recursos.

Las estrategias detallan cómo lograr el o los objetivos de marketing y además son descriptivas, mientras que los objetivos son enunciados medibles y específicos. Los objetivos tiene un ámbito muy estrecho y se relacionan con el comportamiento del usuario, mientras que las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del plan de marketing, sirviendo como guía para el posicionamiento del producto y sirven como referencia para el desarrollo del marketing mix (producto, precio, plaza, promoción).

Son muchas las estrategias que los especialistas en marketing indican, y cada una de ellas está orientada al logro de los objetivos según el área a desarrollar o mejorar. Se indicarán las que se consideran las más importantes. Contreras (2007), indica que las:

- **Estrategias corporativas:** son las que se vinculan con los planes a largo plazo proyectados hacia la selección de los diferentes negocios en los que deberá estar una compañía. Se identifican los mercados que deben ser atendidos y las líneas de productos que se generan sobre la base de los recursos de la empresa. (p. 123)

Tabla N.º 1
Estrategias corporativas

MERCADOS ACTUALES		NUEVOS MERCADOS	
Penetración de Mercado	Expandir los esfuerzos del mercadeo	Desarrollo del Mercado	La empresa puede llevar sus productos actuales a nuevos mercados
Desarrollo del Producto	Nuevos productos para el mercado ya existente	Diferenciación Sinérgica	Los recursos necesarios son compatibles con los recursos con los que cuenta la empresa
Integración Vertical	La empresa se convierte en su propio proveedor o en su propio intermediario	Diversificación de Conglomerados	Se aprovechan las oportunidades de crecimiento o estabilización de las ventas que se pueden presentar, sin considerar la sinergia

Elaboración propia

- **Estrategias competitivas:** Cuando se presente una gran competencia en el sector que nos movemos hay que diseñar estrategias especiales hacia los competidores. Estas van a depender de la situación y se puede intentar establecer la diferencia de nuestro producto o servicio con respecto a la del competidor (diferenciación) o realizar una promoción especial cuando se conoce la llegada de un importante competidor (liderazgo de costos).
- **Estrategia de segmentación:** debido a que no existe un mercado homogéneo y tienen una gran variedad de deseos, demandas, necesidades, preferencias, etc. es que se debe dividir al mercado en grupos más pequeños basándose en sus necesidades, características o comportamiento. Hay tres tipos de estrategias: *Indiferenciada*, en la cual no se consideran diferencias entre los distintos mercados y aplica la misma estrategia para todos. *Diferenciada*, se ofrece a cada segmento los productos o servicios que necesita el usuario; y la *Concentrada*, en la que sólo se atiende a unos pocos segmentos del mercado y los esfuerzos están dirigidos hacia ellos. Hay que indicar que en esta estrategia se aplica el concepto de nicho de mercado que no es más que un grupo más reducido de usuarios con necesidades y deseos más específicos.

- **Estrategia de crecimiento y desarrollo:** Los cambios son importantes para generar nuevos consumidores por lo tanto es necesario expandir o redefinir continuamente los productos o servicios para generar incremento. Una herramienta útil para la identificación de oportunidades de crecimiento es la matriz de expansión de productos/mercados que se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla N.º 2
Estrategia de crecimiento y desarrollo

	Producto / Servicios Actuales	Producto / Servicios Nuevos
Mercados existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto / Servicio
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Kotler, Philip (2003). Fundamentos de marketing. 6a. ed. p.53

- **Estrategia de posicionamiento:** Este término se ha convertido en la piedra angular del marketing actual. Es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del usuario y se aplica una estrategia diseñada para proyectar la imagen de ese producto, servicio, etc. Esta estrategia es atribuida a los autores del libro: “Las 22 leyes inmutables del marketing”, Al Ries y Jack Trout.
- **Estrategia del producto:** Se debe incentivar la fidelidad del usuario hacia el producto o servicio, buscando formas más eficientes de creación del producto y que se pueda aumentar la rentabilidad. Un punto muy importante es el envase o la presentación, ya que un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto. Todo producto tiene una fase o ciclo de vida (Lanzamiento o introducción, crecimiento, madurez y declive).
- **Estrategia de servicio:** Debido a que los usuarios cada vez son más exigentes, más conocedores y más complejos, muchas unidades de información han empezado a cambiar su definición de calidad y se han visto en la necesidad de retener a sus usuarios. Para ello, se definen estrategias

de servicio orientadas al usuario y de la que se menciona el CMR (Customer Relationship Management), en la que se refiere a la estrategia de negocios centrada en el Cliente.

- **Estrategia de distribución:** No sólo es necesario crear el producto o el servicio, sino también hay que distribuirlo y ponerlo a disposición de los usuarios. Los canales de distribución pueden pasar por varias etapas (intermediarios) o por ninguna (directamente).
- **Estrategias de promoción:** Las promociones sirven para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado mediante la información, persuasión, recordación, etc. Para ello se sirve de cuatro modalidades: Publicidad (anuncios, avisos, afiches, letreros, paneles, etc.), promoción personal (de boca a boca, el usuario recomienda a otro usuario), relaciones públicas (comunicación directa con los usuarios) y la publicity (notas de prensa, visitas guiadas, etc.).

Son muchas las estrategias que se pueden aplicar en cualquier institución para superar o mejorar los inconvenientes que se presentan, pero cada una de ellas debe de ser elegida convenientemente para poder obtener los resultados esperados. Para el desarrollo de este informe se tomarán las estrategias de posicionamiento, competitivas, promoción y de crecimiento.

2.7 El marketing en los servicios de información

Diferentes estudios enfatizan la necesidad de aplicar nuevas estrategias dentro de las ya conocidas unidades de información, dichas estrategias sólo tienen como objetivo mejorar, identificar y aplicar las actuales y mejores maneras de hacer llegar el servicio al usuario, conociendo; previamente, sus necesidades reales para poder entregar un servicio acorde a sus requerimientos.

Aplicando las nuevas tendencias en servicios de información, y tomando en cuenta que nos encontramos en un escenario cada vez mas competitivo

donde hay menos espacio para el error y la falta de previsión, el mejor instrumento de gestión para la mejora del servicio orientado al usuario es el plan de marketing. Este documento debe ser respaldado por un plan estratégico y debe perseguir los mismos objetivos.

Esta herramienta permite identificar responsabilidades, asigna responsables de las tareas y permite la supervisión periódica de las mismas. A su vez, puede anticipar posibles problemas o trabas en la gestión, identificando posibles alternativas de solución que facilitan la absolución de las mismas.

Döllgats (2001) afirma: “El marketing para bibliotecas se puede resumir de la siguiente manera: por medio del marketing se debe hacer que los entes subsidiarios, los clientes reales y potenciales, los colaboradores de la biblioteca y la opinión pública en general estén conscientes de la importancia de la biblioteca y de la utilidad de sus servicios y que esto provoque en ellos una acción correspondiente” (p.24).

Haciendo una revisión sobre las tendencias en el marketing a través del tiempo, en las décadas de los 80's y 90's se vivió la era de la *mercadotecnia de la atracción*, en donde el objetivo era la captación de usuarios. En los umbrales del siglo XXI se pensó en la *mercadotecnia de la retención*, que supone la optimización de técnicas y políticas para la atención al usuario/cliente. Luego, surge el denominado *turbomarketing*, que buscaba satisfacer al cliente con la mayor rapidez, como solución a los problemas que se están enfrentando. Entre los 60's y 80's era difícil perder usuarios, estos eran fieles; sin embargo, en los 90's la “infidelidad” era la nota dominante, y para contrarrestar este efecto ya no bastaba con satisfacer al cliente, sino que ahora hay que entusiasmarlo. Esto se podía deber a que antes la comunicación era unidireccional y en la actualidad es bidireccional, es decir el *feedback* o respuesta retroactiva, cuya característica se cumple plenamente con la Internet que además incorpora a la comunicación el concepto de interactividad, aspecto que ha contribuido a la rápida difusión de la Web.

Actualmente, el nuevo modelo de comunicación en marketing en hipermedia como el WWW, es de muchos a muchos, en el cual los usuarios pueden interactuar con el medio. Ya no es suficiente con “estar” en el ciberespacio, ahora hay que ofrecer una alta calidad en los servicios, ya no con una plena satisfacción del usuario, sino tratar de buscar adelantarse a sus necesidades.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA BIBLIOTECA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ: ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR USUARIOS EXTERNOS

En este capítulo se describe el servicio de consulta en sala, para luego realizar una evaluación de los procesos actuales, lo que permitirá identificar los problemas que en éste se generan. El primer acápite trata sobre el Banco Central de Reserva del Perú, su historia, funciones y estructura orgánica, así también como del Departamento de Biblioteca. Como otro punto se presenta las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE) del Departamento de Biblioteca.

3.1 El Banco Central de Reserva del Perú

Según la memoria anual del Banco Central de Reserva (2006), ésta institución fue creada el 9 de marzo de 1922, mediante Ley N° 4500, por la iniciativa que tuvieron los bancos privados y con el objetivo de regular el sistema crediticio y emitir en forma exclusiva los billetes. Pero la Institución inició sus actividades en abril de ese año, siendo su primer presidente el Sr. Eulogio Romero y su primer vicepresidente, el Sr. Eulogio Fernandini y Quintana. En aquella época se le denominó Banco de Reserva y el 28 de abril de 1931, mediante una ratificación de directorio se le cambió la denominación por Banco Central de Reserva del Perú, habiéndose tomando en cuenta las recomendaciones del profesor Edwin Kemmerer, quien señaló que la principal misión del Banco debía de ser mantener el valor de la moneda.

El Banco Central de Reserva del Perú es una institución con personería jurídica de derecho público, con autonomía en el marco de su Ley Orgánica. Tiene patrimonio propio y duración indefinida. Esto fue declarado mediante el Decreto Ley N° 26123 del 19 de diciembre de 1992 y según el artículo 84 de la Constitución Política del Estado de 1993. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Lima y tiene otra dependencia como la Casa Nacional de Moneda.

Además cuenta con otras sedes regionales en Arequipa, Cusco, Huancayo, Iquitos, Piura, Puno y Trujillo.

El Banco Central de Reserva tiene como funciones:

- Regular la moneda y el crédito del sistema financiero
- Administrar las reservas internacionales,
- Emitir billetes y monedas e
- Informar periódicamente al país sobre las finanzas nacionales.

Otra de las funciones del Banco está en apoyar el desarrollo y difusión de la cultura peruana a través de su Museo, Fondo Editorial y Biblioteca. Las disposiciones que emite el Banco en el ejercicio de sus funciones son de carácter obligatorio para todas las entidades del sistema financiero, así como para las demás personas naturales y jurídicas cuando corresponda. Las disposiciones de carácter general, se denominan circulares y son publicadas en el Diario Oficial El Peruano. Además, el Banco informa de las finanzas nacionales a través de su Boletín Semanal y Memoria Anual. Cabe señalar, que el Banco cuenta con información actualizada en su página Web: <http://www.bcrp.gob.pe>

Actualmente, el Banco está aplicando dentro del Plan Estratégico una política institucional basada en los siguientes principios:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Lealtad
- Respeto
- Compromiso

3.1.1 Misión y Visión

Misión:

“Preservar la estabilidad monetaria“

Visión al 2011:

“Somos reconocidos como un Banco Central autónomo, moderno, modelo de institucionalidad en el país, de primer nivel internacional, con elevada credibilidad y que ha logrado consolidar la confianza de la población en la moneda nacional.

Nuestro personal es altamente calificado, motivado, comprometido, íntegro y eficiente, y se desempeña en un ambiente de colaboración en el que se comparte información y conocimiento.”

3.1.2 Estructura organizativa

Orgánicamente el Banco tiene, como la más alta autoridad institucional, un directorio de siete miembros: cuatro designados por el poder ejecutivo, entre ellos el presidente del directorio, el cual debe ser ratificado por el Congreso y tres designados por el poder legislativo. El presidente del directorio se desempeña también como gobernador ante el Fondo Monetario Internacional y como gobernador alterno ante el Banco Mundial. Este posee tres oficinas de asesoramiento, una de Auditoría, otra de Secretaría General y un abogado consultor.

La Gerencia General tiene a cargo la dirección inmediata del funcionamiento del Banco, de ésta dependen tres comités de apoyo y trece gerencias, las cuales se indican y se muestran más al detalle en el anexo N.º 2.

- Comité de Gerentes
- Comité de Operaciones Monetarias y Cambiarias
- Comité Inversiones Internacionales
- Gerencia de Gestión de Riesgos
- Gerencia Central en Asuntos Técnicos
- Gerencia de Estudios Económicos
- Gerencia de Estabilidad Financiera
- Gerencia de Operaciones Internacionales
- Gerencia de Administración del Circulante

- Gerencia de Comunicaciones
- Gerencia Jurídica
- Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos
- Gerencia de Tecnologías de la Información
- Gerencia de Administración
- Gerencia de Sedes Regionales
- Gerencia de Contabilidad y Supervisión

3.2 El Departamento de Biblioteca

3.2.1 Historia de la Biblioteca

La Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú nació con la creación del Banco en 1931, según el Estatuto del mismo año, donde se menciona que el jefe de la oficina de Investigaciones Económicas y Estadísticas era el encargado de organizar una biblioteca en el Banco conformada por documentos sobre cuestiones bancarias, financieras y económicas, así como de otras publicaciones sobre economía y finanzas nacionales.

En 1945, bajo la dirección del jefe de la Oficina de Estudios Económicos, el Dr. Emilio Barreto, se organiza técnicamente la Biblioteca, para lo cual se capacita a la Sra. Rebeca de Meneses en la Escuela Nacional de Bibliotecarios, quien estuvo a cargo de la Biblioteca desde 1945 hasta 1949. En este período se procedió a incorporar al catálogo de la Biblioteca las colecciones existentes en las diversas áreas del Banco. Desde esa fecha se orienta la selección de material bibliográfico hacia las ciencias económicas y disciplinas conexas, contando con 3 285 libros, colecciones de revistas desde el año 1940 y realizando 112 préstamos en 1948. Durante este período, la unidad estaba a cargo de sólo dos personas.

La segunda bibliotecaria jefa de la biblioteca fue la Srta. Irma Málaga (1949-1966), quien tuvo un equipo de cinco personas a su cargo. En 1966, la Biblioteca estuvo dirigida por Bettina Summers Pagés, hasta 1969 donde se incorporaron tres empleados más a esta sección. Desde 1969 hasta 1975,

asume la jefatura de la unidad de información la bibliotecaria Isabel Tamayo Clark, quien tuvo a su cargo 13 personas siendo 6 de ellas bibliotecarias. En el año de 1976 fue nombrado jefe de la biblioteca el administrador Robert Smith-Gillespie, quien llegó a tener 32 empleados a su cargo (7 de ellas bibliotecarias). A partir de esta fecha, la sección se denominó Centro de Información y Documentación (CID). Se mantuvo en el cargo hasta 1978.

En 1979 fue el economista Ricardo Monteza Rebagliatti el jefe del CID y el año siguiente asume la jefatura la bibliotecaria Gladys Capelli Castañeda hasta 1991, en cuya gestión se reduce el personal a 23 empleados. En 1986 el CID pasa a depender de la Secretaría General por período de seis años, retornando luego a la Gerencia de Estudios Económicos. A partir de 1991 hasta 2005, el CID estuvo a cargo de la bibliotecaria Pilar Prieto Celi. A partir del 2005 la jefatura de la Biblioteca está a cargo de la señora bibliotecaria Martha Barboza Beingolea.

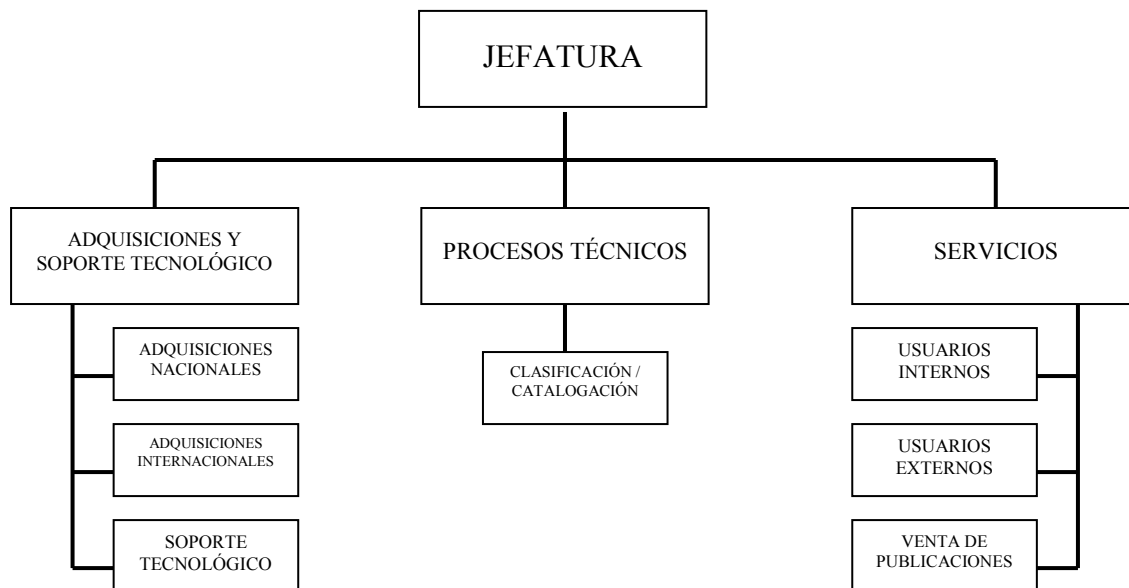
Actualmente, la Biblioteca se encuentra funcionando al lado de la sede central, en el antiguo local de la Biblioteca Nacional (Jr. Antonio Miró Quesada Cdra. 4). Cabe indicar que este local es asignado mediante un convenio interinstitucional entre el Banco y la Biblioteca Nacional del Perú.

El objetivo principal de la Biblioteca es el de difundir documentos y obras bibliográficas, especializadas en temas económicos y financieros, para servicio del personal del Banco y usuarios en general.

3.2.2 Organización y funciones

El Departamento de Biblioteca pertenece a la Subgerencia de Proyección Institucional, que a la vez pertenece a la Gerencia de Comunicaciones (Ver Anexo N.º 3). A la fecha y de manera interna, el Departamento de Biblioteca tiene la siguiente estructura organizativa:

Gráfico N.º 2
Organigrama de la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú



Elaboración propia

En el *Reglamento de Organización y Funciones del Banco Central de Reserva del Perú*, el cual tiene como fecha de aprobación 15 de diciembre de 2005 y que se mantiene vigente, en su artículo 53 indica que el Departamento de Biblioteca: “Contribuye a mantener actualizado al personal del Banco a través de la difusión de material bibliográfico -en particular especializado en temas económicos y financieros- que les permita un óptimo desempeño de sus funciones. Además, apoya la difusión del conocimiento económico.”

El artículo 54 describe las funciones del Departamento, las cuales son:

- a. Realizar el servicio de préstamo de material bibliográfico al personal del Banco y de lectura al público en general.
- b. Catalogar, codificar y sintetizar el material bibliográfico a cargo de la Biblioteca.
- c. Proponer y coordinar la adquisición de material bibliográfico requerido para el cumplimiento de sus funciones.

- d. Procurar la adecuada conservación de la documentación y material bibliográfico a cargo de la Biblioteca de la sede principal y de las Sucursales.
- e. Elaborar y mantener actualizado el inventario de la documentación y material bibliográfico a cargo de la Biblioteca.
- f. Mantener contacto con instituciones que desarrollan actividades similares y promover convenios de interconexión e intercambio de textos y documentos.
- g. Elaborar informes solicitados por la Subgerencia.
- h. Ejecutar las actividades de gestión de riesgos, de cumplimiento de las normas de Control Interno, y de mantenimiento y mejora de los procesos bajo el ámbito de su unidad organizacional y dentro de los lineamientos establecidos por la institución.
- i. Ejecutar los procedimientos, planes de contingencia, de continuidad operativa y de seguimiento de los riesgos operativos vinculados a los procesos a su cargo.
- j. Mantener indicadores de gestión de los procesos y subprocesos a su cargo y del grado de avance de los indicadores de resultados del Plan Estratégico y de las actividades de dicho Plan que le corresponde.
- k. Administrar el desarrollo de los recursos humanos a su cargo.
- l. Otras que asigne la Subgerencia.

El Departamento de Biblioteca cuenta con el siguiente personal: 4 profesionales Bibliotecólogos, 4 asistentes administrativos, 1 auxiliar administrativo, 6 practicantes de Bibliotecología que apoyan en el área de servicios y procesos técnicos y un practicante de Ingeniería de Sistemas que colabora y asiste en el soporte, mantenimiento y desarrollo de la página Web.

El detalle de los cargos y las funciones de cada empleado se muestran en el Anexo N.º 4.

3.2.3 Análisis del entorno

La Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú ha podido mantener a lo largo de los años un presupuesto para adquisiciones que le ha permitido contar con una colección actualizada, sobre todo en publicaciones periódicas. Sin embargo, como toda institución, la Biblioteca ha sufrido algunas circunstancias desfavorables en el aspecto económico, propias de la realidad nacional, la cual se ha visto reflejada en el decrecimiento de nuevas adquisiciones de publicaciones y por consiguiente en una considerable baja en el uso de los servicios de consulta en sala.

Según el cuadro comparativo trimestral, que se muestra a continuación, entre los años 2004, 2005 y 2006 el uso de éste servicio ha ido en un continuo decrecimiento. Entre el año 2004 y 2005, el promedio mensual de atención a usuarios sufrió una disminución de 19.06% con respecto al año anterior. En el 2006, la caída fue mucho mayor, con un 28.47% con respecto al 2005. Para el 2007, lo que se busca es poder revertir estas cifras que tienen preocupados tanto a la Dirección de la Biblioteca como a la Gerencia de Comunicaciones.

Tabla N.º 3
Número de usuarios externos atendidos

	2004	2005	2006
I Trimestre	1711	1424	1598
II Trimestre	3185	2416	1445
III Trimestre	2801	2269	1193
IV Trimestre	2562	2195	1709
TOTAL	10259	8304	5945

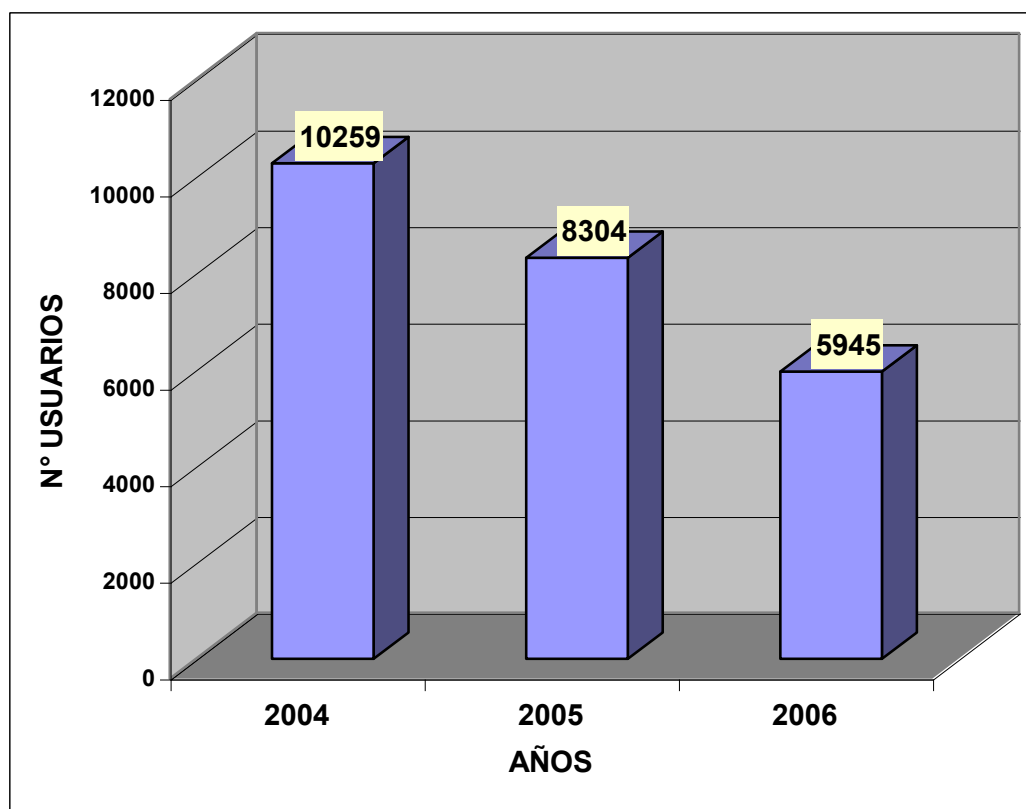
Promedio Mensual	855	692	495
Promedio Trimestral	2565	2076	1486

Fuente: Biblioteca-BCRP
Elaboración propia

Las cifras mostradas en el cuadro reflejan una considerable baja anual en atenciones a los usuarios externos. Entre los años 2004 y 2005 hubo una disminución de 1 955 usuarios con respecto al año anterior. Entre el 2005 y 2006, se atendieron 2 359 usuarios menos, pero entre el 2004 y 2006 la disminución a sido más alarmante con 4 314 usuarios menos. En el gráfico N.º 3 se muestra claramente la caída y tendencia a la que estaba apuntando este servicio de la Biblioteca.

Gráfico N.º 3

Número de usuarios externos atendidos según años



Elaboración propia

Los posibles factores que han contribuido a que éstas cifras causen cierta alarma entre la Dirección del Departamento de Biblioteca se deben a las siguientes explicaciones:

- Muchos usuarios visitaban la Biblioteca para consultar información que ahora se encuentra alojada en la página Web de la Institución (memorias, resúmenes informativos semanales, notas informativas, etc.)
- La Biblioteca estuvo cerrada a los usuarios externos por aproximadamente dos meses debido al cambio de local. Durante este periodo, sólo pudo ser trasladada la colección de textos de consulta y referencia. Los usuarios mostraban incomodidad al no poder revisar las publicaciones periódicas.
- El cambio de local produjo desconcierto entre los usuarios que ya tenían identificada la ubicación de la Biblioteca. No pudiendo realizarse una comunicación oportuna y de manera adecuada.
- Otro factor que se pudo encontrar está relacionado con el servicio de fotocopiado, que al ser tercerizado, la empresa debía de solicitar la licencia de funcionamiento para este nuevo local, el cual aún no ha sido obtenido. Por esta razón los usuarios no pueden hacer uso de este servicio, mostrando descontento ante la imposibilidad de fotocopiar en el ambiente de lectura.
- Un factor que también se ha podido tomar en cuenta fue la prolongada huelga docente de las universidades estatales, debido a que los principales usuarios externos son estudiantes de universidades estatales.

3.2.3.1 Análisis del entorno indirecto

La importancia de realizar el análisis del entorno indirecto nos sirve para establecer la situación actual que rodea el ambiente de la Institución y la Biblioteca ya sea en lo tecnológico, político, legal, social y económico. A continuación se describe cada uno de estos factores.

a. Factor tecnológico: Este es un factor que va de la mano con la modernidad. En la actualidad se disponen de muchos recursos y medios tecnológicos que se pueden encontrar de manera gratuita para la optimización y desarrollo del trabajo cotidiano. Hablar de software libre es muy común, en el cual se puede instalar el programa en la computadora y disponer del código

fuente para realizar las adaptaciones del programa al requerimiento de la institución.

Lo más complicado es la adquisición de equipos tecnológicos, como escáner, impresoras, lectoras digitales, fotocopiadoras multifuncionales, etc. que no tienen mucho tiempo de vida ya que constantemente aparecen mejores y más modernos equipos.

Pero eso no es todo, ya que también están apareciendo, y cada vez en mayor cantidad, los soportes digitales de información (ebooks). La era digital cada vez está más cerca, en donde aparecen nuevos equipos de lectura de textos digitales, cada vez hay mayor cantidad de revistas en formato digital, mayor información de consulta académica en formato digital, etc.

Antiguamente, resultaba imposible pensar que todo lo que se tiene ahora no se podía realizar, las consultas mediante catálogos electrónicos, servicios virtuales en las bibliotecas, productos bibliotecarios electrónicos, etc. que han permitido que las bibliotecas se modernicen e interactúen con el usuario y puedan responder más rápidamente a las consultas de información.

La mayoría de libros clásicos son de dominio público y en general están disponibles gratuitamente. Los libros de dominio público son aquellos cuyos autores han fallecido hace más de 50 años.

Debido a las restricciones del copyright, los libros comprados para un dispositivo portátil o para un software lector instalado en una Pc no pueden ser leídos en otro dispositivo o Pc. Por otra parte, si se ha comprado un libro y este es eliminado de manera casual o por problemas de hardware, se puede volver a descargar de manera gratuita. Los libros de dominio público y los editados con herramientas freeware (software que se distribuye sin cargo), sí pueden copiarse gratuitamente. Para poder realizar la lectura de estos documentos debe de usarse un programa lector. Actualmente se pueden disponer del Microsoft Reader o del Glassbook Reader. Estos programas permiten el ajuste

tipográfico, darle el efecto de paso de página, uso de señaladores, insertar notas, resaltar textos y otras funciones propias de la lectura.

Todas las herramientas tecnológicas son factores positivos para el desarrollo y aprendizaje formativo e institucional, la hacen más accesible. Sin embargo, hay que tener cuidado ya que no todo lo que se lee en Internet es cierto, siempre es necesario verificar el origen de la información y no pasar por alto la garantía de la página o institución que provee la información.

b. Factor político: El poco interés del Estado por apoyar en el sector educación es uno de los factores que contribuye con la problemática de las bibliotecas en el Perú. Las expectativas de los lectores deberían de ser cubiertas por los servicios que se brindan en las bibliotecas públicas, municipales, parroquiales, comunales, etc.

La realidad de estos tipos de bibliotecas es que mayoritariamente no cumplen con su objetivo, el cual es facilitar el acceso a la información a la comunidad. En Lima Metropolitana existen sólo 37 bibliotecas municipales, unas cuantas públicas, y muchas menos comunales y parroquiales, pero que muchas de ellas no asumen de manera decidida su promoción y desarrollo como un servicio básico de acceso a la información. Muchas de estas bibliotecas no cuentan con una partida presupuestaria fija para el incremento de la colección de libros que debe ofrecer.

Para las bibliotecas municipales es una obligación, debido a que en la Ley Orgánica de Municipales se establece como competencia su organización y sostenimiento; sin embargo, esto no es prioritario para las autoridades en su gestión.

Aunque hay varios casos alentadores de gestión de bibliotecas municipales, los indicadores globales del último diagnóstico que se conoce en el país, realizado en el 2006, sobre el estado de las mismas son negativos: de 876 bibliotecas, el 56% posee libros cuya cantidad es menor o igual a 500

volúmenes, mientras que el 75% cuenta con locales que no sobrepasan los 100 metros cuadrados, lo que denota un espacio limitado de la infraestructura.

De esto podemos decir que la realidad es desalentadora ya que en su gran mayoría, la cantidad de libros que tienen las bibliotecas es insuficiente, con servicios básicos y no hay innovación.

Otro problema es la inestabilidad y falta de profesionales especialistas, ya que las municipalidades y otras instituciones públicas, por cuestiones presupuestales, no contratan profesionales bibliotecólogos.

c. Factor legal: Este es un aspecto muy importante y preocupante a la vez, ya que una de las causas que impiden el desarrollo de las bibliotecas está en las normas que no se dan para el beneficio de las bibliotecas. Podemos mencionar la publicitada “Ley del libro”, publicada en el año 2003, la cual no pasó de ser una promesa cumplida por el entonces presidente Alejandro Toledo.

La Ley 28086 declara de interés y necesidad pública el fomento de la lectura y el desarrollo de la actividad editorial. Como organismo conductor de los fines de la ley se constituye el Consejo Nacional de Democratización del Libro y de Fomento de la Lectura (PROMOLIBRO), presidido por el ministro de educación, con participación de los distintos organismos estatales y civiles relacionados con la cultura del libro, entre ellos la Biblioteca Nacional del Perú, el INC, la Asamblea Nacional de Rectores, INDECOPI, la Academia Peruana de la Lengua y el Colegio de Bibliotecólogos. PROMOLIBRO administra un fondo de recursos, proveniente de donaciones y/o asignaciones públicas llamado FONDOLIBRO.

PROMOLIBRO tiene como función la tarea de diseñar las estrategias y acciones más eficaces y sobre todo más adecuadas a las posibilidades, a los recursos y a la heterogeneidad social y cultural para hacer de la lectura un derecho social que todo peruano puede y debe ejercer para enfrentar el futuro satisfactoriamente.

Si contrastamos lo que la ley dice con lo que se vive en la realidad, podemos decir que todavía no se han diseñado esas estrategias eficaces para la lectura en nuestro país. Entonces, algo está fallando, será el gobierno o tal vez PROMOLIBRO. También está el problema sobre el control y sanción a la piratería editorial, cuyas requisas, en lugar de ser destruidas, la Ley dispone que sean distribuidas gratuitamente en bibliotecas y centro educativos a nivel nacional. De todos modos, la nueva ley es un punto de partida para poner fin a largos años de desinterés estatal por la problemática del libro, críticamente agravada durante los últimos 10 años.

Además, como medidas promocionales, la Ley otorga a las empresas editoras la exoneración del IGV y un crédito tributario por reinversión de la renta neta disponible durante 12 años. Pero esta ayuda, al parecer no es suficiente o será que el usuario está acostumbrado a comprar lo pirata, como comúnmente se dice.

d. Factor social: Hace ya muchos años la lectura ha dejado de ser un privilegio de pocos, actualmente todos podemos leer novelas, poema, ensayos, etc. Sin embargo, es importante mencionar de los hábitos, creencias y prejuicios que hay en la sociedad. Para empezar con los hábitos, estos deben de empezar desde la casa, con la familia y los amigos quienes son los que influyen de manera directa en las decisiones o costumbres que adoptamos desde niños.

Hay muchos factores sociales que influyen en el comportamiento de las personas, y socialmente, las creencias y prejuicios que hay en la comunidad y en el núcleo familiar, producto de las ideas generacionales que se van transmitiendo de padres a hijos, imposibilitan que los niños cuando llegan a adolescentes o adultos no tengan los hábitos necesarios que le permitan desarrollarse correctamente no sólo en la sociedad sino también en lo académico y cultural.

Nuestra sociedad está marcada con el pensamiento y la idea de que debemos de buscar siempre lo barato, lo que no necesariamente es lo mejor, ya que muchas veces no da la garantía del producto. La informalidad es un problema social que se ha venido desarrollando desde hace muchos años, producto de los problemas de tipo legal y económico.

Se tiene la creencia de que por la ropa que se viste, la profesión elegida o el colegio y universidad que se ha estudiado, etc., se debe de tener una buena posición económica y social. Se tiene el prejuicio de que un buen libro depende de la editorial que lo publica o del autor que escribe, pero en muchos casos no es así. Actualmente, se cuenta en el país con nuevas editoriales que dan cabida a autores no muy conocidos y publican muy buenos libros. La labor de estas nuevas editoriales ha venido contribuyendo al desarrollo de la lectura en el país, ya que venden sus textos a un precio muy cómodo, en comparación con los textos de editoriales internacionales que publican los trabajos de autores conocidos.

e. Factor económico: Durante la etapa de formación académica, se tienen dos opciones para el uso de las bibliotecas, en la cual se tiene que pagar una cantidad en soles por la afiliación o comprar los libros que necesitamos. Para el uso de las bibliotecas, disponemos de las públicas, universitarias estatales y privadas, con las restricciones según sea el caso. El principal problema no representa el acceso a los libros, sino el dinero que se necesita para adquirirlos o pagar por la membresía o asociación para la consulta de ellos.

Cuando se tiene que hacer una investigación no se necesita de un libro sino de varios, pero el problema resulta cuando estos no se encuentran en las bibliotecas o alguno de ellos resulta ser muy consultado y no se encuentra disponible. La última opción que se piensa es en comprar el libro y mucho depende de la disponibilidad económica que se tenga. La realidad es que tratamos de buscar lo más barato y para ello requerimos a buscarlos en ferias de libros usados o a la piratería.

El problema económico no sólo es en el ámbito personal, sino también a escala institucional. Muchas bibliotecas, por no decir la gran mayoría, no disponen de un presupuesto que permita realizar adquisición de publicaciones de acuerdo a sus necesidades y tipo de usuarios. Y las pocas que cuentan con presupuesto, la suma asignada para este rubro es poca para la cantidad de usuarios que tienen.

El factor económico es uno de los más importantes ya que sin él no se pueden mejorar ni la educación ni las bibliotecas. En estos momentos, el país está viviendo por una etapa de crecimiento económico, producto de un manejo adecuado de los recursos que se disponen, con un control monetario que ha permitido que la moneda sea estable y se fortalezca. La política monetaria que se está imponiendo es la estabilidad de la moneda, la que ha permitido mantener una inflación controlada.

3.2.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
➤ Demanda creciente de información.	0.13	4	0.52
➤ Entorno dinámico que predispone al constante cambio.	0.11	4	0.44
➤ Desarrollo en tecnologías de información.	0.15	4	0.60
➤ Investigadores del BCRP con un alto reconocimiento nacional e internacional.	0.08	3	0.24
➤ Profesionales que realizan paralelamente labor docente en prestigiosas instituciones académicas.	0.06	2	0.12
➤ Personal del BCRP bilingüe.	0.07	4	0.28
➤ Política económica estable.	0.08	3	0.18
AMENAZAS			
➤ Falta de hábito de lectura.	0.07	3	0.21
➤ Falta de políticas para el manejo de información.	0.07	4	0.28
➤ Rápida obsolescencia en programas y equipos informáticos.	0.05	2	0.10
➤ Reducción de personal.	0.07	2	0.14
➤ Altos impuestos en la adquisición de servicios Web.	0.06	3	0.18
	1.00		3.39

El resultado de la matriz MEFE es de 3.39 lo que significa que existen muchas oportunidades de mantenerse y crecer como biblioteca.

3.2.3.3 Análisis del entorno directo

Realizar el análisis del entorno directo permitirá conocer como está la Biblioteca de manera interna, mediante la descripción de las fortalezas y debilidades, pero para ello es necesario saber cuáles son los usuarios, los proveedores, la competencia y que tecnologías se aplican. A continuación se realiza el análisis de cada una de ellas.

a. Usuarios: La Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú está a disposición, principalmente, de todos los empleados del Banco, ya sean de Lima o de las diferentes sedes regionales. Sin embargo, la Biblioteca brinda sus servicios de manera libre y gratuita a todos los usuarios externos (estudiantes de nivel superior, investigadores, profesionales economistas, etc.), excepto el servicio de préstamo a domicilio. El uso de los servicios de la Biblioteca se realiza sólo con la presentación de un documento de identidad.

b. Proveedores: La Biblioteca realiza compras a proveedores nacionales e internacionales, los que influyen en la disponibilidad y actualización de la colección.

Actualmente, la Biblioteca mantiene como proveedores nacionales a más de veinte instituciones con las que realiza transacciones de compra de publicaciones, entre las más importantes tenemos:

- Macroconsult
- Grupo Apoyo
- Instituto Cuanto
- Universidad del Pacífico
- Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Gaceta Jurídica
- Librería San Cristóbal S.A.C.
- Librerías Crisol S.A.C.
- Fundación del Libro Universitario LIBUN, entre otros.

Entre los proveedores extranjeros tenemos:

- Amazon.com
- Barnes&Noble.com
- Elsevier Science
- Cambridge University Press
- Central Banking Publications
- Standard & Poor's
- EBSCO
- Euromoney Publications
- Librerías Yenny-El Ateneo, entre otros.

c. Competencia: Las instituciones que podrían considerarse competencia directa de la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú son: Biblioteca Nacional del Perú, las bibliotecas de las universidades particulares Pontificia Universidad Católica, Universidad del Pacífico, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN), entre otras. Son competencia directa debido a que brindan servicios similares a la Biblioteca del Banco, buscando tener una importante colección actualizada en temas de economía y finanzas.

Todas estas instituciones cuentan con modernas bibliotecas, muy bien implementadas y con buena infraestructura tecnológica; sin embargo, la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú durante éste año ha podido disponer de un presupuesto incrementado en más del 100% con respecto al año anterior sólo para las adquisiciones. Destinándose 210,000 nuevos soles para adquisiciones de servicios digitales y 690,000 para publicaciones impresas (libros y publicaciones periódicas).

La colección de la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú cuenta con una importante bibliográfica actualizada en el campo de la economía y finanzas, no dejando de lado otras áreas afines como la administración, el marketing, logística, recursos humanos, proyectos de inversión, legislación laboral, etc. La Biblioteca del Banco es la única institución

en el ámbito nacional que cuenta con un servicio de consulta de publicaciones periódicas a texto completo en temas de economía y finanzas. Esta base de datos especializada es proporcionada por la Empresa Elsevier quien habilita la base *Science Direct* con más de 90 títulos.

El cambio de local ha traído una considerable modificación y adecuada ambientación del servicio de consulta y lectura en sala, colocando modernos mobiliarios y un grato ambiente durante la estancia. Asimismo, la Biblioteca brinda todos sus servicios, dentro de la sala de lectura, de manera gratuita a los usuarios con la presentación de un documento de identidad.

Por ello, la Biblioteca tiene mayor “fuerza” sobre las bibliotecas de instituciones de la competencia, la cual se constituye en una ventaja diferenciada actual y potencial.

d. Tecnología de Información: La Biblioteca como institución que busca estar acorde con los tiempos y cambios tecnológicos viene incorporando dentro de sus actividades operativas y administrativas programas tecnológicos que permitan simplificar los procesos y optimizar los servicios.

Con respecto a los servicios que se brinda a los usuarios, la Biblioteca cuenta con un sistema de consulta Web, en la cual el usuario puede realizar sus consultas de información mediante el catálogo electrónico que ahí se muestra. En la página Web también se brinda el servicio de DSI para libros, dónde los usuarios se registran de manera gratuita mediante una hoja de datos e indican sus preferencias temáticas. Periódicamente, los usuarios registrados, recibirán en el e-mail indicado las últimas adquisiciones registradas en la colección. También se incluyen enlaces directos con instituciones con las que se tiene convenio y la publicación de las últimas novedades o noticias que son de interés en el ámbito económico-financiero.

La utilización del correo electrónico para establecer una comunicación con los usuarios es una política adquirida, ya que mediante este servicio se transmite y recibe información para la distribución de los usuarios interesados.

El Departamento de Biblioteca utiliza un sistema integrado de procesos, consultas y servicios denominado SISBIS, el cual trabaja sobre las base de datos de la biblioteca que fueron desarrolladas en el programa Micro CDS/ISIS versión 3.07. Este sistema cuenta con un módulo de administración que permite la generación de códigos de barras de todas las bases bibliográficas que tiene la Biblioteca, siendo posible la impresión de etiquetas (para libros, anuarios, directorios, memorias y publicaciones periódicas). Con este procedimiento se facilita la realización del inventario, ya que mediante la captura del código de barras por medio de un dispositivo de lectura, el sistema coteja el código o número de ingreso que está almacenado en la base de datos con las existencias.

A la fecha, el Departamento de Biblioteca cuenta con cinco bases de datos propias:

- **BCRCID**, donde se encuentran ingresados más de 75 000 registros conteniendo información de libros, folletos, series, artículos, papers, etc.
- **ANUDIR**, con 876 registros de anuarios y directorios.
- **LEGAL**, donde se encuentran ingresadas más de 80 títulos de revistas de legislación.
- **MEMORI**, conformada por 945 memorias de las diferentes instituciones financieras del Perú y del mundo.
- **REVIST**, donde se encuentran más de 1 787 registros de revistas del área económica y temas afines.

Se cuenta con una página Web para acceder al catálogo de la Biblioteca. Para el caso de los usuarios internos este acceso es a través de la intranet del Banco y para los usuarios externos es por medio del sitio Web del Banco (<http://www.bcrp.gob.pe/bcr/Actividades-y-Servicios/Biblioteca.html>).

El Departamento de Biblioteca tiene a disposición nueve computadoras Pentium IV destinadas al personal, cinco computadoras Pentium III asignadas a los practicantes y quince computadoras Pentium III para el uso de los usuarios. Dentro de los equipos que dispone para el desarrollo de sus funciones está un scanner, una impresora de código de barras, impresora láser, fotocopiadora, etc.

El SISBIB proporciona estadísticas de servicio, procesos y adquisiciones mediante la generación de tablas que el Bibliotecólogo requiera. Además genera reportes por morosidad, préstamos, etc. Cabe resaltar que este sistema permite el acceso a catálogos de otras bibliotecas ya que incluye el protocolo Z39.50.

3.2.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
➤ Equipo humano con experiencia, altamente calificado y con mucha motivación.	0.06	4	0.24
➤ Atención libre y gratuita a usuarios externos.	0.10	4	0.40
➤ Colección especializada y actualizada.	0.09	4	0.36
➤ Adecuado presupuesto anual para la adquisición de publicaciones periódicas y libros, ya sean en formato impreso o digital.	0.08	4	0.32
➤ Crecimiento y presencia de la biblioteca.	0.05	3	0.15
➤ Ubicación estratégica de la biblioteca.	0.04	3	0.12
➤ Realización de actividades de difusión de productos y servicios.	0.07	4	0.28
➤ Adecuados y cómodos ambientes para los servicios que se brindan.	0.04	3	0.12
➤ Catálogo automatizado.	0.06	3	0.18
➤ Bases de datos especializadas de publicaciones periódicas a texto completo.	0.07	4	0.28
➤ Buen prestigio institucional	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
➤ Carencia de un plan de marketing.	0.09	2	0.18
➤ No se cuenta con un servicio de préstamo domiciliario a usuarios externos.	0.03	2	0.06
➤ No pertenece a ninguna asociación o consorcio de bibliotecas.	0.06	2	0.12
➤ No se cuenta con un profesional informático para el desarrollo de nuevas aplicaciones en el sistema de biblioteca.	0.04	1	0.04
➤ Desconocimiento de la nueva ubicación de la Biblioteca.	0.05	2	0.10
	1.00		3.16

Mediante la matriz MEFI se obtiene como resultado 3.16, éste ponderado está por encima del promedio (2.5), lo cual se puede interpretar que la Biblioteca internamente es fuerte pero que se deben mejorar las debilidades para llegar a ser sólidamente fuertes.

3.3 Actividades primarias

Se puede incluir dentro de las actividades primarias a la logística de entrada, la producción, la logística de salida, el marketing y la atención al usuario, las que se detallan a continuación.

a. Logística de entrada: La Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú tiene una colección consistente en diccionarios, enciclopedias, libros, folletos, anuarios, directorios, publicaciones periódicas, recortes periodísticos, etc. en inglés y español mayoritariamente, pero también se tiene información en otros idiomas (alemán, chino, ruso, italiano, francés, etc.) También se cuenta con una colección del Banco Mundial, debido a que la Biblioteca es área depositaria de este organismo internacional. Finalmente, la Biblioteca es el área encargada de la custodia de las actas de directorio y de todas las publicaciones impresas que emite el Banco.

- **Selección:** Para el desarrollo de colecciones de la biblioteca, la logística de entrada está determinada por los proveedores, quienes periódicamente envían sus catálogos para la selección y posterior compra de sus recursos de información ya sean estos impresos o digitales. La adquisición se realiza, principalmente, mediante las solicitudes o sugerencias del personal del Banco. También se toma en cuenta las estadísticas de uso en sala por temas y las sugerencias de los usuarios externos y la relevancia del título o autor de acuerdo a las estadísticas proporcionadas por los proveedores. Las adquisiciones deben de ser mayoritariamente en economía, finanzas y temas afines. Otra vía de selección está determinada por las novedades bibliográficas que se difunden a través de los medios de comunicación especializados.

Los libros son adquiridos bajo tres modalidades: compra, canje y donación.

- **Compra:** En la actualidad la Biblioteca realiza compras a proveedores nacionales e internacionales. Dentro de la cartera de proveedores nacionales se tiene a más de veinte instituciones con las que realiza transacciones de compra de publicaciones, entre las más importantes tenemos: Macroconsult, Grupo Apoyo, Instituto Cuanto, Universidad del Pacífico, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Gaceta Jurídica, Librería San Cristóbal S.A.C., Librerías Crisol S.A.C., Fundación del Libro Universitario LIBUN, entre otros. Entre los proveedores extranjeros tenemos: Amazon.com, Barnes&Noble.com, Elsevier Science, Cambridge University Press, Central Banking Publications, Standard & Poor's, EBSCO, Euromoney Publications, Librerías Yenny-El Ateneo, Blackwell Publishing, entre otros.

- **Canje:** El Departamento de Biblioteca mantiene convenio de canje de publicaciones con instituciones nacionales e internacionales. Entre las nacionales se puede indicar: ESAN, Pacífico, CIES, etc.

Y entre las instituciones extranjeras con las que se tienen convenios de canje figuran: El Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Biblioteca Luis Ángel Arango, Bancos Centrales, diversas instituciones bancarias de diferentes países, etc.

- **Donación:** Como política de donaciones se aplica a todas aquellas instituciones legalmente establecidas ya sea en el ámbito local e internacional y que no efectúan ningún tipo de cobro por las publicaciones recibidas, ya sean impresas o digitales. Entre las más destacadas se tienen los working papers de la NBER.

b. Producción: El sistema de clasificación empleado en la Biblioteca es el Sistema LC, trabajado conjuntamente con la tabla de notación interna de Cutter. En la descripción bibliográfica se emplean las normas AACR2, que permite la estandarización en la presentación del registro y el mantenimiento de

estándares en los encabezamientos de materia. El nivel uno de descripción evita la complejidad y exhaustividad en la catalogación del registro.

c. Logística de salida: La Biblioteca trabaja actualmente con el sistema denominado SISBIB, que está integrado con diversos módulos de procesamiento, catálogos, página Web, préstamos, reservas, etc. A su vez, proporciona las estadísticas respectivas y la generación de reportes (morosidad, préstamos, etc.) La actualización de la base se realiza mediante un procedimiento que permite que los libros procesados e ingresados puedan estar a disposición de los usuarios de manera inmediata para el préstamo y consulta. El usuario puede saber cuáles han sido las últimas adquisiciones o títulos adquiridos una vez actualizada la base.

d. Marketing: Los servicios de la Biblioteca son promocionados tanto por la Intranet como por Internet (página institucional), así como afiches colocados en los ambientes del Banco. A su vez, los boletines informativos semanales son distribuidos a solicitud de los usuarios y colocados en las novedades de la Intranet.

e. Atención al usuario: La Biblioteca del Banco Central, es la unidad central que proporciona y distribuye información a las diferentes sedes regionales del Banco. También permite que el personal de las sedes pueda realizar consultas y búsquedas mediante el catálogo electrónico y hacer su solicitud para el envío de la información requerida.

Sin embargo, la Biblioteca brinda sus servicios de manera libre y gratuita a todos los usuarios externos (estudiantes de nivel superior, investigadores, profesionales economistas, etc.), excepto el servicio de préstamo a domicilio. El uso de los servicios de la Biblioteca se realiza sólo con la presentación de un documento de identidad.

Dentro de los servicios que se brindan a los usuarios tenemos: lectura en sala, préstamo a domicilio, préstamo interbibliotecario, consulta y referencia,

búsquedas bibliográficas, consultas vía Internet, venta de publicaciones, reprografía, compilación de bibliografías, bases de datos a texto completo, difusión selectiva de la información, Internet.

Los servicios que son de libre acceso para los usuarios externos son:

- Lectura en sala: dirigido a todos los usuarios (internos y externos). La consulta de la colección se realiza mediante la búsqueda en los catálogos electrónicos.
- Consulta y referencia: este servicio puede ser solicitado por teléfono o por correo electrónico. Físicamente se brinda en la sala de lectura.
- Búsquedas bibliográficas: Se realizan a solicitud del usuario, cuando la temática es muy exhaustiva o por desconocimiento del usuario.
- Consultas vía Internet: mediante la página Web de la biblioteca se pueden realizar consultas de información de las bases de datos.
- Venta de Publicaciones: La biblioteca es la encargada de brindar el servicio de venta y suscripción de publicaciones que emite el banco.
- Reprografía: Se brinda este servicio a todos los usuarios de la biblioteca. Este es un servicio tercerizado por una empresa externa al Banco. El costo del servicio es de S/. 0.10 por página.
- Compilación de bibliografías: Se elaboran a solicitud del usuario interesado.
- Bases de datos en texto completo de publicaciones especializadas: este servicio sólo puede ser brindado en las instalaciones de la biblioteca y el acceso a las bases es gratuito.
- Difusión Selectiva de la Información (DSI): Servicio por el cual los usuarios registrados reciben periódicamente, en su correo electrónico, información especializada sobre las últimas adquisiciones de la biblioteca.
- Internet: Este servicio no tiene ningún costo y sólo puede ser utilizado para fines de investigación y consulta de información.

3.4 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo están dadas por todo aquello que permite que la Biblioteca pueda mantener su razón de ser, de manera física o virtual,

mediante la infraestructura, sus recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento. Puntos que a continuación se describen.

a. Infraestructura: La gestión y jefatura del Departamento de Biblioteca está a cargo de la Sra. Martha Barboza Beingolea, quien periódicamente realiza reuniones de trabajo con los demás colaboradores y especialistas bibliotecólogos.

La planificación está dada mediante los documentos generados para asumir las respectivas mejoras y correcciones teniendo en cuenta el Plan Estratégico Institucional. Se cuenta con un plan operativo el cual informa, planifica y guía la realización de actividades, tareas, responsables y tiempo. Este documento es revisado y aprobado por la Subgerencia del Departamento.

El presupuesto de adquisiciones es presentado a la Subgerencia de Proyección Institucional sobre la base de los requerimientos de todas las gerencias que conforman la organización del Banco. La Biblioteca actúa como el ente compilador y programa las adquisiciones que se van a realizar durante el periodo anual. Los requerimientos de equipos y mobiliarios para la Biblioteca sólo se realizan mediante pedidos programados, pero no hay un monto asignado a la Biblioteca para estos rubros. La Gerencia de Tecnologías de Información incluye dentro de su presupuesto los pedidos de la Biblioteca con respecto a este rubro.

Los informes de inventario y del estado de la colección se realizan anualmente, mediante un documento que es elevado a la Subgerencia de Proyección Institucional. En este informe se indica de manera precisa los datos obtenidos en el inventario. Además se reporta sobre el estado de la colección y se incluye la lista de publicaciones para el descarte.

La Biblioteca se encuentra ubicada en el Jr. Antonio Miró Quesada cdra. 4, s/n. Ocupa para el área de lectura y depósito de libros un espacio dentro de la antigua sede de la Biblioteca Nacional del Perú, hoy conocida como

Biblioteca Pública de Lima. Para el repositorio de las publicaciones periódicas y otras áreas de trabajo de la Biblioteca, el Banco ha alquilado el edificio Henry Pease, que pertenece a la Biblioteca Nacional del Perú.

La capacidad de la sala de lectura es para 40 personas cómodamente instaladas, la cual cuenta con 16 mesas, 40 sillas, 3 teléfonos, 3 escritorios, estantes móviles, etc.

b. Recursos humanos: La gerencia de Recursos Humanos es la encargada de la selección del personal. Actualmente, la Biblioteca cuenta con 4 bibliotecólogos, 4 especialistas administrativos, 1 auxiliar administrativo, 6 practicantes de bibliotecología, 1 practicante de sistemas y 6 personas para la limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

c. Desarrollo tecnológico: El Departamento de Biblioteca cuenta con tecnología apropiada que permiten la navegación en Internet y la realización de las actividades de manera óptima y rápida. Está compuesta por: 28 computadoras (9 Pentium IV para el personal y 19 Pentium III para practicantes y usuarios). Algunas usan sistema operativo XP y otras Windows 98.

d. Abastecimiento: El Departamento de Biblioteca solicita los materiales y equipos de acuerdo al área abastecedora. Los útiles de oficina a la Gerencia de Administración, equipos de cómputo y tecnológicos a la Gerencia de Tecnologías de Información, etc.

3.5 Demanda y cobertura del servicio

La Biblioteca cuenta en su colección con todas las áreas temáticas, pero la mayoría de libros y publicaciones son especializados en economía, finanzas y ciencias afines.

Se pueden identificar las áreas temáticas y el uso en el servicio de lectura en sala, contrastando la información con estadística de préstamo de libros para

conocer la demanda actual de la Biblioteca (usuarios externos que acuden y consultan la colección).

Tabla N.º 4
Estadística anual de consulta de libros por temas – 2006

	LECTURA	PRÉSTAMO	DSI	B. D. EN LÍNEA
Administración	153	66	66	33
Agricultura e Industria	253	124	176	41
Bancos y Sistemas Bancarios	1117	333	93	19
Ciencia, Investigación y Metodología	126	29	0	0
Comercio y Sector Externo	308	217	5	61
Contabilidad	59	9	4	1
Demografía y Población	109	1	0	0
Derecho	321	90	298	0
Desarrollo, Condiciones y Política Económica	898	237	3343	128
Finanzas y Finanzas Internacionales	180	25	18	94
Hacienda Pública y Finanzas Locales	280	39	248	87
Historia y Geografía	314	34	0	0
Matemáticas	37	18	0	0
Política	60	19	1295	0
Política Monetaria	120	18	12	63
Sociología	66	17	0	0
Tecnología	41	28	94	0
Teoría Económica	946	284	58	982
Trabajo y Seguridad Social	124	35	206	0
Otros	1124	175	77	20
TOTAL	6636	1798	5993	1529

Fuente: Dpto. de Biblioteca-BCRP
Elaboración propia

3.6 Problemas

Se ha identificado una demanda muy baja del servicio de consulta en sala y una baja cobertura temática de la colección. Dentro de esta problemática, se deben de identificar y conocer estos aspectos que afectan involuntariamente con la baja tasa de uso de la Biblioteca, teniendo en cuenta la riqueza informativa que posee y los recursos actualizados que dispone.

Las causas por la baja demanda y cobertura del servicio son:

- Desconocimiento de los servicios de la biblioteca; que se atribuye a una limitada publicidad de los servicios y a la carencia de un programa establecido para este fin.
- Desconocimiento de las áreas temáticas con que cuenta la Biblioteca, relacionado a la asociación de la cobertura temática que en su mayoría esta en inglés.
- La mudanza del anterior local al asignado actualmente, producto de un convenio interinstitucional con la Biblioteca Nacional del Perú. Esto permitió que se suspendiera el servicio por un espacio aproximado de dos meses, y el traslado en ese tiempo no incluyó el integro de la colección.

Los efectos a estos problemas son:

- Baja presencia de usuarios y a su vez escaso aprovechamiento de los servicios.
- Baja tasa de uso de la colección, que de reflejar bajos índices de uso podría acarrear la cancelación de las suscripciones de las publicaciones periódicas o la disminución del presupuesto anual para adquisiciones.

3.7 Valoración del servicio

Para poder conocer la percepción de los usuarios, se han elaborado entrevistas y revisado las sugerencias dejadas en el buzón. También se ha tomado en cuenta los comentarios verbales que los usuarios indicaban cuando solicitaban o hacían uso del servicio. Todo ello con la finalidad de recopilar información acerca del conocimiento sobre la cobertura temática de la colección, así como identificar las causas que pudieron motivar el descenso de usuarios en el uso de los servicios. Muchas de las sugerencias y/o comentarios que los usuarios han dejado en el buzón son las que inicialmente se habían podido determinar, pero que se han visto reforzadas con esta información.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL INCREMENTO DE USUARIOS EXTERNOS DE LA BIBLIOTECA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

De acuerdo a lo encontrado en el capítulo anterior y teniendo en consideración algunas experiencias que tienen las unidades de información en lo que se refiere a la aplicación estrategias de marketing es importante establecer ciertos parámetros que puedan revertir el problema encontrado. Las causas por los que la Biblioteca bajó su afluencia de usuarios, se debieron principalmente al tiempo que estuvo cerrada la Biblioteca, la poca difusión y comunicación a los usuarios sobre el traslado y la reapertura de la Biblioteca, el servicio de fotocopiado que no estaba a disposición de los usuarios, al igual que el servicio de publicaciones periódicas, etc.

Pero, estos no son motivos como para desalentarse, ya que la Biblioteca cuenta con excelentes factores que pueden superar este inconveniente, ya que no sólo la coyuntura económica, política y social que actualmente se vive en el país son indicadores de mejoras en la ciudadanía y presenta oportunidades de mantenerse y crecer como biblioteca, sino que también es internamente fuerte debido al personal que cuenta, el presupuesto que dispone, las tecnologías que utiliza, etc. El análisis se va a realizar a un mercado meta conformado por estudiantes universitarios que siguen las carreras profesionales de economía, finanzas y/o ciencias afines de universidades nacionales y que residan en Lima Metropolitana y durante el año 2006.

4.1 Objetivos

- Informar al mercado meta los servicios ofrecidos y lograr captar e incrementar en 5% la afluencia de usuarios para el servicio de consulta en sala con respecto al año anterior.
- Crear una imagen nueva y moderna de la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú
- Promover el libre acceso a los servicios de la Biblioteca.

4.2 Estrategias de marketing

Uno de los primeros pasos que debe de realizar el Departamento de Biblioteca es una investigación de mercado, ya que sólo en la comunidad de usuarios universitarios hay una gran diferencia de intereses, niveles de conocimiento y demanda de información y servicios que permitan determinar sus necesidades informativas para así poder ofrecerles mejores servicios y productos. Mediante este estudio se obtendrá información sobre lo que nuestros usuarios piensan y opinan de los servicios que la Biblioteca ofrece, además, permitirá detectar sus expectativas, valores, costumbres, usos, hábitos, y la imagen que tenemos en ellos.

Pero para obtener un efectivo plan de marketing orientado a los productos y servicios se deben promocionar y dar a conocer a los usuarios los servicios mediante las distintas estrategias y formas publicitarias. Un plan de marketing sistemático logrará que la Biblioteca tenga una imagen innovadora frente a la imagen de un repositorio de material impreso. Así mejorará el nivel y reconocimiento de la Biblioteca de cara a la Alta Dirección. Para este trabajo se van a tomar en consideración tres estrategias: de posicionamiento, competitiva y de crecimiento.

4.2.1 Estrategias de posicionamiento

La Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú está posicionada y es considerada, como una ventaja comparativa, por la calidad, actualidad y especialización de su colección en las áreas de economía y finanzas, servicios gratuitos y la asistencia personalizada. El personal cuenta con una buena disposición para la atención de las consultas ya sea por teléfono o personalmente, además cuenta con un agradable ambiente de trabajo donde prima la cordialidad, el respeto y la camaradería. El ingreso a la Biblioteca es de manera libre con servicios gratuitos y con mucha información digital a texto completo de la base de datos *Science Direct*, que cuenta con las principales y más importantes publicaciones periódicas del ámbito económico, esta es otra ventaja comparativa ya que la Biblioteca del Banco es la única institución en el

país que tiene este servicio. La competencia del personal se ve reflejada en el buen manejo de las herramientas tecnológicas.

Ante esto, se proponen las siguientes estrategias:

- Responder de manera inmediata o en el menor tiempo posible las peticiones de información de los usuarios externos mediante cualquier vía de comunicación (correo electrónico, teléfono, fax, etc.)
- La Biblioteca debe actuar como un centro multimedia en el que se mezclen la información, la educación, el debate y la difusión institucional.
- La Biblioteca debe participar en destacados foros y videoconferencias.
- Se debe de organizar e institucionalizar la Semana de la Biblioteca para dar a conocer los productos, actividades, servicios, colección, etc. de la Biblioteca. Durante una semana, la Biblioteca puede centrarse en un tema, con el que se destacarán ciertos aspectos relacionadas al panorama económico actual.

4.2.2 Estrategia competitiva

La Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú actúa como institución retadora debido a que todavía no contamos con recursos tecnológicos ni de información como la institución líder, pero sí tenemos factores de diferenciación como la imagen y en cuanto al servicio nos considerarnos retadores directos hacia el líder, por lo tanto aplicaremos una estrategia de incremento de demanda.

Para esto se proponen las siguientes estrategias:

- Proporcionar a los visitantes de la página Web contenidos que no puedan leer en ningún otro lugar (artículos de journals, ponencias y artículos de los especialistas del Banco, etc.)
- La Biblioteca debe participar activamente en la creación de información digital y difundirlas en el ámbito local y regional.
- Las bases de datos de la Biblioteca deben ser accesibles para todos, desde cualquier lugar y a cualquier hora.

- La Biblioteca debe servir como área de registro para los derechos de propiedad intelectual en los trabajos que se emitan por parte del personal del Banco.
- Ofrecer a los visitantes enlaces a software gratuitos que puedan descargar desde nuestra página Web y que le permitan hacer uso de los recursos de la Biblioteca.

4.2.3 Estrategia de crecimiento

La estrategia interna de crecimiento a aplicar es de penetración de mercado, debido a que se cuenta con un mercado actual y se tiene un producto actual. Como estrategia externa será la de integración vertical hacia delante, para ello se deben realizar alianzas estratégicas y convenios con diversas instituciones que tengan la necesidad de consultar la información que disponemos.

Para lograr esto es necesario las estrategias siguientes:

- Integrar una red con otras bibliotecas e instituciones especializadas en economía y finanzas del país y extranjero, tales como las universidades que tengan Facultades o Departamentos Académicos de Economía o red de bibliotecas de Bancos Centrales, etc.
- Ofrecer a los visitantes de la página Web algún artículo gratuito por registrarse a nuestro servicio de Difusión Selectiva de Información (DSI), o si llegan a responder una entrevista, cuestionario o encuesta en línea.
- Proporcionar un importante directorio en línea con información que requieran los usuarios de manera inmediata.
- Realizar periódicamente y de manera constante un análisis de las necesidades de los usuarios.
- La Biblioteca debe ofrecer servicios interactivos en línea, para consultas de referencia, servicios de acceso al documento, reservas de publicaciones, etc.
- Las exposiciones constituyen una de las vías de dar a conocer los servicios bibliotecarios. Se podrían organizar exposiciones periódicas, centradas en

aspectos de la actualidad económica, dirigidas a diferentes tipos de usuarios. Asimismo, la Biblioteca establecería convenios con los más importantes proveedores para mostrar sus productos y servicios en la sala de exposiciones.

4.2.4 Estrategia de promoción

Con estas estrategias se buscarán cubrir las necesidades concretas de los usuarios mediante la persuasión, recordatorios, información de los servicios, de la ubicación, el horario de atención, etc. bajo la modalidad de publicidad y las relaciones públicas.

- Se deberán difundir los servicios y lugar de la Biblioteca mediante folletos y carteles los cuáles deben de ser atractivos e innovadores y puestos a disposición de los usuarios. Además, distribuirlos a las diversas instituciones educativas y empresariales que tengan interés en el ámbito económico y financiero. Esta campaña buscará dar a conocer a los usuarios potenciales el nuevo rol de la Biblioteca como centro de difusión de las nuevas tendencias mundiales en el ámbito económico.
- Se deben realizar exposiciones de las nuevas publicaciones y colecciones especiales. Este evento puede ser aprovechado para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio y la premiación para lectores más destacados.
- Se debe de promocionar a la Biblioteca entre las instituciones educativas y del sector de interés (Ministerio de Economía y Finanzas, Banco de la Nación, etc.), mediante la realización de charlas sobre los productos, servicios, horarios, lugar, etc.
- Otro medio para promocionar los servicios bibliotecarios es mediante las visitas guiadas a la Biblioteca para los alumnos de las universidades que van a las instalaciones del Banco, así los alumnos podrán aclarar sus dudas y conocer más sobre la Biblioteca.
- La Biblioteca debe anunciar sus servicios en diarios y revistas especializadas en el ámbito económico, financiero y de negocios.

4.3 Cronograma de actividades

A continuación se muestran las principales actividades a realizar con sus respectivas metas y responsables de ejecución.

Tabla N.º 5
Cronograma de actividades – 2007

ACTIVIDADES	META ANUAL	META SEMESTRAL	RESPONSABILIDAD
Producción de folletos y carteles	2	1	Encargado de servicios
Campañas para instituciones educativas	12	6	Jefatura de la Biblioteca
Visitas a la Biblioteca	42	21	Jefatura de la Biblioteca / Encargado de servicio
Semana de la Biblioteca y la Información	1	1	Todo el personal del Departamento de Biblioteca
Anuncios en diarios especializados y revistas de negocios	4	2	Subgerencia de Proyección Institucional
Participación en exposiciones	2	1	Encargado de Procesos / Encargado de Servicio
Mejora de la página Web	1	1	Encargado de Soporte Tecnológico
Implementación de nuevos servicios	4	2	Encargado de Servicio / Encargado de Soporte Tecnológico

Elaboración propia

4.4 Presupuesto

Para el desarrollo de estas estrategias es necesario contar con el siguiente presupuesto:

Tabla N.º 6
Presupuesto para el 2007

ACTIVIDADES	META	COSTO UNITARIO	TOTAL
Producción de folletos y carteles	2	S/. 500	S/. 1 000
Campañas para instituciones educativas	12	S/. 100	S/. 1 200
Visitas a la Biblioteca	42	S/. 180	S/. 7 500

Semana de la Biblioteca y la Información	1	S/. 3 500	S/. 3 500
Anuncios en diarios especializados y revistas de negocios	4	S/. 3 500	S/. 14 000
Participación en exposiciones	2	S/. 1 500	S/. 3 000
Mejora de la página Web	1	S/. 5 000	S/. 5 000
Implementación de nuevos servicios	4	S/. 3 000	S/. 12 000
TOTAL			S/. 47 200

Remuneraciones	S/. 5 000,00
Bienes	S/. 15 000,00
Servicios	S/. 27 200,00
TOTAL	S/. 47 200,00

Elaboración propia

4.5 Financiamiento

El financiamiento de las estrategias de marketing estará dado dentro del presupuesto institucional, para el cual la asignación de gastos en los rubros solicitados será de acuerdo a la gerencia respectiva. La Gerencia de Comunicaciones será el área encargada de los eventos, ya sea en participación como en organización. Para el rubro de remuneraciones, la gerencia encargada será la de Tecnologías de Información, debido a que contratar al especialista en desarrollar y mejorar la página Web de la Biblioteca le corresponde a esta área.

La Gerencia de Administración, mediante el área de Imprenta, será la encargada de elaborar los folletos y carteles y estos costos serán desembolsados de su partida presupuestaria.

CONCLUSIONES

1. La situación actual de la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú es competitiva en lo concerniente a sus servicios, colección, recurso humano y presupuesto, pero muestra una carencia de nuevos servicios Web y equipos informáticos, así como una deficiencia en sus estrategias de marketing. Actualmente, se tiene mucha disposición y apoyo de parte de la Gerencia y la Alta Dirección para poder solucionar e impulsar a la Biblioteca, por ello se hace viable la posibilidad de ejecutar e implementar con nuevos equipos a la Biblioteca. Las fortalezas que tiene la Biblioteca están en función al equipo humano con que dispone, debido a la experiencia que cuenta; la actualizada e importante colección que se tiene, la buena planificación de las adquisiciones y el presupuesto que se dispone. Pero la carencia de un plan o estrategias de marketing es la mayor debilidad que se tiene que solucionar, así como el que la Biblioteca no esté integrada o forme parte de un consorcio o grupo que pueda ayudarse o compartir su colección y servicios. Finalmente, se puede decir que existen muchas oportunidades de mantenerse y crecer como biblioteca debido a que no hay muchas bibliotecas públicas que oferten sus servicios de manera gratuita a los usuarios y que cuenten con información de calidad en el ámbito económico y financiero.
2. El Departamento de Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú presenta una estructura organizativa de tipo vertical. Sin embargo, este organigrama no está en función a la cantidad de responsables de cada área. Además, el número de profesionales bibliotecólogos no se abastece para las áreas que hay en la biblioteca y los procesos que cada una de ellas realiza. Las funciones del personal son mostradas al detalle en el anexo N.º 4.
3. Según el análisis realizado, se ha podido determinar que las causas que han motivado el descenso de usuarios externos a la biblioteca son: el tiempo que la biblioteca permaneció cerrada debido al traslado de local; no

se realizó la debida difusión a los usuarios sobre el cambio ni la ubicación del nuevo local; los usuarios mostraron fastidio y disconformidad con los servicios que de manera restringida se estaban brindando, la conversión al formato digital de publicaciones impresas y que han sido puestas libremente desde la página Web del Banco.

4. Las estrategias de marketing que se proponen serán las de posicionamiento, competitivas, crecimiento y promoción, las que van a permitir mejorar los servicios y recuperar a los usuarios que desconocen sobre la Biblioteca del Banco Central, ya sea por la ubicación, horario o acceso a la información que se brinda. Para las estrategias de posicionamiento se reforzará la gratuidad de los servicios y mantendrá la calidad en la atención, mediante la participación de foros y la implementación de nuevos servicios y productos. Para las estrategias competitivas, al ser retadores del líder, se buscará repotenciar los equipos tecnológicos con la renovación de los mismos y mantener la imagen de la Institución con contenidos y accesos libres a bases de datos digitales en texto completo. En las estrategias de crecimiento se debe buscar penetrar en el mercado mediante alianzas con otras instituciones o la conformación de redes con bibliotecas o instituciones especializadas en economía y finanzas, ya sean locales o regionales. Finalmente, las estrategias de promoción permitirán la persuasión y recordación de los servicios gratuitos con la publicidad mediante los folletos y carteles, charlas interinstitucionales, anuncios en publicaciones especializadas y las visitas guiadas para alumnos de otras universidades.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda un mayor empuje en el campo tecnológico, mediante la implementación de nuevos equipos informáticos y desarrollo de nuevos servicios Web, así como implementar las estrategias de marketing planteadas las que están en función a tener presencia en la comunidad académica especializada en el ámbito económico y financiero, mediante la mejora de las debilidades encontradas y aprovechamiento de fortalezas que se tienen. Se debe de tomar en cuenta la disponibilidad de las altas autoridades del Banco para la renovación y modernización de la infraestructura, mobiliario y equipos de la Biblioteca.
2. Se recomienda reformular el organigrama de la Biblioteca así como las funciones del personal, de acuerdo a los cargos y actividades que realiza cada especialista. También es necesaria la contratación de dos bibliotecólogos que puedan colaborar en la actualización y arreglo de la información de las bases de datos.
3. La difusión de la ubicación del nuevo local y los servicios, así como resaltar la gratuidad de los mismos. El Banco cuenta mediante el programa de visitas para los alumnos de diversas universidades, se recomienda incluir a la Biblioteca dentro de las áreas de visita, que permitirá exponer los servicios y materiales bibliográficos que se disponen para su revisión y consulta. Es recomendable la elaboración de un banner o gigantografía que sea colocado en la parte frontal de la Biblioteca que resalte los servicios que se brindan.
4. Para mejorar la afluencia de usuarios externos a la Biblioteca se recomiendan las estrategias de marketing de crecimiento, posicionamiento, competitividad y publicidad. Estas estrategias se podrían realizar debido al apoyo de la Gerencia para el desarrollo y aprobación de las actividades programadas y presupuestadas. Las estrategias de crecimiento permitirán generar nuevos usuarios mediante las visitas planeadas, para lo cual es

necesario mejorar e incrementar los servicios. Las estrategias de posicionamiento permitirán tener más presencia en la comunidad académica y en la mente de los usuarios mediante la participación en eventos organizados por el Banco. Al ser retadores del líder, las estrategias competitivas que se plantean permitirán diferenciarnos de nuestros competidores mediante las promociones de servicios y accesos gratuitos a la información, la buena imagen que se tiene. Y las estrategias de promoción posibilitarán que la biblioteca pueda ser más conocida en el ámbito económico financiero y universitario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- **Aranda, C.** (2002). *Estudio de mercado para el repotenciamiento de la mapoteca de la Biblioteca Nacional*. Informe profesional para optar el grado de Licenciada en Bibliotecología, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- **Atherton, P.** (1998). *Manual para sistemas y servicios de información*. París: UNESCO.
- **Barrientos, P. y Cavani, C.** (2004). *Marketing en organizaciones de servicios de salud*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- **Buonocore, D.** (1976). *Diccionario de Bibliotecología*. (2a. ed.). Buenos Aires: Marymar.
- **Contreras, F., Olaya, J., Pereda, S., Peña, J. y Alvarez, H.** (2004). *Calidad de los servicios en unidades de información: gestión y competitividad de bibliotecas*. Lima: Ediciones Generación Conquistadora.
- **Contreras, F., Olaya, J. y Peña, J.** (2007). *Marketing en las unidades de información*. Lima: OSREVI.
- **Diccionario Real Academia Española** (1992). *Diccionario de la lengua española* (21a. ed.) Madrid: Espasa Calpe.
- **Döllgats, A.** (2001). *Educación y formación de los usuarios de la información científica y técnica: guía para profesores*. París: UNESCO.
- **Evans, A., Rhodes, R. y Keenan, S.** (1977). *Educación y formación de los usuarios de la información científica y técnica: Guía del UNISIST para los profesores*. París: UNESCO.
- **Hernández, J.** (2001). *Marketing de servicios*. México: UTHEA.

- **Kotler, P. y Armstrong, G.** (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- **Mayorga, D. y Araujo, P.** (2002). *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- **Mayorga, D. y Araujo, P.** (2007). *El Plan de marketing I*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- **Mintzberg, H. y Brian, J.** (1993). *El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Perú, Banco Central de Reserva del Perú (1931). *Estatuto*. Lima: BCRP.
- Perú, Banco Central de Reserva del Perú (2005). *Reglamento de Organización y funciones del Banco Central de Reserva del Perú*. Lima: BCRP.
- Perú, Banco Central de Reserva del Perú (2006). *Memoria anual*. Lima: BCRP.
- **Pipoli, G.** (ed.) (2007). *Las mejores prácticas del marketing: casos ganadores de los premios Effie Perú 2006*. Lima: Universidad del Pacífico; BCP; Telefónica; Prima AFP.
- **Ries, A. y Tour, J.** (1991). *La guerra de la mercadotecnia*. Madrid: McGraw-Hill.
- **San Martín, C.** (2003). *Planeamiento estratégico de la biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Informe profesional para optar el grado de Licenciada en Bibliotecología, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- **Schnarch, A.** (2005). *Desarrollo de nuevos productos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

- **Solís, J.** (2004). *El manejo del marketing en el servicio educativo; en la organización educativa continental*. Informe académico profesional para optar el grado de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- **Vildósola, M.** (2004). *Gestión de Mercadotecnia*. Lima: Universidad de Lima Fondo de Desarrollo Editorial.

PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- **Atenas, J.** (2006). Estrategias bancarias aplicables a las bibliotecas: La satisfacción y fidelización de usuarios. *Biblios*, 7(23), 1-12.
- **Bautista, E.** (2000). La mercadotecnia de la información en las bibliotecas universitarias. *Bibliotecas Universitarias Nueva Época*, 3(2), 108-117.
- **Fernández, V.** (2004). Promoción de los servicios de la biblioteca: un enfoque desde el marketing no convencional. *Biblios*, 5(20), 3-13.
- **García-Morales, E.** (1997, abril). Marketing en bibliotecas. Educación y Bibliotecas. *Educación y Biblioteca*, 9(78). 33-37.
- **Velasco, J.** (2005). El usuario ante todo. Herramientas de arquitectura de información para el diseño de bibliotecas digitales universitarias. *Bibliotecas Universitarias Nueva Época* 8(1), 12-20.

PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS

- **Cagnoli, R.** (2000). *Marketing bibliotecario: ¿usuarios o clientes?*. [En línea]. Buenos Aires: INAP. Recuperado el 12 de noviembre de 2007: <http://eprints.rclis.org/archive/00006030/>
- **Dictionary of Marketing Terms** (2007, noviembre) [en línea]. Recuperado el 12 de noviembre de 2007: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php>
- **Estrategia.info** (2007, noviembre). *Estrategia, táctica y gestión empresarial* [en línea]. Recuperado el 13 de noviembre de 2007: <http://www.estrategia.info/html/articulos/que-es-estrategia.htm>

- **Feria, L.** (2000). *Las tecnologías de información y los desafíos mercadotécnicos en las bibliotecas latinoamericanas* [en línea]. Colima: IFLA. Recuperado el 25 de octubre de 2007: <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/038-110s.htm>
- **Jaafar, S.** (1998) *Marketing de productos y servicios de las tecnologías de la información en bibliotecas : La experiencia de Malasia.* [en línea]. Amsterdam: IFLA. Recuperado el 09 de noviembre de 2007: <http://www.ifla.org/IV/ifla64/126-86s.htm>.
- **Legaz, M.** (2005). *Marketing de una red de bibliotecas* [en línea]. Buenos Aires: ABGRA. Recuperado el 15 de noviembre de 2007: <http://www.renics.com.ar/jabsa2005/marketing05.pps>
- **Mañas, J.** (1999). *Marketing y difusión de servicios en una biblioteca universitaria del próximo milenio* [en línea]. Catalunya: COBDC. Recuperado el 12 de noviembre del 2007: <http://www.cobdc.org/jornades/7JCD/63.pdf>
- *Origen del Banco Central de Reserva del Perú* (1999) [En línea]. Lima: BCRP. Recuperado el 12 de enero de 2007: http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Publicaciones/Libros/BCRP/b_01.pdf
- *Plan de marketing* (2007). [En línea]. Recuperado el 14 de noviembre de 2007, del sitio Web de la Red de Cajas de Herramientas Mipyme.: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm#concepto>
- **Solanelles, M.** (2006). *Marketing de los Servicios de Información.* [En línea]. Recuperado el 28 de noviembre de 2007: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mktservi nfo.htm>
- **Valdés, M.** (1993). Marketing en el Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Alternativas para su aplicación. *ACIMED* [en línea], 1(3). Recuperado el 18 de noviembre de 2007: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol1_3_93/aci05393.htm

OTROS DOCUMENTOS

- **Ponce, O.** (2006). *Plan de marketing* [Diapositiva]. Lima: Partner Consulting. 73 diapositivas
- **Prieto, P.** (1997). *Historia del Centro de Información y Documentación*. [Archivo vertical]. Lima: BCRP.

ANEXOS

DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA

USUARIOS POR GERENCIAS QUE SOLICITAN PRÉSTAMOS
ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DEL CIRCULANTE
AUDITORÍA
COMUNICACIONES
CONTABILIDAD Y SUPERVISIÓN
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
ESTABILIDAD FINANCIERA
ESTUDIOS ECONÓMICOS
GESTIÓN DE RIESGOS
JURÍDICA
OFICINAS ESPECIALES
OPERACIONES INTERNACIONALES
PERSONAL JUBILADO
SEDES REGIONALES
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
TOTAL USUARIOS
TOTAL PRÉSTAMOS
BASES DE DATOS: BÚSQUEDAS
PDF
VISITANTES : USUARIOS EXTERNOS
PUBLICACIONES LEÍDAS
PREST. INTERBIBLIOTECARIOS
DIFUSIÓN SELECTIVA DE LA INF. (DSI)
USUARIOS INSCRITOS
USUARIOS ATENDIDOS
PRÉSTAMOS PP
DIFUSIÓN SELECTIVA DE LA INF. (E-MAIL)
USUARIOS ATENDIDOS
ENVÍOS
CONSULTAS DE LA PÁGINA WEB
USUARIOS INTERNOS
USUARIOS EXTERNOS

2005		2006		PRIMER TRIMESTRE		
Año	Prom. M	Año	Prom M	Enero	Febrero	Marzo
51	4	49	4	4	10	34
46	4	47	4	0	3	26
33	3	13	2	2	5	12
2	0	47	5	25	29	26
33	3	13	2	1	3	10
1	0	13	0	2	0	14
91	8	60	5	13	12	60
448	37	257	21	18	61	80
0	0	0	0	0	0	0
85	7	20	3	0	6	3
134	11	47	4	3	8	20
85	7	226	21	9	4	33
7	1	11	2	1	1	8
0	0	1	1	0	1	2
33	3	28	3	1	3	10
973	81	832	69	79	146	338
2386	199	1798	150	206	270	574
3502	292	1612	134	327	808	375
2260	188	1529	127	189	465	311
6952	579	4742	431	174	283	284
13298	1108	6636	603	249	293	328
33	3	53	7	9	0	1
150	137	160	160	160	160	160
379	127	371	93	114	109	102
5498	458	5993	499	587	578	565
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	71	664	873
-	-	-	-	152	1257	1776

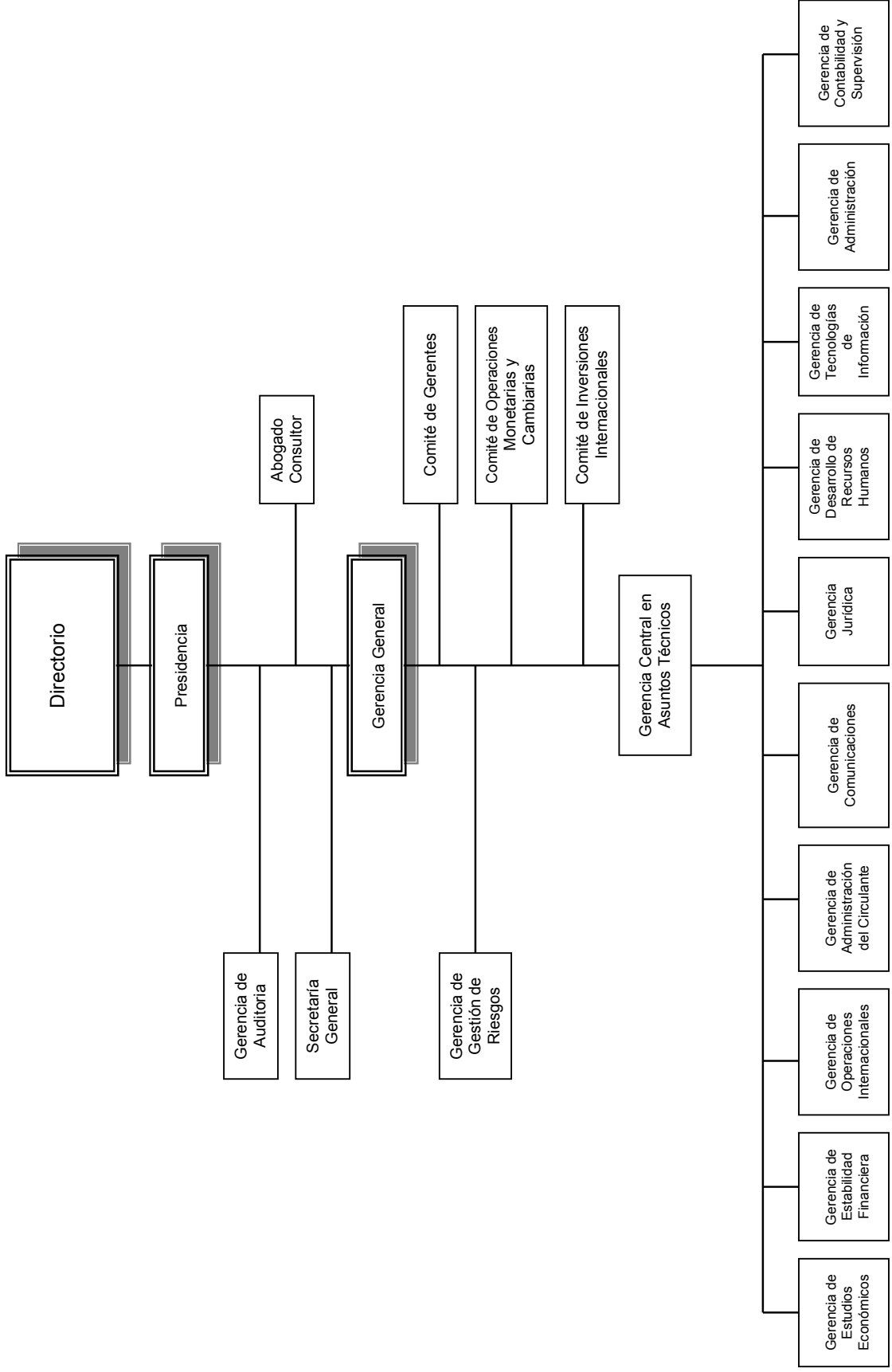
ANEXO N.º 1
Estadística de servicios 2007

		SEGUNDO TRIMESTRE					
Total		Abril	Mayo	Junio	Total		
48		19	35	19	73	4	
29		18	20	4	42	4	
19	3	13	16	4	33	3	
80		17	25	16	58	4	
14	3	11	11	5	27	3	
16		17	19	6	42		
85	3	58	29	19	106	3	
159	3	85	121	67	273	3	
0		7	6	3	16	4	
9		2	10	3	15		
31	3	12	22	15	49	3	
46	3	30	39	32	101	3	
10	3	4	5	0	9	3	
3	3	1	0	0	1	3	
14	3	6	8	6	20	3	
563	3	300	366	199	865	3	
1050	3	552	779	377	1708	3	
1510		225	322	287	834		
965		146	350	658	1154		
741		369	615	532	1516		
870		313	628	723	1664		
10		3	1	0	4		
160		160	159	159	159		
108		122	116	116	118		
1730		508	488	408	1404		
-		-	-	-	-		
-		-	-	-	-		
1608		711	937	822	2470		
3185		1917	2434	1643	5994		

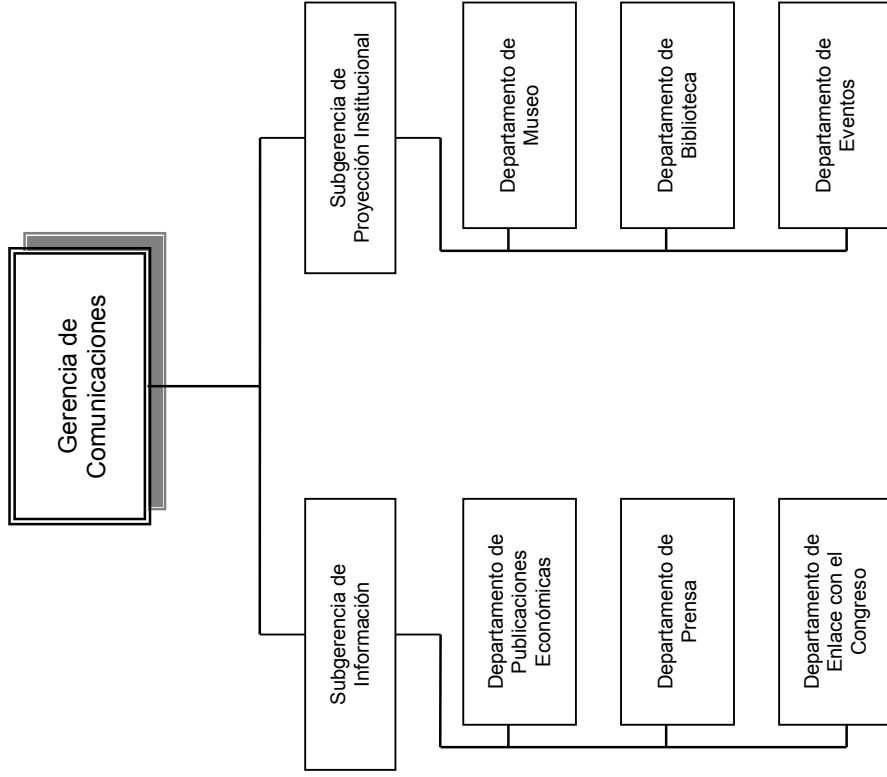
TERCER TRIMESTRE					CUARTO T	
Julio	Agosto	Setiem	Total		Octubr.	Noviem.
12	16	26	54	3	12	0
4	11	21	36	3	14	0
4	13	13	30		12	0
22	20	14	56	3	13	0
2	8	16	26		9	0
16	9	5	30	3	10	0
11	29	29	69	3	28	0
51	116	72	239		55	0
4	4	4	12	3	1	0
6	10	4	20	3	1	0
11	31	11	53	3	26	0
24	27	15	66	3	17	0
3	3	1	7		2	0
0	4	0	4	3	0	0
5	7	1	13		2	0
175	308	232	715	3	202	0
432	546	368	1346	3	366	0
200	259	190	649		203	0
160	209	272	641		159	0
377	489	601	1467		541	0
461	552	848	1861		835	0
4	8	2	14		2	0
159	159	159	159		165	0
113	107	105	108		106	0
592	533	548	1673		547	0
-	-	88	88		-	-
-	-	88	88		-	-
1460	1179	1139	3778		754	0
1195	948	1801	3944		2010	0

RIMESTRE			2007	
Diciem.	Total		Año	Prom Men
0	12	3	187	19
0	14	3	121	0
0	12		94	9
0	13	3	207	21
0	9		76	8
0	10	3	98	11
0	28	3	288	29
0	55		726	73
0	1	3	29	0
0	1	3	45	5
0	26	3	159	16
0	17	3	230	23
0	2		28	3
0	0	3	8	2
0	2		49	5
0	202	3	2345	235
0	366	3	4470	447
0	203		3196	320
0	159		2919	292
0	541		4265	427
0	835		5230	523
0	2		30	4
0	165		160	160
0	106		440	147
0	547		5354	535
-	0		-	#iVALOR!
-	0		-	#iVALOR!
0	754		8610	861
0	2010		15133	1513

ANEXO N.º 2 Organigrama general - BCRP



ANEXO N.º 3
Organigrama de la Gerencia de Comunicaciones



ANEXO N.º 4
Funciones del personal del Departamento de Biblioteca

NUM.	CARGO	FUNCIONES
1	Jefatura	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar y dirigir las actividades del Departamento. • Realizar el presupuesto y planificación de actividades del Departamento. • Promover convenios de intercambio de documentos con entidades equivalentes. • Elaborar el informe de gestión • Supervisar el trabajo de las demás áreas del Departamento
2	Especialista Bibliotecólogo Encargado del área de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse del servicio de préstamo y consulta. • Proponer y difundir las nuevas adquisiciones. • Brindar información actualizada al personal del Banco • Participar en el descarte de publicaciones • Elaborar reportes estadísticos mensuales de servicios. • Participar en los proyectos de automatización del Departamento • Encargarse de la realización del inventario anual
3	Especialista Bibliotecólogo Encargado del área de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del control de calidad de la información en las bases de datos del Departamento. • Realizar la clasificación, catalogación e indización del material bibliográfico. • Elaborar el boletín semanal • Participar en el descarte de publicaciones • Elaborar reportes estadísticos mensuales del procesamiento de publicaciones. • Participar en los proyectos de automatización del Departamento. • Apoyar en el inventario anual
4	Especialista Bibliotecólogo Encargado del área de Adquisiciones y soporte Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del trámite de adquisiciones del Departamento de Biblioteca. • Realizar la programación mensual de gastos de publicaciones. • Efectuar el registro de compras de publicaciones en cuadros estadísticos (mensual y anual) • Apoyar en la clasificación, catalogación e indización del material bibliográfico. • Participar en el descarte de publicaciones • Elaborar reportes estadísticos mensuales del procesamiento de publicaciones. • Coordinar con la Gerencia de Tecnologías de Información en los proyectos de automatización del Departamento. • Supervisar el mantenimiento y desarrollo de la

		<p>página Web.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar Soporte a las bases de datos. • Apoyar en el inventario anual
5	Especialista Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en resolver las consultas de los usuarios internos y externos. • Encargarse de la venta de publicaciones del Banco. • Coordinar y mantener al día las encuadernación de publicaciones de la colección • Apoyar en el inventario anual
6	Especialista Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la atención de usuarios en la sala de lectura. • Apoyar en el servicio de Difusión Selectiva de la Información (DSI). • Elaborar las listas de publicaciones y envío a sucursales. • Realizar reportes estadísticos de su función. • Realizar el almacenamiento y ordenamiento de las colecciones y apoyar en el inventario anual.
7	Especialista Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el Servicio de Difusión Selectiva de Información (DSI). • Registrar el ingreso de publicaciones periódicas del departamento. • Elaborar reportes estadísticos de sus funciones. • Elaborar las etiquetas de código de barras. • Apoyar en el inventario anual.
8	Especialista Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el trámite de adquisiciones de publicaciones. • Apoyar en la formulación de la programación y ejecución d compras mensuales y anuales de material bibliográfico. • Mantener actualizada la colección de memorias nacionales y extranjeras. • Apoyar en el inventario anual.
9	Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el envío y recojo de documentos entre las gerencias del Banco. • Distribuir las publicaciones recibidas a los usuarios internos del Banco. • Realizar el almacenamiento de publicaciones • Apoyar en el inventario anual.

Fuente: Dpto. de Biblioteca-BCRP
Elaboración propia