

## CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) Y SERVICIOS DE INFORMACIÓN: La biblioteca como un negocio de la nueva economía

---

Por : Lic. Carlos E. Granados Molina

**Bibliotecólogo.**

**Biblioteca W. K. Kellogg – Hemeroteca. Universidad EARTH.**

**Lima, 23 de noviembre de 2001.**

---

### RESUMEN

*En una época caracterizada por las transformaciones constantes, los servicios bibliotecarios se enfrentan a nuevos paradigmas que, en muy poco tiempo, obligan a cambios radicales en la forma de hacer bibliotecología. Desde siempre, ese “hacer bibliotecología” ha estado íntimamente ligado con el cliente o usuario, fin último de nuestros quehaceres. Durante todo este tiempo ha resultado primordial conocer sus necesidades de información y niveles de satisfacción ante los estímulos (servicios y productos) que se le ofrecen. A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas herramientas para interactuar con esta clientela, pero tales herramientas han ido quedando cada vez más desfasadas conforme aumenta la complejidad y el volumen de la información y los servicios necesarios para hacerla llegar en forma oportuna y precisa a quienes requieren de ella. El mercadeo moderno, apoyado en las tecnologías de información y comunicación (TIC), pone al alcance de las organizaciones e instituciones diversas maneras de establecer relaciones con los clientes, cuyo fin primordial es conocerlos detalladamente, para conservar y cultivar una relación a lo largo del tiempo.*

*Una de tales herramientas es el llamado “Customer Relationship Management” (CRM), o Gestión de las Relaciones con el Cliente. Esta ponencia describe en qué consiste el CRM, tanto conceptualmente como desde el punto de vista tecnológico, su importancia estratégica para los negocios de la nueva economía, el impacto que tiene en las organizaciones y en las relaciones con el cliente, y en el profundo conocimiento que las empresas deben tener de éste. Analiza de qué forma las bibliotecas y los servicios de información en general pueden valerse de conceptos y herramientas como éstos para elevar su competitividad, mediante una mejora constante del servicio al cliente, derivada a su vez de un conocimiento profundo de sus cambiantes intereses y de una oferta precisa de los servicios que ofrece. Finalmente, relata una sencilla experiencia que se está desarrollando en la Universidad EARTH, en Costa Rica, cuyo propósito es conocer mejor al cliente que se atiende mediante un servicio de tablas de contenido.*

---

## **UN CAMBIO PARADIGMÁTICO**

La Revolución Industrial cambió radicalmente la faz de la Tierra, al igual que otras revoluciones anteriores y posteriores. La gente abandonó los campos y se trasladó a vivir a las ciudades, surgiendo las primeras mega-metrópolis; la población aumentó, surgiendo la necesidad de explicar fenómenos como éste a través de teorías como la de Thomas Malthus. Poseer capital era el signo de los tiempos, para ser parte de la elite del desarrollo industrial; quienes no poseían capital, debían resignarse a trabajar interminables horas en las peores condiciones imaginables en las fábricas de los capitalistas y en la tierra que ahora éstos poseían y que les había sido arrebatada. Capital, tierra y trabajo: a su alrededor giraba el desarrollo industrial. El mundo se regía por un paradigma estático, propio de las teorías mecanicistas de Newton, centrado en lo absoluto de las cosas, en el cual el ser humano no era visto como tal sino que se le consideraba un activo más, casi propiedad de la fábrica, la que podía hacer con él o con ella lo que quisiera. No había puntos intermedios, las cosas sólo podían ser blancas o negras, buenas o malas, claras u oscuras. No

existía una clase media, porque sólo existían ricos muy ricos -los menos- o pobres muy pobres -los más-; pobreza o riqueza, abundancia o escasez, eran las dos únicas alternativas concebibles. Las nacientes grandes empresas, primero de alcance nacional en los Estados Unidos y luego de alcance mundial, manejaban sus relaciones con los clientes bajo el mismo paradigma estático dominante. No es casual que la legendaria frase de Henry Ford haya sido acuñada en esa época, un fiel reflejo de este paradigma estático y mecánico: “el cliente puede pedir su automóvil del color que quiera, siempre y cuando sea negro”. Era la negación absoluta del cliente como individuo, el tributo máximo a la producción en masa donde no existía la posibilidad de una alternativa o de una opinión diferente. Era el mundo de Taylor y Fayol, con sus estudios de tiempos y movimientos y sus capataces pendientes de que cada clavo y tornillo se colocara en su lugar y de que los obreros cumplieran las cuotas asignadas para el día.

El inicio del siglo XX marcó también el inicio de una nueva ciencia, con genios de la talla de Albert Einstein y Max Planck, entre otros. Sus revolucionarias mentes no podían aceptar que el vasto universo en su infinitud fuera estático, monolítico, absoluto y continuo. Sus teorías de la relatividad y cuántica planteaban la existencia de un universo diferente, invisible, que se alejaba radicalmente de las ideas clásicas, pero que a pesar de eso estaba en el fundamento y esencia de todo cuanto existía, retando al paradigma convencional que había regido a la humanidad por siglos. El cambio paradigmático que comenzó a experimentar el mundo hace cerca de 100 años, y que todavía está en marcha, quitaba a las cosas y a su esencia absolutista del centro de ese universo y colocaba en su lugar al ser humano, con toda su diversidad e individualidad. Se aceptaban ahora los puntos intermedios y las alternativas a lo que antes se consideraba absoluto. Ya los pobres no estarían más condenados a la pobreza, por lo que surge la clase media. Para las décadas de 1950 y 1960 las organizaciones comenzaban a percatarse de que sus clientes eran seres humanos y que como tales cada uno era diferente del otro, que tenían diferentes necesidades y apetencias, que si a alguno le gustaba lo negro, a otro le gustaría lo blanco, pero que habrían cien más a los que les gustaría lo verde, lo amarillo, lo rojo o lo azul.

Así, el nuevo paradigma valora al ser humano y su diversidad, por lo que las empresas tienen que aprender a relacionarse con él, a conocerlo para complacerlo; de lo contrario correrían el riesgo de verse desplazados por la competencia alentada por las exigencias de los clientes, en demanda constante de nuevos servicios y productos, rebosantes de originalidad y creatividad, siempre tratando de ir adelante de los deseos de ese ser humano que ahora ocupa el centro del universo empresarial.

## **LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La diversidad humana es prácticamente infinita. Las empresas se enfrentaban a una nueva situación, donde ya la producción en masa no era la respuesta para atender las demandas de la clientela, marcada precisamente por esa infinita diversidad. La globalización impulsada por las tecnologías de información y comunicación –TIC-, contrario a lo que suele pensarse, no induce a la normalización, ya que de ser así seguiríamos moviéndonos en el viejo paradigma. El nuevo paradigma dinámico promueve la diversidad, la creatividad y la innovación, sustentadas en la necesidad de atender a esa infinita diversidad del ser humano. Las TIC permiten a las organizaciones acercarse más al cliente, sin importar donde esté, conocerlo, atenderlo en forma personalizada. Se desarrolla la cultura de servicio al cliente y se promueve la excelencia en el servicio como únicos medios de ser competitivos y de estar siempre en la preferencia de las personas que utilizan los servicios y compran los productos. Esa es la verdadera globalización que estamos experimentando, muy diferente a otros procesos globalizantes sufridos en el pasado. Las TIC, entre ellas Internet, marcan la diferencia al permitir establecer relaciones y atención personalizadas, contrario a lo que la mecanización propia de la era industrial produjo: producción en masa y normalización absoluta de los productos generados, donde la diversidad era ignorada.

## LA BIBLIOTECOLOGÍA Y SUS CLIENTES – USUARIOS

Más que muchas otras actividades desarrolladas por el ser humano, la Bibliotecología se ha caracterizado siempre por mantener una estrecha relación con sus usuarios. Es de suponer que la atención de las necesidades de información, necesidades humanas por definición, requiere un profundo conocimiento de quienes demandan los servicios ofrecidos para satisfacerlas. A lo largo del tiempo se han desarrollado herramientas y técnicas que han permitido identificar esas necesidades y acercarse lo más acertadamente posible a los usuarios. Los estudios de usuarios han sido la herramienta más utilizada para lograr tal cometido, pero lamentablemente, en términos generales, ha sido aplicada y explotada en forma poco consistente.

La creciente complejidad de las relaciones con el usuario ha demandado cambios profundos en la forma en que las bibliotecas interactúan con ellos. De hecho, uno de los primeros signos de estos profundos cambios fue evidente cuando hace algunos años, con la introducción de los conceptos de calidad total y mejoramiento continuo en las bibliotecas, al usuario tradicional se le comenzó a percibir como un cliente. La diferencia entre ambos conceptos no siempre es clara, pero podemos resumirla afirmando que un usuario es alguien que utiliza un servicio cuando no tiene mayores alternativas para escoger. En estos casos, el usuario recurre al proveedor del servicio como única opción, limitado generalmente por circunstancias geográficas, operativas o monopólicas. Por el contrario, un cliente se puede concebir como alguien que utiliza un servicio porque considera que es la mejor opción entre muchas otras, por lo que el proveedor del servicio deberá establecer estrategias que le permitan atraer y mantener la preferencia de esos clientes a lo largo del tiempo. La irrupción durante la década de 1990 de las tecnologías de comunicación remota por medio de redes computacionales, principalmente Internet, abrió horizontes hasta entonces insospechados para los tradicionales usuarios de los servicios bibliotecarios. Fue entonces cuando comenzó a resultarnos común escuchar la amenaza, muchas veces proveniente de los mismos interesados, de que con la llegada de Internet las bibliotecas tendrían un futuro bastante incierto, ya que ahora los usuarios disfrutarían de acceso en

su despacho o en su propio hogar a grandes cantidades de información. El tiempo se ha encargado de demostrar que la realidad es muy diferente, pero las bibliotecas han tenido que luchar arduamente para que la amenaza tecnológica se revierta en una oportunidad.

## **LA AMENAZA TECNOLÓGICA COMO OPORTUNIDAD**

¿Cuál es el verdadero papel que juegan las tecnologías en el nuevo quehacer bibliotecario? Para muchos no representan más que la oportunidad de acceder a grandes cantidades de datos, información y conocimiento en forma remota y de maneras hasta hace poco tiempo inimaginables. El problema es que esas mismas oportunidades están al alcance de organizaciones e individuos, sin que necesariamente medie la intervención de un profesional en bibliotecología. Las tecnologías han acercado la información a las masas, con interfaces y sistemas cada vez más amigables y con tecnologías cada vez más asequibles gracias a la reducción de precios. Aunque la brecha digital aún es amplia, no cabe duda de que es cuestión de tiempo, al igual que ha sucedido con otras tecnologías, para que la penetración de las TIC se amplíe considerablemente. Esta situación plantea a las bibliotecas la urgente necesidad de pensar diferente y de visualizar la utilización de estas tecnologías de manera creativa e innovadora. Por lo general, las TIC han sido utilizadas como dispensadoras de información o aceleradoras de procesos, pero pocas veces se les ha considerado como herramientas para capturar información del entorno, de los clientes, de la competencia, del mercado, en una palabra, del negocio en que se desenvuelven las bibliotecas. Es poco lo que se ha explotado a estas tecnologías y herramientas como medios de comunicación en doble vía, que permitan una verdadera interactividad con los clientes. De hecho, esto también es relativamente cierto para una gran cantidad de actividades diferentes a la bibliotecología. Aquí radica la nueva oportunidad para las bibliotecas en cuanto a la utilización inteligente de las TIC: en su apropiación para convertirlas en herramientas que les permitan conocer las preferencias y diferencias de los clientes que atienden, que ahora resultan mucho más diversos y complejos que

hace sólo unos pocos años. Esta complejidad obliga a que las viejas herramientas desarrolladas para conocerle deban ser remozadas.

## EL CRM COMO CONCEPTO

El *Customer Relationship Management* –CRM-, o en español "Gestión de Relaciones con el Cliente", representa el reconocimiento del valor que tiene el cliente para las organizaciones modernas, cualquiera que sea el negocio al que se dedican. Según Drucker el mercadeo exitoso tiene por finalidad "conocer y comprender al consumidor tan bien, que el producto o servicio satisfaga sus necesidades precisas y se venda sin promoción alguna." (Porras, 2001). Esta necesidad hace darse cuenta a las organizaciones que la única forma de lograrlo es tener una relación estrecha con los clientes, por lo que surge el mercadeo directo. Esta técnica de mercadeo se empezó a utilizar "en la comercialización de productos y servicios especializados, en nichos de mercado o segmentos tan claramente diferenciados, que económicamente tenía más sentido que hacer un esfuerzo masivo." (Porras, 2001). Una primera forma de contacto dirigido fue el correo convencional. Antes de esto, el mercadeo era basado en el producto, no en el ser humano. El CRM establece una posición diferente, acorde con el cambio paradigmático que hemos venido discutiendo, y propone que las organizaciones deben desarrollar relaciones duraderas con el cliente y cultivarlas a lo largo del tiempo, como única alternativa para desarrollar su confianza y lealtad y de conocer sus preferencias y particularidades en detalle.

El CRM como concepto se sustenta en cuatro pilares fundamentales (Porras, 2001 (b)), que deben ser considerados antes de iniciar un proyecto de este tipo, y que se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Almacenamiento, procesamiento y acceso a la información de los clientes.
2. Análisis de los datos para la toma de decisiones.
3. Comunicación directa, relevante, personalizada e interactiva.

#### 4. Adaptación estructural y / o funcional en la organización.

### **La información**

El primer componente se refiere a la recopilación de información sobre los clientes de la organización. Si lo que se van a establecer son relaciones, es lógico pensar que éstas sólo pueden ser establecidas con individuos; es más, si el objetivo es mantener y cultivar estas relaciones a lo largo del tiempo, lo ideal es que se posea un conocimiento amplio de esos individuos con los que pretendemos interactuar. El tipo de información que se recopile debe ser, antes que nada, demográfica y de contacto, aunque un proyecto de CRM debe explorar también las características psicográficas del cliente, para conocer su comportamiento en el uso de los servicios y en la compra de los productos que se le ofrecen.

### **Análisis de la información**

Una vez que se ha recopilado la información necesaria, el segundo componente es el análisis. Este análisis permitirá diferenciar a un individuo de todos los demás, de manera que la relación sea realmente personalizada y responda a sus verdaderos intereses. Lo importante es clasificar a las personas por su comportamiento, para determinar oportunidades de nuevos servicios y productos. El mercadeo uno a uno es lo que cada cliente percibe al recibir propuestas de valor altamente personalizadas.

### **Comunicación interactiva**

En este tercer componente los mensajes deben ser directos. Aquí no tienen cabida los medios masivos de comunicación, por no aportar nada al proceso. Si se busca construir una relación con los clientes, la comunicación debe constituirse en un verdadero diálogo; aquí cuenta más lo que escuchamos que lo que decimos.



## La estructura organizacional

Un proyecto de CRM implica un cambio radical de la filosofía organizacional en cuanto a las relaciones con los clientes, y como tal, conlleva también cambios estructurales que deben ser asumidos con prontitud.

En síntesis, podemos afirmar que una cultura de CRM que busque cultivar una relación duradera y satisfactoria con los clientes, va mucho más allá de la cultura de servicio al cliente que las empresas han manejado durante varios años. El CRM no busca solamente crear y atraer clientes, si no más bien llevarlos a una relación en un estado superior, convirtiéndolos en amigos de la organización. En ese esfuerzo, el CRM tiene impacto en las personas – tanto clientes como miembros de la organización-, los procesos y la tecnología (PIVOTAL, 2001).

## LA TECNOLOGÍA DEL CRM

El CRM forma parte de una estrategia tecnológica mayor conocida como ERP (*Enterprise Resource Planning*), que busca integrar todas las actividades de la organización. Aunque el concepto de CRM pueda estar claramente establecido, la complejidad y el volumen de las relaciones con los clientes demandan algo más que la buena voluntad de los líderes para llevarlo a la práctica. La TIC brinda el aporte fundamental para realizar una gestión eficiente de estas relaciones, que de otra manera serían totalmente inmanejables y no producirían los resultados esperados. En términos generales, “el *software* CRM le ayuda a la empresa a lograr un aumento del volumen de ventas, seleccionar mejor a los clientes y darles un mejor servicio post-venta”, además de captar nuevos clientes (Samaniego, 2001). Normalmente cualquier *software* CRM incluye diversos módulos que pueden ser implementados por partes, módulos que pueden variar de una solución a otra, pero que básicamente son:

1. Ventas y promoción.



2. Productos.
3. Base de datos, mercadotecnia, *data mining*.
4. Servicio al cliente, atención de reclamos, asistencia y ayuda.
5. Contacto en línea – Internet.

### **Factores clave**

Una máxima en el mundo de la informática afirma que la automatización aplicada a una operación eficiente eleva la eficiencia; pero por el contrario, la automatización aplicada a una operación ineficiente eleva la ineficiencia. Igual sucede con las aplicaciones de CRM. La tecnología por sí misma no resuelve los problemas que la organización venga arrastrando, por lo que es indispensable que en forma simultánea con la aplicación tecnológica se tenga presente que la gente es quien determinará, a fin de cuentas, el éxito del proyecto. La gente debe estar informada, motivada y entregada a la nueva estrategia. Además, los procesos deben estar plenamente identificados y estructurados. Sólo así la aplicación tecnológica funcionará como se espera.

### **CRM e Internet**

Al inicio de este artículo se afirmó que las bibliotecas han utilizado tradicionalmente las TIC como dispensadoras de información en una sola vía – de la organización al cliente-, negando la posibilidad de respuesta, cuestionamiento e interactividad. Internet es una herramienta que ha establecido nuevos estándares en las relaciones de las organizaciones con los clientes, permitiéndole precisamente todo eso: preguntar, proponer e interactuar con el proveedor del servicio. Por otra parte, ha permitido a las organizaciones escuchar mejor a sus clientes, con el fin de adaptar los servicios y productos a sus verdaderos intereses y necesidades. La aplicación de CRM en Internet viene a ser la culminación natural del desarrollo de las TIC en los últimos años.

Las bibliotecas han pasado por todos los anteriores estados de desarrollo de la TIC, incorporando poco a poco esas tecnologías a sus procesos y servicios.

Por lo tanto, resulta también natural que ahora se apresten a incorporar nuevos conceptos y tecnologías que le permitan no solamente dispensar información, sino también recopilar datos valiosos de la fuente que desde siempre ha significado su razón de ser: el ser humano que necesita y utiliza información.

### **¿Sólo para grandes empresas?**

Antes de analizar la aplicación de conceptos y tecnologías de CRM en las bibliotecas, es válido plantearse esta pregunta: ¿son estos conceptos y tecnologías aplicables únicamente a grandes corporaciones comerciales? Las aplicaciones tecnológicas que es posible identificar en el mercado tienen costos elevados, muchas veces de miles o cientos de miles de dólares. Las restricciones presupuestarias que padecen la mayoría de las bibliotecas, particularmente en la región de América Latina, ponen fuera de su alcance este tipo de tecnologías. Sin embargo, la pregunta real puede plantearse dejando de lado el aspecto económico, para reflexionar sobre la aplicabilidad real de estos conceptos en el quehacer bibliotecológico. En realidad, un proyecto de CRM puede ser grande o pequeño, dependiendo del tamaño de la organización que desee implementarlo y de su realidad. El tamaño del esfuerzo no es tan importante como la claridad del objetivo y dar un paso adelante en su consecución.

## **LAS BIBLIOTECAS Y EL CRM**

### **Experiencia en la Biblioteca W. K. Kellogg de la Universidad EARTH**

Partamos del hecho de que a nuestros efectos viene a ser más importante el concepto que la tecnología de CRM. La tecnología es una herramienta que facilita la administración de un proyecto de esta índole. Por encima de toda tecnología hay un concepto con el que se debe trabajar, y al que la tecnología debe servir. La tecnología viene a ser la sintaxis que ayuda a coordinar y a unir los elementos del concepto; mientras tanto, el concepto viene



a ser la praxis y el pensamiento creativo que efectivamente transformará el mundo. La sintaxis –tecnología- puede ser muy sofisticada y compleja, o bien, puede bastar con que suministre los elementos básicos indispensables para que el concepto funcione eficientemente. Por lo tanto, nos interesa más el concepto, porque representa una nueva forma de pensar y de hacer las cosas.

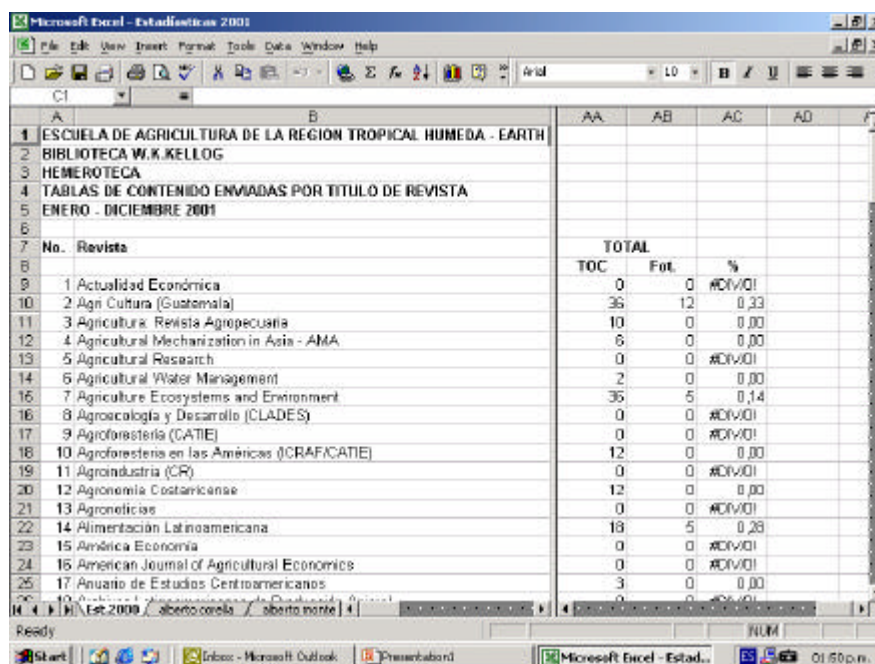
El CRM es una nueva forma de ver las relaciones con los clientes. Analiza y gestiona información sobre los clientes de manera que sea posible conocerlos, atenderlos, satisfacerlos y hacerlos parte funcional de la organización. Veamos la forma como manejamos estos conceptos por medio de una experiencia que se desarrolla en la Hemeroteca de la Biblioteca W. K. Kellogg, de la Universidad EARTH, en Costa Rica.

### **La información**

Trabajar con información no debería ser ajeno a las bibliotecas, sin embargo, la forma en que ésta se utiliza para gestionar servicios, productos, relaciones con los clientes y tomar decisiones no ha sido la mejor. El servicio de tablas de contenido, muchas veces cuestionado, resulta ideal para establecer relaciones duraderas con los clientes, siempre y cuando se logre medir y analizar su comportamiento ante los estímulos que el servicio le proporciona, por medio del análisis de la información de retorno que los mismos clientes suministran, ya sea por medio de entrevistas y contactos estructurados o del uso cotidiano del servicio. Para hacerlo no estamos utilizando ninguna herramienta de CRM disponible en el mercado; de hecho, la universidad, por medio de su unidad de informática, está iniciando la investigación para aplicar alguna tecnología de este tipo, pero por el momento ninguna otra dependencia lo está haciendo. Es de esperar que en el momento que la universidad decida implementar la tecnología y el concepto de CRM, la biblioteca se vea involucrada en el proceso. Por ahora, para seguir el comportamiento de los clientes estamos utilizando el MS Excel. Hemos creado una pequeña base de datos que permite hacer tres tareas básicas:

1. Reunir los títulos de publicaciones periódicas -se envían tablas de contenido de cerca de 138 títulos-.
2. Reunir los perfiles de los clientes -se atienden cerca de 73 clientes-.
3. Mantener un registro del historial de cada cliente –se mantienen datos actualizados y retrospectivos desde 1998-.

Las funciones de hoja electrónica de Excel permiten conocer la relación entre las tablas de contenido enviadas y los artículos solicitados, utilizando porcentajes, tanto respecto al cliente como a cada título. La figura 1 muestra una pantalla con la información por títulos, mientras que la figura 2 muestra la forma en que se accede a la información por cliente y la figura 3 muestra un detalle del historial de uno de ellos.



No. Revista	TOTAL	TOC	Fot	%
1 Actualidad Económica	0	0	#DIV/0!	
2 Agn Cultura (Guatemala)	36	12	0,33	
3 Agricultura: Revista Agropecuaria	10	0	0,00	
4 Agricultural Mechanization in Asia - AMA	6	0	0,00	
5 Agricultural Research	0	0	#DIV/0!	
6 Agricultural Water Management	2	0	0,00	
7 Agriculture Ecosystems and Environment	36	5	0,14	
8 Agroecología y Desarrollo (CLADES)	0	0	#DIV/0!	
9 Agroforestería (CATIE)	0	0	#DIV/0!	
10 Agroforestería en las Américas (ICRAF/CATIE)	12	0	0,00	
11 Agroindustria (CR)	0	0	#DIV/0!	
12 Agronomía Costarricense	12	0	0,00	
13 Agronómicas	0	0	#DIV/0!	
14 Alimentación Latinoamericana	18	5	0,28	
15 América Economía	0	0	#DIV/0!	
16 American Journal of Agricultural Economics	0	0	#DIV/0!	
17 Anuario de Estudios Centroamericanos	3	0	0,00	
18 Anuario de Estadística y Demografía Agrícola	0	0	#DIV/0!	

Figura 1

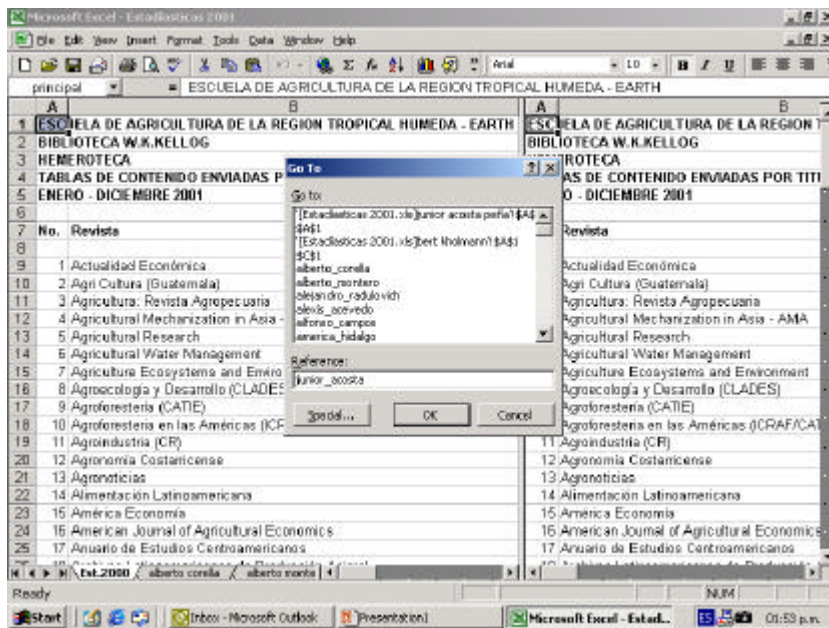


Figura 2

No.	Revistas enviadas	Toc enviadas	Artículos solicitados	Art./Toc
1	Anuario de Estudios Centroamericanos	1		0,00
2	Business Week			#DIV/0!
3	Educación	2		0,00
4	Harvard Business Review	9	9	1,00
5	Humboldt	1		0,00
6	International Journal of Sustainable Development and World Ecology	1	3	3,00
7	Joperd	7	22	3,14
8	Nacta Journal	3	2	0,67
9	Persona y Sociedad			#DIV/0!
10	Journal of Latin American Studies	2		0,00
11	Research Quarterly for Exercise and Sport	3	3	1,00
12	Revista INCAE			#DIV/0!
13	Temas de la Democracia			#DIV/0!
	<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>1,34</b>

Figura 3



## Análisis de la información

Puede notarse que la información que se recopila no es en lo absoluto compleja. Sin embargo, el énfasis lo hemos puesto en la forma en que hacemos el análisis de estos datos, en la aplicación del concepto de CRM. Usamos estos datos para convertirlos en información vigente, capaz de proporcionarnos un conocimiento detallado de las preferencias de cada cliente en el uso de las publicaciones periódicas, y de la utilidad real que estas tienen. Los datos no son estáticos, sino que permiten dar seguimiento a cada cliente y a cada título suscrito por la biblioteca. El análisis de estos datos nos han permitido, entre otras cosas:

1. Mejorar la relación con el cliente. Aproximadamente cada año se realiza una reunión y entrevista con cada cliente, con el fin de actualizar su perfil de necesidades de información y de conocer su opinión sobre los servicios. Desde que los datos comenzaron a analizarse de esta manera, estamos en capacidad de llegar a estas citas con un conocimiento suficientemente detallado como para explicarle cómo ha evolucionado su utilización del servicio. Así por ejemplo, muchas veces el cliente cae en cuenta que no está utilizando algunos de los títulos que tal vez él mismo recomendó adquirir, lo que probablemente lo impulse a evaluar la conveniencia de mantener ese título o de estudiar la posibilidad de cambiar la suscripción por otro más adecuado.
2. Conocer mejor sus preferencias. Este conocimiento permite no sólo evaluar su comportamiento, sino también mantener un servicio de alerta que nos permita informarle sobre sus intereses actuales en forma oportuna.
3. Apoyar la toma de decisiones en el manejo de los recursos asignados para la suscripción de publicaciones periódicas. De esta forma, realizando este tipo de análisis, estamos en capacidad de establecer, de ser necesario, una relación uso-costo-beneficio para cada título. Para esto se utilizan variables de otros sistemas, como por ejemplo el costo anual de suscripción que suministra el sistema de adquisiciones, para medir cuál es el costo real de cada artículo suministrado. Si la relación

costo-beneficio para un título determinado se eleva injustificadamente, podemos interrogar directamente a los clientes que lo utilizan sobre la verdadera conveniencia de mantener la suscripción, quienes a su vez al enfrentarse a datos de este tipo pueden apreciar mejor la verdadera utilidad de una publicación, o bien reconsiderar la forma en que la han venido utilizando.

Las posibilidades de análisis son muy variadas y amplias, ya que por ejemplo podemos determinar asuntos puntuales como:

1. Costo real del envío de cada artículo.
2. Relación entre artículos solicitados y tablas de contenido enviadas.
3. Relación entre tablas de contenido enviadas y artículos solicitados.
4. Relación entre artículos solicitados y la relación entre artículos solicitados por cada tabla de contenido enviada.
5. Publicaciones con mayor / menor efectividad en la relación artículos solicitados por cada tabla de contenido enviada.
6. Publicaciones con mayor / menor cantidad de artículos solicitados.
7. Publicaciones con mayor / menor cantidad de tablas de contenido enviadas.
8. Relación entre tablas de contenido enviadas y la relación entre artículos solicitados por cada tabla de contenido enviada.
9. Relación para cada uno de los clientes atendidos entre las tablas de contenido enviadas y los artículos solicitados, tanto el total acumulado como un análisis individual por título.
10. Análisis histórico del comportamiento de cada cliente y del uso de cada título, estableciendo comparaciones por períodos del calendario universitario. Esto permite establecer patrones de comportamiento en el uso del servicio a lo largo del año, midiendo picos e identificando épocas de baja demanda. Esto facilita la planificación de otras labores y la gestión misma del servicio.

Estas mediciones se complementan con otras, como por ejemplo determinar el uso de las publicaciones periódicas en sala, para complementar los datos



anteriores en caso de requerir tomar una decisión sobre una suscripción determinada.

### **Comunicación interactiva**

Como ya se explicó, todo esto ha permitido mejorar la comunicación con los clientes, quienes sienten la seguridad de que la biblioteca conoce sus necesidades, y quizá más importante, conoce su comportamiento histórico, por lo que saben también que serán informados sobre cualquier publicación que ingrese a la hemeroteca que pueda resultarles de interés. Se ha establecido un flujo de comunicación continuo entre los clientes y la hemeroteca, logrando una estrecha relación entre ambos. Esta comunicación se hace tanto por medios convencionales (teléfono, entrevistas cara a cara, contactos estructurados o informales), como por medio del correo electrónico. En estos momentos solamente una de las tablas de contenido se envía por medios electrónicos, pero se espera que en el mediano plazo esta herramienta se utilice más asiduamente. Eso sí, evitamos al máximo el uso del correo electrónico como medio masivo de comunicación, ya que de lo que se trata es de hacer sentir al cliente que está recibiendo información exclusiva y totalmente personalizada, que responde a sus verdaderas necesidades actuales. Se trata de hacer mercadeo directo, mercadeo uno a uno.

Hace escasamente dos meses la biblioteca inauguró su servicio de hemeroteca virtual, por el momento sólo disponible a través de la intranet institucional. Se espera que en el mediano plazo, la evolución de esta nueva herramienta la convierta en un medio más para mejorar el flujo de comunicación con los clientes.

### **La estructura organizacional**

Se dedica más tiempo del que normalmente se hace para mantener toda esta información actualizada, con el fin de que pueda utilizarse cuando sea necesario. Aunque los reportes estadísticos que se preparan todos los meses no incluyen todas las variables mencionadas, los datos están preparados y es

posible convertirlos en información cuando sea necesario respaldar una decisión o determinar junto con un cliente cómo ha venido utilizando el servicio y qué acciones podemos tomar, en forma conjunta, para explotar mejor los recursos. Ha sido una labor constante, que se acerca ya a acumular cuatro años de datos, lo que ha incidido en un cambio substancial en los procesos internos de la hemeroteca. La clave está en que la rutina se vea modificada por el pensamiento creativo y la aplicación de un concepto que, como el CRM, abre enormes posibilidades de utilización de la información para mejorar la gestión de servicios y las relaciones con los clientes en la biblioteca. De hecho, las relaciones de la hemeroteca con otras unidades de la biblioteca se ven fortalecidas y enriquecidas por medio del manejo de estos datos, ya que la interacción es en ocasiones muy necesaria para que el sistema y el concepto CRM sigan funcionando.

## CONCLUSIONES

El CRM es una tecnología, pero por encima de eso es un concepto y una forma diferente de hacer algo. En la Biblioteca de la Universidad EARTH se viene trabajando desde hace varios años con los conceptos de servicio al cliente, calidad total y mejoramiento continuo, por lo que la adopción de una filosofía como el CRM es un paso natural hacia adelante. Es importante recalcar que por encima de las exigencias tecnológicas, lo verdaderamente trascendental es al cambio de enfoque en las relaciones con los clientes. Estamos utilizando tecnología adecuada que se adapta cabalmente a lo queremos hacer y al volumen de datos e información que manejamos respecto a nuestros clientes. Si fuera posible utilizar tecnologías CRM disponibles en el mercado, probablemente lo haríamos, pero el hecho de no estarlo haciendo no ha sido impedimento para que apliquemos el concepto y hagamos, de alguna manera, *data mining* para conocer mejor a quienes servimos.

Probablemente la universidad adopte tecnología CRM en el corto o mediano plazo. La investigación que la Unidad de Informática ha iniciado, empieza por comprender el concepto y determinar de qué manera se adapta a

la filosofía de negocio de la institución. Si la tecnología, y más importante aún, si el concepto llega a ser adoptado, ya la biblioteca llevará camino andado, porque habremos iniciado con antelación la comprensión y la incorporación del concepto, utilizando tecnología disponible prácticamente en cualquier organización; si en algún momento utilizamos una herramienta CRM, el concepto madurado se verá enriquecido por el aporte tecnológico. Sin duda, las bibliotecas pueden asumir muchos conceptos modernos de gestión de servicios, mercadeo y relaciones con el cliente, sin que las limitaciones tecnológicas sean un impedimento. El caso de la Hemeroteca de la Universidad EARTH demuestra que resulta prioritario y más trascendente el cambio de procesos y actitudes que la adopción de una determinada tecnología.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Bannan, Karen J. 2001. Manejo de las relaciones con los clientes. PC Magazine en Español 12(9):70-72.
- PIVOTAL. 2001. ¿Qué es CRM? (en línea). Consultado 14 nov. 2001. Disponible en <http://www.pivotal.co.cr/quehacemos/pivotal/queescrm.asp>
- Porras, C. A. 2001. CRM: el nuevo paradigma mercadológico. Gerente:10-11.
- Porras, C. A. 2001 (b). Cuatro pilares para intimar con el cliente. Gerente:12-15.
- Samaniego Q., L. G. 2001. Soluciones CRM: invierta en sus clientes. PC Magazine en Español 12(7):90-95.
- Trillo, J. 2001. CRM y su importancia para el éxito en la nueva economía (en línea). TI Magazine. Consultado 23 oct. 2001. Disponible en <http://213.97.151.27/magazine/0901/crmeconomia.cfm?tipo=>
- Ulloa G., J. 2001. Tecnología para interactuar. Gerente:42-43.

## **SOBRE EL AUTOR**

---

**Carlos Enrique Granados Molina**, nacido en Cartago, Costa Rica el 15 de febrero de 1961. Es Licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información, de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Actualmente se desempeña en la Unidad de Hemeroteca de la Biblioteca W. K. Kellogg, Universidad EARTH, Costa Rica. Ha trabajado también en el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) como Coordinador del Proyecto INFORAT y de la Red de Información Bibliográfica sobre Recursos Naturales para América Central (RIBRENAC); También ha trabajado en Técnicas de Información S.A. (TECNINFO), en la Universidad Autónoma de Centro América (UACA).

Ha tenido experiencia docente en la Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información de la UCR, en la Escuela de Bibliotecología, Documentación e Información de la Universidad Nacional (UNA), también en la Escuela de Historia, Sección de Archivística de la UCR.

Tiene experiencia como consultor o asesor para organizaciones como en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el Proyecto SI-PROMICRO para América Central; En el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA); en el Sistema de Información y Documentación Agropecuaria de las Américas (SIDALC) - IICA., en el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) - Proyecto Gestión de Documentación e Información (GEDI).

Ha participado en diferentes eventos internacionales, entre ellos ha asistido al IFLA 1999 en Bangkok, Tailandia., También en el Foro Internacional sobre Biblioteca Digital Interfaces 2000 - Universidad de Colima, México. y en la Reunión de IUFRO sobre Internet y la Información Forestal 1995 - Resistencia, Chaco, Argentina.