

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS
CONVENIO U.C.R.- FUNDEPOS**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO
BIBLIOTECA CONMEMORATIVA ORTON CATIE/IICA**

MARCELA GIL CALDERON

**Proyecto Final de Graduación presentado como requisito
parcial para optar por el título de Magíster
en Administración de Negocios**

**Turrialba, Costa Rica
1999**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

Este Proyecto Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración de Negocios, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en Administración de Negocios, con énfasis generalista.

Fernando Ramírez Hernández, MSc.
Director del Proyecto

Ing. Milton Marín Cedeño, MBA
Asesor interno

Laura Coto Royo
Asesora externa

Marcela Gil Calderón
Sustentante

Dr. Wilburg Jiménez Castro Ph.D.
Director Académico

Fernando Ramírez Hernández, M. Sc
Director de Investigación

Lic. José A. Chacón Montero M.B.A.
Director General

Carlos E. Serrano Rodríguez M.Sc
Director Comisión de Posgrado

DEDICATORIA

A Dios, por ayudarme y permitirme cumplir una meta más en mi vida.

A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y ejemplo diario de trabajo honesto.

A Shirley, Leda (q. D.g.) y Rosalba, por ser las mejores hermanas del mundo.

A Jorge, Eddie, Guillermo y Paula, porque son mi razón de ser y mi motivo de superación.

A mi abuelito Casiano (q.D.g.) porque me enseñó que para alcanzar cualquier meta en la vida se debe trabajar con empeño y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a las siguientes personas:

Prof. Fernando Ramírez, M.Sc., por su dedicación y empeño en que culminara este proyecto.

Laura Coto Royo, por su apoyo incondicional en los momentos que más lo necesité.

A Esteban porque su entusiasmo e incansable deseo de superación me inspiraron siempre. Gracias por tu invaluable amistad.

A mis amigos y compañeros de Maestría, con quienes trabajé arduamente para alcanzar nuestra meta común: Patricia Baltodano, Isabel Ramírez, Carlos Delgado, Carlos Sell, Gloria Muñoz e Isabel Chanto.

A Minor Aguilar, por su apoyo profesional y amistad.

A mis amigos de siempre por su apoyo y ayuda incondicional: Rodolfo Solano, José A. Solano, Mariano Astorga, Ericka Portugués, Carlos Granados, Alexander Solano, Susana Cambronero, Gilbert Gamboa, Lisseth Brenes y Manuel Hidalgo.

INDICE GENERAL

I. INTRODUCCION

1.1 La Biblioteca Conmemorativa Orton.....	11
1.2 Los problemas que enfrenta la Biblioteca.....	16
1.3 Objetivos del Proyecto.....	19
1.4 Principales aspectos metodológicos.....	20

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 La Biblioteca como empresa.....	25
2.2 Los clientes.....	27
2.3 Análisis y segmentación del mercado.....	30
2.4 Mercadeo de servicios de información.....	31

III. PRINCIPALES RESULTADOS

3.1 Estudiantes del CATIE.....	34
3.2 Funcionarios del CATIE.....	37
3.3 Visitantes.....	40
3.4 Instituciones.....	43

VI. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO

4.1 Análisis de la situación.....	48
4.2 Descripción de las principales características de mercado.....	56
4.3 Descripción de las oportunidades y amenazas en el mercado.....	57
4.4 Fortalezas y debilidades de los servicios y de la empresa.....	59
4.5 Propuesta del plan estratégico de mercado.....	61
4.5.1 Objetivos del plan.....	61
4.5.2 Estrategias.....	63
4.5.2.1 Mercadeo orientado al Cliente.....	63
4.5.3 Promoción de servicios.....	68
4.5.4 Servicios.....	75
4.5.5 Tarifas de los servicios.....	76
4.5.6 Distribución.....	78
4.5.7 Organización requerida para llevar a la práctica el plan.....	79
4.5.8 Recursos gerenciales.....	79
4.5.9 Pronóstico de ventas.....	79
4.5.10 Presupuesto anual de gastos de mercadeo.....	82
4.5.11 Evaluación del impacto financiero del plan.....	84

V. CONSIDERACIONES FINALES.....

BIBLIOGRAFIA.....

ANEXOS.....

INDICE DE CUADROS

CUADRO	TITULO	Página
Cuadro No.1	Segmento estudiantes: Evaluación de los diferentes servicios de la biblioteca	35
Cuadro No.2	Segmento funcionarios: Evaluación de los diferentes servicios de la biblioteca	38
Cuadro No.3	Segmento Visitantes: Evaluación de los diferentes servicios de la biblioteca	40
Cuadro No.4	Segmento instituciones: Evaluación de los diferentes servicios de la biblioteca	43

INDICE DE ANEXOS

ANEXO	TITULO	Página
No.1	Cuestionario	96
No.2	Costo de servicios	100
No.3	Pronostico de ventas	102

RESUMEN

El presente trabajo propone un plan estratégico de mercado para la Biblioteca Conmemorativa Orton, del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Sus principales objetivos son: segmentar el mercado meta, determinar los servicios por ofrecer (de acuerdo con los segmentos), analizar el costo-beneficio de los principales servicios, definir el precio de los principales servicios y establecer las estrategias de mercado que requieren la Biblioteca para llegar a sus segmentos de mercado.

Previamente a la investigación realizada, se revisaron los informes anuales de la Biblioteca, desde 1994 hasta 1998. Además, se amplió una encuesta para determinar cuáles servicios conocen los usuarios, la frecuencia de uso, la evaluación, los medios de acceso y su disposición a pagar por ellos. También se evaluara la colección y el personal. Como resultado de esta investigación se definieron cuatro segmentos a los que debe servir la Biblioteca: estudiantes del CATIE, funcionarios del CATIE, instituciones nacionales e internacionales y usuarios individuales nacionales e internacionales. Los servicios más conocidos fueron el servicio de fotocopiado y el de búsqueda bibliográficas. Los usuarios indicaron que están dispuestos a pagar por el servicio de fotocopiado, las publicaciones a la venta, el préstamo interbibliotecario y el acceso a las bases de datos internacionales. La principal vía de acceso a la Biblioteca es la vista, y como vías alternas se utilizan el acceso a la página Web y el correo electrónico.

Los aspectos en que mejor fue evaluada la colección fueron la organización y relevancia del material. El personal fue muy bien evaluado en todos los aspectos, calidad de trato, cortesía, compromiso, competencia en el campo y eficiencia. Se analiza, además, el costo/beneficio de los principales servicios que ofrece la Biblioteca Conmemorativa Orton –CATIE/IICA y se sugiere dos servicios nuevos. Además, se definieron tarifas para los principales servicios.

Se propone el plan estratégico de mercadeo, que busca, básicamente, la penetración del mercado meta, orientado a incrementar el uso de los servicios actuales y el desarrollo de nuevos servicios electrónicos, con el fin de satisfacer las nuevas necesidades de los usuarios.

Para llevar acabo el plan se plantean las siguientes estrategias: mercadeo orientado al cliente, promoción de servicios y fortalecimiento de las relaciones públicas; aprovechando al máximo los medios disponibles, principalmente los medios electrónicos.

El análisis financiero plantea una tasa de costos de capital de 15%, con un VAN positivo de US \$38.590.45 y una tasa de retorno de 361%, mayor a la fijada por la Biblioteca. Esto refleja que el proyecto es viable.

I. INTRODUCCION

Las bibliotecas han sido concebidas tradicionalmente como servicios que deben buscar satisfacer las necesidades de sus usuarios. Son ellos los que normalmente acuden a la biblioteca para llenar sus vacíos sobre un tema en particular.

Como entidad de carácter social, la biblioteca, de cualquier tipo, cumple una función sumamente importante. No obstante, muchas veces su valor no es apreciado por los mandos generales, y es percibida como una carga presupuestaria, y no como un componente esencial.

La biblioteca actual debe ser concebida tanto interna como externamente, como una empresa, orientada a brindar servicios de alta calidad.

Este proyecto se realizó para la Biblioteca Conmemorativa Orton, administrada por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), una asociación civil internacional sin fines de lucro, cuyo propósito son la investigación y la educación en ciencias agrícolas, recursos naturales, ambiente, y desarrollo, y áreas relacionadas en los trópicos americanos, con énfasis en Centroamérica y el Caribe, y por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), que es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Tiene como misión estimular, facilitar y apoyar la cooperación entre sus 34 Estados Miembros y las organizaciones de la sociedad civil, para impulsar el desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural.

1.1. La Biblioteca Conmemorativa Orton

La Biblioteca Conmemorativa Orton es una biblioteca especializada en agricultura, ciencias forestales, ganadería y materias afines. Fue fundada en 1943 y actualmente es administrada, conjuntamente, por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

a) Objetivos de la Biblioteca

- Apoyar los programas de investigación y docencia del CATIE e IICA mediante los servicios de información.
- Proveer literatura técnica a usuarios e instituciones del sector agrícola en el nivel internacional.
- Mantener una colección actualizada y relevante que satisfaga las necesidades de información agrícola, tanto de CATIE e IICA como de usuarios externos.
- Organizar y diseminar la información pertinente que ingresa a la biblioteca para el ofrecimiento de servicios.
- Facilitar el intercambio de información agrícola con organizaciones nacionales, regionales e internacionales mediante la participación en programas, sistemas y redes de información.
- Promover la capacitación del personal que labora en bibliotecas y centros de documentación agrícolas en América Latina.

b) Servicios que presta

La Biblioteca presta los siguientes servicios:

- Referencia y préstamo de publicaciones
- Préstamo interbibliotecario
- Servicio de alertas
- Búsquedas retrospectivas en bases de datos
- Reproducción de documentos
- Bibliografías especializadas
- Cange y donacion de publicaciones
- Remisión a otras fuentes de información
- Diseminación selectiva de información
- Tablas de contenido
- Capacitación de usuarios y bibliotecarios agrícolas
- Venta de materiales (libros, revistas, material audiovisual) producidos por CATIE e IICA.

c) Recursos humanos de que dispone:

La Biblioteca cuenta con un personal de quince personas, distribuidas de la siguiente manera:

- 1 Directora (profesional en Bibliotecología)
- 1 Secretaria
- 1 Encargada de procesos técnicos (profesional en Bibliotecología)
- 1 Asistente de procesos técnicos
- 1 Digitadota
- 1 Ingeniero en Computación
- 1 Encargado de selección y adquisición (profesional en Bibliotecología)
- 1 Asistente de selección y adquisición
- 1 Encargado de servicios (profesional en Bibliotecología)
- 3 Asistentes de servicios
- 1 Operador de fotocopiado
- 1 Encargada de venta publicaciones
- 1 Encargado de mantenimiento y restaurador de colecciones

d) Los usuarios

- Investigadores de CATIE e IICA
- Estudiantes de CATIE

- Administración de CATIE e IICA
- Estudiantes universitarios de nivel nacional e internacional
- Instituciones de nivel nacional e internacional
- visitantes

El promedio anual de usuarios atendidos en el año 1998 fue de catorce mil cuatrocientos cuarenta y tres usuarios (14.443). Por categorías, se atendió a 10.296 estudiantes, 639 técnicos, 971 administrativos y 2.537 visitantes.

e) Otros aspectos de interés

La colección de la Biblioteca está formada por libros, tesis, revistas, publicaciones seriadas, literatura no convencional y colecciones especiales de mapas, videos y discos compactos. En particular, la colección de monografías consta de 90.000 volúmenes, aproximadamente, y la colección de publicaciones periódicas y seriadas consta de 11.000 títulos, de los cuales cerca de 5.000 están vigentes.

La Biblioteca Conmemorativa Orton es un servicio de información con gran trayectoria de nivel mundial, que representa un valioso recurso empresarial, y que se traduce en competencia esencial, pues permite al CATIE e IICA proyectar productos y servicios de carácter mundial.

Mediante su accionar, se convierte en un instrumento de trascendental importancia para que el CATIE e IICA logren cumplir su misión y alcancen sus objetivos.

Representa un elemento fundamental en el engranaje empresarial de ambas instituciones, ya que se presenta como una de sus principales fortalezas, cuando se negocia financiamiento.

La supervivencia de estas instituciones depende de la excelencia de sus investigadores y estudiantes; sin embargo, a pesar de ser la Biblioteca Conmemorativa Orton, la mejor en América Latina, esta siendo subutilizada por los clientes internos.

1.2 Los problemas que enfrenta la Biblioteca

A continuación se desglosan los principales problemas de la biblioteca, con el propósito de ubicar este proyecto en su debida perspectiva en cuanto a su justificación.

a) Carencia de segmentación de mercados

A pesar de que la Biblioteca Orton tiene identificados cuales son sus principales clientes, realmente aún no se han investigado la clientela para comprender el mercado al que se desea servir ni sus necesidades. Esta investigación debe ser constante, pues los cambios frecuentes a que se enfrenta el cliente de los servicios de información tanto externos (políticos, sociales y económicos) como

internos (metas de la organización, nuevos proyectos, programas y nuevas fundaciones) hacen que sus necesidades varíen. Por eso es sumamente importante que se contesten estas interrogantes:

¿A quien sirve la unidad de información?

Cliente individual	Por ejemplo: Sexo, edad, profesión u oficio, estado civil, puesto que ocupa, funciones, nacionalidad, temas de interés, información que necesita, como desea recibir la información, etc.
Cliente Institucional	Tipo de institución, misión, cobertura temática, temas de interés, información que necesita, como desea recibir la información, que puede dar a cambio de los servicios recibidos, etc.
Cliente interno	Estudiantes, investigadores y funcionarios de la institución.

Al responder a estas preguntas se logrará segmentar el mercado y tomar plena conciencia de los grupos a los que va a servir la unidad de información, y con los que interactuará. Además, permitirá definir claramente los servicios y productos para cada segmento de mercado.

b) Carencia de orientación al cliente

El personal que brinda servicios ha recibido capacitación en la parte técnica (manejo de bases de datos, discos compactos, utilización de herramientas electrónicas e impresoras de referencia, etc); sin embargo en cuanto a atención al cliente, no ha recibido ningún tipo de capacitación.

c) Ausencia de un análisis de costo/beneficio de los productos y servicios

Hasta la fecha, la atención que se ha prestado en el ámbito de servicios de información, en cuanto a análisis de costo beneficio es muy poco.

El desconocimiento de este factor afecta considerablemente la razón de ser de una unidad de información, vista en el nivel gerencial. Pues la carencia de un estudio en este sentido afecta la toma de decisiones y la planificación de largo plazo. Además, sin este tipo de análisis resulta muy difícil para la persona encargada de la unidad de información justificar la razón de ser de esta. Otro factor interesante de considerar en este sentido es el hecho de que no se pueden establecer parámetros para definir si es factible vender productos y servicios, y recuperar costos.

d) Inexistencia de un sistema de control de calidad de los servicios

No existen mecanismos para controlar la calidad del servicio que se brinda a los clientes, medición de tiempos de respuesta, medición de tiempo que se dedica a cada cliente, entre otros.

e) Ausencia de un plan estratégico de mercadeo

Debido a los problemas mencionados en los puntos anteriores no se ha planteado la elaboración de un plan de mercadeo que especifique el impacto que se espera lograr sobre la demanda de los productos y servicios que ofrece la Biblioteca Orton. Esto, entonces, afecta una planificación de servicios y productos bien fundamentada, pues no hay una clara identificación de las

fortalezas y debilidades de la Biblioteca en lo que a mercadeo se refiere; se desconoce la competencia y no hay estímulo de la creatividad.

1.3 Objetivos del proyecto

A continuación se detallan los principales objetivos de este proyecto.

a) Objetivo general

Proponer un plan estratégico de mercadeo para la Biblioteca conmemorativa Orton, del CATIE/IICA, con el propósito de ofrecer un mejor servicio a los clientes.

b) Objetivos Específicos

- Segmentar el mercado meta de la Biblioteca Conmemorativa Orton-CATIE/IICA para realizar el plan estratégico de mercadeo.
- Determinar los servicios y productos que debe ofrecer la Biblioteca Orton-CATIE/IICA a sus segmentos de mercado.
- Analizar el costo/beneficio de los principales servicios y productos que ofrecerá la Biblioteca Conmemorativa Orton-CATIE/IICA.

- Definir el precio para los principales productos y servicios que ofrecerá la Biblioteca Conmemorativa Orton-CATIE/IICA.
- Establecer las estrategias de mercadeo que requiere la Biblioteca Conmemorativa Orton para llegar a sus segmentos de mercado.

1.4 Principales aspectos metodológicos

En la elaboración de este estudio se realizaron las siguientes actividades para la recolección de la información básica:

- Se hizo un estudio comparativo de los informes anuales de los últimos cinco años (1994-1998) de la Biblioteca Conmemorativa Orton, con el fin de determinar cuáles han sido los clientes que se han atendido, los servicios y productos más utilizados, y otra información relevante para el estudio.
- La Biblioteca Orton debe definir claramente cuáles son los segmentos de mercado a los que sirve; por tanto, se hizo una encuesta entre los diferentes clientes que atiende actualmente.

Con base en las actividades de investigación, enseñanza y proyección externa en ciencias agrícolas, recursos naturales, y en aspectos ambientales relacionados con ambos temas, en los trópicos americanos, con énfasis en

Centroamérica y el Caribe la población de interés para dicha encuesta se dividió en los siguientes estratos:

- Estudiantes de CATIE
- Profesionales del CATIE
- Otros visitantes de la Biblioteca
- Instituciones que solicitan servicios de la Biblioteca

La Biblioteca actualmente cuenta con registros actualizados de los clientes personales e institucionales que reciben sus servicios y productos. Los registros indican básicamente el nombre de la persona o institución, país, tipo de servicios o producto solicitado, y dirección a la que se envió la información. En este registro no se incluyen los clientes que buscan información por su cuenta, pues solamente se registran aquellos que son atendidos por el personal de la Biblioteca cuando solicitan ayuda. Estos registros se utilizaron como el marco muestral para la selección de la muestra utilizada en la encuesta.

Por la naturaleza de la población de interés se utilizó el muestreo al azar para seleccionar la muestra, considerando para esto los cuatro estratos indicados.

Los principales temas de estudio incluidos en el cuestionario fueron: conocimiento de los servicios, frecuencia de uso, tipos de servicio que utiliza, valoración de los servicios que recibe, medios que utiliza para tener acceso a los servicios, disposición para pago de servicios, evaluación de la colección y

servicio que presta el personal de la Bibliotecas. Una copia del cuestionario utilizado se presenta en el anexo1.

El cuestionario de autoadministrado por todos los entrevistados. En total se realizaron 112 entrevistas; sin embargo, se enviaron 236, lo que implica una tasa de “no respuesta” del 52%.

La distribución del cuestionario se realizó mediante entrega personal, por fax, vía postal y por correo electrónico.

Este proyecto desarrolla los siguientes capítulos:

El capítulo primero presenta los antecedentes de la Biblioteca Conmemorativa Orton en cuanto a historia, servicios que ofrece, recursos con que cuenta y posición jerárquica. Además, se incluyen los antecedentes de CATIE y IICA, como instituciones de las que depende la Biblioteca. Se expone, además, el problema que motivó la realización de proyecto. Se plantean la justificación de la elaboración del plan estratégico de mercadeo y las ventajas que tendrá la Biblioteca Conmemorativa Orton con la aplicación del plan. Además, se incluyen los objetivos del proyecto.

El capítulo segundo presenta el marco de referencia que sirve de guía para la elaboración del plan estratégico de mercadeo.

El capítulo tercero se describen los principales resultados obtenidos de la investigación y se analizan tales datos.

En el capítulo cuarto se plantea el plan estratégico de mercadeo propuesto para la Biblioteca Conmemorativa Orton y se presenta el análisis de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También se proponen las estrategias del plan de mercadeo.

Se plantean los segmentos de mercadeo a los que debe servir la Biblioteca Conmemorativa Orton, el tipo de demanda que va a estimularse y el enfoque de los productos y servicios que se ofrecerán.

El capítulo quinto presenta una recapitulación del proyecto, con énfasis en las consideraciones finales.

II. MARCO DE REFERENCIA

En el presente capítulo se exponen algunos conceptos fundamentales para el claro entendimiento de cómo puede ser aplicado el mercadeo estratégico en las bibliotecas, y de esta forma se sustenta teóricamente el proyecto.

2.1 La biblioteca como empresa

La biblioteca debe ser concebida como una empresa, pues como tal maneja recursos humanos, financieros, y materiales, para brindar servicios y productos a sus clientes.

En la actualidad, los profesionales en información deben estar muy conscientes de que la búsqueda de apoyo financiero depende del éxito que se tenga en el desarrollo de servicios y productos, y en el mercadeo de ellos hacia los clientes. Como cualquier empresa, se debe estar consciente de que su supervivencia y desarrollo dependen de su capacidad para anticiparse a las demandas de su mercado meta y, por tanto, someter a una evaluación constante los servicios y productos que ofrece.

Así, pues, la biblioteca debe contar con un plan estratégico de mercadeo que le permita tener una estructura para identificar sus grupos de usuarios y sus necesidades dentro del contexto de su misión. Este plan permite también identificar, establecer, promover y evaluar el grupo de servicios y productos que satisfagan sus necesidades. Como señala Sirkin, “el plan de mercadeo estratégico tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo en el mediano y largo plazo.”¹

¹ Sirkin, A.F. “Marketing planning for maximum effectiveness” In Special Libraries Association, Washington, DC. Marketing matters: an SLA information kit 1997. (Washington, DC, Special Libraries Association), 1997.

Si una unidad de información se enfoca en el mercadeo propiciará que sus recursos sean mejor aprovechados, incluidas en ese contexto de aprovechamiento máximo las potencialidades de las nuevas tecnologías disponibles para la capacitación y recuperación de información.

Si el administrador de la unidad de información se ocupa sistemáticamente de la productividad de la biblioteca, necesita una estrategia para cada factor de producción.

Adoptar el mercadeo es asumir un gran compromiso que cambiará la filosofía de trabajo y exigirá nuevas formas de planeamiento. Ciertamente serán reveladas las diferencias en el desempeño, las fallas de rutinas y las políticas obsoletas y surgirán conflictos inesperados. Esto porque el cambio es difícil y encuentra resistencia para derrumbar los hábitos consolidados.

Para reducir la resistencia se puede tomar algunas precauciones de orden general, aplicables en cualquier unidad de información:

- Solicitar ayuda a especialistas que posean el perfil indicado para elaborar un diagnóstico de la situación, y disponer qué se debe hacer para implementar el mercadeo.

- Involucrar a las personas claves de la institución en el proceso de cambio.
- Conocer hasta dónde deben ser enfocados los cambios.
- Visualizar, anticipadamente, las reacciones de las personas ante los cambios, como una estimulación de ese comportamiento de resistencia, procurando saber como reaccionarán ellas ante el cambio a ser propuesto.
- Notificar a las personas involucradas en el proceso sobre las necesidades, los objetivos y los efectos de cambio.
- Todos deben entender y aceptar que el mercadeo contribuirá a mejorar el desempeño de la organización.

Realizar un plan de mercadeo permite intensificar la relación con el cliente, valorizar el interés por su satisfacción, mejorar el direccionamiento de los recursos financieros destinados a las unidades de información, incentiva la utilización de los servicios y procura que sean de calidad, atrae a un mayor número de clientes, aumenta la divulgación de la biblioteca y de los recursos informativos de que se dispone y mejora la imagen.

2.2 Los clientes

Un cliente es toda una persona física o jurídica que utiliza bienes o servicios de información.

Tradicionalmente, las bibliotecas esperan que sus clientes acudan a ellos, pero en la actualidad hay que tomar en cuenta lo que Amaral aduce "...es preciso salir letargo, levantar la cadera, salir del escritorio, abandonar el acervo de libros, dejar rutinas tradicionales y prácticas anticuadas a favor del espíritu de descubrir el mundo de los usuarios, con flexibilidad de actitudes²"

Si realmente se desea ser efectivo en el área de información y en cualquier otra empresa, se debe partir del conocimiento de qué valoran los clientes y qué es para ellos lo realmente importante para que sean satisfechas sus necesidades. Guitinan y Paul³ establecen que una visión de la satisfacción del cliente, verdaderamente orientada a la calidad, es aquella que se suscribe a suministrar un nivel de desempeño que excede las expectativas en lugar de ajustarse simplemente a estas.

Para suministrar este nivel de satisfacción al cliente, las organizaciones pueden seguir cualquiera de las ocho dimensiones de calidad siguientes:

- Desempeño: Características operacionales básicas de un producto, como, por ejemplo, la pronta entrega de una búsqueda bibliográfica.
- Características: condiciones adicionales especiales que mejoran la experiencia en el uso, como, por ejemplo, entrega de fotocopias en un empaque especial.

² Amaral, S.A.do. "Marketing e profissional em unidades de informação". Ciencias de Informacao 25 (3), 1996.

³ Guitinan, J.P.; Paul, G.W. Administración de marketing: estrategias y programas (México, McGraw-Hill. 1994)

- Confiabilidad de la entrega de un producto dentro de un periodo determinado. Esto se refiere a que el cliente, para adquirir un servicio o producto, dependiendo de que tipo sea, deberá estar confiado de su calidad en tiempo de duración. Para el caso de una unidad de información esto se podría ampliar en la confiabilidad de que el producto sea 100% pertinente para el cliente.
- Conformidad: Grado hasta el cual un artículo o servicio cumple los estándares establecidos. Por ejemplo, puntualidad en la entrega, tamaño, etc.
- Durabilidad: cantidad de uso que un producto puede soportar antes de ser reemplazado.
- Servicios: velocidad, cortesía, competencia del personal de servicio. Esta dimensión de calidad se puede utilizar ampliamente en un servicio de información.
- Aspectos estéticos: cómo se ve, cómo se siente, suena, sabe o huele el producto.
- Calidad percibida: calidad que se infiere de la reputación de un vendedor.

Los servicios de información deberán buscar generar lealtad del cliente hacia los servicios, lo cual depende de tres factores:

- Satisfacción del cliente por el servicio o producto.
- Confiabilidad del servicio o producto desde el punto de vista del cliente (si la búsqueda no fue pertinente, ¿la repetirán?).

- Comunicación eficaz bidireccional entre el servicio de información y sus clientes por medio de sistemas creados por los encargados del mercadeo.

2.3 Análisis y segmentación del mercado

Para analizar y segmentar el mercado se deben seguir los siguientes pasos:

- Se debe investigar la clientela para comprender el mercado al que se desea servir y sus necesidades. Esta investigación debe ser constante, pues los cambios frecuentes a que se enfrenta el cliente de los servicios de información hace que sus necesidades varíen.
- Segmentar el mercado y tomar plena conciencia de los frutos a los que va a servir la unidad de información, y con los que interactuará. Encontrar nichos de mercado.
- Atraer al máximo de clientes del mercado meta, para que prueben el producto o servicio.
- Tomar una posición convincente dentro del mercado: una vez identificado y segmentado, se deben desarrollar políticas, programas y prácticas que apunten a satisfacer a esos grupos.
- Comunicar esos programas, utilizando las tecnologías y herramientas de que dispone el servicio de información, y aplicando la creatividad y el ingenio de su personal.

2.4 Mercadeo de servicios de información

Si bien es cierto los servicios de información son intangibles, Drucker sugiere que:

- Hay que conocer a los clientes.
- Conocer el mercado.
- Poseer un plan comercial con objetivos y metas específicos.
- Tener responsabilidad comercial (tomar en serio a los clientes).

Realizar mercadeo en los servicios de información requiere de eficiencia y eficacia en busca de efectividad. Para enfocarse en el mercadeo es necesario que todo el recurso humano del servicio de información este conciente del proceso de adaptación del concepto; esto es imprescindible para alcanzar el éxito en esta actividad.

Se sugiere que al planificar los servicios y productos del servicio de información, el administrador del servicio de información, en conjunto con su equipo de colaboradores, tomen el tiempo necesario para identificar los servicios y productos que provee en la actualidad, y preguntarse ¿Qué es lo que la biblioteca ofrece a sus clientes?

Se debe estar plenamente conciente de que los clientes son la esencia del “negocio”, y por tanto deben ser cuidadosamente desarrollados y monitoreados. Las características de servicios y productos deben ser estandarizadas, de manera que los clientes puedan entender que deben esperar. Para esto es recomendable disponer de ejemplos de los productos que se ofrecen, para que los clientes se den una idea antes de solicitarlos.

A pesar de que los servicios de información son intangibles, la biblioteca puede aplicarles características tangibles. El empaque es una forma de hacer tangible la información y de aumentar la visibilidad y el reconocimiento de sus servicios de información.

III. PRINCIPALES RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los principales resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada en los cuatro segmentos de interés.

Cada segmento será tratado individualmente para facilitar el análisis.

3.1 Estudiantes del CATIE

En este punto se analiza los principales resultados obtenidos entre los estudiantes de maestría y doctorado del CATIE.

a) Evaluación general de los servicios

En el cuadro 1 muestra la evaluación general de los servicios que hicieron los estudiantes, en donde se aprecia que los servicios más conocidos y más utilizados son el servicio de fotocopiado, el de búsquedas bibliográficas y el préstamo en sala.

Los servicios por los que expresan mayor satisfacción son el servicio de fotocopiado, la revisión de bibliografías y la orientación de usuarios.

Al consultárseles sobre su disposición a pagar por ciertos servicios, expresaron, en su mayoría, que están dispuestos a pagar por el servicio de fotocopiado, las publicaciones a la venta y el préstamo interbibliotecario.

CUADRO 1
SEGMENTO DE ESTUDIANTES: EVALUACION DE LOS DIFERENTES SERVICIOS
DE LA BIBLIOTECA
JUNIO 1999

SERVICIOS	GRADO DE CONOCIMIENTO(1)	GRADO DE UTILIZACIÓN(2)	SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO(3)	DISPOSICIÓN A PAGAR(4)
Búsquedas bibliográficas	97,0	7,6	7,9	39,0
Orientación usuarios	81,8	4,9	8,9	N.A.(5)
Préstamo en sala	93,9	5,9	8,3	N.A
Capacitación a usuarios	54,5	2,3	6,8	N.A
Préstamo a domicilio	90,9	7,8	8,4	N.A
Tablas de contenido	15,2	1,5	7,1	36,0
Préstamo interbibliotecario	12,1	1,1	7,1	61,0
Servicio de fotocopiado	100,0	8,0	9,4	88,0
Remisión a otras fuentes de información	21,2	1,5	8,4	30,0
Boletín de documentos recién ingresados (impreso)	30,3	1,5	6,9	N,A.
Boletín de documentos recién ingresados (electrónico)	27,3	1,9	8,2	N.A.
Acceso a base de datos Orton en sala	90,9	7,0	8,7	N.A.
Acceso a base de datos Orton Internet	42,4	3,3	7,3	N.A.
Acceso a base de datos Revis en sala	66,7	5,1	8,1	N.A.
Acceso a base de datos Revis en internet	27,3	2,3	6,7	N.A.
Acceso a base de datos internacionales	45,5	3,2	7,7	42,0
Venta de publicaciones	69,7	3,4	8,2	79,0
Revisión de bibliografías	42,4	3,3	8,9	45,0

(1) Incluye el porcentaje de los estudiantes que conocen el servicio.

(2) Se evaluó utilizando una escala de 0 a 10, en donde 10 indica que se utiliza mucho y 0 indica que no se utiliza. De tal forma que la cifra que se incluye es un promedio.

(3) Se evalúa utilizando una escala de de 0 a 10, en donde 10 indica muy satisfecho y 0 insatisfecho.

(4) Incluye el porcentaje que está dispuesto pagar por el servicio.

(5) No se pregunto por dicho servicio.

b) Acceso a la Biblioteca

A los entrevistados se les pregunto acerca de la forma en que acostumbran solicitar los servicios de la biblioteca. Al respecto se presento la siguiente distribución:

VIA DE ACCESO	%
Visita la Biblioteca	100.0
Vía telefónica	3.0
Fax	0.0
Correo aéreo	0.0
Correo electrónico	24.1
Web	30.3

Se observa que la principal vía de acceso de los estudiantes es la visita a la Biblioteca. Como vías alternas utilizan, en menor medida, el Web y el correo electrónico.

c) Evaluación de otros aspectos de la Biblioteca

La colección

Adicionalmente, se evaluó la colección de la Biblioteca, utilizando una escala de 0 a 10, en la cual 0 significa muy mal y 10 muy buena, y se obtuvieron los siguientes resultados:

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACION PROMEDIO
Relevancia	8.1
Cobertura temática	7.4
Actualidad	7.6
Organización	8.6

Se obtuvieron un promedio mayor de 8 los aspectos de organización y relevancia de la colección.

El personal de la Biblioteca

Se evaluó también el personal de la biblioteca en diferentes aspectos, utilizando una escala de 0 a 10, con los siguientes resultados:

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACION PROMEDIO
Calidad del trato	9.5
Eficiencia	8.9
Competencia en el campo	9.3
Cortesía	9.5
Compromiso	9.3

3.2 Funcionarios del CATIE

Este segmento está compuesto por los funcionarios de CATIE. A continuación se expone un resumen de los principales resultados

a) Evaluación general de los servicios

En el cuadro 2 se presenta la evaluación de los servicios que hicieron los funcionarios del CATIE. Los servicios más conocidos en este segmento son el servicio de fotocopiado, el préstamo a domicilio, las búsquedas bibliográficas y la orientación de usuarios.

Los funcionarios usan medianamente los servicios. Los que más utilizan son el préstamo a domicilio, el servicio de fotocopiado y las búsquedas bibliográficas. El promedio más alto en el grado de satisfacción lo obtuvieron los servicios de fotocopiado, el préstamo a domicilio, el acceso a bases de datos internacionales y el préstamo en sala.

Este segmento tiene buena disposición a pagar por el servicio de fotocopiado, las publicaciones a la venta, la revisión de bibliografía, el acceso a base de

datos internacionales, las búsquedas bibliográficas y el préstamo interbibliotecario.

CUADRO 2
SEGMENTO DE FUNCIONARIOS: EVALUACION DE LOS DIFERENTES
SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA
JUNIO 1999

SERVICIOS	GRADO DE CONOCIMIENTO(1)	GRADO DE UTILIZACIÓN(2)	SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO(3)	DISPOSICIÓN A PAGAR(4)
Búsquedas bibliográficas	84,2	4,5	8,8	53,0
Orientación usuarios	84,2	4,4	8,9	N.A.(5)
Préstamo en sala	76,3	3,5	9,2	N.A
Capacitación a usuarios	44,7	1,7	8,3	N.A
Préstamo a domicilio	89,4	6,6	9,2	N.A
Tablas de contenido	50,0	2,5	7,5	47,0
Préstamo interbibliotecario	26,3	0,9	7,3	53,0
Servicio de fotocopiado	89,5	5,0	9,5	84,0
Remisión a otras fuentes de información	28,9	1,3	7,0	37,0
Boletín de documentos recién ingresados (impreso)	63,1	3,7	7,7	N.A.
Boletín de documentos recién ingresados (electrónico)	36,8	2,2	7,9	N.A.
Acceso a base de datos Orton en sala	65,7	4,2	8,6	N.A.
Acceso a base de datos Orton Internet	47,3	3,7	7,4	N.A.
Acceso a base de datos Revis en sala	39,4	2,5	9,0	N.A.
Acceso a base de datos Revis en internet	26,3	1,3	7,5	N.A.
Acceso a base de datos internacionales	36,8	2,5	9,2	55,0
Venta de publicaciones	57,9	2,5	8,9	76,0
Revisión de bibliografías	52,6	3,0	8,6	68,0

(1) Incluye el porcentaje de los funcionarios que conocen el servicio.

(2) Se evaluó utilizando una escala de 0 a 10, en donde 10 indica que se utiliza mucho y 0 indica que no se utiliza. De tal forma que la cifra que se incluye es un promedio.

(3) Se evalúa utilizando una escala de de 0 a 10, en donde 10 indica muy satisfecho y 0 insatisfecho.

(4) Incluye el porcentaje que está dispuesto pagar por el servicio.

(5) No se pregunto por dicho servicio.

b) Acceso a la Biblioteca

Los funcionarios utilizan varias vías para tener acceso a los servicios de la Biblioteca:

VIA DE ACCESO	%
Visita la Biblioteca	100.0
Vía telefónica	44.7
Fax	2.6
Correo aéreo	2.6
Correo electrónico	42.1
Web	47.4

Se observa que la principal vía de acceso es la visita a la biblioteca, aunque un alto porcentaje lo hace por vía Web, correo y vía telefónica.

c) Evaluación de otros aspectos de la Biblioteca

La colección

La evaluación que dieron a la colección se presenta a continuación:

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACION PROMEDIO
Relevancia	7.4
Cobertura temática	7.3
Actualidad	6.7
Organización	7.7

Como se observa, los aspectos que tiene un promedio mayor a 7 son organización, relevancia y cobertura temática.

El personal de la biblioteca

El personal recibió una clasificación alta, superior a 9, en todos los aspectos evaluados, como se pueden ver a continuación:

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACION PROMEDIO
Calidad del trato	9.4
Eficiencia	9.2
Competencia en el campo	9.4
Cortesía	9.5
Compromiso	9.5

3.3 Visitantes

a) Evaluación general de los servicios

El cuadro 3 muestra la evaluación general de los servicios que hicieron los visitantes.

CUADRO 3
SEGMENTO DE VISITANTES: EVALUACION DE LOS DIFERENTES SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA
JUNIO 1999

SERVICIOS	GRADO DE CONOCIMIENTO(1)	GRADO DE UTILIZACIÓN(2)	SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO(3)	DISPOSICIÓN A PAGAR(4)
Búsquedas bibliográficas	87,5	6,6	9,2	50,0
Orientación usuarios	83,3	5,9	9,4	N.A.(5)
Préstamo en sala	75,0	6,1	9,3	N.A.A
Capacitación a usuarios	45,0	6,5	8,7	N.A.
Préstamo a domicilio	33,3	3,7	8,7	N.A.
Tablas de contenido	12,5	1,3	7,5	N.A.
Préstamo interbibliotecario	29,2	1,3	8,8	23,0
Servicio de fotocopiado	83,3	5,8	9,5	50,0
Remisión a otras fuentes de información	25,0	1,8	8,8	100,0
Boletín de documentos recién ingresados (impreso)	20,8	20	7,7	36,0
Boletín de documentos recién ingresados (electrónico)	29,2	2,3	7,9	N.A.
Acceso a base de datos Orton en sala	79,2	6,7	9,3	N.A.
Acceso a base de datos Orton Internet	33,3	3,1	8,9	N.A.
Acceso a base de datos Revis en sala	50,0	2,3	8,7	N.A.
Acceso a base de datos Revis en internet	16,7	1,2	8,7	N.A.
Acceso a base de datos internacionales	45,8	3,3	9,1	64,0
Venta de publicaciones	25,0	1,8	9,3	86,0
Revisión de bibliografías	37,5	4,3	9,3	45,0

(1) Incluye el porcentaje de los funcionarios que conocen el servicio.

(2) Se evaluó utilizando una escala de 0 a 10, en donde 10 indica que se utiliza mucho y 0 indica que no se utiliza. De tal forma que la cifra que se incluye es un promedio.

(3) Se evalúa utilizando una escala de de 0 a 10, en donde 10 indica muy satisfecho y 0 insatisfecho.

(4) Incluye el porcentaje que está dispuesto pagar por el servicio.

(5) No se pregunto por dicho servicio.

Los servicios más conocidos por los visitantes son el servicio de búsquedas bibliográficas, la orientación a usuarios y servicio de fotocopiado.

En cuanto al grado de utilización, los más usados son la base de datos Orton en sala, las búsquedas bibliográficas y el servicio de préstamo en sala.

El promedio más alto en el grado de satisfacción lo obtuvieron los servicios de fotocopiado, orientación a usuarios, el préstamo en sala, el acceso a las bases de datos en sala y la venta de publicaciones.

Más de 50% de los visitantes están dispuestos a pagar por el servicio de fotocopiado, las publicaciones a la venta, el acceso a bases de datos internacionales, las búsquedas bibliográficas y el préstamo interbibliotecario.

b) Acceso a la Biblioteca

Al consultar sobre el acceso a los servicios de la Biblioteca, los visitantes contestaron lo siguiente:

VIA DE ACCESO	%
Visita la biblioteca	100.0
Via telefónica	4.5
Fax	0.0
Correo aéreo	0.0
Correo electrónico	4.5
Web	40.9

La principal vía de acceso es la visita a la Biblioteca y como vía alterna utilizan el Web.

c) Evaluación de otros aspectos de la Biblioteca

La colección

A continuación se presenta la evaluación de la colección por parte de los visitantes:

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACION PROMEDIO
Relevancia	9.0
Cobertura temática	9.0
Actualidad	8.8
Organización	9.0

Se advierte que los aspectos mejor evaluados son la relevancia, la cobertura temática y la organización.

El personal de la biblioteca

En cuanto al personal, la evaluación es superior a 9 en todos los aspectos

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACION PROMEDIO
Calidad del trato	9.3
Eficacia	9.6
Competencia en el ampo	9.6
Cortesía	9.8
Compromiso	9.6

3.4 Instituciones

a) Evaluación general de los servicios

La evaluación de los servicios por parte de este segmento se presenta en el cuadro 4.

CUADRO 4
SEGMENTO DE INSTITUCIONES: EVALUACION DE LOS DIFERENTES
SERVICIOS DE LA BIBLIOTECA
JUNIO 1999

SERVICIOS	GRADO DE CONOCIMIENTO(1)	GRADO DE UTILIZACIÓN(2)	SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO(3)	DISPOSICIÓN A PAGAR(4)
Búsquedas bibliográficas	895	58	79	58,0
Orientación usuarios	421	22	64	N.A.(5)
Préstamo en sala	474	24	73	N.A.
Capacitación a usuarios	263	03	63	N.A.
Préstamo a domicilio	316	18	76	N.A.
Tablas de contenido	368	14	67	32,0
Préstamo interbibliotecario	263	11	38	42,0
Servicio de fotocopiado	737	59	77	89,0
Remisión a otras fuentes de información	158	18	77	37,0
Boletín de documentos recién ingresados (impreso)	474	20	84	N.A.
Boletín de documentos recién ingresados (electrónico)	263	20	74	N.A.
Acceso a base de datos Orton en sala	526	28	84	N.A.
Acceso a base de datos Orton Internet	790	44	80	N.A.
Acceso a base de datos Revis en sala	211	22	55	N.A.
Acceso a base de datos Revis en internet	263	18	69	N.A.
Acceso a base de datos internacionales	421	16	61	53,0
Venta de publicaciones	737	32	71	89,0
Revisión de bibliografías	474	20	69	47,0

(1) Incluye el porcentaje de las instituciones que conocen el servicio.

(2) Se evaluó utilizando una escala de 0 a 10, en donde 10 indica que se utiliza mucho y 0 indica que no se utiliza. De tal forma que la cifra que se incluye es un promedio.

(3) Se evalúa utilizando una escala de de 0 a 10, en donde 10 indica muy satisfecho y 0 insatisfecho.

(4) Incluye el porcentaje que está dispuesto pagar por el servicio.

(5) No se pregunto por dicho servicio.

bibliográficas, el acceso a la base de datos Orton en Internet, el servicio de fotocopiado y la venta de publicaciones.

Entre los servicios mas utilizados están el servicios de fotocopiado, las búsquedas bibliográficas y el acceso a la base de datos Orton en Internet.

Las instituciones mostraron un grado importante de satisfacción, con un promedio mayor de 8, por: el boletín de documentos recién ingresados en forma impresa, el acceso a la base de datos Orton en sala, el acceso a la base de datos Orton en Internet y el servicio de búsquedas bibliográficas.

Están dispuestas a pagar principalmente por el servicio de fotocopiado, las publicaciones a la venta, las búsquedas bibliográficas y el acceso a las bases de datos internacionales.

b) Acceso a la Biblioteca

Como se muestra seguidamente, las instituciones utilizan principalmente tres vías de acceso a la Biblioteca: el correo electrónico, la visita a la Biblioteca y el Web.

VIA DE ACCESO	%
Visita la Biblioteca	52.6
Vía telefónica	21.1
Fax	10.5
Correo aéreo	15.8
Correo electrónico	79.0
Web	42.1

c) Evaluación de otros aspectos de la biblioteca

La colección

La colección, en los aspectos evaluados, recibió una calificación superior a 8 por este segmento, como se expone a continuación:

ASPECTO EVALUADO	CALIFICACION PROMEDIO
Relevancia	8.7
Cobertura temática	8.5
Actualidad	8.5
Organización	8.3

El personal de la biblioteca

Como se muestra seguidamente, el personal recibió una calificación mayor a 9 en la mayoría de aspectos evaluados.

ASPECTOS EVALUADO	CALIFICACION PROMEDIO
Calidad del trato	9.3
Eficiencia	8.9
Competencia en el campo	9.3
Cortesía	9.5
Compromiso	9.1

Se observa que los cuadros segmentados de mercado coincidieron al señalar entre los servicios más conocidos y más utilizados: el servicio de fotocopiado y las búsquedas bibliográficas. En cuanto al grado de satisfacción por el uso de los servicios, esto varía de un segmento a otro. Con respecto a los servicios por los que están dispuestos a pagar, hay confianza en los cuatro segmentos, por el servicio de fotocopiado y las publicaciones a la venta. Los estudiantes, funcionarios y visitantes están dispuestos a pagar, además por el préstamo

interbibliotecario. Los funcionarios, visitantes e instituciones están dispuestos a pagar también por el acceso a bases de datos internacionales.

La visita a la Biblioteca es el principal medio de acceso a la Biblioteca, y en esto coincidieron todos los segmentos; como medios alternos coincidieron en señalar el Web y el correo electrónico.

Sobre la colección, los cuatro segmentos evaluaron con un mayor puntaje su organización y relevancia.

El personal fue bien evaluado (más de 9.0), en cuanto a calidad de trato, cortesía, compromiso, competencia en el campo y eficacia.

IV. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, en este capítulo se presenta la propuesta del plan estratégico de mercadeo, cuya puesta en

marcha permitirá incrementar la demanda de los servicios que ofrece la Biblioteca Conmemorativa Orton.

4.1 Análisis de la situación

4.1.1 Descripción de las características de los servicios

a) Historia de los servicios

Desde su fundación en 1943, la Biblioteca Conmemorativa Orton ha ofrecido a sus usuarios los servicios propios de un servicio de información de su calibre, y, con el paso de los años, fue adaptándolos y creando nuevos para dar un mejor servicio. Conforme ha avanzado la tecnología y han cambiado las necesidades de los usuarios, así han evolucionado también los servicios. Desde su fundación, la Biblioteca ofrece préstamo en sala y a domicilio, búsqueda de información (en sus inicios en forma manual, actualmente también en forma electrónica) y, desde la década de los años 70, se ofrece el servicio de fotocopiado. Al inicio de la década de los 90 se empezó a ofrecer el servicio de acceso a bases de datos locales e internacionales, y a finales de esta misma década se introdujo los servicios de acceso a bases de datos locales y el boletín de documentos recién ingresados en la Web. Está en proceso de introducción el servicio de tablas de contenidos en forma electrónica.

En la actualidad la Biblioteca ofrece dieciocho servicios. A pesar de que es un ente de carácter social sin fines de lucro, y con un presupuesto básico

operativo, existen servicios cuyo costo es alto. Concientes de esto, y de la convivencia de educar al usuario para que valore los servicios que utiliza, algunos de ellos se cobran, con el fin de cubrir parcialmente los costos de equipo, correo, etc. Aunque se cargan los costos directos al usuario final, no se ha realizado un estudio profundo del costo real de brindar estos servicios. A continuación se hace una descripción de ellos.

b) Definición de los servicios

Búsquedas bibliográficas: Búsquedas de información que se realiza a expresa solicitud del usuario. Se realiza una estrategia de búsqueda que determina la temática, los años y las fuentes en las que se debe localizar la información. Se derivan de las bases de datos locales o internacionales, o ambas.

Orientación a usuarios: Consiste en guiar a los usuarios para que sean capaces de localizar la información que requieren. La orientación puede ser breve, únicamente guiándolos en el uso de las distintas bases de datos, la consecución de las fuentes, etc.; o puede ser más profunda, indicándoles las palabras claves por las que pueden localizar la información.

Préstamo en sala: Localización de los materiales en los estantes para que sean utilizados dentro de la Biblioteca.

Capacitación a usuarios: Cursos de capacitación diseñados para los usuarios de la Biblioteca, para que aprendan a utilizar los recursos que se ofrecen, por ejemplo las bases de datos locales, las bases de datos

internacionales, localización de materiales en los estantes, uso de distintas fuentes de referencia (diccionarios, atlas, enciclopedias, etc.). También se dan a conocer sistemas y servicios de nivel internacional que pueden ser de utilidad para los usuarios.

Préstamo a domicilio: Préstamo de los materiales a usuarios acreditados, para que sean utilizados fuera de la Biblioteca.

Tablas de contenidos: Envío de fotocopias de las tablas de contenidos de las revistas más recientes que llegan a la biblioteca. El usuario selecciona previamente los títulos de interés.

Préstamo interbibliotecario: Préstamo de materiales a otras bibliotecas nacionales. También cuando el cliente interno requiere materiales que la biblioteca no posee se localiza en otra biblioteca a nivel nacional. Este servicio se ofrece precio convenio establecido.

Acceso a bases de datos locales: La Biblioteca ofrece el uso de las bases de datos que ha diseñado para facilitar el acceso y la localización del material disponible en sus colecciones. Estas bases de datos se denominan locales y están disponibles para los que visitan la Biblioteca, mediante acceso a terminales, y para los usuarios que tienen acceso a Internet están disponibles en las páginas Web de CATIE e IICA.

Servicio de fotocopiado: Se hacen fotocopias de los materiales que solicita el cliente, del cual se debe cubrir el costo.

Remisión a otras fuentes de información: Cuando la Biblioteca no tiene la información que el usuario solicita, esta la identifica y la consigue, independientemente del lugar en donde se encuentre, ya sea en el país o en el exterior. El usuario debe cubrir el costo.

Boletín de documentos recién ingresados: Es la lista mensual de algunos documentos recientemente ingresados en la Biblioteca, seleccionados para ser incluidos por su actualidad (publicados en el año en curso, preferiblemente). Este boletín se distribuye vía electrónica (e-mail y Web) y en forma ingresa a funcionarios de CATIE e IICA y a otros usuarios que han manifestado interés en el servicio.

Acceso a bases de datos internacionales: Se ofrece a los usuarios acceso a bases de datos bibliográficas desarrolladas por organismos de renombre mundial. Estas son adquiridas por la Biblioteca en disco compacto, mediante el pago de una suscripción anual, y están disponibles para acceso local en la Biblioteca.

Venta de publicaciones: El IICA y el CATIE son productores de información que generan materiales (libros, videocasetes, revistas, material de extensión) y que la Biblioteca ofrece a la venta en sus instalaciones, en eventos que se organicen nacional e internacionalmente, de acuerdo con sus posibilidades.

Revisión de Bibliografías: La Biblioteca cuenta con profesionales en Bibliotecología que ofrecen apoyo a los funcionarios y estudiantes de la institución, mediante la revisión de las listas bibliográficas que sustentan sus trabajos de investigación y trabajos que deben ser publicados

c) Objetivos

Al brindar los servicios, la Biblioteca busca alcanzar dos de sus objetivos:

- Apoyar los programas de investigación y docencia del CATIE e IICA mediante los servicios de información.
- Promover literatura técnica a usuarios e instituciones del sector agrícola de nivel internacional

d) Etapa en el ciclo de vida de cada servicio

Seguidamente se detalla el ciclo de vida de los servicios que ofrece la Biblioteca Conmemorativa Orton:

SERVICIO	CICLO DE VIDA
Búsqueda bibliográfica	Madurez
Orientación a usuarios	Madurez
Préstamo en sala	Madurez
Préstamo a domicilio	Madurez
Préstamo interbibliotecario	Madurez
Acceso a bases de datos locales	Crecimiento
Acceso a base de datos locales en Internet	Introducción

SERVICIO	CICLO DE VIDA
Acceso a bases de datos Internacionales	Crecimiento
Servicio de fotocopiado	Madurez
Remisión a otras fuentes de	Madurez

información	
Boletín de documentos recién ingresados a Web	Introducción
Boletín de documentos recién ingresados impreso	Crecimiento
Capacitación de usuarios	Crecimiento
Tablas de Contenido	Madurez
Venta de publicaciones	Madurez
Revisión Bibliográficas	Madurez

e) Comportamiento de las ventas

La Biblioteca no cuenta con un estudio detallado por año del ingreso por ventas de servicios; sin embargo si se tienen los datos estadísticos del uso de algunos servicios, durante el periodo comprendido entre 1995 y 1998:

SERVICIOS	1994	1995	1996	1997	1998
Búsquedas bibliográficas	1.350	882	985	390	432
Préstamo en sala	N.D.	13.497	59.660	76.567	82.373
Capacitación a usuarios	50	246	253	325	288
Préstamo a domicilio	N.D.	20.490	29.532	21.704	33.434
Tablas de Contenido	7.800	N.D.	2.400	5.603	230
Préstamo interbibliotecario	N.D.	364	N.D.	N.D.	N.D.
Acceso a BD locales en sala	5.100	N.D.	N.D.	14.207	14.021
Servicio fotocopiado	750.000	510.000	662.770	665.444	507.637
Remisión a otras fuentes de información	150	158	249	170	129
Acceso a BD Orton en Internet	N.D.	N.D.	N.D.	4.977	10.200
Acceso a BD Revis en Internet	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	454
Venta Publicaciones	N.D.	2.875	1.451	2.491	2.165

N.D. No hay datos para este año

f) Características tangibles e intangibles

Se presenta seguidamente un resumen de las principales características de los servicios que ofrece la Biblioteca Conmemorativa Orton:

SERVICIO	CARACTERÍSTICAS	MERCADO META	FORMA DE ENTREGA
Búsquedas bibliográficas	Servicios personalizados Accesorio profesional	Estudiantes Funcionario Instituciones	Impreso Electrónico (Disquete,

		Visitante	e-mail)
Orientación a usuarios	Servicio personalizado o grupal	Estudiante Funcionario Instituciones Visitante	Personal
Préstamo sala	Servicio personalizado	Estudiantes Funcionarios Visitante	Personal
Préstamo domicilio	Servicio personalizado	Estudiantes Funcionarios	Personal e-mail
Préstamo interbibliotecario	Permite el acceso a otros documentos no disponibles en la Biblioteca	Estudiantes Funcionarios Instituciones Visitante	Personal Envió utilizando correo interno
Acceso a base de datos locales	Orientación la primera vez que lo utiliza Valor agregado: Cursos de capacitación para el uso	Estudiantes Funcionarios Instituciones Visitante	Personal
Acceso a bases de datos internacionales	Orientación la primera vez que lo utiliza Valor agregado: Cursos de capacitación para el uso	Estudiantes Funcionarios Instituciones Visitante	Personal
Servicio fotocopiado	Fotocopias de buena calidad	Estudiantes Funcionarios Instituciones Visitante	Personal Corre postal Ariel
Remisión a otras fuentes de información	Orientación para el uso del servicio	Estudiantes Funcionarios Instituciones	Personal Ariel Fax
Boletín de documentos recién ingresados	Buena presentación	Estudiantes Funcionarios Instituciones Visitante	Correo interno Web
Capacitación de usuarios	Accesoría profesional	Estudiantes Funcionarios Instituciones	Personal
Tablas de contenido	Buena calidad en el formato	Estudiantes Funcionarios Instituciones Visitante	Impreso Electrónico (E-mail, Web)

SERVICIO	CARACTERISTICAS	MERCADO META	FORMA DE
----------	-----------------	--------------	----------

			ENTREGA
Venta de publicaciones	Buen trato eficiencia	Estudiantes Funcionarios Instituciones Visitante	Personal Envío utilizando correo CATIE Correo postal Puntos de venta
Remisión Bibliográfica	Calidad Asesoría profesional	Estudiantes Funcionarios	Impreso Disquete E-mail

g) Identificación del servicio

- Marca

Los servicios no tienen ninguna marca particular, pues solamente se indica que son productos de la Biblioteca Conmemorativa Orton, del IICA-CATIE.

- Logotipo

La Biblioteca no cuenta con un logotipo propio, ya que utiliza los logotipos del IICA y del CATIE.

h) Beneficios percibidos por el consumidor

Con base en la encuesta que se realizó para este trabajo, se detectó que los cuatro segmentos de mercado tienen una buena percepción de la calidad de la colección, de la cual se derivan los servicios y del personal que los brinda (para mayor información ver el capítulo III)

4.2 Descripción de las principales características del mercado meta

4.2.1 Ubicación Geográfica

Por las características del IICA y del CATIE, como organizaciones de carácter regional, la biblioteca sirve a usuarios del América, El Caribe, Europa, Asia, África y Oceanía; pero la región prioritariamente atendida es la de América Latina y el Caribe.

4.2.2 Aspectos socio-demográficos de los segmentos seleccionados

Se tiene cuatro segmentos de mercado definidos:

a) Estudiantes de CATIE: Este segmento está compuesto por estudiantes de los programas de maestría y doctorado del CATIE. Son profesionales provenientes de diversos países cuyas profesiones son de área como agricultura, silvicultural, economía, antropología, sociología y ecología. La información que utilizan la aplican a sus estudios e investigación.

b) Funcionarios del CATIE: Profesionales que laboran para el CATIE, tanto en su sede central, en Turrialba, Costa Rica, como en las Coordinaciones Técnicas Nacionales en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y República Dominicana. En este grupo hay profesionales de diversas nacionalidades, en agricultura, silvicultural, antropología, economía y sociología, que requieren de la información para aplicarla en su trabajo técnico, de investigación y para toma de decisiones.

c) Instituciones: Organismos de carácter gubernamental, privados e internacionales, de América Latina y el Caribe, principalmente. Aunque también se atienden solicitudes de instituciones de otras regiones del mundo. Utilizan la información para investigación, actualización y toma de decisiones.

d) Usuarios individuales: Personas físicas, estudiantes universitarios, investigadores, profesores, extensionistas, y docentes que utilizan la

información para investigación, actualización profesional y toma de decisiones. Este segmento proviene principalmente de América Latina y el Caribe.

4.3. Descripción de las oportunidades y amenazas previstas en el mercado

4.3.1 Análisis de la competencia

Con base en el estudio de la situación de los servicios de información agrícola de América Latina elaborado por la Biblioteca Orton en 1998, se puede afirmar que su principal competidor es la Biblioteca del Centro de Investigación Agropecuaria (CIUT), organismos internacionales con sede en Colombia. Dicha biblioteca cuenta con servicios similares a los que presta la Biblioteca Conmemorativa Orton y esta trabajando intensamente en la puesta en marcha de servicios electrónicos. Además, por su cobertura temática, podría estar atendiendo parte del mercado de interés.

4.3.2 Análisis de los proveedores

Para brindar los servicios, la biblioteca debe contar con una colección actualizada y pertinente a las necesidades de sus usuarios. Además, debe mantener equipo, mobiliario y material de oficina actualizado. Para esto cuenta con el servicio de las Oficinas de Proveduría del CATIE y el IICA, ambas con un buen grupo de proveedores, capaces de llenar las necesidades de la Biblioteca.

4.3.3 Estado de la economía

La situación económica de nivel mundial afecta indirectamente el quehacer de la Biblioteca, es decir, afecta el mejoramiento de los servicios, equipo, recurso humano y la colección, pues tanto el CATIE como el IICA dependen de sus países miembros y los donantes para el impulso de proyectos en los que se ve involucrada.

4.3.4 Cambios tecnológicos

Oportunidades

La utilización de equipo y programas de computación actualizada, y de INTERNET, permiten a la Biblioteca ofrecer servicios por medios electrónicos, y por tanto puede ser usados a distancia, son accesibles por más de una persona al mismo tiempo y tiene una mejor capacidad de búsqueda y localización de la información.

Si la biblioteca utiliza los medios tecnológicos disponibles lograra hacer más fácil el acceso para los usuarios, lo que implica el ofrecimiento de ahorro de tiempo y servicios de información convenientes.

Amenazas

Si la Biblioteca no se adapta a los cambios tecnológicos, estará dándole la espalda a los usuarios que si lo están haciendo y que van aumentando el uso de la nueva tecnología de información: computadoras, almacenamiento electrónico y telecomunicaciones. Esto la haría quedarse rezagada y sin capacidad de responder a las necesidades de sus usuarios, es decir, a razón de ser y existir.

4.3.5 Marco legal

Básicamente, cualquier servicio de información debe tener muy en cuenta la Ley de Derechos de Propiedad Intelectual, tanto para los medios impresos como para los medios electrónicos. La razón principal de una biblioteca es poner a disposición de sus usuarios la información, pero también deberá establecer las reglas del juego para su utilización, respetando las regulaciones

internacionales sobre los derechos de propiedad intelectual, pues de lo contrario se verá amenazado su accionar.

4.3.6 Tendencias del mercado

La tendencia mundial hacia la conservación y el desarrollo sostenible de los recursos naturales hace que el mercado meta este constantemente interesado en la información actual sobre estos temas. La Biblioteca es entonces un poco de acceso muy importante.

4.4 Fortalezas y debilidades de los servicios y de la empresa

4.4.1 Organización

Fortalezas

- La Biblioteca cuenta con el respaldo de dos instituciones reconocidas en el nivel internacional y con amplia trayectoria en el manejo de los recursos naturales.
- Solidez: Durante cincuenta y seis años ha servido a sus usuarios en forma ininterrumpida.
- Colección: Organizada, de fácil acceso y pertinente, para brindar servicios de calidad.
- Cartera de servicios en funcionamiento.
- Tecnología de punta ya que cuenta con equipo de “software” actualizado para brindar los servicios.
- Cuanta con capacidad instalada adecuada para la prestación de los servicios (recurso humano, edificio, Internet, fax, teléfono y servicio de transporte interno).

Debilidades

- Carencia de segmentación de mercados
- Falta de orientación al cliente
- Ausencia de un análisis de costo/beneficio de los productos y servicios
- Inexistencia de un sistema de control de calidad de los servicios
- Ausencia de un plan estratégico de mercadeo
- Carencia de presupuesto destinado ala mercado
- El personal no a recibido capacitación para brindar servicios al cliente

4.4.2 Recursos financieros con que se cuenta

El presupuesto anuela de la Biblioteca Conmemorativa Orton es de US \$305.631.00.

4.4.3 Recursos de mercadeo

La biblioteca no dispone de un rubro específico para el mercadeo de los servicios.

4.4.4 Recursos humanos (incluyendo los gerenciales)

El área de servicio cuenta con: un profesional en Bibliotecología y cuatro asistentes de biblioteca.

4.5 PROPUESTAS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO

Esta propuesta se fundamenta en los siguientes supuestos:

- La Biblioteca Conmemorativa Orton cuenta con los recursos humanos, físicos y materiales necesarios para mercadear sus servicios. Esto implica que el monto de inversión es mínimo y que logrará alcanzar beneficios de corto plazo.
- El cobro por los servicios en efectivo en 100%
- El recurso humano en la Biblioteca está en disposición de recibir capacitación para enfocarse en el cliente, lo que permitirá ofrecer servicios de alta calidad.
- La Biblioteca Conmemorativa Orton es un medio idóneo para que el IICA y CATIE logren proyectarse a sus países miembros. Esto hará que ambas instituciones apoyen decididamente su plan de mercado.
- Mediante la ejecución del plan de mercadeo, las ventas por concepto de servicios se incrementarán el primer año en 20% con respecto a las ventas obtenidas en 1998.

4.5.1 Objetivos del plan estratégico de mercadeo

- Inculcar en el recurso humano de la biblioteca los valores necesarios para realizar un sólido mercadeo enfocado en el cliente.
- Desarrollar y mantener una base de datos de clientes que permita hacer agresivo mercadeo de relaciones.
- Incentivar el uso de los servicios por parte de los estudiantes y funcionarios de CATIE, mediante una fuerte campaña de mercadeo interno.
- Aprovechar al máximo los recursos electrónicos disponibles en la Biblioteca para mercadear los servicios.

- Diseñar los mecanismos adecuados para realizar un continuo control de calidad de los servicios.
- Desarrollar una fuerte campaña de relaciones públicas interna y externamente para promocionar los servicios de la Biblioteca.
- Establecer tarifas para los servicios mas atizados.

El plan busca lograr tales objetivos para alcanzar, como meta global en el primer año, un ingreso de US \$19.652.00 por venta de servicios. En este ingreso no se suma lo que percibe actualmente la Biblioteca por los servicios de fotocopiado y venta de publicaciones.

Tradicionalmente las bibliotecas han sido consideradas más como una carga presupuestaria institucional que como una ventaja competitiva. Es tarea de los especialistas en el área de información el cambiar esta percepción, y este trabajo es de difícil realización puede facilitarse mediante el mercadeo de los servicios de información. Después de analizar la situación actual de los servicios que ofrece la Biblioteca Conmemorativa Orton, definir los segmentos de mercado, estudiar la percepción que tienen los usuarios de los servicios, y su disposición a pagar por ellos, es considerable que la Biblioteca debe adoptar dos estrategias de crecimiento para los segmentos de mercado actuales. Básicamente deberá dirigir el plan de mercadeo hacia la penetración del mercado actual, orientado a incrementar el uso de los servicios actuales y el desarrollo de nuevos servicios electrónicos, con el fin de satisfacer las nuevas necesidades de los usuarios y también para aprovechar la nueva tecnología.

4.5.2 Estrategias con respecto a los elementos de mercadeo

4.5.2.1 Mercadeo orientado al cliente

El mercadeo orientado al cliente es reconocido como una genuina estrategia de mercadeo, la cual, si se planifica y ejecuta cuidadosamente, la biblioteca especializada tiene el potencial para aumentar las oportunidades de sobrevivir y de florecer.

Una empresa de servicios, como la biblioteca, debe preocuparse por prestar un servicio excelente, lo cual lo hará gozar de mayor eficiencia en el mercadeo y, como mencionar Berry Parasuraman, logrará una “alta retención de clientes, mas ventanas a clientes actuales, mayor éxito en convertir posibles clientes en clientes efectivos mediante comunicación oral que se produce cuando el cliente queda satisfecho que hace publicidad del producto gratuitamente, haciendo comer la noticia de boca en boca”. La biblioteca deberá estar atenta a las necesidades de los usuarios que atiende, buscando generar una adecuada retroalimentación, que le permita desarrollar servicios de alta calidad.

Para esta estrategia se tomará como base el fundamento de la excelencia del mercadeo de servicios planteada por Berry Parasuraman, que incluye cinco

Dimensiones que influyen en la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio:

- **Fiabilidad:** La capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.
- **Recursos tangibles:** Aspectos de los recursos materiales, equipo, personal, y materiales de comunicación.
- **Consideración:** Voluntad de ayuda a los clientes de prestar el servicio rápidamente.
- **Garantía:** Los conocimientos y la cortesía de los colaboradores y su capacidad de infundir confianza.
- **Empatía:** La capacidad de prestar a los clientes atención individual y cuidadosa.

Para llevar acabo esta estrategia se plantean las siguientes metas:

a) Mejorar la proyección de imagen de la Biblioteca

Se realizará una fuerte campaña para mejorar la imagen de la biblioteca, que será en dos sentidos, primero evaluando la imagen física de la Biblioteca como tal, lo que incluirá el mejoramiento de todos los aspectos que causen una buena impresión en el usuario cuando la visita; por ejemplo, el aspecto físico del edificio, mantener limpios los alrededores y entradas de la Biblioteca, los jardines y una buena señalización. A este último punto se le dará especial atención. En segundo lugar, se dará mucha importancia al contacto del personal con los usuarios, en procura de maximizar la satisfacción de éstos al utilizar los servicios. En este punto se tomarán en cuenta aspectos como la apariencia personal de los colaboradores, su actitud en el trato a los usuarios

procurando una atención amable y gentil, y que el usuario perciba el interés que se tiene por ayudarlo a satisfacer sus necesidades de información en una forma rápida y eficiente.

Para este último aspecto se procurará inculcar en el personal de la Biblioteca del valor de servicios al cliente, tomando en cuenta los cinco puntos mencionados anteriormente.

Al finalizar el primer año de puesta en marcha el plan de mercadeo, se medirá la percepción del cliente en cuanto a imagen de la Biblioteca. Para esto se aplicará una encuesta, en la que se propone como meta alcanzar, en todos los aspectos evaluados, una calificación superior a 9. Mediante la aplicación de este instrumento se logrará una continua evaluación y control de la calidad de imagen de la Biblioteca que se desea proyectar.

b) Programa de capacitación del personal de servicios

La toma de conciencia del personal de servicios sobre la importancia de lo que hacen y de por qué buscar la excelencia es muy importante. Para esto se sugiere que se programen cursos para su capacitación continua y permanente, con temas por cubrir como mercadeo, atención al cliente, calidad de servicios. Paralelamente a esto, se incentivará cortantemente la promoción de valores organizacionales que refuercen la calidad de servicio al cliente, por ejemplo misión de CATIE e IICA, valores de la Biblioteca, etc

Una vez que personal este bien preparado, se sugiere transmitirles confianza en su trabajo y facultarlos para resolver problemas sin tener que consultar a los jefes, o sólo cuando sea estrictamente necesario

Otros aspectos relevante para prestar servicio de calidad es participar al personal en las diferentes etapas de la generación del servicio, su diseño, costo y manejo de posible problemas. Esto genera compromiso en los colaboradores.

También se brindará capacitación para promover y desarrollar el trabajo en equipo. Esto se basara en una constante y franca comunicación, espíritu de ayuda, facultad para tomar decisiones sin tener que consulta constantemente a los superiores, confianza en los compañeros, responsabilidad compartida y el orgullo por los buenos resultados que obtengan.

A continuación se detallan los cursos teórico práctico recomendaciones y el orden en que deben impartirse para conseguir la meta propuesta:

CURSOS	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	
Los servicios que brinda la biblioteca	■											
Los clientes de la biblioteca		■										
Promoción de valores organizacionales			■									
Trabajo en equipo				■								
Diseño y evaluación de servicios de información					■							
Costos de servicios de información						■						
Calidad de los servicios de información							■					
Atención al cliente								■				
Mercadeo de los servicios de información									■			
Resolución de problemas comunes al atender al cliente										■		

Con base en los informes semestrales que realiza la Dirección de la Biblioteca se podrá revisar, dos veces al año, la frecuencia de uso de los servicios. Este mecanismo será de mucha utilidad porque permitirá detectar y corregir los problemas que se presenten con cada servicio. Esto deberá hacerlo el equipo de trabajo del área de servicios.

4.5.3 Promoción de servicios

4.5.3.1 Promoción Interna

La Biblioteca tiene dos segmentos en lo interno, estudiantes y funcionarios, a los que debe dedicar especial atención, pues representan el grupo de clientes que por sus actividades y fácil acceso a la Biblioteca más deberían utilizar.

Con base en los resultados de la investigación, se detectó que los estudiantes, a pesar de que al inicio de su programa de estudios reciben una capacitación en el uso de la biblioteca, expresaron un nivel bajo de conocimiento de algunos servicios; en consecuencia, el nivel de uso de estos servicios es bajo. Los funcionarios, por su parte, utilizan el nivel medio los servicios que más conocen, y en forma mínima los servicios menos conocidos.

Para incentivar el uso de los servicios para los segmentos de estudiantes y funcionarios se propone:

a) Capacitación de usuarios

- Programar dos cursos por esos sobre temas que incentiven el uso de los servicios que ofrece la Biblioteca. Para iniciar se recomienda capacitar

En temas interesantes, como el uso de una bases de datos locales en Internet, el uso de motores de búsqueda en Internet, el uso del Web de la Biblioteca y el uso de bases internacionales. Esto permitirá incentivar mayor independencia por parte de los usuarios en el uso de la biblioteca y promover el acceso electrónico a los servicios.

- Charla cortas sobre servicios específicos, haciendo énfasis en aclarar que son y para que sirven. Estarán dirigidas a grupos de funcionarios y se programarán al menos dos por mes.
- b) Redacción de cuatro mensajes cortos, explicando que es y para que sirve cada servicio de los que señalaron en la investigación los usuarios como poco conocidos, según la investigación y el boletín de documentos recién ingresados. Dichos mensajes se transmitirán por correo electrónico, se pondrán en la pizarra de anuncios de la biblioteca, y se publicaran en los boletines internos del CATIE y el IICA.
- c) Programación de dos eventos especiales al año para atraer a los estudiantes y funcionarios. Se aconseja programar anualmente eventos que despierten interés por la Biblioteca, por ejemplo, coordinar la presentación de libros publicados recientemente, y que sean de interés para los estudiantes y funcionarios del CATIE e IICA, con la participación de autores. Esto se puede hacer aprovechando que muchas veces el CATIE y el IICA son visitados por estas personas, también podría organizarse una exposición anual sobre las investigaciones que realizaron los estudiantes y las investigaciones que realizaron los estudiantes y los funcionarios del CATIE.

Otro evento que podría organizarse es la inauguración del equipo nuevo o de algún nuevo servicio que ofrezca la Biblioteca, invitando a autoridades para darle realce a la actividad.

- d) Participación profesional de la Biblioteca en actividades institucionales de nivel interno (IICA-CATIE), y asumir un papel de participante activo, para ganar presencia en el nivel institucional.

4.5.3.2 Promoción externa

Para promocionar los servicios en el nivel externo se recomienda organizar las siguientes actividades:

- a) Exhibición de las bases de datos locales y demás servicios de la Biblioteca en eventos agronómicos y de temas afines, nacional e internacionalmente. Se recomienda participar como mínimo en seis eventos al año.
- b) Presentación de ponencias en conferencias, reuniones, seminarios, etc., en el nivel nacional e internacional, sobre agronomía y temas afines. Las ponencias podrán versar sobre el temas como la importancia de los servicios de información para la agronomía, el desarrollo sostenible, etc.; los servicios de información electrónicos al servicio del sector agrícola latinoamericano, y otros. Se presentarán como mínimo tres ponentes al año.

4.5.3.3 Promoción electrónica

Uno de los recursos que debe ser más utilizado por la Biblioteca para promocionar sus servicios interna y externamente es Internet. Esto permitirá no solo extender sus servicios más allá de las paredes físicas sino también alcanzar un mayor número de usuarios.

Se recomienda utilizar:

a) Correo electrónico:

Es el medio idóneo para realizar mercadeo directo. A pesar de que la investigación demostró que los usuarios lo utilizan, enviando reportes específicos, notas personales, invitaciones a las actividades, etc.

b) “Web site”:

La Biblioteca cuenta con un sitio Web en el cual ofrece sus servicios y tiene disponibles las bases de datos locales Orton y Revis. La investigación demostró que este sitio es utilizado por todos los segmentos; sin embargo, debe incentivarse un mayor uso. Para ello los usuarios. Estas mejoras deberán estar concluidas en el primer año de ejecución del plan. Además, se recomienda ofrecer conexiones a otros sitios de interés, mejorar el sistema de búsqueda de las bases de datos locales y diseñar nuevos servicios electrónicos, como las tablas de contenidos y documentos en línea.

4.5.3.4 Relaciones públicas

Uno de los elementos más importantes para el mercadeo de servicios de información, y al que debe ponerse especial atención, es el de las relaciones públicas, pues es crucial mantenerse en contacto constante con todo el mercado meta. Para ello es conveniente mantener:

- Estrecha coordinación con el personal docente de la institución, por medio de reuniones y entrevistas individuales o grupales, que permitan definir el

curso de acción necesario para promover, en forma conjunta, el uso de la Biblioteca por parte de los estudiantes. Además, de esta forma se podrán conocer las necesidades de información de los docentes y la Biblioteca podrá buscar los mecanismos necesarios para satisfacerlas. Deberán celebrarse como mínimo, cuatro reuniones al año.

- Establecimiento de mecanismos de retroalimentación efectiva con los estudiantes, por ejemplo reuniones con el consejo directivo, “focus group”, reuniones generales, etc. Es conveniente organizar, como mínimo, cuatro eventos.
- Base de datos de contactos: Otros aspectos del mercadeo que puede base utilizar la Biblioteca son las relaciones. Para ello se mejorará y actualizará la base de datos de usuarios con información que ya tiene las diferentes áreas de la biblioteca. Esto permitirá planificar mejor los eventos que se programen para promocionar los servicios, detectar y recuperar “clientes perdidos”, identificar clientes nuevos e incluirlos en la base de datos, así como mediar los niveles de satisfacción del cliente y seguir mejorándolos, establecer mecanismos de retroalimentación efectivos entre el cliente y la Biblioteca, y, por último, establecer una organización interna que entienda y respalde el mercadeo.

La base de datos deberá estar funcionando en el segundo trimestre del primer año de ejecución del plan.

c) Materiales impresos

Todas las actividades programadas en el plan estratégico de mercadeo serán anunciados en los medios impresos de CATIE e IICA. Se redactará al menos un comunicado, noticias, etc, por mes. Los medios son:

- Boletín CATIE en Acción, que se publica mensualmente, cuyo público es básicamente el personal de CATIE en la sede central, oficinas técnicas y los miembros de la Junta Directiva.
 - Comunica (IICA). Se publica en forma trimestral, y su público meta es su personal en la sede central y en las oficinas técnicas.
 - Revista Forestal Centroamericana: Revista del CATIE especializada en el área forestal. Su campo de acción es América Central.
 - Revista Agroforestería en las Américas: Revista CATIE especializada en el área de agroforestería. Su proyección es América Centra.
 - Revista Manejo Integrado de Plagas: Revista del CATIE especializada en manejo integrado de plagas. Su alcance es América Latina.
 - Boletín Mejoramiento Genético de Semillas Forestales-CATIE. Se distribuye en América Central Y el Caribe.
-
- Además, se tienen identificados revistas técnicas y boletines de América Latina, que pueden ser utilizadas como medios para promocionar las actividades y los servicios de la Biblioteca.

- Desplegado o “brochure”: Se diseña y publicará un desplegado de seis caras, cada seis meses; para promocionar los servicios que ofrece la biblioteca, el horario de atención y otra información de interés. Este se entregará a los visitantes que llegan a la Biblioteca y se incluirá en las publicaciones que distribuyen CATIE e IICA, para que tenga una distribución masiva.
- Informe Anual: El informe anual es un medio eficaz para llegar a los tomadores de decisiones; por tanto, para el informe anual de 1999, se recomienda darle un formato especial, que destaque los principales logros de la Biblioteca, los servicios más utilizados, las adquisiciones relevantes y estadísticas generales, para mantenerlos informados.

d) Medios de comunicación masiva

- Radio, televisión y prensa

Existen varias estaciones que dan a conocer el calendario de actividades, programas, servicios o eventos sin costo alguno. Se recomienda trabajar en conjunto con las Oficinas Técnicas del IICA y CATIE en los países miembros, para poder beneficiarse de estos medios. Se enviará un calendario con las actividades, servicios, etc., cada mes, para mantener información a los usuarios de los países.

La Biblioteca, por medio de las Oficinas Técnicas Nacionales de CATIE e IICA, debe mantener un contacto constante con los medios de comunicación

principales de los países miembros. Por lo general cada país cuenta con una emisora nacional y un medio impreso, que cubren el área agrícola.

Es muy importante obtener el apoyo de los medios informativos. Para esto se redactarán al menos tres artículos al año, que serán distribuidos en las Oficinas Técnicas del CATIE e IICA, para que sean publicados. La promoción por estos medios de comunicación se hará en estrecha colaboración con la Oficina de Relaciones Públicas de CATIE.

4.5.4 Servicios

A pesar de que los servicios son intangibles debe promoverse el análisis de cada uno de ellos, para mejorar su aspecto, presentación, formato (en el caso de los servicios electrónicos), calidad, facilidad de uso, accesibilidad, rapidez, etc.

Para ello se recomienda:

- Mantener el quipo de cómputo de área de servicios actualizado.
- Aplicar medidas de control de calidad a las bases de datos locales.
- Ofrecer a los usuarios las condiciones adecuadas para utilizar los servicios de la Biblioteca.
- Estudiar y mejoraran la presentación de los servicios y productos.

4.5.5 Tarifas de los servicios

Durante varios años, la Biblioteca ha cobrado por ciertos servicios; sin embargo, hasta la fecha no se había realizado un análisis de costos para algunos de ellos. Para el presente plan se analizó el costo del servicio de búsqueda bibliográfica en bases de datos locales, el servicio de búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales, el servicio de tabla de contenidos y el servicio de préstamo interbibliotecario. En cuanto al servicio de fotocopiado y la venta de publicaciones, estos no fueron analizados, pues el análisis de costos para estos servicios si ha sido mas concienzudo, y no requieren un estudio adicional. Además, se plantean un nuevo servicio si ha por articulo de revista fotocopiado, pues la Biblioteca invierte el mayor porcentaje de su presupuesto de compra de publicaciones, en la compra de revistas, y esta colección es altamente utilizada por las empresas privadas, universitarias y usuarios individuales; pero, el costo no se recupera ya que únicamente se cobran las fotocopias del articulo. Se recomienda cobrar por articulo de revista de fotocopiado para recuperar 30% de inversiones en este rubro.

Con base en la segmentación de mercados realizada, y teniendo en cuenta que tanto del IICA como el CATIE son organizaciones sin fines de lucro, y, considerado que la Biblioteca ofrece servicios por los que es necesario recuperar un porcentaje del costo, se propone la siguiente estrategia en materia de precio.

a) Segmentos a los que se cobrará por los servicios

Los informes anuales 1997 y 1998 de la Biblioteca indican que la empresa privada y las universidades fueron los usuarios externos que más utilizaron los servicios, seguidos por los usuarios individuales. Será a estos segmentos a los que se cobrarán los servicios. Como lo indican los resultados de la investigación, los servicios más utilizados fueron el servicio de búsquedas bibliográficas en bases de datos locales, servicio de fotocopiado, servicio de búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales, y su disposición a pagar supera 50% para la mayoría de estos servicios.

b) Tarifas propuestas

Por ser el IICA y el CATIE organismos de carácter oficial, cuya moneda utilizada es el dólar estadounidense, esta será la que se utilice para cobrar por los servicios de la biblioteca; sin embargo, se dará la opinión al usuario que solicita el servicio para que pague el equivalente por el servicio, en moneda nacional (al tipo de cambio vigente) en la Oficina Técnica del IICA o CATIE en su país, si existe.

Con base en el análisis de costos de los servicios por los que la Biblioteca desea recuperar entre 10 y 30% de su costo (ver el anexo2), a continuación se presenta la tabla de tarifas propuestas para los servicios.

Tarifas

Servicio	Precio en US \$
Búsquedas bibliográficas en bases de datos locales	21,0
Servicio de préstamo interbibliotecario(1)	5,0
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	15,0
Suscripción anual servicio Tablas de contenido	50,0
Artículo de revistas (2)	10,0

(1) Solo se ofrecerá a instituciones con las que la Biblioteca tiene establecido convenio de préstamo interbibliotecario, en el país.

(2) Se cobrará por cada artículo de las revistas por las que la Biblioteca paga suscripción anual. Estos con el fin de recuperar 30% del costo de la inversión, y respetando los derechos de autor.

El usuario deberá cubrir los costos de envío dependiendo del medio que utilice.

Para los usuarios frecuentes se recomienda diseñar paquetes especiales de servicios.

4.5.6 Distribución

La capacidad instalada de que dispone la Biblioteca Conmemorativa Orton le permite utilizar canales de distribución para sus servicios que se adapten a las posibilidades de acceso de sus usuarios:

- Correo postal
- Medio electrónicos (correo electrónico, Ariel, Web)
- Correo interno institucional
- Fax

- Oficinas Nacionales de IICA y CATIE, en los países miembros

4.5.7 Organización requerida para llevar a la práctica el plan

Para el área de servicios la Biblioteca dispone de siete personas, que serán apoyadas por el resto del personal es suficiente y esta capacitación para ejecutar el plan, por lo que se recomienda crear ningún puesto adicional.

4.5.8 Recursos gerenciales

Por las características del plan de mercado, la Biblioteca Conmemorativa Orton no requiere de recursos generales. Se recomienda que la coordinación y ejecución del plan sea manejada por la directora de la Biblioteca, en conjunto con el jefe del área de servicios.

4.5.9 Pronóstico de ventas

Para pronosticar las ventas por cinco años, se trabajó tomando en cuenta lo siguiente:

- Como la puesta en marcha del plan de mercado, las ventas se incrementaron en 20% el primer año, y aumentaron 20% cada año.

- Para la estimulación de las ventas se tomo como base el informe anual de la Biblioteca de 1998. También se utilizaron los registros de perfiles de búsquedas bibliográficas de que dispone el area de servicios, para determinar el porcentaje de búsquedas correspondientes a los segmentos que se pretende cobrar los servicios. Otra fuente de información fueron los datos estadísticos del servicio de fotocopiado, para estimular los artículos de revistas fotocopiados durante 1998, para los segmentos seleccionados.

Con respecto a los servicios de búsquedas bibliográficas en bases de datos locales e internacionales, se logro detectar que los segmentos que las solicitaron fueron las instituciones y los usuarios individuales. Tanto los estudiantes como los funcionarios del CATIE lo hacen independientemente. Para 1998 se realizaron 432 búsquedas bibliográficas, de las 5% correspondió a búsquedas en bases de datos locales, es decir, en promedio dos búsquedas por mes; y 95% correspondió a bases de datos internacionales, en promedio treinta y cuatro por mes. Tomando en cuenta estos datos locales, y considerando que la biblioteca está ofreciendo el acceso a las bases de datos locales vía INTERNET, y que al poner el plan de mercadeo en marcha se dará un incremento en la utilización de los servicios de 20%, se calculó que el promedio anual de búsquedas en bases de datos internacionales será de 492.

El informe anual de 1998 no se registran datos para el servicio de préstamo interbibliotecario; sin embargo, con base en una revisión del registro individual

de este servicio, que mantiene el área de servicios, indica que durante 1998 se prestaron en promedio 12 documentos por mes, para un total de 144 anuales.

Siguiendo con la meta de incrementar el uso de 20% para el préstamo interbibliotecario, se calcula que durante el primer año se realizara 172 préstamos.

Los registros de servicio de tablas de contenido indican que 10% de los usuarios que utilizan este servicio son de los segmentos segmentados para cobrarles. Se proyecta que para este servicio se venderán 25 suscripciones anuales durante el primer año.

Los artículos de revistas por fotocopiar se calcularon con base en el registro que se lleva en el servicio de fotocopiado, según las solicitudes de fotocopias de artículos, por parte de los segmentos a los que se cobrara. Para el primer año se pronostica fotocopiar mil artículos.

Del monto que la biblioteca recaude por concepto de ventas se tomará el presupuesto para financiar el mercadeo de los servicios. El pronóstico de ventas se calcula con base en los informes anuales de servicios, y tomando en cuenta que solamente se cobrará a empresa privada, universidades y usuarios individuales externos. Se pronostica un incremento en las ventas de 20% para el primer año, y un incremento anual de 20%; el monto de las tarifas se mantiene. A continuación se presenta el pronóstico de ventas para cinco años.

PRONOSTICO DE VENTAS (CINCO AÑOS)

PRONOSTICO DE VENTAS POR AÑO (EN UNIDADES VENDIDAS)

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	41	49	59	71	85
Servicio de Préstamo interbibliotecaro	172	206	148	297	357
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	492	590	708	850	1020
Suscripción anual servicio Tablas de contenido	25	30	36	43	52
Artículos de revistas	1000	1200	1440	1728	2074

PRONOSTICO DE VENTAS POR AÑO (EN US \$)

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	428,0	590,4	708,5	850,2	1020,2
Servicio de Préstamo interbibliotecaro	860,0	1032,0	1238,4	1486,1	1738,3
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	7380,0	8856,0	10627,2	12725,6	51303,2
Suscripción anual servicio Tablas de contenido	1250,0	1500,0	1800,0	2160,0	2592,0
Artículos de revistas	15000,0	18000,0	21600,0	25920,0	31104,0
Total	24982,0	29978,4	35974,1	43168,9	51802,7

4.5.10 Presupuesto anual de gastos de mercadeo

Para llevar a cabo con éxito el plan de mercadeo se requiere incurrir en los siguientes gastos:

- a) Mantenimiento de edificio y señalización. Para mejorar la imagen de la Biblioteca se dará un mejor mantenimiento al edificio en cuanto a limpieza, zonas verdes, reparación, etc.; además, se dará una adecuada señalización con la cual el usuario podrá identificar claramente la

- ubicación de los servicios, colecciones, baños y oficinas. Se estima que el costo para este rubro es de US \$2,000.00 al año.
- b) Telecomunicaciones. Se incluyen en este rubro gastos por uso de teléfono, fax, correo postal y la suscripción anual que se paga al Centro de Informática de CATIE por el servicio de internet. Estos gastos son sumamente importantes para una efectiva y eficaz distribución y promoción de los servicios. En este rubro se calcula un monto de US \$3.200,00.
 - c) Transporte. Con este rubro se logrará realizar los viajes dentro del país, para participar en eventos agrícolas, promoción y distribución de servicios. Se estima en US \$500,00.
 - d) Viáticos. Cuando se participa en eventos, exhibiciones de las bases de datos, promoción, etc., se deben cubrir los gastos por alimentación y hospedaje del personal que participa. Este rubro se estima en US \$500,00.
 - e) Gastos de representación. El plan incluye una fuerte campaña de relaciones públicas en la que se organizarán reuniones, que incluirán posiblemente almuerzos, cenas, etc. Para este rubro se estima un monto de \$500,00.
 - f) Eventos especiales: la organización de dos eventos especiales al año requiere gastos adicionales que serán cubiertos en forma independiente. Además, se incluirán aquí los gastos por pagos de puestos para exhibición ("stands"), cuando sea necesario. El monto será de US \$ 1.500,00.
 - g) Impresión de documentos. Deberá contemplarse la promoción mediante medios impresos. Por ejemplo, el tiraje de dos plegables al año. Este rubro es de US \$1.000,00.
 - h) Mantenimiento página Web. Aunque la Biblioteca cuenta con personal especializado, este rubro se incluyó en el presupuesto de mercadeo porque la página WEB es una vía de mercadeo muy importante para los servicios de la Biblioteca y debe estar en constante revisión y mejoramiento. Aquí se incluye la revisión del diseño de la página WEB actual, su mantenimiento y actualización. También se incluye el

mejoramiento del sistema de búsquedas de las bases de datos locales disponibles en el WEB. Este rubro e calcula en US \$1.000,00.

- i) Capacitación: En el plan se contempla un programa anual de capacitación para el personal del área de servicio y cursos para estudiantes y funcionarios del CATIE. Esto implica la organización formal que incluye convocatoria, promoción, cafés, instructores, etc. Se estima en US \$2.000,00
- j) Mobiliario y equipo. Se busca mejorar la calidad de los servicios que presta la Biblioteca, y uno de lo puntos medulares es la continua actualización del mobiliario y equipo. Se destinara la suma de US \$2.000,00.
- k) Imprevistos. Se dejara este rubro para cualquier aspecto que surja y que no esté contemplado dentro de los rubros anteriores. Aquí se estima la suma de US \$ 1.000,00.

Seguidamente se detalla el presupuesto anual por gastos de mercadeo de servicios e que incurrirá la Biblioteca Conmemorativa Orton.

RUBRO	COSTO US \$
TELECOMUNICACIONES	3.200,0
MANTENIMIENTO	2.000,0
PAGINA WED	1000,0
CAPACITACION	2.000,0
TRNSPORTE NACIONAL	500,0
VIATICOS	500,0
GASTOS DE REPRESENTACION	500,0
EVENTOS ESPECIALES	1.500,0
IMPRESION DE DOCUMENTOS	1.000,0
IMPREVISTOS	1.000,0
TOTAL	13.200,0

Se estima un incremento anual de 10% e los gastos del plan de mercadeo.

4.5.11 Evaluación del impacto financiero del plan (costo- beneficio)

Para realizar el plan de mercadeo se requiere una inversión mínima de US\$2.000.00 por concepto de actualización de mobiliario y equipo, pues la

Biblioteca cuenta con capacidad instala que cubre la mayor parte de las necesidades.

Para analizar si el proyecto debe darse, a continuación se presentan dos situaciones, la primera haciendo un pronóstico de ventas con las tarifas actuales y la segunda el pronóstico de ventas aplicando el plan de mercadeo. Para esto se utilizo como base el pronóstico de ventas en unidades vendidas, planteado en el punto 4.5.9.

PRONOSTICO VENTAS POR AÑOS (EN US) SIN PLAN DE MERCADEO

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	410,0	492,0	590,4	708,5	850,2
Servicio de Préstamo interbibliotecario	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	4920,0	5904,0	8501,8	8501,8	10202,1
Suscripción anual servicio Tablas de contenido	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Artículos de revistas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	5330,0	6396,0	7675,2	9210,2	11052,3

(1) Tarifa actual US \$10

(2) Tarifa actual US \$10

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	492,0	590,0	708,5	850,5	1020,2
Servicio de Préstamo interbibliotecario	860,0	1032,0	1238,4	1486,1	1783,3
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	7380,0	8856,0	10627,2	12752,6	15303,2
Suscripción anual servicio Tablas de contenido	1250,0	1500,0	1800,0	2160,0	2592,0
Artículos de revistas	15000,0	18000,0	21600,0	25920,0	31104,0
TOTAL	24982,0	29978,4	35974,1	43168,9	51802,7

A continuación se presenta la estimación de los ingresos que generara el proyecto por las ventas incrementales.

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sin plan de mercadeo	5330,0	6396,0	7675,2	9210,2	11052,3
Con plan de mercadeo	24982,0	29978,4	35974,1	43168,9	51802,7
Diferencia	19652,0	23582,4	28298,9	33958,7	40750,4

Con el fin de tomar la decisión de aceptar o rechazar el proyecto, se presenta a continuación el flujo de efectivo. El horizonte del proyecto se estimó en cinco años.

El análisis financiero está hecho en dólares estadounidenses, por ser la moneda oficial utilizada por CATIE e IICA:

La tasa de costo de capital es del 15%, esto fundamentado en que tanto el CATIE como el IICA son organismos sin fines de lucro, al considerar que si ambas instituciones invirtieran el monto del proyecto en un certificado de inversión a plazo en dólares, obtendrían un interés de 5.5%. Se estima que una tasa de 15% retribuye satisfactoriamente el costo de la inversión. A continuación se presenta el flujo de caja del proyectado a cinco años:

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A CINCO AÑOS

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS

CONCEPTOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS:						
Ingresos por servicios		19652,0	23582,4	28298,9	33958,7	40750,4
EGRESOS						
Inversiones						
Mobiliario y equipo	2000.0					
TOTAL INVERSIONES	2000.0	0	0	0	0	0
COSTOS Y GASTOS						
Telecomunicaciones		3200.0	3520.0	3872.0	4259.2	4685.1
Mant. Edificio		2000.0	2200.0	2420.0	2662.0	2928.2
Página Web		1000.0	1100.0	1210.0	1131.0	1464.1
Capacitación		2000.0	2200.0	2420.0	2662.0	2928.2
Transporte Nacional		500.0	550.0	605.0	665.5	732.1
Viáticos		500.0	550.0	605.0	665.5	732.1
Gastos Representación		500.0	550.0	605.0	665.5	732.1
Eventos especiales		1500.0	1650.0	1815.0	1996.5	2196.2
Impresión documentos		1000.0	1100.0	1100.0	1331.0	1464.1
Imprevistos		1000.0	1100.0	1100.0	1331.0	1464.1
Depreciación		200.0	200.0	200.0	200.0	200.0
TOTAL		13400.0	17720.0	16172.0	17769.2	19526.1
UTILIDAD NETA		6252.0	8862.4	12126.9	161198.5	21224.3
Más depreciación		200.0	200.0	200.0	200.0	200.0
SALDO DE CAJA	-2000.0	6452.0	9062.4	12326.9	16389.5	21424.3

Tasa de costo de capital	15%
VAN	\$38,590.45
TIR	361%

Los resultados del proyecto reflejan que es económicamente rentable, pues indican un VAN positivo de US \$38.590,45 y una TIR de 361%.

Análisis de sensibilización

Escenario	TIR	VAN
Incremento ventas del 20%	361%	\$38,590.45
Incremento ventas del 10%	322%	\$22,875.95
Incremento ventas del 5%	299%	\$15,980.85

Al sensibilizar el proyecto con un cambio en la variable del incremento de las ventas en 10%, se obtuvo una VAN de US\$22.875,95 y una TIR de 322%. El análisis sensibilizado con un cambio en la variable en las ventas de 5%, da como resultado un VAN de US \$15.980,85 y una TIR de 299%. Estos resultados demuestran que el proyecto es altamente viable.

La ejecución del plan estratégico de mercado para los servicios de la Biblioteca no solamente brindará beneficios de carácter financiero sino también de carácter social y económico. Todos los usuarios de estos servicios obtendrán beneficios directos, que son consecuencia inmediata del uso de la información para alcanzar el propósito deseado, para resolver un problema particular. Obtendrán beneficios indirectos que pueden ocurrir en el mediano y largo plazo, y que no están relacionados específicamente con el problema para el que utilizaron la información (por ejemplo, estructuración de la base del conocimiento, cambios de actitud, instrucción). Además, se ven beneficiados mediante un acceso fácil y equitativo.

V. CONSIDERACIONES FINALES

Las siguientes consideraciones se basan en los resultados del estudio y reflejan sus principales conclusiones.

1. La Biblioteca Conmemorativa Orton debe conocer cual es su mercado meta. Mediante el estudio se identificaron claramente cuatro segmentos. Estudiantes del CATIE, funcionarios del CATIE, instituciones y usuarios individuales. Cada segmento tiene características especiales.
2. Las bibliotecas actuales y futuras pueden sobrevivir en el mercado si cambian su imagen de entidades puramente sociales, por el de empresas de servicios, que deben recuperar los costos de inversión mediante la venta de servicios
Esto será beneficioso tanto para la Biblioteca, pues podrá dar mantenimiento y mejorar sus servicios, como para los usuarios, que al pagar por los servicios podrán exigir mayor calidad, tiempos de respuesta, etc. y los valoraran más. El estudio demostró que los cuatro segmentos de mercado tienen un alto grado de disposición a pagar por los servicios, principalmente por el servicio de fotocopiado, búsquedas bibliográficas en bases de datos locales e internacionales y venta de publicaciones.
3. La estimación de costo/ beneficio de servicios de información en términos de financieros no es fácil, pero este estudio demuestra que puede realizarse; siempre y cuando la biblioteca cuente con la información estadística y administrativa necesaria para ello. El análisis financiero refleja que el proyecto es viable.
4. La Biblioteca deberá brindar sus servicios de una forma eficaz y efectiva, por tanto el cobro por esos no tiene que ser un obstáculo para su prestación. Se recomienda entonces, que en caso de que el usuario no pague por el servicio prestado, el costo por este sea trasladado a la cuenta

general del país de origen del usuario. De este modo, al final del año se rendirá un informe sobre el beneficio que percibe individualmente cada país por los servicios de la Biblioteca.

5. El estudio demostró que el personal de la Biblioteca reúne las condiciones necesarias para desarrollar el plan de mercadeo, pues todos los segmentos a los que atiende la biblioteca los evaluaron con puntaje mayor a 9,0.
6. Desarrollar y ejecutar el plan de mercadeo para la Biblioteca no significa incurrir en altos costos, pues se podrá aprovechar la capacidad instalada con que cuenta. Además, permitirá que la Biblioteca capte fondos que le permitirán mejorar constantemente los servicios.
7. El estudio refleja la necesidad de los usuarios de utilizar los recursos electrónicos disponibles. Mediante la puesta en marche del plan de mercadeo, la capacidad instalada de la Biblioteca, en cuanto a recursos electrónicos, se provechara al máximo.
8. Mediante el plan de mercadeo, la biblioteca podrá realizar un constante estudio sobre las necesidades de los usuarios, lo que le permitirá mejorar continuamente sus servicios y productos en beneficio de sus usuarios.

BIBLIOGRAFIA

“12 WAYS LIBRARIES are good for the country”. American libraries 26(11): 1113-1119-1996.

Amaral, S.A. do. “Marketing e desafio profissional em unidades de informacao”. Ciencia da informacao 25(3), 1996.

Andreasen. A.R. “Profits for nonprofits”: find a corporate parther”. Harvard. Business Review 74(6): 47-59,1996.

Ardis, S.B., Comp. Library without walls plug in and go. (Washington, DC, Special Libraries Association, 1994).

Balcazar, D.: Joiner, M. Guía didáctica: Promoción de servicios de información. (Champaing, Illionois, Mortenson Center, 1999).

Benton Foundation, Washintong DC. Buildings, books and bytes: libraries and commnunities in the digital age. (Washington, DC, Banton Foundation, 1996).

Berry, L.L; Parasuraman, A. Marketing de servicios. La calidad como meta. (Barcelona, Parramón. 1993)

CATIE. La Biblioteca Conmemorativa Orton: su historia y desarrollo. (Turrialba, CATIE, 1984)

Coto, L.; Gil, M. Caracterización de la situación actual de los servicios de información agrícola en América latina y el Caribe: información. (Turrialba, IICA/CATIE. 1998)

Chepesiuk, R. “Libraries as cyberspace guerrillas” American Libraries 27(8) : 49-51,1996.

Chepesiuk, R. “The electronic news library: an online revolution takes shape” American libraries 27 (9) : 48-50,1996-

Crowther, W.; Cubero, F. y Sibille, M. Estrategias de información: un enfoque para la gestión pública. (San Jose, ICAP, 1990).

Daubert, M.J. Analyzing library costs for decision-making and cost recovery (Washington, DC, Special Libraries Association, 1997).

Dean. S. Winning marketing techniques: an introduction to marketing for information professionals; a self- study program. (Washington, DC, Special Libraries Association, 1990).

Dorff, R.L. Mercadotecnia para las empresas medianas y pequeñas. (México, Editorial Trillas, 1988).

Dorman, D. “Observations on the North American Library automation marketplace” American Libraries 27 (8): 40-43, 1996.

- Drucker, P.F. Dirección de instituciones sin fines de lucro: teoría y práctica. (Buenos Aires, Editorial El Ateneo. 1992)
- Dauilibi, R.; Simonsen, H. Creatividad & marketing. (Santafé de Bogotá, McGraw hill, 1992)
- Emery. C.D. Buyers and Borrowers: the application of consumer theory to the study of library use. (New York, Haworth Press)
- Ferreira, S.M.S.P. “Novos paradigmas da informacao e novas percepcoes do usuario” Ciencia da informacao 25 (2) : 217-223, 1996.
- Gutinan, J.P; Paul, G.W. Administracion de marketing: estrategias y programas. 5 ed. (Mexico: McGraw- Hill, 1994).
- Harris, G.; Marshall, J.G. “Building a model business case: current awareness service in a special library” Special Libraries 87 (3) : 181-194,1996.
- Horton Jr, F. W. Analyzing benefits and costs: a guide for information managers. (Ottawa, Ont, IDCR, 1994).
- Kingma, B. R. y irving, S. The economics of access versus ownership: the costs and benefits of access to scjholarly articles via interlibrary loan and journal subscriptions. (New York, Haworth Press, 1986).
- Larrea, P. Calidad de servicio: del marketing a la estrategia. (Madrid, ediciones diaz de Santos, 1991).
- Levitt, T. Comercializacion creative. (Mexico D.F. CECSA, 1986).
- Libraries and the future: essays on the library in the twenty – first century. Ed. By F.W. Lancaster, (New York, Harworth Press, 1993)
- Marriot, J. W.; Jimenez Q., F.E. “El enfoque de servicio al cliente aplicado a las unidades de informacion”. Revista AIBDA 18 (1) : 15-26, 1997.
- Morgan, S. “Developing academic library skills for the future” Library Review 45(5) : 41-53, 1996.
- Otoni, H.M. “Bases do marketing para unidades de informacao” Ciencia da informacao 25 (2) : 171-176, 1996.
- Otoni, H.M. y Goncalves da Silva, I.L. “O posicionamento para informacao” Ciencia da informacao 25(2) : 166- 170, 1996.
- Pearson, K.M. y Jarvis, D.J. “Drumming up business”. Special Libraries. 87(3) : 163-168, 1996.
- Peters, R.F. “Informacao partherships: marketing opportunities for information profesionasl”. Information Outlook 1(3) 14-16, 1997.

Pourciau, L.J. "Electronic dream, virtual nightmare". College and Research Library News p. 368-370, junio, 1996.

Rowley, J. "Libraries and the electronic information marketplace". Library Review. 45(7) : 6-18, 1996.

Seay, T.; Seaman, S.; Cohen, D. "Measuring and improving the quality of public services: a hybrid approach" Library Trends 44(3) : 464-490, 1996.

Sirkin, A. F. "Marketing planning for maximum effectiveness" In special Libraries Association, Washington, DC. Marketing matters: an SLA information kit 1997. (Washington, DC, Special Libraries Association), 1997.

Special Libraries Association , Washington, DC. Marketing matters: an SLA information kit 1997. (Washington, DC, Special Libraries Association), 1997.

The dynamic library organizations in a changing environment. Ed. By Giesecke, J. (New York, Harworth press, 1994).

The future of information services. Ed. By Steel, V. y Welch, C.B.(New York, Haworth Press, 1995)

The Value of Library and information Services Seminar. Melbourne (Australia), 1990. The value of library and information (Melbourne, CSIRO. 1992).

Vavra, T.G. Aftermarketing: como conservar clients de por vida mediante el marketing de relaciones. (Buenos Aires, Addicon – Wesley Iberoamerica, 1994).

Weingand, D.E Customer service excellence: a concise guide for librarians. (Chicago: American Library Association, 1997)

Weingand, D.E. Future- driven library marketing. (Chicago: American Library Association, 1998)

**ANEXO1
CUESTIONARIO**

- ingresados en web o en forma electrónica
- 12 Acceso a Base de datos Orton en sala
- 13 Acceso a Base de datos Orton en internet
- 14 Acceso a Bases de datos Revis en sala
- 15 Acceso a Bases de datos Revis en internet
- 16 Acceso a Bases internacionales
- 17 Venta de Publicaciones
- 18 Revisión de Bibliografías

3. Califique los siguientes servicios y productos, por su satisfacción. Utilizando la escala de 0 a 10, donde 0 significa “satisfecho” y 10 “muy satisfecho”.

	Nada										Mucho		No sabe/NR
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Búsquedas bibliográficas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Orientación a usuario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. réstamo en sala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Capacitación de usuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Préstamo a domicilio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tablas de contenido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Préstamo interbibliotecario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Servicio de fotocopiado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Remisión a otras fuentes de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Boletín de documentos recién ingresados de forma impresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Boletín de documentos recién ingresados en web o en forma electrónica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Acceso a Base de datos Orton en sala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Acceso a Base de datos Orton en internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Acceso a Bases de datos Revis en sala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Acceso a Bases de datos Revis en internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Acceso a Bases internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Venta de Publicaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Revisión de Bibliografías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Como accesa usted los productos y servicios de la Biblioteca Conmemorativa Orton?

- Visita la Biblioteca
- Vía telefónica
- Fax
- Otro (por favor indíquelo)_____
- Correo aéreo
- Correo electrónico
- Web

5. A continuación se brinda una lista de servicios, los cuales deben cubrirse al costo. Por favor marque cuales está dispuesto a pagar. (si responde no, indique por qué)

	SI	NO	¿POR QUE?
Búsquedas bibliográficas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Tablas de contenido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Préstamo interbibliotecario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Servicio de fotocopiado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Remisión a otras fuentes de inf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Acceso a Bases internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Venta de publicaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Revisión de bibliografías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

6. Califique la colección de la biblioteca utilizando una escala de 0 a 10, donde 0 significa "muy mala" y 10 "muy buena".

	Mala					Muy buena					no sabe / NR	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Relevancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cobertura temática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Califique al personal de la Biblioteca utilizando la escala de 0 a 10 donde, 0 significa "muy malo" y 10 "muy bueno"

	Malo					Muy bueno					no sabe / NR	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Calidad de trato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencia en el campo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Institución para que labora? (Solo para los que trabajan)

9. ¿Cuál es su puesto en la entidad en que labora? (solo para los que trabajan)

Muchas gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO 2
ANALISIS DE COSTOS DE SERVICIOS

COSTO TOTAL DE OPERAR LA BIBLIOTECA DURANTE 1998

RUBRO	PRESUPUESTO
TELECOMUNICACIONES	178282
MANTENIMIENTO	69290
PAGINA WED	42595
CAPACITACION	8658
TOTAL	298826
COSTO ADMINISTRATIVOS	
Seccion admnistracion	6085.1
Seccion Procesos tecnicos	9127.7
Seccion adquisiones	6085.1
Seccion servicios	21298.0
TOTAL	42595.0

NO FUNCIONARIOS DEL SERVICIO X GASTOS OPERATIVOS NO TOTAL DE FUNCIONARIOS

RUBRO	AREA m2	
Sección Administración	309.21	75
Sección Procesos Técnicos	618.43	150
Sección Adquisiciones	309.21	75
Sección servicios	7421.14	1800
	8658.00	

ESPACIO UTILIZADO X COSTO ESPACIO TOTAL MANTENIMIENTO

COSTOS MANTENIMIENTO COLECCIÓN

RUBRO	
Sección Administración	9898.6
Sección Procesos Técnicos	14847.9
Sección Adquisiciones	9898.6
Sección servicios	34645.0

Personal de la sección / personal total × presupuesto colección

COSTO AREA SERVICIOS

Personal de la sección / personal total × costo recursos humano 89141.0

ANEXO 3
PRONOSTICOS DE VENTA DE SERVICIO

TARIFAS ESTABLECIDAS SERVICIO	PROPUESTAS	ACTUALES
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	12	10
Servicio de Préstamo Interbibliotecario	5	0
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	15	10
Suscripción anual servicio Tablas de Contenido	50	0
Artículos de revistas	15	0

**PRONOSTICO VENTAS POR AÑOS (UNIDADES VENDIDAS)
INCREMENTO 20%**

Servicio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	41	49	59	71	85
Servicio de préstamo interbibliotecario	172	206	248	297	357
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	492	590	708	850	1020
Suscripción anual servicio Tablas de Contenido	25	30	36	43	52
Artículos de revistas	1000	1200	1440	1728	2074

**PRONOSTICO VENTAS POR AÑOS (EN US \$)
INCREMENTO 20% CON PLAN DE MERCADEO**

Servicio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	492.0	590.4	708.5	850.2	1020.2
Servicio de préstamo interbibliotecario	860.0	1032.0	1238.4	1486.1	1783.3
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	7380.0	8856.0	10627.2	12752.6	15303.2
Suscripción anual servicio Tablas de Contenido	1250.0	1500.0	1800.0	2160.0	2592.0
Artículos de revistas	15000.0	18000.0	21600.0	25920.0	31104.0
TOTAL	24982.0	29978.4	35974.1	43168.9	51802.7

**PRONOSTICO VENTAS POR AÑOS (EN US \$)
INCREMENTO 20% SIN PLAN DE MERCADEO**

Servicio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	410.0	492.0	590.4	708.5	850.2
Servicio de préstamo interbibliotecario	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	4920.0	5904.0	7084.8	8501.8	10202.1
Suscripción anual servicio Tablas de Contenido	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Artículos de revistas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	5330.0	6396.0	7675.2	9210.2	11052.3

PRONOSTICO VENTAS POR AÑOS (UNIDADES VENDIDAS)

INCREMENTO 10%

Servicio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	38	42	46	51	56
Servicio de préstamo interbibliotecario	172	189	208	229	252
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	451	496	546	600	660
Suscripción anual servicio Tablas de Contenido	25	28	30	33	37
Artículos de revistas	1000	1100	1210	1331	1464

PRONOSTICO VENTAS POR AÑOS (EN US \$) INCREMENTO 10% CON PLAN DE MERCADEO

Servicio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	456.0	501.6	551.8	606.9	667.6
Servicio de préstamo interbibliotecario	860.0	946.0	1040.6	1144.7	1259.1
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	6765.0	7441.5	8185.7	9004.2	9904.6
Suscripción anual servicio Tablas de Contenido	1250.0	1375.0	1512.5	1663.8	1830.1
Artículos de revistas	15000.0	16500.0	18150.0	19965.0	21961.5
TOTAL	24982.0	26764.1	29440.5	32384.6	35623.0

PRONOSTICO VENTAS POR AÑOS (EN US \$) INCREMENTO 10% SIN PLAN DE MERCADEO

Servicio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	380.0	418.0	459.8	505.8	556.4
Servicio de préstamo interbibliotecario	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	4510.0	4961.0	5457.1	6002.8	6603.1
Suscripción anual servicio Tablas de Contenido	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Artículos de revistas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	4890.0	5379.0	5916.9	6508.6	7159.4

PRONOSTICO VENTAS POR AÑOS (UNIDADES VENDIDAS)

INCREMENTO 5%

Servicio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	36	38	40	42	44
Servicio de préstamo interbibliotecario	172	181	190	199	209
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	431	453	475	499	524
Suscripción anual servicio Tablas de Contenido	25	26	28	29	30
Artículos de revistas	1000	1050	1103	1158	1216

**PRONOSTICO VENTAS POR AÑOS (EN US \$)
INCREMENTO 5% CON PLAN DE MERCADEO**

Servicio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	432.0	453.6	476.3	500.1	525.1
Servicio de préstamo interbibliotecario	860.0	903.0	948.2	995.6	1045.3
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	6465.0	6788.3	7127.7	7484.0	7858.2
Suscripción anual servicio Tablas de Contenido	1250.0	1312.5	1378.1	1447.0	1519.4
Artículos de revista	15000.0	15750.0	16537.5	17364.4	18232.6
TOTAL	24007.0	25207.4	26467.7	27791.1	29180.7

**PRONOSTICO VENTAS POR AÑOS (EN US \$)
INCREMENTO 5% SIN PLAN DE MERCADEO**

Servicio	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Búsquedas bibliográficas en base de datos locales	360.0	378.0	396.9	416.7	437.6
Servicio de préstamo interbibliotecario	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Búsquedas bibliográficas en bases de datos internacionales	4310.0	4525.5	4751.8	4989.4	5238.8
Suscripción anual servicio Tablas de Contenido	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Artículos de servicios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TOTAL	4670.0	4903.5	5148.7	5406.1	5676.4