

# CULTURA VERSUS MARKETING. GESTION DE SERVICIOS DE ARCHIVOS PUBLICOS

---

**F. Borja de Aguinagalde**

Responsable de Patrimonio Documental. Eusko Jaurlaritzza

---

## 1. CULTURA Y MARKETING, UNAS RELACIONES CONFLICTIVAS

Desde hace un tiempo se esta poniendo de moda incluso en el vocabulario habitual de quienes trabajamos en servicios públicos de carácter cultural el recurso constante a terminología, a conceptos procedentes de la mercadotecnia, el «marketing» en su acepción más extendida.

Si la década de los 80 ha supuesto la irrupción y asimilación en los Servicios de Archivo de las técnicas y métodos de la informática, con su amplísimo corolario de modificación de hábitos administrativos, culturales, etc aún no suficientemente evaluados ni, en términos generales, asimilados, la década de los 90 creo que va a ser la de la introducción de técnicas de gestión de procedencia empresarial en el funcionamiento de estos Servicios. Tengo la impresión de que son demasiados cambios en un ámbito por naturaleza más bien estático y por tradición, ajeno en general a modificaciones. Y que, en definitiva, deben de acarrear problemas graves en el funcionamiento de estos Servicios, problemas que repercutirán en la naturaleza y calidad del servicio que ofrecen a los ciudadanos. Ahora mismo se hallan presentes implícita o explícitamente, en mayor o menor medida, en el diseño, planeamiento y funcionamiento diario de cualquier Servicio cultural una serie de cuestiones relacionadas con la modalidad de gestión entre las varias posibles que estos pueden ofrecer. A ello dedico la reflexión que sigue.

## 2. EL «ENFOQUE MARKETING», UNA FILOSOFIA DE GESTION.

Como decía, son ya habituales términos o expresiones como «mercado», «productos», «...el Servicio de Archivo vende...». «...el usuario no es sino un cliente al que hay que satisfacer...», «...respondemos a grupos homogéneos de consumidores...», etc. Y, reitero, vistas las consecuencias que estos planteamientos producen (más bien la ausencia de estas) se delata una simple adopción terminológica y no una real muta-

ción (pues de esto se trata, una mutación auténtica de hábitos de gestión) de la situación de los Servicios públicos de Archivo.

Por que sino (y basta hacer un somero análisis), en qué Servicio se ha llevado a cabo la precisa acotación-definición de la mercancía que se «vende»; en cuál se han definido con claridad los segmentos de mercado a los que se pretende servir y, en fin, en cuál se ha llevado a cabo la operación más importante, a saber, el esfuerzo de *acomodar la oferta a la demanda*: la subversiva mutación del principio «ofrezcamos aquellos productos que, desde siempre ( ¡y cuan importante es para ello la experiencia acumulada del servicio, a menudo más que centenaria!, se dirá desde posiciones conservadoras), sabemos satisfacen a nuestros clientes» (filosofía que subyace en toda oferta cultural), por el de «ajustemos nuestros productos (servicios) a las necesidades deseos e intereses de nuestros usuarios (=clientes)» y según éstos dirijamos *toda la actividad* del Servicio. La propuesta no es precisamente banal, me parece más bien muy fuerte, ¿Cuántos Servicios de Archivo se han planteado que desea el entorno? Es más ¿cuántos se han siquiera planteado a que entorno sirven?.

No olvidemos que servimos siempre a un entorno concreto. Sea de manera implícita o explícita. Este ello definido nítidamente o no lo esté. Queramos aceptarlo o no. Lo más grave es que esto suceda sin ningún género de reflexión, sin ningún planteamiento global concreto y definido de forma precisa. Y, naturalmente, introduciendo además en el lenguaje las expresiones más habituales procedentes de las técnicas de marketing. Baste reflexionar sobre el género de exposiciones que se hacen en los Servicios de Archivo, sobre los programas de descripción que estos llevan adelante, etc y obtendremos en cada caso toda una filosofía de gestión, de servicio a determinados usuarios, a determinado segmento del entorno.

Como plantea en términos generales el documento 88/WS/1 del RAMP (ref. Bibliografía), se modifica, se suplanta un enfoque «producto» por un enfoque diferente o «marketing», según el adjunto cuadro:

Punto de partida	ENFOQUE PRODUCTO	ENFOQUE «MARKETING»
Actitud frente a los clientes:	Deben contentarse con el producto ofrecido	El Archivo debe ajustarse a sus necesidades
Enfoque frente a los clientes:	Se espera que los clientes se presenten	Se anticipa a los clientes
Relación con los clientes:	Instrumental (lo más breve posible)	Relación abierta y de ayuda
Plazo para la obtención de un servicio/producto:	Depende de los servicios técnicos y de compras	Depende de las actividades de los clientes
Oferta de un servicio/producto:	Limitado a lo que se encuentra sobre el terreno	Abierto al exterior y según el enfoque reticular
Innovación:	Sirve sobre todo para reducir los costos de producción	Debe permitir un mejor servicio a los clientes
Actitud frente a los servicios/productos:	El Archivo ofrece lo que produce, sin más	El Archivo se esfuerza en producir lo que debe ofrecer
Evaluación de las necesidades de información:	Limitadas: sobre todo de documentos	Amplia: información (audiovisual, etc.)
Retroacción frente al servicio ofrecido:	En función sobre todo de la eficiencia interna	En función sobre todo de la eficacia con respecto a los clientes

En el fondo de toda la cuestión subyacen las respuestas que se dan a dos problemas, ambos de la máxima importancia: ¿son los Servicios Culturales Públicos un instrumento puesto por la administración al servicio de los ciudadanos, por lo que deberán de cumplir los requisitos y funciones que estos deseen? y, en segundo lugar, siendo la financiación de estos de procedencia pública (los «pagamos todos», se dirá) ¿es evidente que su máxima prioridad es satisfacer a quienes los financian, a *todos los ciudadanos*? El elitismo (más o menos encubierto, más o menos corregido) que en general se respira en los Servicios de Archivo aún hoy en día parece chocar frontalmente con este tipo de propuestas.

Y con esto llegamos al meollo de una de las cuestiones, según mi criterio, básicas del problema. Si todos los ciudadanos son el objeto de tales Servicios, es obvio que no todos tienen las mismas posibilidades ni los mismos intereses en relación a este Servicio. La pregunta que deberemos de plantearnos será: ¿acceden al Servicio todos los que lo desean o existen segmentos, sectores de la ciudadanía que deberían beneficiarse de este Servicio —para, entre otras finalidades, satisfacer determinadas necesidades de información— y no les es posible por que deben de pagar un «precio» muy alto por hacerlo?. Me explico. Desde una óptica de marketing, todo Servicio Público tiene un precio (=superación de determinadas trabas o dificultades para acceder y utilizar el/los Servicios con razonable comodidad) que los usuarios deben de pagar para acceder al mismo. Corresponderá a los responsables del mismo evaluar cual será este precio y cuales los elementos que se integrarán en el mismo.

Pongamos un caso de gran actualidad en Euskadi, con el que, además, la polémica está servida: ¿no es precio prohibitivo el que un ciudadano euskaldun está obligado a pagar por acceder a un servicio cultural erdaldun?. En la solución dada a este género de problemática radica el meollo del problema que nos ocupa: la estrategia marketing se planteará una solución de la cuestión que podríamos denominar «integral»; deberá de evaluar costos humanos (=económicos) y buscará

ofrecer un Servicio global a la ciudadana en el que todas (es preciso insistir en ello, TODAS) las cuestiones están estudiadas, disertadas y solucionadas. Este es el reto y esta la responsabilidad de quienes trabajamos en el mundo de la cultura. ¿No es acaso un planteamiento suficientemente «subversivo»?...

### 3. QUE PRODUCTOS PARA QUE CLIENTES Y QUE ESTRATEGIA PARA QUE MERCADOS

Desde la década de los 70, se comienzan a aplicar las técnicas de marketing a los Servicios públicos, tras el rodaje previo de su aplicación al sector económico de servicios. Y, paralelamente, se inicia su aplicación al sector bibliotecario, próximo al de los archivos. No aparecerá formulado para estos servicios sino a mediados de los 80 y en países tecnológica y económicamente más desarrollados, EEUU, Canadá, Francia, por poner unos ejemplos.

Tras una rápida evolución se impondrá el concepto de *producto total* y las estrategias de *marketing mix* (ref. bibliografía) La filosofía sería la siguiente: «el consumidor o cliente (=usuario) compra no solo el producto sino todos los elementos que integran el producto-total». Es decir: producto (=servicio básico) + precio (=valor de compra o valor percibido por el consumidor) + distribución + comunicación (publicidad). Todos los elementos son igualmente importantes, de forma y manera de que no se trata de conseguir un buen producto-servicio básico, según un enfoque más tradicional del marketing, sino que es preciso poseer un buen PRODUCTO TOTAL, una buena OFERTA.

Tras estas reflexiones será preciso, para concluir, centrarnos en los Servicios de Archivo de Euskadi y proponer al menos tres elementos de reflexión y de debate que creo es preciso abordar cuanto antes.

1. Será preciso clarificar que entiende el Servicio de Archivo por cultura y que posicionamiento plantea ante las «de-

mandas culturales», del entorno. No olvidemos que cada Servicio tiene un perfil concreto, responde a un diseño específico esté o no explicitado.

2. Qué mercado pretendemos cubrir y que productos estamos dispuestos a ofrecer: a que segmentos de cliente= usuarios nos proponemos satisfacer. Y, en contraposición a esto, a cuales no...

3. Qué oferta ante que demanda. Qué medios tenemos para conocer los deseos y los intereses de nuestros clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

**Savard, R.** «*Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes*», Unesco, PGI-88/WS/1, Paris, 1988. (bibliografía completa en pags. 100-104)

**Ben, J., Louppe, A.** «Marketing des services publics: l'étude des besoins de la population», Paris, Editions de l'organisation, 1980.

**Kotler, P.** «*Marketing for nonprofit organizations*», Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1982.

**Flippo, J.P.** «*Le management des entreprises de services*», Paris, Editions d'organisation, 1984.