

Plan de Mk. Digital para una Biblioteca local

Daniel González Gil

Máster en marketing digital

Diseño e implementación de plan de marketing

Nombre Consultor/a: Sergio Rodriguez Rodriguez

Nombre Profesor/a: José María Lamirán Palomares

20 de enero de 2020

Índice

Resumen / 3

INTRODUCCIÓN / 6

1.1 ESTUDIO / 7

- 1.1.1 Objetivo principal / 7
- 1.1.2 Fuentes de datos / 7
- 1.1.3 Segmentos tradicionales / 8
- 1.1.4 Contexto / 9
- 1.1.5 Realidad actual / 10
- 1.1.6 Estudio etnográfico / 10
- 1.1.7 Conclusiones / 18

1.2 MODELO DE NEGOCIO / 19

- 1.2.1 Modelo CANVAS / 19
- 1.2.2 Macroentorno / 22
- 1.2.3 Microentorno / 24
- 1.2.4 Análisis Interno / 26
- 1.2.5 Análisis DAFO / 27

1.3 OBJETIVOS SMART 31

- 1.3.1 Objetivos de ROI / 31
- 1.3.2 Objetivos de Engagement / 33

1.4 MK. DE CONTENIDOS 35

- 1.4.1 Web/Landing / 36
- 1.4.2 Emailing / 39
- 1.4.3 RRSS / 41

1.5 ESTRATEGIA / 46

- 1.5.1 Planificación / 46
- 1.5.2 Implementación / 47
- 1.5.3 Ejecución / 48
- 1.5.4 PERT y rutas críticas / 48
- 1.5.5 Indicadores de Control / 53
- 1.5.6 Presupuesto / 57
- 1.5.7 ROI / 58

2.1 CONCLUSIONES / 60

2.2 LIMITACIONES / 61

2.3 AGRADECIMIENTOS / 61

2.4 BIBLIOGRAFÍA / 62

2.5 ANEXOS / 63

Plan de Mk. Digital para una Biblioteca local

Estudiante: **Daniel González Gil**

Email: contacto@danigonzalez.net

Titulación: **Máster en marketing digital**

Especialización: **Diseño e implementación de plan de marketing**

Resumen

Las bibliotecas públicas de carácter local se encuentran en una encrucijada y en un momento de cambio. El contexto actual, con la presencia de nuevos actores digitales y nuevos modos y usos de los usuarios empujan hacia una redefinición de su servicio; alejados de la idea del almacén de libros deben confrontar este nuevo marco con propuestas más transversales y orientadas al usuario, buscando nuevas propuestas de valor que las hagan encajar dentro de los nuevos hábitos de consumo y uso de los servicios públicos.

Al tratarse de una biblioteca local que forma parte de una red de bibliotecas de provincia, el equipamiento se encuentra en mitad de diferentes tensiones: la necesidad de dar servicio a su ámbito más cercano; el compromiso de trabajar en proyectos colaborativos que exceden su marco de actuación, tutelados por una entidad de gestión superior.

El proyecto del TFM busca ubicar este servicio en un entorno de alta competitividad, apostando por una estrategia de mk digital que permita una relación fluida con el usuario próximo y a su vez cree relaciones de alto valor, excediendo los prejuicios del servicio y proyectándolo hacia el futuro. Al tratarse de un equipamiento de proximidad, las coordenadas de actuación están sujetas al contexto lo que obliga a adaptarse de una manera eficiente a la singularidad en la que esta presente. La estrategia busca una máxima interrelación, creando un sistema dinámico, bidireccional, flexible y con automatizaciones, donde los inputs sean constantes (sujetos a la programación física de actividades y oferta de la biblioteca) poniendo al usuario en el centro de la estrategia con un enfoque inbound, donde el contenido sea percibido como valioso, de carácter personal y más allá de un enfoque informativo.

Para trabajar se ha buscado un método basado en desing thinking, que partiendo de la recogida de datos sin ideas preconcebidas y su posterior aplicación mediante estudios etnográficos, hagan visibles las coordenadas de actuación. A partir de ahí se ha trabajado mediante una serie de objetivos basados en conversión y engagement (muy determinados por el contexto) que desembocan en un plan de mk de contenidos y su posterior aplicación mediante cronogramas, indicadores de control y rutas críticas que puedan aparecer.

Al final se ha pretendido ofrecer un plan de marketing integral para su posterior aplicación real. Es posible que se necesiten ajustes que no estén contemplados en la planificación actual, ya que hablamos de contextos dinámicos, pero a nivel estructural las líneas base de actuación están presentes en esta entrega.

Palabras clave: *Biblioteca, Local, Red, Usuarios, Desing Thinking, Plan de Marketing, Inbound Marketing, Transversal, Segmento, Contenido, Actividades, Propuesta de valor, Conversión, Engagement.*

Abstract

Local public libraries are at a crossroads and at a time of change. The current context, with the presence of new digital actors and new modes and uses of users push towards a redefinition of their service; Away from the idea of the book store, they must confront this new framework with more transversal and user-oriented proposals, seeking new value proposals that make them fit into the new habits of consumption and use of public services.

As it is a local library that is part of a network of province libraries, the equipment is in the midst of different tensions: the need to serve its closest area; the commitment to work on collaborative projects that exceed its framework of action, supervised by a higher management entity.

The TFM project seeks to place this service in an environment of high competitiveness, betting on a digital mk strategy that allows a fluid relationship with the next user and in turn creates high value relationships, exceeding the prejudices of the service and projecting it towards the future . As it is a proximity equipment, the action coordinates are subject to the context, which makes it necessary to adapt efficiently to the uniqueness in which it is present. The strategy seeks maximum interrelation, creating a dynamic, bidirectional, flexible and automated system, where the inputs are constant (subject to the physical programming of activities and library offer) putting the user at the center of the strategy with a focus inbound, where the content is perceived as valuable, personal and beyond an informative approach.

To work, a method based on desing thinking has been sought, based on the collection of data without preconceived ideas and its subsequent application through ethnographic studies, make visible the coordinates of action. From there it has worked through a series of objectives based on conversion and engagement (very determined by the context) that lead to a plan of content mk and its subsequent application through schedules, control indicators and critical paths that may appear.

In the end it has been intended to offer a comprehensive marketing plan for its subsequent real application. It is possible that adjustments are needed that are not contemplated in the current planning, since we are talking about dynamic contexts, but at the structural level the baselines of action are present in this delivery.

Key words: *Library, Local, Network, Users, Marketing Plan, Desing Thinking, Inbound Marketing, Transversal, Segment, Content, Activities, Value proposition, Conversion, Engagement.*

INTRODUCCIÓN

Se plantea hacer un plan de marketing digital para la Biblioteca de Caldes de Montbui, donde se buscará actualizar los canales digitales donde la Biblioteca tiene presencia, incorporar de nuevos e integrarlo todo en un sistema orientado hacia el usuario del equipamiento, donde la promoción de las actividades y servicios sea el foco del proyecto a partir de una segmentación de usuarios mucho más efectiva.

El Plan de MK desarrollará un feedback más ágil y diversificado con los usuarios mediante un despliegue en diferentes plataformas y la conversión de estos en la participación de actividades tanto offline como online con un sistema de registro a modo de landing page (o website) que confluya desde las diferentes plataformas. El planteamiento exige un enfoque ágil, dada la alta rotación de actividades mensuales, muy orientada a segmentos específicos. Eso obliga a generar contenido variado según plataforma, canal, ventana de acceso y segmento, lo que obliga a plantear unas guías de estilo y unos calendarios muy ajustados. En consecuencia, la asistencia a actividades en el equipamiento tendrá una mayor incidencia y así se verá registrado en las estadísticas. A su vez, se buscará definir unos KPI's mucho más claros tanto a nivel de ROI (participación en actividades) como a nivel de engagement (incidencia de los contenidos en redes sociales y otros canales) que sirvan para una mejora iterativa del servicio.

Notas: El proyecto se realizará en mi lugar de trabajo actual, lo que permite un acceso a los datos actualizados del servicio, así como una aplicación directa de lo desarrollado en el TFM.

Justificación

En mi caso particular por mi puesto de trabajo: me encargo de la comunicación del equipamiento y busco dar un nuevo enfoque a la forma de hacerlo visible a los usuarios. Frente al tratamiento actual, más informativo, busco orientarlo al Inboud, donde el foco pase de la Biblioteca al ciudadano. Busco en este nuevo planteamiento:

- Contenidos de valor alineados con el catálogo de actividades y apostar por productos y estrategias en entornos digitales para llegar a usuarios que no suelen utilizar el equipamiento habitualmente.
- Personalización del contenido enfocado a segmentos concretos.
- Automatizaciones en procesos habituales (consultas, información de agenda de actividades) para aligerar el trabajo de los responsables de comunicación y crear un feedback regular con el usuario.
- Contenido dinámico: Micro interacciones (reservas de actividades online, widgets sociales para viralizar contenido...) que agilicen las funciones más operativas.
- Bidireccionalidad: Abrir nuevos canales de comunicación entre usuario y Biblioteca.
- Escucha activa: Ser proactivos y analizar las opiniones en RRSS, el Big Data de los Servicios centrales, los formularios de valoración, la analítica de navegación por la web y las estadísticas de medios (Emailing, RRSS) para mejoras iterativas del servicio.
- Personalización: Crear espacios de cocreación y participación, para que el usuario realice aportes (recomendaciones, propuestas de actividad...)

Esta lista de intenciones se formalizará en un sistema que contemple todos los canales y plataformas donde opera la Biblioteca, y se buscará que trabaje de manera coordinada: Website, Microsites de actividades derivadas, RRSS, Emailing, Mensajería ... Al tratarse de un proyecto actual de rediseño y redimensión del plan de medios y contenido, la aplicación será efectiva más allá de una propuesta teórica.

Objetivo y alcance

A nivel de objetivos se plantea como principal una mayor asistencia de los usuarios a las actividades propuestas por la biblioteca. Este objetivo es el que más incidencia directa tendrá, el que devolverá unos datos más medibles y es consecuencia directa de un buen despliegue de objetivos secundarios. Como objetivos de segundo nivel se buscarán todos aquellos derivados de la mejora de la presencia digital de la Biblioteca y la percepción de la propuesta de valor por parte del usuario.

- *Aumentar los usuarios participantes en las actividades de la Biblioteca. (ROI)*
 - *Conseguir más engagement (seguidores activos) en todos los canales presentes (fidelización)*
 - *Desplegar un Mk. de Contenidos eficiente y que dé carácter a las publicaciones de la biblioteca. (Mk. de Contenidos)*
 - *Optimizar el flujo de comunicación mediante contenido publicado y automatizaciones. (Programación y automatización de contenidos)*
 - *Conseguir una mayor participación de los usuarios tanto en el plano físico como digital. (fidelización)*
 - *Conseguir posicionar al equipamiento en su entorno digital especializado (Branding, SEO)*
 - *Aumentar los tramites digitales que tengan incidencia sobre el servicio presencial (leads y conversiones)*

A nivel de datos concretos, los más KPI's utilizados serán:

Usuarios	Actividades	Uso del servicio	Presencia digital
Usuario por segmento Usuarios activos Usuarios por uso Usuarios por actividad Usuarios nuevos Usuarios recurrentes	Actividades programadas Usuarios por actividad Inscripciones Canales de promoción Canales de inscripción Coste de actividades Actividad por segmento	Frecuencia de uso Modo de uso Usuarios por uso Franjas de uso Coste por uso	Engagement Leads Contenido compartido Feedback del contenido Usuarios nuevos Usuarios recurrentes Usuarios por segmentos Tasas de rebote Tasa de permanencia Tiempo de permanencia Conversiones Canal de promoción Canal de inscripción

1.1. CONTEXTO: ESTUDIO ETNOGRÁFICO

Para el siguiente punto se ha buscado un enfoque de carácter etnográfico a partir de una problemática concreta que será el eje del proyecto. A partir de fuentes cuantitativas (encuestas online e indicadores de uso) de satisfacción de servicio de la XBM, Se busca definir unos arquetipos (Persona/escenario) y User Journey que destaque los puntos (Goals y Pain) principales de experiencia que derivaran en los insights para la posterior aplicación en las propuestas SMART y derivadas.

1.1.1 Objetivo principal

“¿Como conseguir aumentar en las bibliotecas el número de usuarios en actividades de valor añadido? “

Objetivos secundarios

- Conocer las percepciones y motivaciones de los segmentos en el uso del servicio.
- Detectar barreras y facilitadores de cambio de uso del servicio
- Identificar las percepciones de los usuarios habituales y puntuales respecto a la oferta del servicio.
- Definir insights de los usuarios respecto al servicio.
- Explorar nuevas vías de relación usuario/equipamiento.

1.1.2 Fuentes y tipos de registros utilizados

Como fuentes de datos **accesibles** se utilizan las BBDD internas de Diputación en referencia al Servicio. Estos datos son de carácter privado y solo se acceden vía intranet. La interfaz permite cruzar estadísticas de diferente magnitud para aportar comparativas del servicio, tanto en la Biblioteca actual como en referencia a otras, a modo de benchmarking. Los datos comprenden todos los inputs del servicio: usuarios, prestamos, uso del equipamiento, actividades...Y con tendencias de evolución de los últimos 5 años. Las fuentes son:

1. ESTADÍSTIQUES. Aplicacions.diba.cat.
<http://aplicacions.diba.cat/bibl/jsp/pEstadistiques.iface>. Published 2019. Accessed Diciembre 26, 2019.
 2. Punt d'accés InfoDades. Infodadeslocals.diba.cat.
<http://infodadeslocals.diba.cat/qlikview/index.htm>. Published 2019. Accessed Diciembre 26, 2019.
- A nivel público, se utilizarán BBDD de carácter abierto e institucional, que permitan una perspectiva más amplia del servicio con relación a otras realidades y equipamientos.
3. Dades obertes. Govern obert. http://governobert.gencat.cat/ca/dades_obertes/. Published 2019. Accessed Diciembre 26, 2019.
 4. Catalunya I. Instituto de Estadística de Cataluña. Idescat.cat.
<https://www.idescat.cat/?lang=es>. Published 2019. Accessed Diciembre 27, 2019.

Informes

5. Satisfacció dels usuaris (nivell local), 2012. Accessed Diciembre 30, 2019.
6. Valor públic de les biblioteques, jul 2015. . Accessed Diciembre 30, 2019.

Además, se utilizarán los históricos de uso de la propia biblioteca en los servicios de emailing, analytics de la web y de uso de las RRSS

**Todos los datos están accesibles en el siguiente enlace: [BBDD e informes](#)*

1.1.3 Segmentos tradicionales de estudio

**Para este punto se ha seleccionado como punto de partida la segmentación que utiliza la red de bibliotecas municipales de Cataluña como eje para sus acciones, centrada sobre todo por franjas de edad.*

Tabla 1. Segmentos

Pequeños lectores (0-4 años) (Progenitores)	
Factores sociodemográficos	Equilibrados a nivel de sexo Edad de 24-35 años Estrato medio y medio-alto Residentes en la población y alrededores.
Factores personales	Participativos, responsables, activos con el equipamiento.
Factores de uso	Uso del espacio infantil en el equipamiento Préstamos de libros sobre educación Préstamo de material para pequeños lectores Participación en actividades enfocadas a su edad. (Talleres enfocados a los padres)
Infantil (5-13 años)	
Factores sociodemográficos	Equilibrados a nivel de sexo Estrato medio y medio-alto Residentes en la población y alrededores.
Factores personales	Dinámicos, participativos, implicados, curiosos
Factores de uso	Uso del espacio de estudio en el equipamiento Uso del Wifi, escáner e impresora de la Biblioteca Préstamos de documentos (narrativa, conocimiento, audiovisual) Participación en actividades enfocadas a su edad. (Clubes de lectura, talleres)
Jovenes(14-23 años)	
Factores sociodemográficos	60% chicas-40% chicos. Estrato medio y medio-alto Residentes en la población y alrededores.
Factores personales	Usuarios funcionales. Poco participativos.
Factores de uso	Vienen a la biblioteca para utilizar la infraestructura (redes wifi, salas de estudio, impresora, escáner...) Préstamo de libros (conocimiento)
Adultos 1(24-35 años)	
Factores sociodemográficos	70% mujeres-30% hombres Estrato medio y medio-alto Residentes en la población y alrededores.
Factores personales	Participativos, responsables, activos con el equipamiento en relación a sus hijos.
Factores de uso	Perfil alineado con el de pequeños lectores; son padres

	jóvenes que buscan actividades muy enfocadas y contenido específico.
--	--

Adultos 2(36-65 años)	
Factores sociodemográficos	65% mujeres-45%hombres Estrato medio y medio-alto Residentes en la población y alrededores.
Factores personales	Dinámicos, participativos, implicados, curiosos
Factores de uso	Perfil alineado con el de infantil: se implican en las actividades y participan de manera activa en la educación de los niños. Este segmento, más liberado de responsabilidades vuelve a hacer uso del equipamiento por placer.

Gente mayor(+65 años)	
Factores sociodemográficos	70% mujeres-30% hombres Estrato medio y medio-alto Residentes en la población y alrededores.
Factores personales	Participativos, sin responsabilidades
Factores de uso	Segmento muy activo tanto en el préstamo del documento, el uso de infraestructuras como en la participación de actividades enfocadas a sus intereses.

Fuente: Daniel González, 2019. Fuente: Estadístiques. Aplicacions.diba.cat.

Como podemos observar, cada segmento tiene sus necesidades específicas, lo que obliga a la biblioteca a tener un carácter aglutinador que cubra un espectro amplio dentro de un espacio reducido y con muchas interacciones. Es esa versatilidad unas de las cualidades del servicio. Ahora bien, tenemos que entender que es la proyección de estos servicios y la percepción del usuario la que define la utilidad de la biblioteca. **Nos movemos entonces entre indicadores sujetos al *engagement* y la percepción de valor, que resultan más difíciles de medir.**

1.1.4 Contexto.

La Biblioteca de Caldes de Montbui, entendida como equipamiento de proximidad define su misión como:

“La Biblioteca de Caldes de Montbui és un equipament municipal de proximitat, que forma part de la Xarxa de Biblioteques Municipals de la Diputació de Barcelona, d'accés lliure i gratuït a tothom, que treballa per oferir recursos i serveis diversos per atendre les necessitats dels ciutadans pel que fa a la informació, l'educació, i el desenvolupament personal així com esdevenir un referent cultural, tecnològic i de promoció de la lectura a Caldes de Montbui”

Fuente: [Ajuntamiento de Caldes de Montbui, 2019](#)

Creada en 1999, da servicio a la población de Caldes de Montbui, La Biblioteca sitúa en un edificio de nueva planta de 1.258 metros cuadrados útiles, donde se ofrece una colección de más de 40.000 documentos.

A su vez, el equipamiento forma parte de una red de bibliotecas municipales que está formada **por 225 bibliotecas y 10 bibliobuses.**

Las bibliotecas locales están gestionadas de manera directa por los ayuntamientos de cada municipio bajo la supervisión de **La Gerencia de Servicios de Bibliotecas de la Diputación de Barcelona.** Este organismo tutela y apoya a los ayuntamientos en la

creación y desarrollo de los servicios bibliotecarios, y establece los protocolos de acceso de toda la ciudadanía a la información, el conocimiento y la cultura mediante convenio de colaboración, que marcan la pauta de las bases de prestación del servicio bibliotecario en el municipio, la financiación necesaria para arrancar y mantener el equipamiento, y marca unos módulos mínimos (equipamiento y profesionales) para cubrir el servicio en relación a al número de habitantes.

1.1.5 Realidad actual.

Actualmente la presencia del equipamiento en redes es simplemente informativa, con un despliegue desigual en las diferentes plataformas y canales: Facebook, Twitter, Instagram, emailing, websites del ayuntamiento y fichas en el website de DIBA; la estrategia de contenidos resulta totalmente arbitraria, sin una calendarización evidente. Además, el nuevo contexto general está haciendo bascular su función original como lugar de almacenaje y préstamo de libros hacia servicios más transversales, donde el edificio se vuelve un dinamizador cultural del entorno ofreciendo cursos, charlas, talleres y debates. Este enfoque más dinámico obliga a adaptar su función original a nuevas realidades, utilizando el fondo bibliográfico como un recurso más y no solo como un fin. A eso tenemos que sumar la apuesta de la red de bibliotecas por la digitalización del catálogo, ofreciendo el préstamo de contenido digital y el uso de servicios de auto préstamo, que automatizan las funciones originales de los bibliotecarios, dejándoles más tiempo para desarrollar productos culturales de valor.

1.1.6 Estudio Etnográfico

Para realizar una aproximación a la realidad de las bibliotecas se ha trabajado con la fuente de datos interna del Servicio de Bibliotecas, y se han cogido tres magnitudes diferentes:

- XBM (Red de bibliotecas municipales) con una horquilla temporal de 2015-2017
- Bibliotecas del Valles Oriental (ámbito comarcal) con una horquilla temporal de 2015-2017
- Biblioteca de Caldes de Montbui (ámbito local) con una horquilla temporal de 2015-2017

Tabla 2. Indicadores básicos

	XBM (media)	Bibliotecas VO (media)	Biblioteca CM
Superficie	1.165 m2	828 m2	1.258 m2
Personal	6	5	6
Usuarios	11.602	7.313	11.850
Fondos	42.566	36.775	44.408
Equipos	17	13	16
Actividades	171	134	94
Prestamos	45.864	31.474	36.698
Visitas web	12.224	6.286	1.827
Coste	410.000 €	285.369 €	334.624 €

Fuente: Estadístiques. Aplicacions.diba.cat. 2019

Como podemos observar las diferentes magnitudes se mantienen estables entre todos los indicadores, presentando una regularidad a pesar de tratarse de diferentes realidades

locales (las bibliotecas del ámbito de Barcelona se extienden de zonas urbanas a otras de ámbito rural). La XBM establece un sistema de módulos para regular estos indicadores y están sujetos a variables como la población o la cercanía de otras bibliotecas.

De todas maneras, si lo enfrentamos a los históricos (ver Anexo) observaremos ciertas variaciones: **todos los datos referentes a interacciones en el espacio físico empiezan a ir de baja mientras suben los indicadores de gasto y todo lo referente al uso de Internet y la relación virtual con el equipamiento**. A nivel interno también se contemplan crecimientos en la formación de los profesionales.

Parece ser que bibliotecas con cierto recorrido empiezan a llegar a puntos de equilibrio e incluso a crecimientos negativos en nuevas altas y visitas (Ver Anexo). **Resulta lógico teniendo en cuenta que es un equipamiento que ya ha cubierto el ciclo de expansión que junto con poblaciones estancadas a causa de la crisis da lugar a esos indicadores negativos**. Si a eso sumamos la apertura de bibliotecas nuevas dentro del plan del Sistema Público Bibliotecario, se acaba segmentando el territorio con bibliotecas más pequeñas pero operativas a nivel de red, lo que suma a esa tendencia global a reducir los indicadores presenciales.

Todo esto apunta a un cambio en el uso de las bibliotecas: **con servicios como el Ebiblio (Plataforma de préstamo de libros electrónicos) o la presencia online (webs, blogs y RRSS) el uso del equipamiento se hace de manera remota, asistiendo al emplazamiento físico para trámites puntuales y actividades concretas**. Esa tendencia hacia lo digital influye directamente en las aptitudes demandadas a los profesionales bibliotecarios, lo que hace aumentar las horas medias de formación.

El ejemplo de Ebiblio, Servicio de préstamo virtual

eBiblio es el servicio de préstamo online gratuito de libros digitales y otros contenidos digitales (audiolibros, publicaciones) de las bibliotecas públicas españolas.

Iniciativa impulsada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte que desde el año 2014 permite a las Comunidades y Ciudades Autónomas poner a disposición de sus usuarios un servicio de préstamo de libros electrónicos a través de sus respectivas redes de bibliotecas públicas.

El servicio es accesible 24 horas al día, 7 días a la semana y 365 días al año a través de la red y permite tanto la lectura en streaming como la lectura a través de descarga. Dispone de una aplicación móvil gratuita para la lectura a través de iOS y Android

Fuente: DIBA, Biblioteca Virtual, 2019

El dato del uso de la plataforma en el último ejercicio resulta evidente: ha acumulado un total de **510.888 préstamos** para el año 2017, con un incremento de 157.449 préstamos (44,5%) respecto al año anterior.

Este aumento de los préstamos ha sido paralelo al incremento de los usuarios, 10.398 usuarios más que en 2017 (un 22,9%); alcanzando un total de **55.625 usuarios distintos** que realizaron, al menos, una transacción de préstamo o reserva a través de la plataforma eBiblio, con una **media de 9,18 préstamos por usuario activo** de la plataforma.

Los datos indican que el usuario es permeable a este tipo de servicios online, que complementan el préstamo físico y permiten llegar a nuevos usuarios que no suelen utilizar el servicio. Se podría plantear si el uso de este servicio incide en los préstamos físicos, pero como observamos en los históricos de préstamo de la XBM el volumen todavía resulta testimonial: de **510.888 préstamos virtuales frente a 10.000.000 millones de físicos en el mismo ejercicio.**

Podemos concluir que este tipo de servicios complementan al préstamo clásico y que sirven para atacar a nichos de usuarios poco habituales, que habían dejado de venir a la biblioteca por falta de tiempo o una oferta de documentos poco interesante.

La percepción del servicio en el usuario. Grados de satisfacción.

En el marco del sistema de gestión de calidad (ISO 9001), la red de bibliotecas realiza encuestas periódicas para determinar el grado de satisfacción y los puntos a mejorar. Dentro de estos datos, podemos concluir que:

La nota media de los usuarios en términos globales es de **un 8,3/10**. Dentro de estos los que dan una nota más alta son los de edad más avanzada con un **8,6**; los más jóvenes reducen su nota hasta un **7,6**. A nivel de estudios, los que tienen estudios primarios son los que mejor valoran el equipamiento con un **8,6**.

A nivel de temporalidad: Un **51,9%** dice hacer uso de la biblioteca durante todo el año (no ligado a ninguna estación o período en concreto). De lo contrario **un 14,7%** sólo va durante el verano y **un 13,6%** durante los exámenes. Aproximadamente **un 20%** cuando la biblioteca se está al menos tres horas, al alrededor de una cuarta parte entre dos y tres horas y una cifra muy similar entre una y dos horas. Casi **el 70%** de los entrevistados que acuden dice que está solo en la biblioteca. **Un 26,4%** acude con los hijos y **un 21,5%** con amigos.

A nivel de equipamiento: La biblioteca se identifica como un equipamiento cultural (**46,6%**), con un recurso para estudiar (**27,4%**) y con ocio (**14,7%**). Sólo un **1,9%** asocia la biblioteca a la tecnología digital, una de las apuestas de los profesionales.

A nivel de uso: Préstamo de libros (**40,5%**), estudiar (**22,5%**) y leer (**12,9%**).

Del conjunto de actividades realizadas habitualmente son buscar / consultar información (**29,0%**), estudiar (**27,3%**) y leer libros (**24,6%**). Un **40,6%** de los entrevistados dice que va a la biblioteca para hacer alguna actividad y aprovecha para utilizar el servicio de préstamo. Un **39,0%** fue para utilizar el servicio de préstamo y no se está mucho tiempo. Finalmente, un **19,6%** dice ir para hacer alguna actividad como estudiar o leer y no utiliza el servicio de préstamo. Aproximadamente uno de cada cinco entrevistado dice que ha ido a alguna actividad organizada por la biblioteca.

En los estudios podemos observar una **tendencia 3-4-3**: 3 de cada 10 son usuarios habituales, mientras que otro porcentaje en magnitud idéntica no van ni tienen intención de ir a la biblioteca a pesar de la oferta que se pueda ofrecer. Quedan 4 de cada 10 que son usuarios ocasionales, o que lo han sido. Este último segmento puede ser recuperable, pero como apuntan los motivos de su desafección, no coinciden con la percepción profesional. Entre sus razones para no usar la biblioteca: razones personales (**34%**) la falta de tiempo (**17%**), la identificación de la biblioteca con el aprendizaje escolar (**8%**), una oferta desfasada de servicios (**8%**) y una normativa rígida (**20%**).

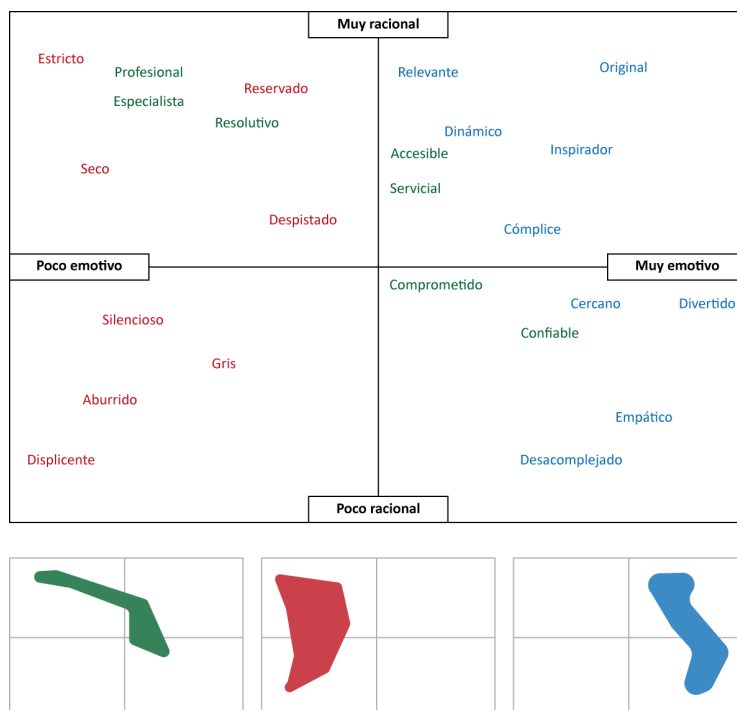
Como analizaremos a continuación, la percepción de este segmento frente a los profesionales resulta negativa y basada en prejuicios (en el caso de usuarios no habituales):

Uno de los hándicaps es la consideración del profesional por parte de los usuarios; siendo el bibliotecario el eje en el que pivota el servicio, la percepción que transmite se proyecta al resto de la organización, personalizando a la biblioteca con sus características, virtudes y defectos. A continuación, se intenta acotar el universo verbal del profesional bibliotecarios en tres bloques:

Tabla 3. Percepción de usuarios

Como profesionales, ¿cómo nos consideramos?	Estereotipos (¿cómo nos perciben?)	¿Cómo nos gustaría ser considerados por nuestro target?
<ul style="list-style-type: none"> ● Serviciales ● Comprometidos ● Profesionales ● Especialistas ● Prescriptores ● Confiables ● Accesibles ● Resolutivos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estricto ● Gris ● Aburrido ● Displicente ● Silencioso ● Seco ● Reservado ● Despistado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Originales ● Dinámicos ● Empáticos ● Divertidos ● Desacomplejados ● Cómplices ● Cercanos ● Relevantes ● Inspiradores
<p>Como podemos observar, las consideraciones son de ámbito profesional y funcional, dejando de lado aspectos más emocionales.</p>	<p>En este punto, el peso de una iconografía concreta ha marcado el imaginario popular, creando una figura exagerada frente a la realidad profesional.</p>	<p>En este bloque, se busca un perfil que conecte desde un ámbito más emocional, apelando a estrategias que aumenten el <i>engagement</i> con nuestros usuarios.</p>

Gráfico 1. Mapa de empatía



Fuente: Valor públic de les biblioteques. 2015

Como podemos observar en los ejes existe una tendencia transversal en el universo verbal de “como nos consideramos”, **con una tendencia de lo racional y poco emotivo hacia cierto grado de empatía**. El resultado general es una agrupación en sectores muy eficientes, pero poco dados a relacionarse con los usuarios, perpetuando la percepción de rigidez apuntada en la percepción del equipamiento.

En el de los estereotipos los puntos se concentran en lo **excesivamente racional y poco emotivo, con una cuña que entra en el sector menos favorable: poco racional poco emotivo**. El resultado es previsible ya que cuando nos movemos con estereotipos suelen aflorar las peores impresiones posibles; de todas maneras, es significativa la percepción excesivamente racional por parte de los usuarios, que se vuelve a alinear con un profesional rígido, sujeto a la normativa y poco flexible.

En el universo verbal de “¿Cómo nos gustaría ser?”, todo el peso se desplaza hacia los sectores más emocionales con un **buen equilibrio de términos que hacen referencia a la suma de aspectos muy racionales y muy emotivos**. Sin duda la mejor combinación posible.

Segmentos por actividad

Con estos datos podemos plantear un segmento de usuarios en relación con el uso del servicio, más alineado con el objetivo principal:

Tabla 4. Segmentos por actividad

Segmentos en relación con el uso del servicio		
Usuarios casuales	Usuarios puntuales	Usuarios habituales
<ul style="list-style-type: none"> Asistentes a actividades organizadas por instituciones externas. Usuarios de paso Usuarios de turismo por el pueblo Progenitores con alguna demanda escolar concreta. Estudiantes con demandas lectoras específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes universitarios Lectores Usuarios con necesidades de uso de los terminales. Escolares Usuarios de la tercera edad que utilizan el espacio para reunirse y leer prensa. 	<ul style="list-style-type: none"> Progenitores que utilizan la sala infantil y las actividades asociadas. Usuarios que usan la agenda de actividades y participan de manera activa. Jóvenes del club de lectura y actividades asociadas. Adultos del club de lectura y actividades asociadas.

Fuente: Propia. Daniel González Gil. 2019

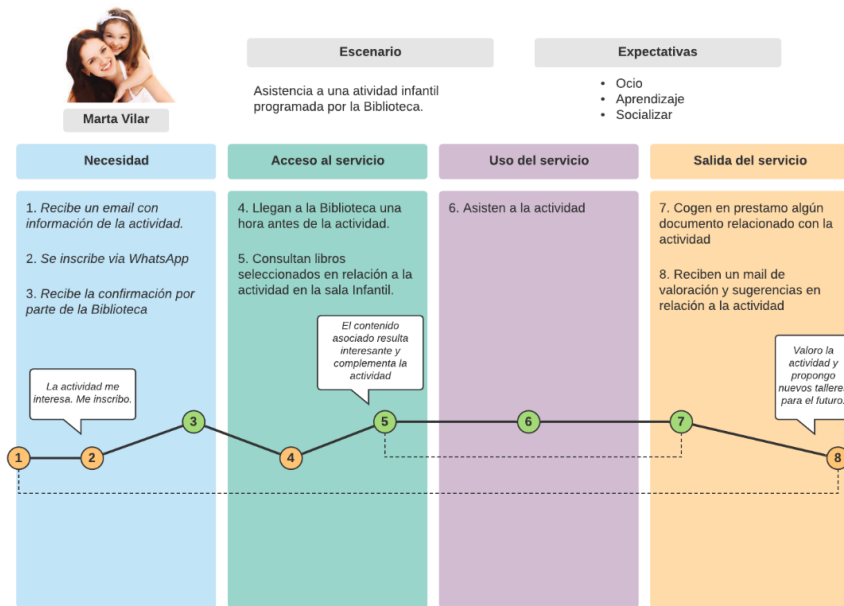
Usuario habitual: Personas -User Journey

Gráfico 2. Persona



Fuente: Propia. Daniel González Gil. 2019

Gráfico 3. User Journey



Fuente: Propia. Daniel González Gil. 2019

Insights

“La Biblioteca debe ofrecer más actividades orientadas a intereses específicos”

“Los canales de comunicación con el equipamiento deben ser rápidos y flexibles”

“El usuario siempre tiene que estar informado de la oferta del equipamiento”

“Las actividades deben servir para complementar otros servicios con una oferta ganada”

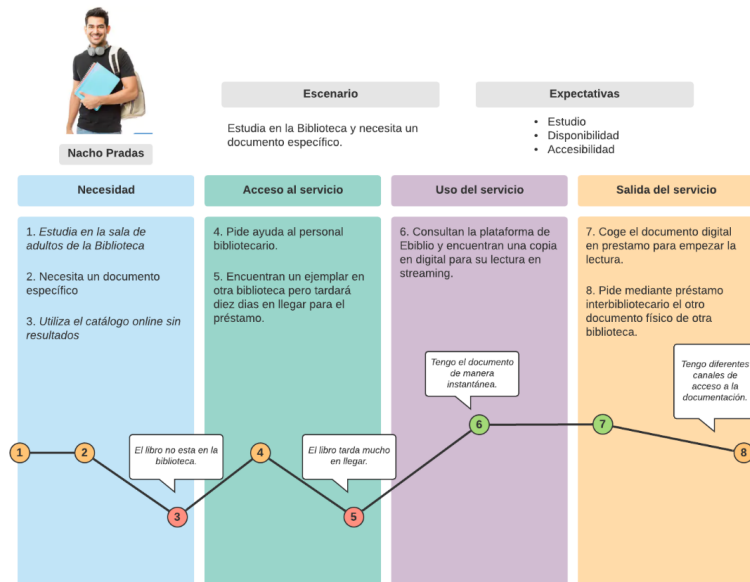
Usuario puntual: Personas -User Journey

Gráfico 4. Persona



Fuente: Propia. Daniel González Gil. 2019

Gráfico 5. User Journey



Fuente: Propia. Daniel González Gil. 2019

Insights

“El contenido ofrecido por la red de bibliotecas siempre tiene que estar disponible al usuario”

“El personal bibliotecario debe solucionar cualquier consulta”

“Las plataformas digitales deben complementar el servicio”

“El usuario debe tener diferentes alternativas a mano y decidir o complementar la que más le interese.”

1.1.7 Conclusiones

A la luz de los datos podemos concluir que existe un desfase entre lo que ofrece el equipamiento y el uso que da el usuario. Sigue destacando la idea del préstamo como principal valor y el equipamiento suele estar asociado a prácticas escolares o de estudio; una vez superada esta franja de edad, la recuperación resulta más compleja, y es a través de los hijos que el usuario vuelve a hacer un uso del servicio. Además, existe una percepción muy sesgada de lo que es la biblioteca, sujeta a la experiencia pasada y a arquetipos asociados. No se contempla como un foco de dinamización tecnológica, si no como un espacio que arrastra complejos del pasado y muy alineada con la realidad local. Otro punto para contemplar es la percepción del bibliotecario: el usuario tiende a encajarlo con prejuicios pasados, mientras que los profesionales no saben proyectar una nueva imagen más acorde con los tiempos actuales. **Existe pues un problema claro de *engagement* y valor asociado al equipamiento, y no se observan políticas dirigidas a cambiar esa percepción, arrastrando complejos que lastran el uso intensivo de las bibliotecas locales.**

- Las Bibliotecas, después de una época de crecimiento y expansión entran en un contexto de crecimiento negativo.
- La entrada de nuevos actores en el uso y consumo de contenidos de manera digital condicionan el uso del servicio.
- Los usuarios apuestan por ser autónomos y hacer parte de sus gestiones con el equipamiento de manera remota.
- Aunque las bibliotecas apuestan por una relación flexible con el usuario, la percepción general está sujeta a viejos prejuicios que arrastra el equipamiento, como la rigidez en la relación y espacios desfasados con las nuevas demandas.
- Las propuestas de valor añadido (actividades, plataformas digitales, comunicación push...) no son conocidas por el usuario lo que remite a los prejuicios anteriormente citados.
- Eso deja al equipamiento lejos de la órbita de servicios competentes en el entorno digital.
- El número de usuarios que utilizan el equipamiento de manera intensiva solo representa una quinta parte del total.

1.2. MODELO DE NEGOCIO

1.2.1 modelo CANVAS

Socios clave

Red: A nivel de red de bibliotecas es socio clave es la **Gerencia**, que determina los protocolos de actuación del servicio, implementa la política global del plan de bibliotecas y aporta recursos, conocimiento y fondos bibliográficos.

Territorio: Como correa de transmisión entre gerencia y la biblioteca local encontramos la biblioteca de zona, que adapta las indicaciones de Gerencia a los equipamientos adaptándolas al contexto del territorio donde se ubican.

Local: El principal actor en este nivel es el Ayuntamiento, que aporta todos los recursos para que el equipamiento funcione (espacio, personal auxiliar...). A su vez, la biblioteca se relaciona con otros actores locales, tanto públicos (museos, escuelas...), como privados (librerías) para tejer una red de proximidad y cooperación.

Actividades clave

- Información y asesoramiento en el ámbito de la información.
- Préstamo de su fondo bibliográfico o acceso al de otras bibliotecas.
- Acceso gratuito a Internet y zona Wi-Fi
- Formación en tecnologías de la información y la comunicación
- Apoyo al autoaprendizaje
- Acceso a bases de datos
- Actividades culturales y acciones orientadas al fomento de la lectura
- Apoyo a la enseñanza reglada

Recursos clave

El principal recurso es su fondo bibliográfico (libros, películas, música...) que va actualizando de manera mensual. Para ubicar ese fondo tiene un espacio físico adaptado a esa necesidad. Apostando por la idea de autonomía de usuario, pone a su disposición ordenadores, red wifi y servicio de autopréstamo. Siguiendo con esa idea, y con la ayuda de Gerencia, implanta un sistema de catálogos online y una plataforma web centralizada para ofrecer contenido digital y servicios de gestión remota de documentos en préstamo de los usuarios. De cara a los profesionales del sector existen intranets y bases de datos del servicio para la mejora iterativa de éste.

Propuestas de valor

- La biblioteca se posiciona como de información y referencia para sus usuarios en el ámbito de proximidad.
- Ofrece su espacio, los recursos públicos y su *expertise* desde una visión de igualdad e inclusión.
- Recupera y mantiene la memoria local con la adquisición y la posterior gestión de un fondo bibliográfico especializado en el municipio.
- Fomenta la lectura mediante prescripción directa y con programas específicos, con un alcance que va de los usuarios particulares hasta colectivos con necesidades específicas, buscando aumentar las tasas de nivel lector del municipio.
- Apuesta por ser un centro de formación, tanto en su oferta de cursos como con su apoyo a otras entidades, para aumentar las oportunidades de los usuarios.
- El equipamiento es abierto y de libre acceso, y eso fomenta la interacción entre ciudadanos y asociaciones mediante la organización de actividades.
- Centra sus acciones en convertir al ciudadano en una persona libre, autónoma, crítica y con criterio para saber discriminar la información que recibe.

Ejes estratégicos

- **Préstamo:** El libre acceso a la información obliga a tener un fondo vivo de documentos. El volumen continuo de novedades obliga a optimizar el espacio y apostar por una descentralización del fondo, creando nuevos servicios como el préstamo interbibliotecario, que hace uso de la propia red de bibliotecas para tener una colección de gran magnitud de cara al usuario. Este servicio permite acceder y recibir cualquier documento desde la biblioteca local del usuario.
- **Prescripción:** El valor diferencial del servicio es su capacidad de prescripción frente a sistemas automatizados, dando un papel relevante al profesional. Hay que apuntar que existe un déficit en la gestión del big data: la red de bibliotecas tiene acceso a una vasta cantidad de datos de uso del servicio, pero por restricciones legales no pueden hacer uso, lo que limita esa capacidad de prescripción.
- **Formación:** El libre acceso está muy ligado a las competencias de los usuarios. Uno de los principales problemas es la fractura digital de minorías. En este punto la formación se presenta como un valor clave de integración. Muchas de las políticas actuales apuestan por formación activa en el ámbito de las TIC o con material de autoaprendizaje a disposición de los usuarios: Desde formación especializada con actividades dirigidas hasta ser centros oficiales de certificación ACTIC pasando por convenios con otros equipamientos para trabajar de modo conjunto.

- **Acceso:** El servicio de bibliotecas se amplía hasta un 24x24, para cubrir las necesidades de los usuarios tanto a nivel local como general mediante el uso de servicios y plataformas digitales.
- **Autonomía:** Según la política de la red de Bibliotecas, el usuario tiene ser independiente y responsable único en relación con la información que busca, con criterio crítico. Así, servicios puramente operativos como el autopréstamo o más activos como la búsqueda de información en catálogos automatizados se potencian desde la gerencia.
- **Realidad local:** las bibliotecas públicas como agente del territorio se presentan como los valedores de la historia local, manteniendo un fondo orientado al municipio. Entre sus principales acciones están la de preservar y difundir esa memoria mediante la selección de colecciones locales.

Relación con los clientes

La política de Gerencia es una apuesta por la autonomía del usuario y un servicio 24x24. Por eso busca dar todas las opciones de relación: de forma remota en sus plataformas web, de manera autónoma en los propios equipamientos con los servicios de autopréstamo y personalizada en la relación con el personal y la prescripción de contenido en el equipamiento. Esa visión globalizadora no entiende que deba existir una discriminación según el nivel donde se encuentre el usuario y apuesta por una relación más transversal y heterogénea.

Canales

Podríamos considerar que la propia biblioteca gestiona desde su espacio físico todos los canales presentes en un negocio común: adquisición, logística, distribución y comunicación. Existen matices: la selección de fondo y las compras vienen por parte de Gerencia, pero el resto de proceso se realiza dentro del equipamiento. Al tratarse de un servicio local la relación es próxima con el usuario y la mayoría de operatividad se realiza dentro del espacio. De todas maneras, y a nivel de comunicación de proximidad, las RRSS, el emailing y la mensajería instantánea han ganado terreno en los últimos años, convirtiéndose en el principal canal de comunicación (bidireccional) con los usuarios.

Segmentos

**Revisar el apartado: 1.1.3 Segmentos tradicionales de estudio*

Costes e ingresos

En este punto la biblioteca pública está sujeta a las partidas presupuestarias tanto de Diputación como de los ayuntamientos. Con esas partidas tiene que hacer efectivo el servicio: compras de documentos, sueldos del personal, contratación de actividades... No existen ingresos extras; al tratarse de un servicio público las bibliotecas

no pueden producir productos culturales que comercializar y conseguir ingresos extras. Para complementar la necesidad de capital, se apuesta por políticas de *Fundraising* y la captación de fondos económicos externos para proyectos de carácter no lucrativo. Así el mecenazgo, los donativos y el patrocinio se presentan como nuevas alternativas de financiación junto con las empresas privadas, que como contraparte buscan visualizar y relacionar su marca con entidades de alto prestigio social, muy en la línea de las bibliotecas estadounidenses y su política de responsabilidad social corporativa.

1.2.2 Macroentorno

Antes de la explosión digital, el espacio de actuación de las bibliotecas estaba definido: **gestionaban contenido físico**. Para ello disponían de espacio donde almacenarlo y profesionales que gestionaban su préstamo. Pero llegó Internet y se pasó del libro como eje vertebrador del ser bibliotecario a la lectura, es decir una transición del producto al servicio. Con la posibilidad de acceder al contenido con un solo clic y desde diversas pantallas, el papel de garante de un producto que (ahora) estaba al alcance de cualquiera perdía todo su valor.

De pronto la relación con el usuario cambia: **el bibliotecario deja de ser el foco del equipamiento para darle la voz al usuario**. Se pasa de una estrategia PUSH a otra PULL, donde se busca seducir al usuario frente a otras alternativas que compiten en el mercado de la atención: el nuevo mk relacional se mueve en esa dirección. La realidad actual es que el usuario no busca libros, busca lecturas que le emocionen, y esa prescripción viene por un dialogo personalizado. **Ya no se trata de recomendaciones generales; el usuario tiende a buscar servicios individualizados**.

Eso obliga a una reconversión de los canales de comunicación con la incorporación de las RRSS y a buscar nuevo contenido de valor para ser considerado como un agente relevante por los usuarios; por otro lado, existe una tendencia a la digitalización de fondos y en estar presente en todas las opciones del usuario en el momento de elegir sus lecturas. La biblioteca busca estar presente en cualquier momento del consumer journey de los usuarios.

Si hacemos un pequeño benchmarking de otros actores de este ámbito podemos ver una serie de líneas de actuación que están redefiniendo nuestro marco actual:

Tabla 6. Benchmarking Macro

Nombre	Ebiblio
Descripción	Plataforma de contenidos digitales de la red de Bibliotecas nacionales
Web	https://catalunya.ebiblio.es
RRSS	Sin presencia
Estrategia	Ebiblio se presenta como el gran repositorio de contenido digital de las bibliotecas municipales. Apuesta por el préstamo virtual y tiene un sistema muy dinámico de prescripción y presentación de

	novedades, así como una indexación muy exhaustiva en cuanto categorías. Más allá de su web no suele hacer publicidad, pero mucho flujo de usuarios proviene del backlinking de terceros , sobre todo bibliotecas municipales, que suelen vincularla como plataforma de interés por su buena gestión y oferta de contenidos .
--	--

Nombre	Filmin
Descripción	Plataforma de streaming de cine independiente
Web	https://www.filmin.es/
RRSS	Facebook, Twitter, Instagram
Estrategia	Filmin se presenta como una alternativa de segmento a las grandes plataformas de Streaming como Netflix. Muy orientada al cine independiente, destaca por su estrategia de curación de contenido , realizada por profesionales en vez de algoritmos, Suelen agrupar su oferta de contenidos en paquetes poco convencionales: Frías venganzas o películas para un domingo tarde. Muy dinámicos en sus RRSS con varias publicaciones diarias y muy activos en la colaboración con las instituciones y festivales especializados en cine.

Nombre	CER.es Colecciones en Red
Descripción	Red digital de colecciones de los Museos de España
Web	http://ceres.mcu.es
RRSS	Sin presencia
Estrategia	La red Cer.es se presenta como un buscador que hace accesibles las colecciones de los Museos de España mediante su plataforma. De carácter público, tiene digitalizados más de 300.000 obras, aunque no hace promoción evidente en su página y no tiene presencia en redes sociales. Funciona a modo de repositorio, y aunque su intención es hacer llegar el patrimonio a todos los usuarios, su estrategia tan institucionalizada está más enfocada a servicio especializado que a una plataforma que invite a su uso.

Fuente: Investigación propia. Daniel González. 2019

Así, viendo cómo se desenvuelven estos nuevos actores, podemos enumerar los puntos que inciden dentro de una (hipotética) relación entre la biblioteca y este nuevo macroentorno:

- La biblioteca es una alternativa de ocio frente a otros actores digitales.
- Busca tener una relación más personalizada con el usuario.
- Apuesta por un cambio de paradigma, pasando de la gestión de producto a ofrecer un servicio de valor añadido.
- Apuesta por estar disponible de manera continua en las opciones del usuario.

- Abre nuevos canales de relación con el usuario.
- Apuesta por estrategias que aporten valor al usuario y más cercanas al mk. relacional.

1.2.3 Microentorno

La Biblioteca pública opera dentro del ámbito de la competitividad regional, donde la comunidad como elemento aglutinador y homogéneo (relativo) de valores establece unas pautas que condicionan el servicio. Dentro del entramado institucional, una biblioteca pública se presenta como un agente activo entre ciudadanos, instituciones y agentes locales, y es en su función de nodo entre fuerzas lo que le aporta un valor dentro de la economía y estructura local. La idea de *cluster*, aplicado a nivel de institución, se revela fundamental en el caso de la biblioteca pública, ya que trabaja con diferentes actores y de interés diverso, creando espacios de encuentro y relación.

La biblioteca pública, por su propia naturaleza de membrana entre los diferentes agentes del territorio maneja conceptos como flexibilidad y cooperación; La flexibilidad viene dada por su capacidad de respuesta a realidades locales que demandan una respuesta rápida en forma de información de valor. La biblioteca tiene la capacidad de captar esas demandas y cubrir con fondo o actividades en consecuencia.

A su vez, para ser consciente de esa realidad local, interacciona de manera directa con agentes del territorio que apuntan a esa necesidad informativa. Entornos formativos, asociativos, políticos o privados, hacen llegar de manera directa o indirecta sus requerimientos y la biblioteca construye acciones en consecuencia.

La biblioteca local (y en extensión la red de bibliotecas en ámbito regional) forman parte de los pilares básicos apuntado por World Economic Forum (WEF), tanto a nivel de instituciones como de infraestructura y aporta su función a otros puntos como Salud y educación básica, Formación avanzada e infraestructura tecnológica. Aunque son cuestiones que inciden en el ámbito local no podemos olvidar que están estrechamente relacionadas con el entorno macro del país. La red de bibliotecas, por su parte, exige que muchos de estos pilares funcionen de manera eficiente para su buen desempeño como institución, y resulta obvio que organizaciones que operan en red y con un marcado carácter horizontal se colocan en economías macro tipo las economías impulsadas por eficiencias, o en un grado superior, economías impulsadas por innovación y sofisticación. **Así podemos apuntar que, si bien la biblioteca local opera a nivel de territorio y contexto, su competitividad viene condicionada por una economía macro avanzada.**

Partiendo de esta propuesta de economía avanzada, se han buscado ejemplos relevantes de instituciones y negocios locales que buscan nuevas maneras de relacionarse con sus usuarios:

Tabla 7. Benchmarking Micro

Nombre	Biblioteca Pública de Nueva York
Descripción	Es una de la Bibliotecas más grandes de EEUU, de financiación privada pero orientada al servicio público y se financia con fondos públicos y privados. Parte de su colección es accesible online desde repositorios. Sus campañas de promoción de lectura, que combinan estrategias online/offline han sido de las más premiadas.
Web	https://www.nypl.org/
RRSS	Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr, Youtube
Estrategia	Muy dinámica en el uso de canales digitales para la promoción de la lectura , ha realizado acciones premiadas como las Instanovels, (novelas publicadas en los Stories de Instagram) o la Subway Library (lectura de libros digitales mediante código QR en el metro de Nueva York). Muy activos en RRSS con una media de publicación diaria, donde realizan su estrategia de contenidos mediante el uso de su extenso fondo de documentos .

Nombre	BookPark
Descripción	Librería generalista de Seul
Web	https://bookpark.modoo.at/
RRSS	Intagram, Facebook
Estrategia	Un ejemplo de cómo un replanteamiento del espacio expositivo y de la relación con los clientes puede competir en una economía de la atención. Esta librería combina espacios de escenografías espectaculares, aptas para ser etiquetadas en Instagram, con otros más íntimos o temáticos, creando diferentes escenarios dentro de la librería y apostando por la experiencia del cliente como propuesta de valor

Nombre	Oodi
Descripción	Biblioteca principal de Helsinki
Web	https://www.oodihelsinki.fi/en/
RRSS	Facebook, Twitter, Instagram
Estrategia	Más allá de ser una de las bibliotecas más modernas del mundo, lo interesante de este equipamiento vino antes de su ejecución. Muy centrado en el design thinking , se puso el foco de interés en las propuestas ciudadanas y de ahí adaptaron la construcción definitiva. Esta participación de los usuarios también se proyecta en los presupuestos, totalmente colaborativos, y en las demandas actuales, que la biblioteca responde gracias a su espacio abierto y polivalente.

Fuente: Investigación propia. Daniel González. 2019

Si nos fijamos en las diferentes acciones llevadas a cabo por estos actores, podemos extrapolar una serie de puntos para mejorar su competitividad en el ámbito local:

- Se especializa en la gestión de la información (a nivel local) y da acceso a esos recursos tanto en canales clásicos (archivos) como nuevos (BBDD, RRSS...)
- Establece espacios y dinámicas de relación nuevas, con el edificio como elemento de catalizador.
- Dinamiza la comunidad con propuestas de interés, que a su vez son consecuencias del *feedback* y el interés de la población.
- Crea espacios de encuentro entre agentes locales para su interacción (asociaciones, empresas, agentes culturales, agentes políticos, ciudadanos...), creando nuevas oportunidades.

1.2.4 Análisis Interno

Dentro de la cadena de valor de una biblioteca local observamos que existe una descentralización de las actividades estratégicas, ya que algunas se derivan por gestión a los Servicios Centrales de Bibliotecas y otras son competencias del propio equipamiento. Esta autonomía relativa condiciona acciones de mejora de competencia, supeditadas a la disposición de organismos centrales.

Ejemplo de cadena de valor de una biblioteca pública (Caldes de Montbui):

Tabla 8. Cadena de valor
Actividades secundarias

Infraestructura de la organización				
Manejo de RRHH				
Desarrollo de Tecnología				
Compras				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio

Actividades Primarias
Fuente: Propia. Daniel González. 2019

Actividades primarias

Es el grupo de acciones enfocadas al proceso que aporta valor directo al usuario. Dentro de este grupo es donde la biblioteca pública tiene una mayor influencia. Se distinguen cinco actividades primarias:

- **Logística interna:** En este caso, consideramos materia prima el producto acabado, en este caso documentos en formatos físicos. La biblioteca gestiona la movilidad de estos productos mediante préstamo y tiene espacio para almacenarlos.

- **Operaciones (producción):** Todas las operaciones de gestión de este stock se realizan dentro del equipamiento.
- **Logística externa:** No existe logística externa ya que se entiende la biblioteca como el último intermediario con su usuario local.
- **Marketing y Ventas:** La comunicación de ámbito local se gestiona desde dentro del equipamiento. Las campañas institucionales vienen dadas desde servicios centrales.
- **Servicio:** El servicio de atención al usuario se realiza directamente desde el equipamiento, aunque existen plataformas online que facilitan los trámites y la comunicación de manera indirecta.

Actividades secundarias

Apoyan a las actividades primarias. Este grupo es el que presenta una mayor externalización operativa, gestionado en su mayor medida por los Servicios centrales de Bibliotecas y los Ayuntamientos locales.

- **Infraestructura de la organización:** A nivel de gestión de recursos se realiza de manera interna; la concesión y volumen de las partidas depende de ayuntamientos y Diputación.
- **Dirección de recursos humanos:** Externa al equipamiento. La gestión de RRHH se realiza desde el ayuntamiento local.
- **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** Externo. El desarrollo de tecnología y su gestión se realiza desde Diputación.
- **Compras:** Mixta. Existen partidas de compra internas y lotes de libros que vienen directamente desde servicios centrales.

1.2.5 DAFO

Tabla 9. DAFO

DAFO de la Red de Bibliotecas	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en red • Recursos repartidos (fondo) • Infraestructura tecnológica • Plataformas digitales de interacción • Oferta formativa especializada 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización directiva vertical • Poco <i>feedback</i> con los nodos de la red • Políticas generales • Perfiles profesionales anticuados • Injerencia política
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de contenido gratuito • Posicionarse como una alternativa de consumo cultural, incorporando el préstamo a los hábitos del usuario. • Sistemas de prescripción digital y de curación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos actores en la comercialización de contenido (Netflix...) • Percepción sesgada del servicio por parte del usuario • Poco <i>feedback</i> en respuesta a necesidades y nuevos modos de los usuarios.

contenidos. <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevos formatos a la colección (videojuegos...) 	
--	--

DAFO de la biblioteca local	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las necesidades locales. • Servicio de proximidad • Actividades relacionadas con los agentes del territorio. • Trato personalizado con el usuario • Colecciones ajustadas a las necesidades locales. • Formación especializada 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio poco versátil • Fondo local desactualizado • Presupuestos y partidas variables según el ayuntamiento • Perfiles profesionales anticuados • Injerencia política
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Acercar a nuevos usuarios con nuevos productos y servicios • Dinamizar el contexto local. • Eliminar la fractura digital con formación específica. • Dar más autonomía al usuario. • Responder a las necesidades desde un modelo 24x24 y multiplataforma. • Horarios y equipamiento flexible según necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de influencia local • Poca participación de los agentes locales • Sobreoferta de ocio local • Percepción sesgada del servicio por parte del usuario • Poco <i>feedback</i> en respuesta a necesidades y nuevos modos de los usuarios.

Fuente: Propia. Daniel González. 2019

Las matrices DAFO confirman todos aquellos puntos que hemos ido desgranando en el informe: aspectos positivos como **el trabajo en red, el interés local o un acercamiento personalizado al usuario**; los aspectos negativos vienen por la **jerarquía subyacente al modelo, la percepción negativa del usuario o la amenaza de agentes externos** que condiciona la manera de consumir contenidos.

A nivel de la Red de bibliotecas podemos destacar dos puntos importantes:

- Por un lado, la estructura en red favorece la colaboración de los diferentes nodos, pero al estar tan jerarquizados con una Gerencia determinista, las bibliotecas públicas pierden maniobra y autonomía. Se tendría que favorecer una comunicación de arriba hacia abajo, pero de manera segmentada, apostando por el territorio como elemento discriminador, donde el usuario reciba antes la información próxima que la general, ya sea utilizando las cookies o con acciones SEM en buscadores o RRSS. Apostando por esa autonomía, los nodos tendrían

que ofrecer productos o actividades compartidas entre ellas, según la orientación de la propia biblioteca (con sus especialidades o con fondos concretos: de cine, de cómic, de turismo, de novela negra...) optimizando recursos y sumando nuevos equipamientos que no tienen esos recursos, lo que permiten crear productos culturales con un ámbito más amplio y optimizar los canales de comunicación.

- El otro punto es potenciar la percepción de valor del servicio: la prescripción de contenidos. En este caso, de manera más automatizada, pero con un carácter personalizado. Sin duda el punto más delicado y con mayor proyección. La red de bibliotecas gestiona unas BBDD inmensas en relación con sus usuarios, que registran historiales de lectura, préstamos y otras acciones relacionadas. La gestión de esos datos mediante algoritmos y filtrados *SmartData* permitiría una prescripción más ajustada a las necesidades de los usuarios. El problema que se presenta es legislativo: la protección de datos impide utilizar ese caudal de datos y por ahora es un activo que no se puede tocar...Esta apuesta por una estrategia PULL, con contenido de valor para el usuario permite tener una percepción más positiva del servicio y un mayor *engagement*. El uso de las RRSS generales para dinamizar ese contenido de manera segmentada por territorio también favorece la propuesta de valor.

A nivel de las bibliotecas locales, podemos apuntar los siguientes ejes:

- El espacio físico como punto central de la estrategia, enfocando las diferentes acciones online hacia una conversión en actividades físicas, lo que permite tener un ROI relativo y un indicador fiable de resultados, y por otro lado optimizar la posibilidad de reservar de manera remota, con formularios vía landing pages o con mensajería instantánea, para facilitar el acceso de los usuarios no presenciales.
- Apostar por establecer nuevos canales de comunicación con el equipamiento vía web o RRSS, para ofrecer servicios de consulta 24x24, ya sea con respuestas automatizadas vía chatbots o de manera personal.
- Mover el contenido local del fondo bibliográfico para hacerlo más accesible: presentarlo en los nuevos canales como RRSS, pero buscando un tono que conecte con los usuarios más jóvenes, que se presentan como el segmento menos participativo en el equipamiento físico. En este punto sería bueno generar guías de estilo para unificar contenidos y copys orientados a segmento.
- La Biblioteca funciona como nodo y membrana de su realidad cercana, interactuando con agentes tanto locales como de ámbito más general y privado. Este juego de relaciones verticales favorece poner en contacto

agentes que a priori pueden resultar ajenos entre sí. Buscar canales de comunicación más corporativos y mensajes más ajustados a los actores ayudan a estas relaciones asimétricas. Se puede apostar por intranets donde los participantes ponen en común las acciones a llevar a cabo.

1.3. OBJETIVOS SMART

- Potenciar el equipamiento físico como lugar de encuentro
- Crear productos de valor desde el equipamiento
- Agilizar el fondo y ofrecer nuevas ventanas de acceso
- Potenciar los canales digitales para relacionarnos con el usuario
- Posicionarnos como agente de valor dentro del entorno cercano (local) y de red
- Operar de manera fluida con los agentes del entorno tanto locales como en la red de bibliotecas.

Centrándonos en la biblioteca de Caldes de Montbui como equipamiento local (y considerando que, en el caso de la red, Gerencia tiene protocolos muy estandarizados) se han buscado dos ejes que inciden directamente en el servicio: El uso del equipamiento y la aplicación de nuevos canales, modos y estrategias de relación con el usuario. De estos dos ejes se desprende dos Objetivos fundamentales: **EL ROI y el engagement**. Así, aplicando una serie de mejoras en el ámbito local se busca extender estas buenas practicas a nivel de red de bibliotecas, creando un nuevo flujo, de abajo hacia arriba, que rompa la jerarquía actual.

1.3.1 Objetivos de ROI

En el caso concreto del ROI, en las bibliotecas, como servicio público, no existen muchos indicadores que permitan valorar ese retorno como en la empresa privada. El valor cuantificable más claro es el del uso del servicio. En este caso podemos dividirlo en tres categorías:

1. **Uso de las infraestructuras del equipamiento:** la incidencia de cualquier iniciativa es mínima, ya que tiene que ver con las propias infraestructuras que aporta la biblioteca al usuario (Wifi, ordenadores, espacios de estudio...).
2. **Préstamo:** En los últimos años el foco ha pasado del personal al usuario, apostando por su autonomía. En este punto se pueden trabajar acciones de carácter formativo puntual, pero una vez el usuario conoce las herramientas, su actividad es ajena al de los bibliotecarios.
3. **Actividades:** Sin duda la propuesta de mayor incidencia de cara al usuario y la que permite crear una percepción de valor mayor, con una oferta de nuevos productos culturales y segmentados, y con acciones dirigidas a sus intereses (club de lectura, conferencias, actividades infantiles...) muy alineadas con la idea de marketing relacional. Es este punto en el que el retorno tendrá un mayor valor.

Objetivo SMART principal de ROI

Objetivo sin definir: *Conseguir más ROI que se materializa en aumentar los usuarios participantes en las actividades de la Biblioteca.*

- **Specific:** Usuarios, interacciones
- **Measurable:** Utilizar las plataformas digitales para conseguir un aumento del 15% de usuarios totales (150) en las actividades programadas respecto al ejercicio anterior
- **Attainable:** Es un objetivo realista.
- **Relevant:** Queremos aumentar el número de usuarios en las actividades para posicionar a la Biblioteca como un equipamiento de referencia activa en la localidad.
- **Timely:** En 6 meses

Objetivo SMART:

Queremos utilizar las plataformas digitales para aumentar el número de participantes un 15% en relación con el ejercicio anterior durante los 6 próximos meses, con el objetivo de posicionarnos como un equipamiento de referencia activa en Caldes de Montbui.

Objetivos SMART secundarios de ROI: Segmentación

Objetivo sin definir: *Conseguir más asistencia de escolares que se materializa en aumentar los usuarios participantes en talleres específicos de la Biblioteca.*

- **Specific:** Usuarios (segmento de infantil, de 5 a 13 años), interacciones.
- **Measurable:** Utilizar acciones dirigidas para aumentar el 20% de usuarios totales jóvenes (200) en las actividades programadas respecto al ejercicio anterior
- **Attainable:** Es un objetivo realista.
- **Relevant:** Queremos aumentar el número de escolares participantes en las actividades dirigidas a ellos, para que conozcan la biblioteca como un equipamiento relevante en su entorno y normalicen su uso.
- **Timely:** En 3 meses

Objetivo SMART:

Con acciones dirigidas queremos aumentar la participación en actividades dirigidas a estudiantes del segmento infantil en un 20% en relación con el ejercicio anterior durante los 3 próximos meses, con el objetivo de que conozcan y normalicen el uso de la Biblioteca de Caldes de Montbui.

Objetivos SMART secundarios de ROI: Conversión

Objetivo sin definir: *Conseguir más conversiones online que se materializa en aumentar las inscripciones de usuarios en las actividades de la Biblioteca.*

- **Specific:** Usuarios, interacciones
- **Measurable:** Un aumento del 10% de usuarios totales (100) en las inscripciones online de actividades programadas respecto al ejercicio anterior

- **Attainable:** Es un objetivo realista.
- **Relevant:** Queremos aumentar el número de usuarios inscritos via online en las actividades para facilitar su acceso y abrir nuevos canales.
- **Timely:** En 3 meses

Objetivo SMART:

Queremos aumentar el número de inscripciones en actividades via online en un 10% en relación con el ejercicio anterior durante los 3 próximos meses, con el objetivo de facilitar el acceso de los usuarios.

Con los objetivos generales del ROI del equipamiento establecidos buscamos alinearlos con los del *engagement*, utilizando la misma metodología SMART. En este caso, los indicadores son menos evidentes y vienen derivados de la interacción con las diferentes plataformas digitales donde la biblioteca está presente. Se buscan dos tipos de indicadores, cuantitativos y cualitativos, es decir por volumen de incidencia y por la relevancia que tiene esa incidencia.

1.3.2 Objetivos SMART principal de Engagement

Objetivo sin definir: *Conseguir más incidencia desde los canales digitales donde tiene presencia el equipamiento.*

- **Specific:** Seguidores, interacciones, contenido compartido, rebote, usuarios nuevos, usuarios recurrentes, tiempo de consulta, páginas vistas.
- **Measurable:** Un aumento del 25% en los indicadores actuales de uso de las plataformas digitales.
- **Attainable:** Es un objetivo realista.
- **Relevant:** Queremos conseguir un aumento en los indicadores generales de uso de las plataformas digitales y que derive en un aumento de la asistencia física a eventos y talleres.
- **Timely:** En 6 meses

Objetivo SMART:

Queremos un aumento del 25% de los indicadores actuales durante los 6 próximos meses, con el objetivo medible de aumentar su presencia física en las actividades propuestas por el equipamiento.

Objetivos secundarios SMART de Engagement: Seguidores

Objetivo sin definir: *Conseguir más seguidores activos en las RRSS*

- **Specific:** Seguidores, interacciones, contenido compartido, comentarios
- **Measurable:** Un aumento del 15% en el cómputo general de seguidores en las RRSS (150 usuarios nuevos) y un aumento proporcional en las interacciones con el contenido.
- **Attainable:** Es un objetivo realista.

- **Relevant:** Queremos conseguir más usuarios activos que participen de dialogo del equipamiento con el objetivo medible de aumentar la incidencia de los canales digitales.
- **Timely:** En 6 meses

Objetivo SMART:

- *Queremos un aumento del 15% de los seguidores activos durante los 6 próximos meses, con el objetivo medible de aumentar la incidencia de los canales digitales.*

Objetivos secundarios SMART de Engagement: Backlinks

Objetivo sin definir: *Conseguir más referencia desde prescriptores de valor.*

- **Specific:** Backlinks, URL's de referencia, Canales, Fuentes/Medios, contenido compartido, comentarios
- **Measurable:** Un aumento del 10% en los indicadores específicos sobre contenido propio referenciado por terceros
- **Attainable:** Es un objetivo optimista.
- **Relevant:** Queremos conseguir más contenido propio referenciado por terceros que se traduzca en un aumento de los indicadores generales de uso.
- **Timely:** En 6 meses

Objetivo SMART:

Queremos un aumento del 10% de los en los indicadores específicos sobre contenido propio referenciado durante los 6 próximos meses con el objetivo medible de aumentar la incidencia en los indicadores generales de los canales digitales.

1.4. MARKETING DE CONTENIDOS

Actualmente la Biblioteca está presente en Internet mediante landings específicas y RRSS (Facebook, Twitter e Instagram) En líneas generales observamos deficiencias en su uso: se limita a ser un repositorio de actividades *offsite* o de enlaces referenciados de terceros, dentro del campo editorial. Esta función meramente informativa limita su efectividad, proponiendo publicaciones sin segmentar y demasiado generalistas, lo que no favorece un dialogo usuario/marca. No se buscan acciones específicas hacia cada canal, para dinamizar a sus seguidores con contenido de valor y coherentes con el canal. Solo en algún caso, como concursos puntuales de ámbito más general y participando con otras bibliotecas, se hace un trabajo más enfocado y dirigido. A pesar de las deficiencias, la Biblioteca cubre sus necesidades de comunicación más operativa mediante otros canales más efectivos: con campañas de *emailing* con grupos muy segmentados o mediante Whatsapp para consultas concretas.

Tabla 10. Presencia en redes

Canales	Nº de Usuarios	Publicaciones
Facebook	889	1 diarias
Twitter	794	1 diarias
Instagram	1021	1 diaria
Spotify	10	1 mensuales
Youtube	3	1 mensuales
Emailing	2.625 suscriptores	8 mensuales

Fuente: Estadísticas de RRSS del servicio. Diciembre, 2019

Objetivos

- Trabajaremos la tipología del contenido para adaptarlo a los segmentos específicos y conseguir un mensaje más relevante.
- El contenido, a su vez, tiene que adaptarse a los estándares establecidos por cada canal en cuestión de publicación.
- El contenido se optimizará buscando los beneficios de cada canal, adaptándose a las exigencias y roles de la audiencia específica.
- Se trabajará desde una segmentación muy específica, buscando atraer al usuario mediante contenido personalizado y con un calendario de publicaciones adaptado a los diferentes targets.
- Establecer conversiones definidas y medibles. El contenido se tiene que dirigir a la consecución de objetivos cuantificables.
- A pesar de trabajar en diferentes canales es necesarios trabajar de una manera transversal para que el mensaje se perciba como unitario y fortalezca la imagen de marca.
- Si bien el principal trabajo vendrá desde el branded content, es necesario establecer cuotas de contenido ganado de otros equipamientos, así como establecer diálogos con figuras o servicios relevantes del sector.

- Establecer criterios de ROI mediante KPI ajustados y ajustar mediante una estrategia de iteración y un seguimiento de la analítica pertinente hasta conseguir los objetivos planteados.

Keywords

Servicio personalizado, prescripción, actividades, talleres, dinámico, formación, co-creación, alfabetización digital, inclusivo, abierto.

**Para las siguientes propuestas de MK. de Contenidos se utiliza la última campaña de la Biblioteca, que se ha diseñado siguiendo las directrices de esta TFM a modo de prueba piloto.*

1.4.1 Web/ Landing

El uso de landings para actividades concretar permite concentrar y ajustar el mensaje según las necesidades, sin tener ruido de fondo con otros niveles de lectura. La intención final tiene dos direcciones, hacer llegar la información y conseguir leads, ya sea mediante inscripciones de formulario, ya sea con la descarga de contenido relacionado. Suelen ser la meta de acciones muy dirigidas y con respuestas superiores en todos los indicadores a la de la página web.

Propuestas: Se busca conseguir una respuesta inmediata y con un mensaje claro, creando un espacio muy enfocado a la actividad. Como punto final de toda acción de comunicación, la última intención será la de conseguir leads para la futura conversión de los usuarios y la de aportar engagement mediante contenido relacionado y de valor (guías de lectura específicas, contenido descargables...). Se busca un copy directo pero sujeto al SEO que nos permita posicionar bien el contenido. A su vez se etiquetará la web con Schema para tener una presencia en Google de SERP enriquecido. A considerar que al ser actividades de carácter temporal, la presencia orgánica no resultará relevante y las visitas por buscadores resultaran reducidas frente a otros indicadores: Directo, email, referral y social.

Objetivos

- Conseguir leads, derivando mediante los formularios de inscripción de actividades de la landing.
- Aumentar el engagement con el equipamiento mediante la descarga de contenido de valor.
- Conseguir la conversión de los inscritos en la actividad/acción de la biblioteca.
- Resultar acciones relevantes de carácter temporal, apostando por ser recomendados por otros actores culturales del entorno.

Tipo de contenido: propio. Texto, fotografía, videos, PDF.

KPI's: Usuarios alcanzados promedio por publicación, porcentaje de

Engagement, backlinks, páginas por visita, tasa de rebote (visitas de menos de 30 s.), permanencia, nº de envíos de formulario, descargas.

Líneas temáticas respecto al contenido

- Información de la actividad/acción específica presentada por la biblioteca.
- Material de apoyo que complemente la propuesta.
- Canales para la inscripción en la actividad/acción.

Momentos y la frecuencia de participación.

Según las analíticas de históricos de otros años, podemos definir un aserie de características:

Los accesos están condicionados al envío de la información vía emailing y la publicación en RRSS, dando lugar a puntas de acceso. Es en el caso social, por su carácter viral, la mayor fuente de acceso de estas actividades temporales.

Una gran parte del acceso referenciado viene de los actores locales: el ayuntamiento y equipamientos culturales.

Las mayores franjas de acceso se sitúan sobre:

- Las 9.00 h -10.00 h. El acceso se realiza en el ordenador, posiblemente en la oficina, y el acceso principal suele ser por email y social.
- Sobre las 13.00 h. El acceso se concentra en el móvil y las fuentes varían, aunque la social toma protagonismo.
- Sobre las 21.00 h. El acceso es indistinto de la ventana y las fuentes suelen ir de lo social al referal.

Estilo y tono

Información muy estructurada y desarrollada, con diferentes niveles. Se apuesta por landings en scroll para tener toda la información en un solo lugar. El tono general es informativo pero más desarrollado y con interpelaciones directas a los usuarios, estableciendo un dialogo de tú a tú con la intención ultima de conseguir el lead o la descarga de información relacionada.

Propuestas gráficas

Gráfico 7. Landing

el Llibreter Reial 2019

EL LLIBRETER REIAL 2019

Us convidem a participar, des de la Biblioteca, en la 13a edició de la campanya El Llibreter reial, per tal de fomentar la lectura entre els infants i els més joves.

Recollir la carta
A partir de desembre

A partir del mes de desembre els nens i nenes fins a 10 anys, acompanyats pels pares, poden venir a la Biblioteca a recollir un model de carta als Reis, exclusivament per a demanar llibres.

Visita del Llibreter Reial
Divendres 3 de gener
De 18 a 19 h

Ens visitarà el Llibreter reial, que ens presentarà un espectacle infantil al vestíbul de la biblioteca. En acabar l'acte, els infants podran lliurar-li personalment les seves cartes.

Recollir el regal
Dilluns 7 de gener
De 18 a 19 h

Els petits poden venir amb el certificat reial a buscar els regals que els Reis els hagin deixat a la Biblioteca.
*Per participar a l'acte del dia 7 de gener cal informar-se prèviament a la Biblioteca.

DESCÀRREGUES

Descarregueu en PDF el material extra del Llibreter Reial...

Carta al Llibreter Reial

Podem descarregar la carta en format PDF per imprimir-la. És un model vàlid per entregar al Llibreter Reial el proper dia 3 de gener en la seva visita.

[Anar a la Carta](#)

Guia de lectura

La Biblioteca ha elaborat guies de recomanacions de llibres de 0 a 13 anys. Molts d'aquests llibres els podeu consultar a la Biblioteca i els trobareu a les llibreries de Caldes de Montbui.

[Anar a la Guia](#)

IMATGES DE L'EDICIÓ ANTERIOR (2018)

Mireu la visita de l'any passat del Llibreter Reial!

CONTACTE

Nom * El teu nom

Correu electrònic * La teua adreça de correu electrònic

Missatge *
Quina consulta vols fer?

Segueix-nos

[Facebook](#) [Twitter](#)

Comparteix

Adreça
Carrer de Santa Teresa, 3 - 5,
08140 Caldes de Montbui, Barcelona
Telf: 938 62 67 56

Col·laboren

© Biblioteca de Caldes de Montbui 2020 [Privacy & Cookies Policy](#)

Fuente: Propia. Daniel González. Diciembre 2019

1.4.2 Emailing

El canal de Emailing es uno de los más efectivos en cuanto a comunicación y de los más maduros en uso, con una buena segmentación que permite dirigir a los usuarios y con tasas de interacción bastante solventes, alrededor de un 18%.

Propuestas: Se busca un canal funcional y directo, de carácter informativo y con un CTA claro y directo. El tono es más neutro que en las redes sociales y se busca el valor informativo de las actividades u otras ofertas del servicio, aunque se utilizan tags personalizados que cogen información de la BBDD del servicio de emailing. Muy estructurado y enfocado a la conversión, tiene un diseño dirigido a la llamada a la acción. La segmentación específica permite crear información de valor para el público, apuntando a aquellas franjas de edad a las que nos interesa contactar, con envíos relevantes para el usuario.

Objetivos

- Conseguir leads, derivando a los usuarios desde el correo, mediante los formularios de inscripción de actividades de la web o por WhatsApp.
- Aumentar el engagement con el equipamiento mediante estrategias de Inbound MK, con contenido de valor y correos personalizados.
- Tener una base de datos optimizada y viva, que permita crear mensajes muy útiles según los históricos de envíos.
- Mantener un ritmo de envío relevante, de pocos correos, pero de información útil, para destacar sobre el resto y no acabar como spam.

Tipo de contenido: propio. Texto, fotografía.

KPI's: Tasa de entrega, tasa de apertura, tasa de click, tasa de conversiones.

Líneas temáticas respecto al contenido

- Información operativa del servicio (vacaciones, novedades en el equipamiento...).
- Información segmentada por franjas de edad según actividades, con CTA claros que deriven hacia la inscripción.
- Concursos: Acciones concretas de carácter temporal (Navidad, Sant Jordi) con CTA que deriven a las landings correspondientes.

Establecer los momentos y la frecuencia de participación.

Analizando las respuestas en el histórico de los envíos nos encontramos con una serie de patrones que se repiten:

- La tasa de apertura es exponencial durante los 10 primeros días y luego tiende a estabilizarse.
- La tasa de click está concentrada en los CTA dispuestos en la parte superior del email.
- Las horas de máxima apertura se sitúan sobre las 10 de la mañana (en todos los segmentos) y las 8 de la tarde (en los segmentos infantiles). Los jóvenes no tienen horas prefijadas.
- Las aperturas desde dispositivos móviles significan ya casi la mitad de las ventanas de acceso, lo que indica una lectura basada en micromomentos y que condiciona la usabilidad del mensaje, enfocándolo hacia nuevos escenarios de interacción.

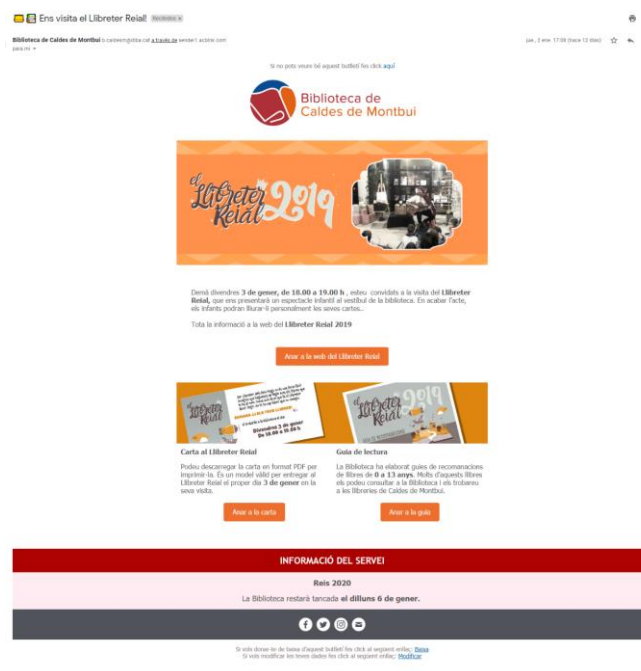
Estilo y tono

El estilo es estructurado y directo, donde el usuario pueda captar rápidamente la información ofrecida. A trabajar de modo segmentado, podemos adaptar el tono del mensaje, pero sin distanciarnos de la función informativa. En el caso del emailing, más que la propia imagen o texto, la composición resulta fundamental: Definido por niveles, de mayor a menor importancia, donde la información relevante sea visible y la secundaria aparezca por scroll, y donde los CTA sean evidentes a modo de botones u otros elementos interactivos.

Un punto para considerar es el tema del mensaje: corto, de 50 caracteres máximo y que sea activo y llame a abrir el mensaje.

Propuestas gráficas

Gráfico 8. Emailing



Fuente: Diseño propio. Daniel González. Diciembre 2019.

1.4.3 RRSS

La Biblioteca tiene una amplia presencia en las RRSS con la que llegar a su público; el problema viene de una mala aplicación del contenido.

Propuestas:

Facebook: Es la RRSS principal en cuanto relación con el usuario y la que funciona de un modo más transversal, llegando a todas las franjas de edad observadas en el público. La relación de los usuarios en esta red se basa en la cercanía y la amistad. Se buscará un dialogo activo y una interacción más profunda: comentarios en los post y favorecer el contenido viral para ser compartido entre los contactos y dar mayor alcance a las publicaciones.

Objetivos

- Conseguir leads, derivando a los usuarios desde Facebook, mediante los formularios de inscripción de actividades de la web.
- Aumentar el engagement con el equipamiento mediante estrategias de Inbound MK, con contenido de valor.
- Mantener un ritmo de publicación estable para tener presencia en el newsfeed del usuario.

Tipo de contenido: propio y referenciado. Texto, fotografía y video.

KPI's: Visitas, alcance, interacciones, publicaciones, menciones, nuevos fans.

Twitter: Es la red que actualmente presenta el mayor *engagement* con la Biblioteca por parte del usuario, con retuits y likes en la mayoría de las publicaciones. Esta red permite un contenido menos institucional y más orientado al Content Curation mediante tweets de cuentas relevantes. También tienen un carácter trasversal, aunque el enfoque está más centrado en la relevancia de las cuentas que se siguen.

Objetivos

- Conseguir viralidad de los mensajes mediante un contenido de valor.
- Contenido ganado: Ser referenciado por usuarios relevantes
- Findibility: estar presente y localizado mediante una óptima creación de hashtags
- Conseguir leads, derivando a los usuarios desde Twitter, hasta los formularios de inscripción de actividades de la web.

Tipo de contenido: propio y referenciado. Texto, fotografías y videos.

KPI's: Visitas, impresiones, seguidores, menciones, tweets referenciados.

Instagram: Actualmente es la RRSS con un mayor crecimiento, pero muy endogámico, con cuentas referentes a equipamientos de ámbito municipal, bibliotecas o editoriales. Es un canal transversal, pero con una mayor acción del segmento joven, lo que permite plantearlo como un medio de captación mediante un contenido más tangencial, más orientado a crear branded que a ser operativo respecto a la publicación de actividades. Se buscará proyectar una imagen más desenfadada que conecte con este segmento mediante un tono más ajustado: fotografías del equipamiento con un enfoque sorprendente y ligero junto a copys que busquen complicidad desde el humor.

Objetivos

- Findibility: estar presente y localizado mediante una óptima creación de hashtags
- Aumentar el número de seguidores de valor.
- Crear engagement, proyectando una imagen de cercanía.
- Conseguir leads, derivando a los usuarios desde Instagram, hasta los formularios de inscripción de la web.

Tipo de contenido: propio. Imágenes, texto, Stories.

KPI's: Likes, comentarios, reproducciones, follows, interacciones.

Líneas temáticas respecto al contenido ofrecido en RRSS

- Información operativa del servicio (vacaciones, novedades en el equipamiento...) así como contenido ganado a otros equipamientos del municipio.
- Co-creación: ofrecer espacios de trabajo conjunto entre los usuarios y el equipamiento, poniendo en valor sus aportaciones (testimoniales, reseñas de libros, recomendaciones...)
- Prescripción: Apostar por la recomendación segmentada según intereses como elemento integral del perfil profesional bibliotecario (recomendaciones de lectura, guías bibliográficas...)
- Contenido Real time: contenido de actualidad del ámbito de las bibliotecas y el libro (Noticias, efemérides...)
- Memes: Contenido que busca la empatía con el usuario y contribuye a pautar el calendario de publicaciones con piezas más ligeras. (Chistes, citas, curiosidades...)
- Concursos: Apostar por dinámicas de concurso orientadas a acciones concretas (Navidad, Sant Jordi) que permitan una mayor viralidad del contenido.

Momentos y la frecuencia de participación.

Buscamos una pauta de publicación partiendo de los estudios previos de visitas según franja horaria, se replantea la publicación de contenido según nuevos parámetros.

Tabla 11. Frecuencia

Canales	Horas favorables	Publicaciones
Facebook	9:00 am	1 diaria
Twitter	9:00 am 12:00 pm	2 diarias
Instagram	12:00 pm	1 diaria
Spotify		1 mensuales
Youtube		5 mensuales

Fuente: Datos estadísticos de las RRSS propias de la Biblioteca. Diciembre 2019

Como podemos observar, existen unas pautas en la consulta, que se ajustan a las recomendaciones globales de publicación en RRSS: entre semana, con lunes, martes y miércoles como los días más efectivos y en las franjas horarias de: 9:00 am (a primera hora de la mañana); a las 12:00 p.m (al mediodía, coincidiendo con el almuerzo) y, sorprendentemente, a las 2:00 a.m de la madrugada.

Estilo y tono

Uno de los elementos que conectan con el usuario y personalizan la marca es el tono de las publicaciones. A su vez permite tener un eje aglutinador entre todas las RRSS, dando un sentido unitario. Se busca una consistencia en el contenido publicado, que los usuarios relacionen la marca (y el rol del dinamizador) con un estilo reconocible. Un tono amable y directo consigue crear una mayor empatía con el usuario, una complicidad que permite proyectar una idea de cercanía, concepto alineado con el papel del equipamiento: un servicio de proximidad.

Trabajando con técnicas de storytelling y buscando aquellos insights, las motivaciones, que nos permitan conectar con los intereses del usuario, se buscará un estilo dinámico y que llame a la participación, con el uso de la primera persona y utilizando preguntas para el cierre, incitando a la participación.

Cuando hablamos de tono, la idea se hace extensible más allá del contenido textual, apostando por material gráfico de creación propia que utilice las mismas características (apoyado por guías de estilo para la producción): limpio, directo pero que establezcan guiños con el usuario recurrente del servicio.

Propuestas gráficas

A continuación, y a modo de ejemplo, se proponen algunos desarrollos gráficos.

Gráfico 9. RRSS

Facebook



Twitter



Instagram



Fuente: Diseño propio. Daniel González. Diciembre 2019

Ejemplo de secuencia de publicaciones en Instagram con sus copy's.

Gráfico 10. RRSS



👤👤👤👤👤 A tocar del Nadal i ja tenim aquí al Llibreter Reial 2019. Consulteu a la web totes les activitats que tenim programades al seu voltant! Enllaç al nostre perfil [↑](#) [↑](#) [↑](#)

Recordem, a la web del Llibreter Reial trobareu la carta per demanar llibres i la guia de lectures recomanades de 0 a 13 anys! [↑](#) [↑](#) [↑](#) Enllaç a la web al nostre perfil .

Tornem a obrir fins a les 21.00 h! I comencem l'any amb una activitat que ens enamora: Demà ens visita el Llibreter Reial [👤](#) [📧](#) ! Passeu per la Biblio a entregar les vostres cartes. Teniu tota la informació al nostre perfil [↑](#) [↑](#)

👤📧📦 El Llibreter Reial ens ensenya com embolicar un llibre per a regal! Si el voleu venir a conèixer, estarà avui a les 18.00 h al vestíbul de la Biblio per recollir les vostres cartes. Més info al nostre perfil [↑](#) [↑](#)

Fuente: Diseño propio. Daniel González. Diciembre 2019

1.5. ESTRATEGIA

A nivel de estrategia para la aplicación de estos objetivos y con el mk de Contenidos expuesto, se ha trabajado en tres bloques diferenciados:

- **Planificación:** Donde, a partir de datos del servicio, se plantean los protocolos de actuación, se rediseñan los presentes, se establecen los calendarios y las guías específicas.
- **Implementación:** Donde se crea toda la infraestructura en relación con los diferentes canales (web, landing pages, emailing, RRSS, Direct.)
- **Ejecución:** Donde se aplica esa implementación durante un trimestre para comprobar su eficiencia y sus futuras iteraciones.

Para la estrategia se han utilizado dos modelos: un EDP donde se desglosan las diferentes acciones de lo general a lo específico y un Gantt donde se calendarizan esas acciones.

1.5.1 Planificación

En esta primera etapa, con una calendarización de dos meses se busca trabajar desde un enfoque de design thinking. A partir de los datos del servicio que tenemos accesibles desde las bases de datos internas (X) junto con las analíticas de las diferentes plataformas donde la Biblioteca está presente (emailing, landing pages y RRSS) se extrapolan los datos cuantitativos y cualitativos más relevantes y se sientan los ejes de actuación (como hemos visto en las PEC's anteriores). A partir de ahí trabajamos los diferentes protocolos de actuación según los canales y segmentos, y se establecen las calendarizaciones a nivel trimestral, teniendo como foco acciones específicas relevantes: Viatgeteca (actividades alrededor del viaje en verano); Twerrorific (concurso de relatos de terror en otoño); Llibreter Reial (actividad infantil y guía de lectura para invierno); Pintapunt (concurso de puntos de libro de Sant Jordi para primavera).

Objetivos

En esta primera fase buscamos acotar el proyecto y dejar sobre papel todas sus características principales. Con toda esta documentación accesible podemos retornar en caso de duda y mantener un tono coherente y cohesionado. Aunque es un proceso largo nos permite tener una visión amplia del nuevo ecosistema digital de la biblioteca y ver cuáles son los elementos que potencian el ROI y el *engagement* buscados.

- EDP de planificación
 - Mirar anexo 1.1
 - [Enlace a gráfico en alta resolución](#)
- Gantt de planificación
 - Ver Anexo1.2
 - [Ver PNG del desglose](#) (Drive)

- [Ver PDF del desglose](#) (Drive)

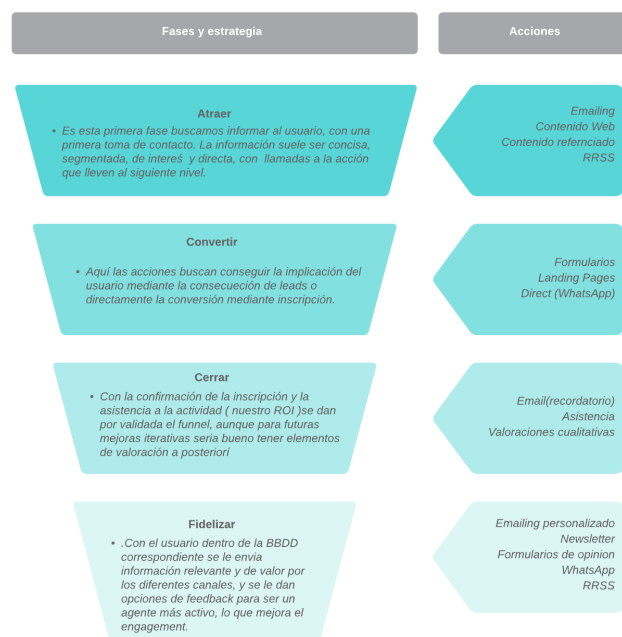
1.5.2 Implementación

Con la planificación establecida empezamos su implementación en los diferentes canales (Web, Landing pages de las acciones relevantes, emailing, RRSS y direct) con una temporalidad de 2 meses. Para que la implementación resulte funcional se trabajará con bloques y en cascada, empezando por la web como el foco principal y descolgando de ahí el resto de los canales. En este punto se trabajarán elementos técnicos y estructurales como el SEO y las automatizaciones, y se establecerá la estructura general operativa para su posterior ejecución.

Objetivos

Alineando la planificación con todo el bloque estructural, conseguimos ver si los diferentes módulos que forman parte de la estrategia global digital funcionan de una manera coordinada, tanto a nivel de acciones como de automatizaciones que aligeran el trabajo del departamento de comunicación. La idea es partir de un nodo central (web) que funciona como elemento cohesionador del resto de canales, que se articulan a su alrededor (excepto en el caso de las landings específicas, que funcionan a modo de microsites) y que buscan dirigir al usuario hacia ese núcleo para conseguir leads en el caso del middle funnel hasta conversiones en el bottom funnel, que aquí consideramos las inscripciones como tal, que son las que se materializan en el ROI/asistencia.

Gráfico 11. Funnel



Fuente: Propia. Daniel González. 2019

EDP de implementación

- Mirar anexo 2.1
- [Enlace a gráfico en alta resolución](#)
- Gannt de implementación
 - Ver Anexo 2.2
 - [Ver PNG del desglose](#) (Drive)
 - [Ver PDF del desglose](#) (Drive)

1.5.3 Ejecución

Con la implementación operativa se establece una primera ejecución trimestral, teniendo como elemento central una de las acciones específicas junto con otras actividades. Para este calendario se han buscado 3 actividades regulares de carácter mensual que se ofrecen a diferentes segmentos por edad junto con la acción específica relevante correspondiente, que funciona a modo transversal y más global. Aunque no está contemplado en el calendario, tenemos que considerar que al final de cada trimestre se establece un análisis de los indicadores específicos y su futura iteración para la mejora de la estrategia de mk digital para futuros trimestres.

Objetivos

La temporalización combina diferentes canales y tipologías de publicación, buscando un enfoque PUSH y menos forzado: con contenido de carácter directo, contenido relacionado, contenido UGC (creado por el usuario) y Real Times que conecten con la realidad. Mediante esta tipología se busca que el usuario no perciba las acciones de la biblioteca como intrusivas y llegue a los leads y la conversión de una manera más orgánica, por interés propio. Esto repercute a la larga en un *engagement* más sólido, sin necesidad de estrategias hook que enganchen al usuario.

- EDP de ejecución
 - Mirar anexo 3.1
 - [Enlace a gráfico en alta resolución](#)
- Gannt de ejecución
 - Ver Anexo 3.2
 - [Ver PNG del desglose](#) (Drive)
 - [Ver PDF del desglose](#) (Drive)

1.5.4 PERT y Ruta crítica

Para llevar un control de las diferentes fases se ha decidido trabajar con un gráfico PERT para cada etapa, intentando definir rutas críticas partiendo de lo planteado en el Gannt del apartado anterior.

En alguna de las etapas se ha trabajado una sección concreta a modo de modelo y esa planificación y rutas se replicarán en el resto de las secciones de la etapa.

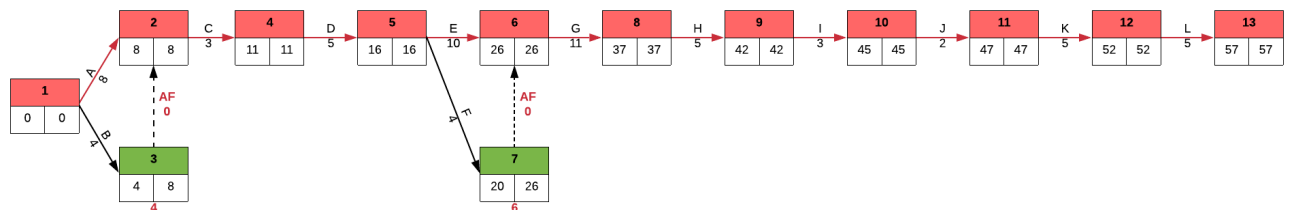
Planificación

Tabla 12. Datos PERT

Item	Actividad	Dependencia	Tiempo
Datos Cualitativos	A	-	8
Datos Cuantitativos	B	-	4
Segmentos	C	A,B	3
Analítica	D	C	5
Usabilidad	E	D	10
Protocolos	F	D	4
Guia Contenido	G	F,E	11
Guia RRSS	H	G	5
Guia Emailing	I	H	3
Guia Direct	J	I	2
Calendario Trimestre	K	J	5
Calendario Canal	L	K	5

Fuente: Gantt Planificación. 2019

Gráfico 12. Ruta crítica



Fuente: Tabla 12. 2019

En esta primera etapa observamos que existe una linealidad muy marcada. Las actividades se suceden a modo de cascada, sin cuellos de botella aparentes, pero con muy poca holgura, en apenas dos secciones al principio de la ejecución de la fase. En este punto observar que es lógico, ya que es la etapa de planificación y cada apartado depende del anterior, lo que da lugar a una ruta crítica muy marcada siguiendo cada una de las fases. Es obvio que, en esta fase, el papel de supervisión es fundamental para el cumplimiento de los tiempos, ya que un retraso se arrastraría durante todo el proyecto, siendo complejo de ajustar tiempos en una secuencia de nodos tan larga.

Implementación

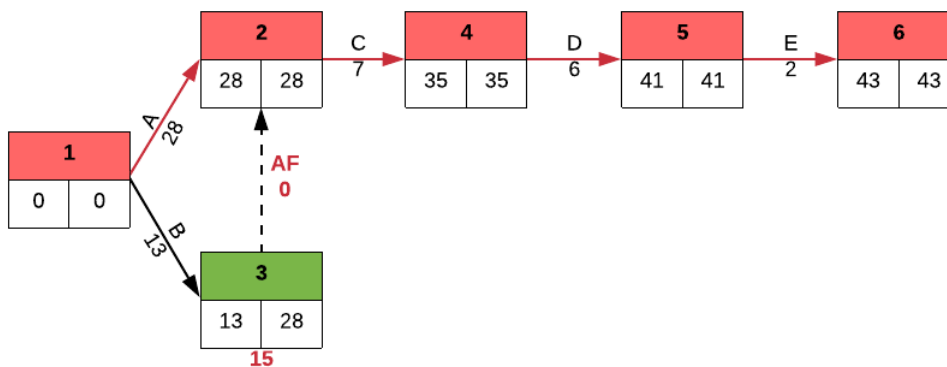
Implementación general

Tabla 13. Datos PERT

Item	Actividad	Dependencia	Tiempo
Web Site	A	-	28
Landing	B	-	13
Emailing	C	A	7
RRSS	D	C	6
Direct	E	D	2

Fuente: Gantt Implementación. 2019

Gráfico 13. Ruta crítica



Fuente: Tabla 13. 2019

A nivel general existe una dependencia del nodo Web, del que cuelgan el resto de las etapas (Emailing, RRSS, Direct). Es natural, ya que el centro de acción es el site y de ahí se distribuye la información al resto de canales, que funcionan a modo de captación de leads. Al tratarse de una estructura dependiente, los nodos arrancan desde ese punto y sin holgura posible. (Veremos más adelante que dentro de cada sección existe su propio PERT de desarrollo).

El nodo Landing, que tiene una holgura considerable, funciona de manera independiente, ya que se trata de una acción de carácter más temporal, no tan sujeta a la estructura general y con margen de maniobra.

Implementación parcial – Sección Web

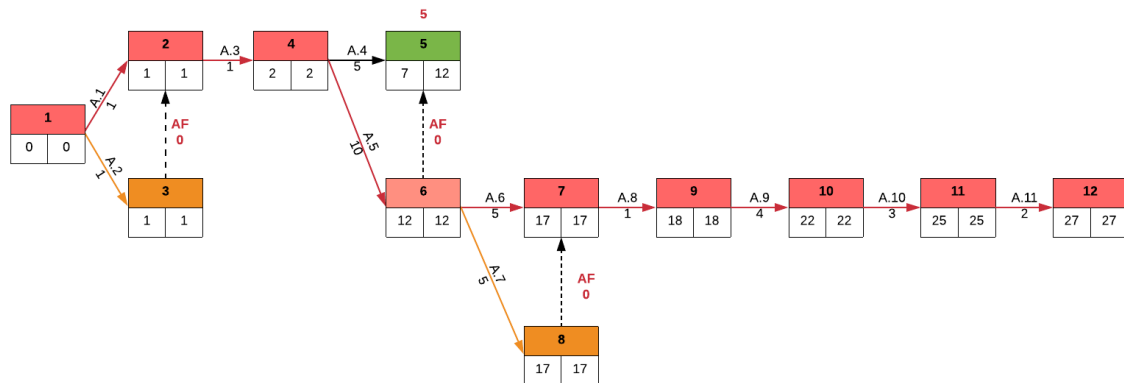
**A modo de ejemplo se ha trabajado solo una de las secciones, la Web, más compleja de desarrollo. Como existe una estructura similar con el resto de las secciones dependientes, el PERT hace una aproximación tanto a Landing, Emailing o RRSS y no permite hacernos una idea.*

Tabla 14. Datos PERT

Item	Actividad	Dependencia	Tiempo
Servidor	A.1	-	1
Dominio	A.2	-	1
CMS	A.3	A.1-A.2	1
Seo Técnico	A.4	A.3	5
MockUp	A.5	A.3	10
FrontEnd	A.6	A.5	5
BBDD	A.7	A.5	5
Widgets	A.8	A.6-A.7	1
Plan Contenidos	A.9	A.8	4
Seo Contenidos	A.10	A.9	3
Analítica	A.11	A.10	2

Fuente: Gantt Implementación. 2019

Gráfico 14. Ruta crítica



Fuente: Tabla 14. 2019

Sin duda, nos encontramos con la estructura menos óptima: sin apenas holgura y con cuellos de botella evidentes en la estructura, lo que da lugar a diferentes rutas críticas en su desarrollo. Si bien existe una estructura similar a la de Planificación, con una secuencia en cascada que hace suponer que existe una dependencia muy marcada en las etapas precedentes para el buen desarrollo de la sección, las bifurcaciones de nodos nos indican que existen puntos críticos que se solapan, y lo hacen en las primeras etapas del desarrollo, lo que daría lugar a retrasos acumulados en los nodos subsiguientes. Aunque no todos los nodos resultan de igual complejidad, uno de los cuellos de botella más marcados se da en Programación, mientras que Diseño presenta cierta holgura; se puede plantear ceder tiempo de desarrollo de una sección a otra para eliminar esa bifurcación crítica.

De todas maneras, la sección (y como modelo base del resto de secciones que la replican) merece una reconsideración a nivel de etapas y tiempo, para conseguir más holgura, tanto a nivel general como particular.

Ejecución

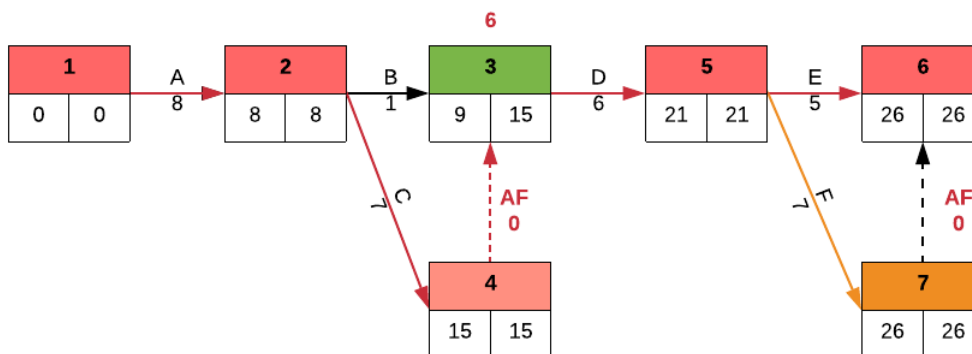
**En esta etapa se ha cogido una actividad modelo. Al tratarse de actividades autónomas el modelo se replica sin dependencias del resto de actividades durante el mes. A considerar que se ha escogido Direct como nodo que marca con su final la actividad principal para descolgar de él las valoraciones.*

Tabla 15. Datos PERT

Item	Actividad	Dependencia	Tiempo
Web	A	-	8
Emailing	B	A	1
RRSS	C	A	7
Direct	D	B; C	6
Valoración form	E	D	5
Valoración RRSS	F	D	5

Fuente: Gantt Ejecución. 2019

Gráfico 15. Ruta crítica



Fuente: Tabla 15. 2019

Como podemos observar existe una estructura con una ruta crítica marcada y con algo de holgura en un punto. En este caso la ruta crítica no resulta tan problemática como en el punto anterior ya que se trata de acciones muy automatizadas con el sistema ya implementado y optimizado. Además, los tiempos están muy pautados: las actividades se tienen que cumplir en fechas exactas y toda la ejecución depende de esa característica. Así que el PERT funciona más como una dirección hacia un nodo concreto (5) que funciona a modo de actividad principal y el resto depende de él.

1.5.5 Indicadores de control

Para los indicadores de control se ha cogido una actividad modelo, y a partir de ahí se infieren los KPI's correspondientes. A considerar que es un modelo basado en actividades, el ROI principal de la Biblioteca, y que se replica de forma mensual y trimestral y que sirve de molde para cualquier actividad propuesta por la Biblioteca. El desarrollo sigue tres pasos de donde se definirán los diferentes indicadores de control para la valoración y futura iteración:

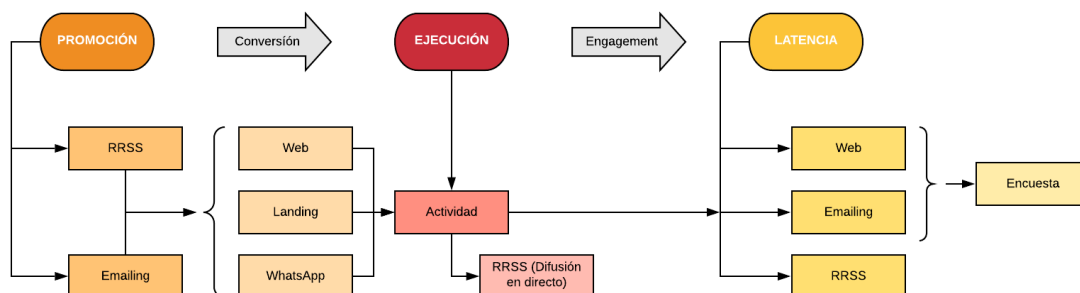
1. **Promoción:** todas las acciones previas con la conversión en la asistencia a la biblioteca como principal objetivo.
2. **Ejecución:** la actividad en sí y todas sus derivadas.
3. **Latencia:** Todas aquellas acciones a posteriori, enfocadas a recabar datos y opiniones de la actividad.

Ejemplo de actividad modelo



Pasos

Gráfico 16. Pasos



Fuente: Gráfico 15. 2019

Promoción

Tabla 16. Indicadores

1-Macroobjetivo RRSS : Inscripción en la actividad			
Microobjetivo	Evento digital	Tipo	Indicador
Que los usuarios interaccionen y conozcan la actividad	Acceso a la RRSS	Adquisición	- Usuarios alcanzados promedio por publicación -Porcentaje de Engagement -Me gusta -Compartir contenido -Comentar contenido
	Post leídos	Adquisición	
	Valorar post	Conversión	
	Compartir post	Conversión	
	Comentar post	Conversión	
Microobjetivo	Evento digital	Tipo	Indicador
Derivar a los usuarios a la web o landing específica de la biblioteca para llenar formulario.	Acceso a la RRSS	Adquisición	- Usuarios alcanzados promedio por publicación -Porcentaje de <i>Engagement</i> -Backlinks -Páginas por visita -Tasa de rebote (visitas de menos de 30 s.) -Permanencia -Nº de envíos de formulario
	Acceso a la RRSS	Adquisición	
	Post leídos	Compromiso	
	Clickar enlace	Conversión	
	Llenar formulario o enviar mensaje de WhatsApp	Compromiso	
	Página de agradecimiento	Conversión	

1-Macroobjetivo Emailing: Inscripción en la actividad			
Microobjetivo	Evento digital	Tipo	Indicador
Llenar formulario de inscripción en web o landing, o	Abrir correo	Adquisición	-Tasa de entrega -Tasa de apertura -Tasa de click
	Click en la llamada a la	Compromiso	

por whatsapp vía Emailing	acción.		-Tasa de conversiones -Páginas por visita -Tasa de rebote (visitas de menos de 30 s.) -Permanencia -Nº de envíos de formulario
	Llenar formulario o enviar mensaje de WhatsApp	Compromiso	
	Página de agradecimiento	Conversión	

Ejecución

2-Macroobjetivo Actividad: Aumentar los usuarios participantes

Microobjetivo	Evento digital	Tipo	Indicador
Asistir a la actividad		Conversión	-Número de usuarios -Coste por usuario -Segmentos

2-Macroobjetivo RRSS: Aumentar los usuarios activos en diferido

Microobjetivo	Evento digital	Tipo	Indicador
Que los usuarios interactúen con las publicaciones de la Biblioteca	Acceso a la RRSS	Adquisición	- Usuarios alcanzados promedio por publicación -Porcentaje de Engagement -Me gusta -Compartir contenido -Comentar contenido
	Post leídos	Adquisición	
	Valorar post	Conversión	
	Compartir post	Conversión	
	Comentar post	Conversión	
Que los usuarios mencionen a la actividad en sus redes	Acceso a la RRSS	Adquisición	-Uso de hashtags -Compartir contenido -Backlinks
	Escribir post	Conversión	
	Utilizar hastags	Conversión	
	Post leídos	Compromiso	
	Clicar enlace	Conversión	

2-Macroobjetivo RRSS: Aumentar los usuarios activos en tiempo real

Microobjetivo	Evento digital	Tipo	Indicador
Que los usuarios visualicen la emisión en directo de la actividad	Acceso a Instagram direct	Adquisición	-Número total de visualizaciones - Usuarios que ven emisión completa -Usuarios que abandonan emisión -Me gusta -Comentar contenido
	Ver emisión	Adquisición	
	Valorar emisión	Compromiso	
	Compartir emisión	Conversión	
	Comentar emisión	Conversión	

Latencia

3-Macroobjetivo: Aumentar las valoraciones de los usuarios tras la actividad

Microobjetivo	Evento digital	Tipo	Indicador
Llenar encuesta vía Web	Acceso a la web	Adquisición	-Tasa de conversión (conversiones/visitas) -Tasa de rebote (visitas de menos de 30 s.) -Permanencia -Nº de envíos de encuesta -Tasa de rebote
	Leer post	Adquisición	
	Llenar encuesta	Compromiso	
	Página de agradecimiento	Conversión	
Llenar encuesta vía Emailing	Abrir correo	Adquisición	-Tasa de entrega -Tasa de apertura -Tasa de click de conversiones -Nº de envíos de encuesta
	Click en la llamada a la acción.	Compromiso	
	Llenar encuesta	Compromiso	
	Página de agradecimiento	Conversión	
Que los usuarios valoren la actividad en sus RRSS	Acceso a la RRSS	Adquisición	Uso de hashtags -Compartir contenido -Backlinks
	Escribir post	Compromiso	
	Utilizar hastags	Conversión	
	Etiquetar lugar	Conversión	

Fuente Gannt Ejecución 2019

1.5.6 Presupuesto

A nivel de presupuesto y siendo una entidad pública, el proyecto se financia mediante partidas específicas aprobadas y aportadas por el ayuntamiento, ya que este apartado excede las competencias de financiación de Diputación. Al tratarse de un proyecto puesto en marcha con el presupuesto actual ya aprobado, se sacarán los costes de otras partidas que ofrezcan margen de maniobra hasta la aprobación de la partida de difusión (donde entraría marketing digital) en el ejercicio de 2021.

Como ejemplo se utiliza el presupuesto anual de 2017 con todas las partidas contempladas actualmente. **Consultar anexo 4*

A nivel de costes contemplamos tres apartados:

- Costes puntuales de la puesta en marcha.
- Costes fijos ya contemplados en ejercicios anteriores
- Nuevos costes fijos no contemplados en ejercicios anteriores.

Planificación (3 meses)

Tabla 17. Presupuesto

Concepto	Tiempo	Coste
1 director de Biblioteca	3 meses	1.800 €x3=5.400 €
1 bibliotecario	3 meses	1.500 €x3= 4.500 €
1 diseñador UX	40 €/h x 35 horas	1.400 €
1 Content designer	40 €/h x 35 horas	1.400 €
Paquete Adobe CC	1 mes	60 € (suscripción)
Hardware (ordenador)		600 €
Coste total		12.400 €
Coste nuevo no contemplado en partidas anteriores		2.860€

Implementación (3 meses)

Concepto	Tiempo	Coste
1 director de Biblioteca	3 meses	1.800 €x3=5.400 €
1 bibliotecario	3 meses	1.500 €x3= 4.500 €
1 diseñador gráfico	40 €/h x 76 horas	3.040 €
1 programador	60 €/h x 70 horas	4.200 €
Paquete Adobe CC	3 meses	180 € (suscripción)
Hardware (ordenador)		600 €
Hardware (móvil)		300 €
Hosting (CDMon)	trimestral	39,95 € (suscripción)
Dominio (CDMon)	anual	19,55 € (suscripción)
Servicio Emailing (Acumba)	trimestral	44,64 € (suscripción)
Servicio manage RRSS (Buffer)	trimestral	45 €(suscripción)
Servicio móvil (Movistar)	Trimestral	45 € (contrato)

Coste total	18.415 €
Coste nuevo no contemplado en partidas anteriores	7.615 €

Ejecución (3 meses)

Concepto	Tiempo	Coste
1 director de Biblioteca	3 meses	1.800 €x3=5.400 €
1 bibliotecario	3 meses	1.500 €x3= 4.500 €
Hosting (CDMon)	trimestral	39,95 € (suscripción)
Servicio Emailing (Acumba)	trimestral	44,64 € (suscripción)
Servicio manage RRSS (Buffer)	trimestral	45 €(suscripción)
Servicio móvil (Movistar)	Trimestral	45 € (contrato)
Coste total		10.075 €
Coste nuevo no contemplado en partidas anteriores		184 €

Fuente: Anexo 4. 2018

Como podemos observar, el coste nuevo total de la puesta en marcha es de **10.658** euros que luego se traducirán a **2.208 anuales fijos** en la partida de Difusión.

1.5.7 ROI

Si entendemos el ROI como el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing, podemos enfocarlo como el ahorro u optimización del coste por usuarios y actividad, que tomando el Modelo SMART de la PEC anterior se resume en:

Queremos aumentar el número de participantes un 15% en relación con el ejercicio anterior durante los 6 próximos meses, con el objetivo de posicionarnos como un equipamiento de referencia activa en Caldes de Montbui.

Con este punto de partida y con los datos económicos de las partidas, asistencia de usuarios a actividades (**Consultar anexo 5*) y número de actividades realizadas en un ejercicio por la biblioteca nos resulta lo siguiente:

- Número de usuarios por actividad en el año 2017: **1.747 usuarios**
- Número de actividades en el año 2017: **94 actividades**
- Partida para actividades en el año 2017: **10.000 euros**

Si lo reducimos a 6 meses:

- **873 usuarios**
- **47 actividades**
- **5.000 euros**

Lo que nos resulta un coste por usuario y mes de cada actividad de **5,7 euros**
Si aplicamos la provisión del aumento de usuarios de un 15% los nuevos datos que arrojan son los siguientes:

- **1.003 usuarios**
- **47 actividades**
- **5.000 euros**

Lo que nos resulta un coste por usuario y mes de cada actividad de **4,9 euros**. Así podemos contemplar una ganancia de **130 usuarios** con un coste (ahorro ya que entra en la partida presupuestada) de **637€** en la previsión SMART. Frente a esto tenemos el gasto en MK digital de **368 euros** (184 €x2)
(Formula de ROI)

$$(637-368)/368= 0,730 \times 100= 73\%$$

Como podemos observar sale un porcentaje positivo, pero de margen reducido. Aunque no resulta del todo relevante en una administración pública ya que tenemos que considerar que es un factor que puede incidir en otros valores de la biblioteca no contemplados como los préstamos o la asistencia regular al equipamiento y a objetivos menos medibles como el *engagement* a largo.

En el caso del **ROAS**, al no contemplarse una inversión en campañas SEM y apostar por un crecimiento orgánico apoyado por otros agentes del territorio, todo lo presupuestado se planea como el operativo del plan de MK, y no podemos hacer una previsión de este.

2. 1 CONCLUSIONES

A tenor del desarrollo del proyecto podemos observar que el despliegue de un plan de MK. en una biblioteca local está sujeta a condicionantes que limitan su alcance. Por un lado, a un contexto en el que la biblioteca opera a diferentes niveles y por otro, a nuevos usos (y demandas) del servicio que plantean de manera implícita los propios usuarios, pero que el equipamiento tarda en dar respuesta, anclado en estructuras antiguas.

Partiendo de la idea que el usuario es el eje vertebrador de toda acción de la biblioteca, es necesario adaptarse a esas nuevas demandas para no acabar desfasados. El eje central de este TFM y su posterior desarrollo es trabajar desde ahí, desde el usuario como punto de partida y final, estudiando sus necesidades y aplicando estrategias de Inboun Mk, donde exista una relación de valor y el contenido se útil más allá del enfoque puramente informativo.

Como hemos visto, el despliegue de tal estrategia demanda una serie de características específicas, que alineen ese foco centrado en los usuarios y la oferta actual del servicio. Ideas como flexibilidad, diversidad de canales, información actualizada, automatismos...Generan una estructura de publicación compleja y muy pautada, que no deja margen a la improvisación ya que la cantidad de oferta que publica el equipamiento está calendarizada. A rebufo de esa oferta el sistema desplegado tiene que ser resolutivo y captar el interés del usuario.

Porque hay dos objetivos fundamentales en este proyecto: El ROI o la conversión entendida en asistencia a actividades de valor y su derivada más importante, el engagement que pueda producir en el usuario tal estrategia. Dos objetivos que son inseparables, ya que ambos se retroalimentan: A mayor asistencia mayor percepción de valor en la oferta presentada; a mayor engagement mayor asistencia en futuras actividades (o al menos, una consideración de estas).

Pero la propia estructura del proyecto con tan poco margen de maniobra sujeta a una calendarización estricta puede llevar a problemas de cuello de botella críticos si el sistema no está bien engrasado. También hay que considerar que no se ha contemplado la creatividad inherente en el contenido, un punto que puede sumar en el desarrollo de las diferentes publicaciones y es un hito que es difícil de cuantificar.

El modelo, pese a ser una propuesta a aplicar, se ha empezado a testear en campañas específicas, como en la de Navidad, llevando ese ecosistema de publicaciones a una escala más manejable y temporal. Los resultados de las acciones combinadas han dado como resultado una buena asistencia y participación en la acción y hacen suponer que el modelo es funcional y puede cumplir con las propuestas SMART planteadas con anterioridad.

En conclusión, podemos considerar que la estrategia desplegada en el plan de Mk. Digital apunta a ser funcional y adaptada al contexto, ya que se ha partido de las demandas y percepciones reales de los usuarios y se ha proyectado en

consonancia. Eso aporta un marco de actuación bien fundamentado y sin supuestos que lleven a propuestas con derivas próximas a lo que creemos desde dentro del equipamiento que a la realidad que se nos plantea.

2.2 LIMITACIONES DEL TRABAJO

A considerar dos puntos que limitan la propuesta que su futura consideración pueden hacer variar las conclusiones actuales del proyecto:

1. Las fuentes utilizadas para la investigación etnográfica están basadas en datos cuantitativos ofrecidos por las BBDD internas de diputación. Eso condiciona la realidad del contexto de actuación. Para futuro sería bueno considerar fuentes cualitativas próximas al servicio (Safari de campo, entrevistas, análisis de triadas y puestas en común) que nos aporten un marco más definido al contexto real del equipamiento concreto. Es posible que de ese análisis futuro aparezcan insights nuevos que enfoquen todavía más las necesidades del servicio.
2. Por otro lado, se han planteado un calendario de publicación modelo. Eso ha servido para hacer una propuesta genérica. La realidad indica que la programación no se despliega de una manera tan regular y pautada y que hay periodos con mucha más oferta de actividades frente a otros más liberados, lo que implica que el sistema tiene que ajustarse a pico y valles, y que condiciona el valor y la periodicidad de las publicaciones. ¿Es posible mantener un ritmo pautado de publicaciones cuando el interés real no se refleja en ellas? En este caso se tendrán que buscar alternativas, con contenidos de terceros ajenos al servicio pero que sigan manteniendo el interés de los usuarios.

2.3 AGRADECIMIENTOS

Se agradece la colaboración de la Dirección de la Biblioteca de Caldes de Montbui en la persona de la Sra. Nuria PuigíVila por su asesoramiento y seguimiento del proyecto para adecuarlo a la realidad del servicio.

Al Departamento de Cultura del Ayuntamiento de Caldes de Montbui por los presupuestos facilitados y el asesoramiento por las partidas municipales.

Al Sr. Juan Manuel Moreno, subdirector de la Biblioteca de Can Pedrals de Granollers, Biblioteca Central de la Zona del Valles Oriental, por sus recomendaciones y asesoramiento en cuestión de red de Bibliotecas y realidad del trabajo colaborativo entre bibliotecas.

Y al departamento de Gestión de bibliotecas de la XBM por facilitar el acceso a los datos internos del servicio general de la red de bibliotecas.

2.4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

BALAGUÉ, NURIA and SAARTI, JARMO, 2014, *Gestión de la calidad en la biblioteca*. Barcelona : Editorial UOC.

FUENTES ROMERO, JUAN JOSÉ, 2013, *Las bibliotecas públicas*. Buenos Aires : Alfagrama.

JUÁREZ-URQUIJO, FERNANDO, 2015, *Biblioteca pública*. Barcelona : Editorial UOC.

ORTIZ MACÍAS, MAGDALENA, 2017, *Biblioteca: el servicio público con corazón*. Barcelona : Editorial UOC.

PARRA-VALERO, PABLO, 2018, *Bibliotecas integradas*. Barcelona : UOC.

RIAZA CHAPARRO, MARIBEL, 2016, *Innovación en bibliotecas*. Barcelona : Universidad Abierta de Cataluña.

ESTADÍSTIQUES. Aplicacions.diba.cat.
<http://aplicacions.diba.cat/bibl/jsp/pEstadistiques.iface>. Published 2019.
Accessed Diciembre 26, 2019.

Punt d'accés InfoDades. Infodadeslocals.diba.cat.
<http://infodadeslocals.diba.cat/qlikview/index.htm>. Published 2019. Accessed
Diciembre 26, 2019.

Dades obertes. Govern obert. http://governobert.gencat.cat/ca/dades_obertes/.
Published 2019. Accessed Diciembre 26, 2019.

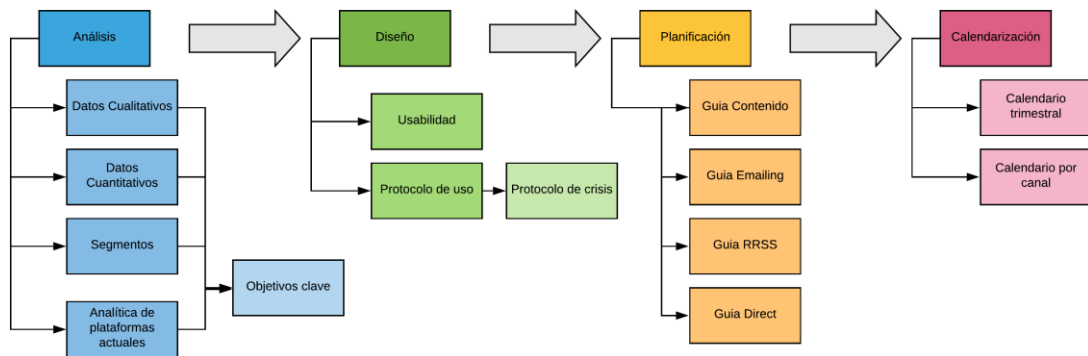
Cataluña I. Instituto de Estadística de Cataluña. Idescat.cat.
<https://www.idescat.cat/?lang=es>. Published 2019. Accessed Diciembre 27,
2019.

Satisfacció dels usuaris (nivell local), 2012. Accessed Diciembre 30, 2019.

Valor públic de les biblioteques, jul 2015. . Accessed Diciembre 30, 2019.

2.5 ANEXOS

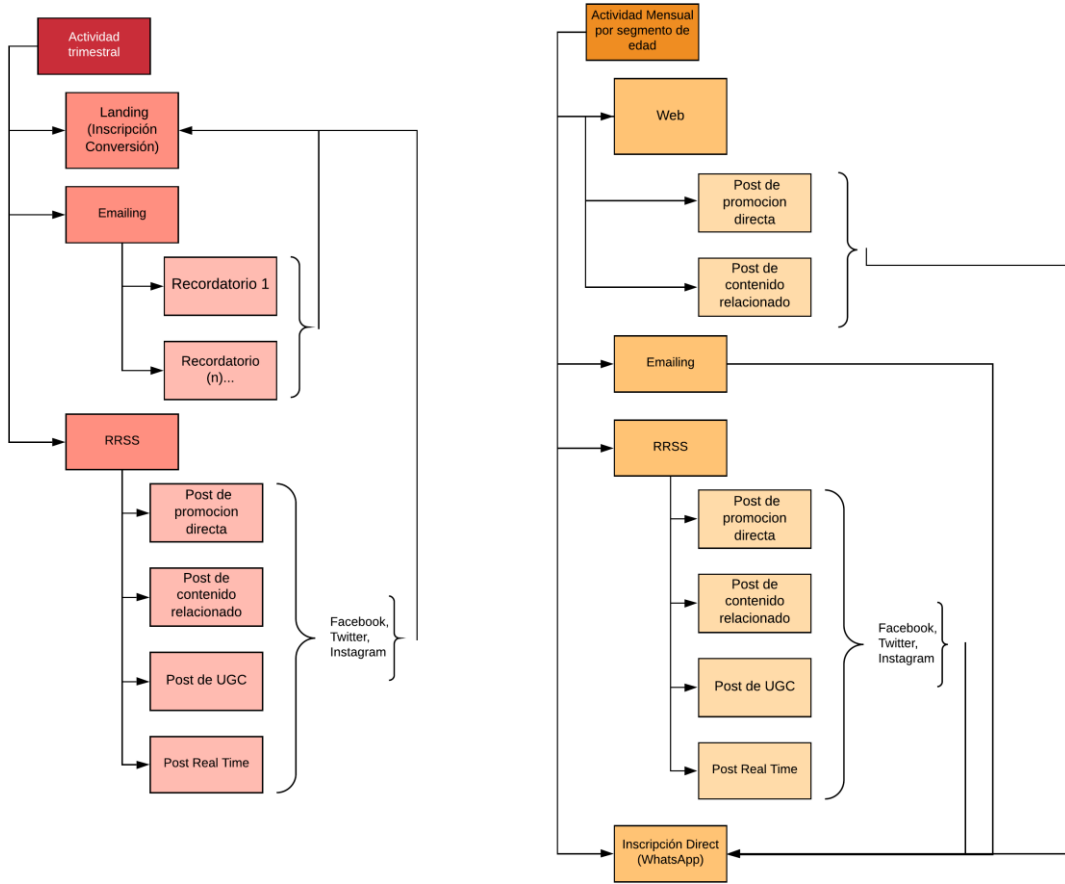
1.1



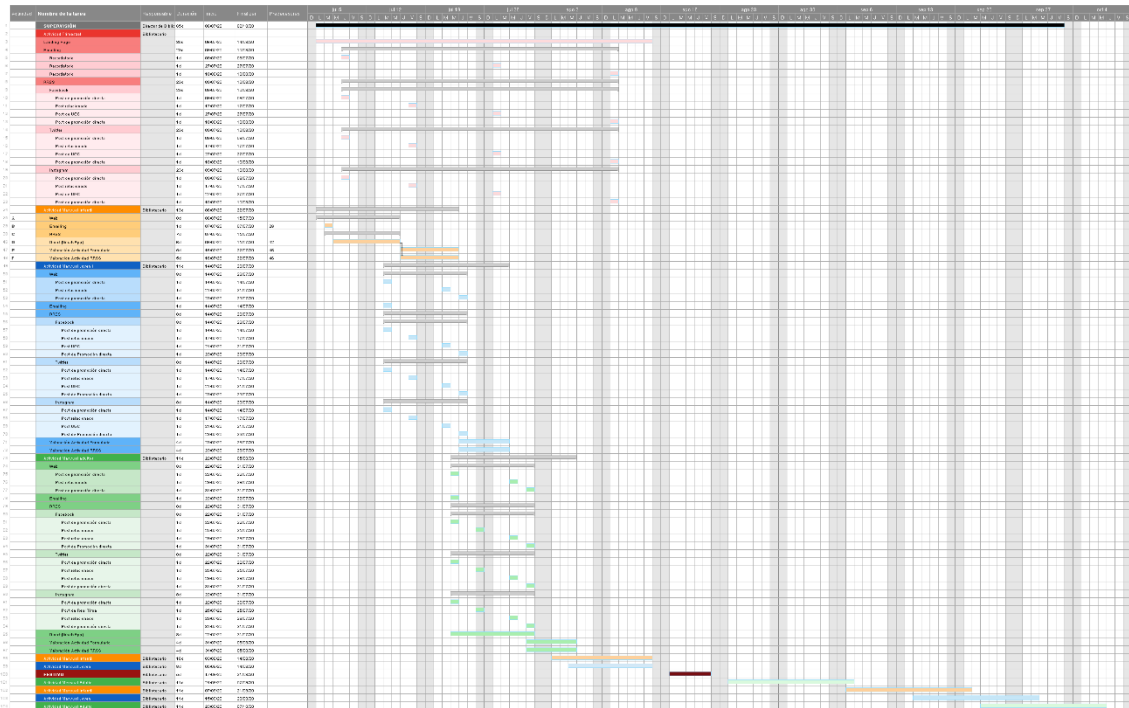
1.2

Activid	Nombre de la tarea	Responsable	Duración	Inicio	Finalizar	Predecesora:	30-dic-19	6-ene-20	13-ene-20	20-ene-20	27-ene-20	3-feb-20	10-feb-20	17-feb-20	24-feb-20	2-mar-20	9-mar-20	16-mar-20	23-mar-20	30-mar-20
A	SUPERVISIÓN	Director Biblioteca	55 d	01-01-20	11-03-20															
B	Análisis	Bibliotecario	14 d	01-01-20	21-01-20															
A	Datos Cualitativos		09	01-01-20	10-01-20															
B	Datos Cuantitativos		44	01-01-20	08-01-20															
C	Segmentos		36	11-01-20	14-01-20	3, 4														
D	Analítica de plataformas actuales	Dirigebur UX	56	16-01-20	21-01-20	5														
E	Objetivos clave		54	16-01-20	21-01-20															
F	Guía	Dirigebur UX	104	22-01-20	04-03-20															
G	Usabilidad		104	22-01-20	04-03-20	6														
H	Protocolo de uso		44	22-01-20	27-01-20	6														
I	Protocolo de crisis		44	22-01-20	27-01-20															
J	Planificación	Content Manager	214	05-02-20	04-03-20															
K	Guía de contenido		114	05-02-20	19-03-20	9														
L	Guía RRSS		56	20-02-20	26-03-20	13														
M	Guía Emailing		24	27-02-20	02-03-20	14														
N	Guía Direct		24	03-03-20	04-03-20	15														
O	Calendarización	Director Biblioteca	104	27-02-20	11-03-20															
P	Calendario trimestral		56	27-02-20	04-03-20															
Q	Calendario por canal		48	05-03-20	11-03-20	16														

2.1



3.2



Anexo 4

Caldes de Montbui - Biblioteca Municipal

http://bibliotecavirtual.diba.cat/caldes-de-montbui-biblioteca

Selecció d'un grup de dades		Dades econòmiques				Gràfics
Dades econòmiques per administracions i conceptes						
	Ajuntament	DIBA	GENCAT	Altres	TOTAL	
Informàtica	0,00 €	14.045,29 €	0,00 €	0,00 €	14.045,29 €	
Telèfon	4.230,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4.230,00 €	
Subministraments	23.980,72 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	23.980,72 €	
Neteja	19.138,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	19.138,20 €	
Assegurances	0,00 €	61,63 €	0,00 €	0,00 €	61,63 €	
Lloguers d'aparells	290,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	290,00 €	
Altres manteniments	4.190,27 €	1.584,45 €	0,00 €	0,00 €	5.774,72 €	
TOTAL Manteniment ordinari	51.829,19 €	15.691,37 €	0,00 €	0,00 €	67.520,56 €	
Transports	0,00 €	695,78 €	0,00 €	0,00 €	695,78 €	
Inversions en manteniment	0,00 €	1.504,80 €	0,00 €	0,00 €	1.504,80 €	
Material fungible	0,00 €	466,06 €	0,00 €	0,00 €	466,06 €	
TOTAL Altres despeses de funcionament	0,00 €	2.666,64 €	0,00 €	0,00 €	2.666,64 €	
Activitats	8.750,00 €	2.151,61 €	0,00 €	0,00 €	10.901,61 €	
Publicacions	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Difusió	40,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	40,00 €	
TOTAL Difusió i activitats	8.790,00 €	2.151,61 €	0,00 €	0,00 €	10.941,61 €	
Llibres	4.801,33 €	12.704,32 €	118,91 €	0,00 €	17.624,56 €	
SAB(GENCAT)	-	-	5.984,99 €	-	5.984,99 €	
Àudio	980,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	980,00 €	
Vídeo	2.300,00 €	3.294,93 €	0,00 €	0,00 €	5.594,93 €	
Altres documents	44,28 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	44,28 €	
Subscripcions electròniques	0,00 €	638,00 €	0,00 €	0,00 €	638,00 €	
Subscripcions en paper	900,00 €	6.295,00 €	0,00 €	0,00 €	7.195,00 €	
TOTAL Fons documental	9.025,61 €	22.932,25 €	6.103,90 €	0,00 €	38.061,76 €	
Bibliotecaris	0,00 €	53.212,48 €	0,00 €	0,00 €	53.212,48 €	
Auxiliars de biblioteca	133.647,66 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	133.647,66 €	
Auxiliars conductors (DIBA)	-	0,00 €	-	-	0,00 €	
Ajudants de servei	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Substitucions	0,00 €	7.318,61 €	0,00 €	0,00 €	7.318,61 €	
Altres personal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Itinerants	0,00 €	2.734,65 €	0,00 €	0,00 €	2.734,65 €	
TOTAL Personal	133.647,66 €	63.265,74 €	0,00 €	0,00 €	196.913,40 €	
Serveis Centrals i altres despeses de gestió locals	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Serveis Centrals GSB (DIBA)	-	18.128,64 €	-	-	18.128,64 €	
TOTAL DESPESA OPERATIVA	203.292,46 €	124.836,25 €	6.103,90 €	0,00 €	334.232,61 €	

Anexo 5

DADES I INDICADORS BÀSICS MUNICIPALS 2017

Caldes de Montbui - Biblioteca Municipal

http://bibliotecavirtual.diba.cat/caldes-de-montbui-biblioteca

Població		17.187 habitants	
Recursos / Oferta			
Nombre de biblioteques	1		
Superfície útil de la biblioteca	1.258	→	73 m² per cada 1.000 habitants
Personal (Nombre de treballadors)	6	→	5,0 jornades a temps complet
Punts de lectura	128		
Ordinadors d'ús públic	16	→	0,9 ordinadors per cada 1.000 habitants
Fons documental a 31/12 (exemplars, revistes no incloses)	44.048	→	2,6 exemplars per habitant
Fons documental en lliure accés a 31/12 (exemplars, revistes no incloses)	39.042	→	89% del fons documental
Cost operatiu del servei	334.624,45 €	→	19,47 € per habitant
Dies de servei (mitjana)	270		
Hores de servei (acumulades)	1.551		
Activitats amb inscripció (sessions)	50		
Activitats sense inscripció (sessions)	44		
Visites escolars	32		
Concursos	6		
Exposicions	12		
Usuaris			
Usuaris inscrits a 31/12 (usuaris inscrits a les biblioteques del municipi)	11.858	→	69% dels habitants
Usuaris donats d'alta durant l'any (carnets expedits a les biblioteques del municipi)	486		
Població inscrita a 31/12 (usuaris amb carnet residents al municipi)	10.030	→	58% dels habitants
Població inscrita durant l'any (altes d'usuaris residents al municipi)	464		
Resultats			
Visites presencials	51.543	→	191 visites presencials per dia de servei
Visites al web de la biblioteca (inclou blogs, no inclou Xarxa local)	1.827	→	7 visites al web per dia de servei
Préstecs	36.691	→	136 préstecs per dia de servei
Exemplars prestats	13.542	→	31% del fons documental
Ús del servei de préstec (usuaris diaris acumulats)	9.566	→	35 usos per dia de servei
Ús del servei d'Internet i Ofimàtica (usuaris diaris acumulats)	2.530	→	9 usos per dia de servei
Ús del servei de Wi-Fi (usuaris diaris acumulats)	7.777	→	29 usos per dia de servei
Usuaris actius (usuaris inscrits a les biblioteques del municipi)	3.602	→	30% dels usuaris inscrits
Població inscrita amb activitat (usuaris residents al municipi)	3.141	→	18% dels habitants
Assistents a activitats amb inscripció	694	→	14 assistents per activitat
Assistents a activitats sense inscripció	1.053	→	24 assistents per activitat
Alumnes assistents a visites escolars	599	→	19 alumnes per visita