



Date : 24/07/2006

Utilizar la técnica L.E.A³.D. para convertir a su competencia en una herramienta estratégica emergente

Larry Nash White, Ph.D.*
Department of Library Science &
Instructional Technology
East Carolina University
Greenville, North Carolina, United States

Meeting:	133 Management and Marketing
Simultaneous Interpretation:	Yes

WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 72ND IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL
20-24 August 2006, Seoul, Korea
<http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm>

Resumen

Título de la comunicación: "Utilizar la técnica L.E.A³.D. para convertir a su competencia en una herramienta estratégica emergente"

Tema propuesto por la Sección: "Herramientas de planificación estratégica para la gente del mañana: profesionales de las bibliotecas y la información del siglo XXI"

Palabras clave: Respuestas competitivas, exploración del entorno, acceso, fiabilidad, alineamiento, márketing estratégico, comunicación

Resumen:

Las bibliotecas están afrontando una competencia creciente en el suministro de servicios de información a sus usuarios. El desarrollo de la técnica L.E.A³.D. les permitirá responder a las presiones

competitivas de manera proactiva. La implementación eficaz de la técnica L.E.A³.D. permitirá a los administradores de las bibliotecas:

- *Identificar formas de competencia.*
- *Desarrollar respuestas estratégicas para mejorar su organización a través de la competencia.*
- *Incrementar la comprensión de los grupos interesados respecto a los principios estratégicos primarios de las bibliotecas (acceso, fiabilidad y alineación).*
- *Incrementar la comunicación interna y externa de las respuestas y acciones competitivas.*
- *Demostrar su éxito organizacional incrementando la implicación (interna y externa) de los grupos interesados y la apreciación que éstos hagan de sus esfuerzos estratégicos y tácticos.*

* Traducción al español: Àngels Massísimo, amassisimo@ub.edu

El mundo de la provisión de servicios de biblioteca e información está siendo cada vez más intrincado y competitivo por naturaleza. Los consumidores de servicios de biblioteca e información, históricamente, habían limitado su elección del tipo de proveedor debido a la limitada accesibilidad geográfica y a existir un pequeño grupo de proveedores. A lo largo de los últimos 20-30 años, la tecnología ha acercado, y casi eliminado, la brecha de acceso geográfico. La cambiante economía global (es decir, la economía del mundo plano) ha permitido y creado más proveedores de servicios de biblioteca e información; muchos de ellos no habían sido fuerzas tradicionales en ese sector del mercado, o bien entraron en él bajo un modelo de negocio lucrativo.

El resultado ha sido la creación del ámbito actual de mercado altamente competitivo, donde los consumidores de servicios de biblioteca e información tienen multitud de opciones en cuanto a proveedores. El entorno en el que muchas bibliotecas están operando ahora mismo está guiado por la competencia; existe una necesidad esencial de innovar los productos y servicios presentados a un consumidor, y el acceso del consumidor a esos productos y servicios, a fin de posibilitar la creación de servicios o productos valorados que produzcan un impacto positivo en las necesidades de información del consumidor. En caso contrario, el consumidor tiene la opción de localizar y utilizar otro proveedor de servicios bibliotecarios y de información. Esta situación ha llevado a las siguientes realidades:

- ✓ Las bibliotecas (ustedes) no son el **ÚNICO** proveedor de servicios de biblioteca e información de su zona.
- ✓ Las bibliotecas (ustedes) pueden no ser siempre el **MEJOR** proveedor de servicios de biblioteca e información de su zona.
- ✓ Las bibliotecas (ustedes) pueden no ser siempre ni siquiera el **PRIMER** proveedor en el que sus clientes piensen cuando obtienen servicios de biblioteca e información.
- ✓ Alguien podría llevarse **SUS** clientes en un momento si **USTEDES** le dejan!

El entorno competitivo en el que operan las bibliotecas contiene muchos tipos de competidores; esta competencia se puede agrupar en visible, invisible y emergente.

Los competidores visibles¹ compiten por los consumidores y sus recursos con las organizaciones de servicios de biblioteca e información, y caen dentro de tres categorías:

1. Librerías lucrativas en línea y tradicionales; 
2. Proveedores de servicios con ánimo de lucro; 
3. Proveedores de información electrónica con ánimo de lucro; 

Los competidores invisibles compiten por el tiempo de los consumidores y por su compromiso de utilizar los servicios de biblioteca e información, y caen en cuatro categorías:

1. Actividades / opciones sociales. Incluyen las actividades, recursos y servicios para la familia, recreativos y de entretenimiento.
2. Responsabilidades y opciones educativas / profesionales. Incluyen los requerimientos de tiempo y compromiso de la escuela y del trabajo y el aprendizaje a lo largo de la vida, y reducen el tiempo para otros aspectos de la vida.
3. Actividades / opciones culturales. Incluyen las actividades y recursos religiosos, comunitarios y étnicos.
4. El acceso a la tecnología. Incluye la posibilidad y variedad de acceso a la información, el entretenimiento y los productos educativos electrónicos y digitales.

¹ Todos los logos y marcas son propiedad de las respectivas compañías.

¿Cómo pueden las bibliotecas competir en este mundo altamente competitivo?

¿Qué respuestas estratégicas tienen a su alcance los proveedores de servicios de biblioteca e información?

Lo líderes de las organizaciones bibliotecarias y de información han estado buscando respuestas a estas preguntas durante algún tiempo. Hasta la fecha, la mayoría de las respuestas estratégicas dadas por los administradores parecen haber caído en tres categorías de respuesta estratégica tradicional, que han tenido poco éxito:

- ✓ **Ignorar la situación** - Esta respuesta utiliza el falso supuesto de que la competencia por los servicios de biblioteca e información no constituye una amenaza seria que merezca diseñar respuestas estratégicas. Comentarios frecuentes y representativos de estos administradores incluyen frases del tipo "Haz simplemente lo que haces y deja que el resto vaya por añadidura"; "Ya tengo demasiadas cosas de que preocuparme" y "¿Qué puedo hacer yo?"
- ✓ **Tirar la toala / Retirarse** - Esta respuesta es la dada, frecuentemente, por administradores que no quieren comprometer esfuerzos o actividades adicionales debido a su inminente marcha (jubilación, dimisión, etc.), a su falta de conocimientos de cómo responder a la situación o a su falta de capacidad para aceptar la responsabilidad de afrontarla. Comentarios frecuentes y representativos de los administradores de este grupo incluyen frases como "No puedo ganar, luego para qué preocuparme", o bien "Solamente tengo x tiempo antes de la fecha planeada para marcharme y no voy a añadirme responsabilidades."
- ✓ **Respuesta no alineada** - Este tipo de respuesta es el modelo usual de los administradores que no tienen la información o los datos estratégicos, etc. necesarios o validados (por decisión propia o por falta de conocimientos) para poder tomar decisiones eficaces, y que carecen de un estilo proactivo de gestión / de compromiso con el servicio. Estas respuestas normalmente son acciones reactivas concebidas para enfrentarse a las fuerzas competitivas en el entorno de trabajo; usualmente implementadas sin una comprensión del

compromiso ni una consideración de las consecuencias a largo plazo; el resultado son respuestas menos que eficaces y malversación de los recursos estratégicos. Comenarios frecuentes, representativos de los administradores de este grupo son “No sé qué más puedo hacer” y “Tendríamos que hacer alguna cosa sobre ello un día de estos...”

Creo que es tiempo de nuevas respuestas estratégicas competitivas y quisiera proponer una cuarta:

Guíe² a sus clientes fuera del ámbito de la competición utilizando el aprendizaje organizacional proactivo, la recogida de información y las estrategias de respuesta competitiva y márketing.

L.E.A.³ D.

**Técnica:
Vista de conjunto sobre L.E.A.³ D.**

L.E.A.³ D. es un acrónimo para una colección de respuestas estratégicas proactivas a la competencia, diseñada por Larry Nash White y que significa “*Learning* [aprendizaje](sobre usted mismo y el entorno competitivo), *Entrepreneurial* [emprendedor](espíritu), *Access* [acceso] (por), *Accountability* [fiabilidad](hacia), *Alignment* [alineamiento](con los clientes), y *Demonstration* [demostración](de éxito)” (L.E.A.³ D.)³

La técnica L.E.A.³ D. es una serie proactiva de estrategias de respuesta competitiva que se reúnen en una sinergia para promover el aprendizaje organizacional, la innovación, el suministro y acceso mejorados al servicio al cliente y un mayor impacto positivo en las necesidades de información de sus clientes. La técnica L.E.A.³ D. le permite usar a su competencia para crear clientes leales de sus servicios de biblioteca e información. La figura 1 ilustra el modelo L.E.A.³ D. y sus parámetros operacionales.

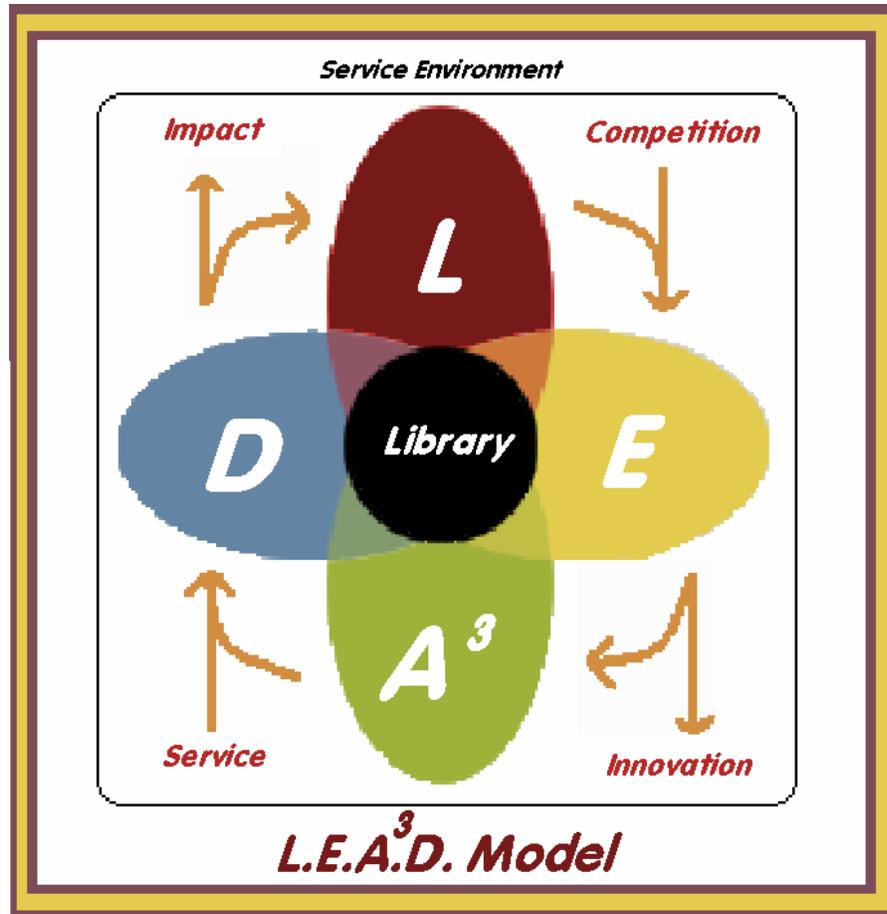
Los servicios bibliotecarios, como foco central de la técnica L.E.A.³ D., tal como se asientan en el centro del entorno de servicio en su comunidad. Las líneas de fuerza del mercado del servicio: competencia, innovación, servicio e impacto, proporcionan el contexto tanto para la fuerza competitiva como para la respuesta estratégica, y tienen una naturaleza cíclica.

Empezando por “*Learning*” [aprendizaje], la biblioteca que pone en marcha la técnica L.E.A.³ D. aprendería sobre sí misma, los productos y servicios de la biblioteca y las oportunidades / entorno competitivo

² El texto original utiliza el juego de palabras entre las siglas L.E.A.³ D. y el verbo imperativo “lead” (guíe). (N.T.)

³ Se han dejado las palabras en inglés para poder interpretar las siglas y se ha optado por dar entre corchetes el significado en español. (N.T.)

que la rodean. La biblioteca, entonces, se apoyaría proactivamente en ese nuevo conocimiento estratégico para luchar contra la competencia del entorno de cara a identificar y crear nuevas / posibles innovaciones en productos y servicios.



Design by Larry Nash White. 2006.

Figura1. El modelo L.E.A.³ D [Learn Your Competitive Arena [aprenda sobre su terreno de competencia]; Entrepreneurial Spirit [espíritu emprendedor]; Access, Accountability, & Alignment (A³) [acceso, fiabilidad y alineamiento]; Demonstrate Your Success [demostrar su éxito].*

Para sacar ventaja de esas nuevas oportunidades de conocimiento estratégico a la hora de responder a la competencia, la biblioteca adoptaría un espíritu emprendedor ("Entrepreneurial"). La necesidad de un espíritu así vendría dada por la competencia en el entorno para un desarrollo y colaboración continuos entre el conocimiento estratégico y las oportunidades competitivas (identificadas a través de la técnica de aprendizaje ("Learning") con objeto de innovar y crear nuevos productos y servicios para los clientes de la organización bibliotecaria y de información. Este

espíritu emprendedor buscaría el desarrollo de múltiples respuestas e innovaciones estratégicas (es decir, actividades, productos, servicios, etc.) La biblioteca, entonces, necesitaría evaluar la eficacia de esas posibles respuestas e innovaciones estratégicas frente al conocimiento obtenido en la fase de aprendizaje (“**Learning**”), de cara a asegurar el acceso (“**Access**”), la fiabilidad (“**Accountability**”) y el alineamiento (“**Alignment**”) de las respuestas e innovaciones.

Mediante el aseguramiento de que las posibles respuestas e innovaciones estratégicas se alinean con la necesidad de la biblioteca de proporcionar acceso a, y fiabilidad de, los recursos y acciones antes de su implementación, la biblioteca puede cerciorarse de que las necesidades estratégicas y las preocupaciones de los colectivos implicados han sido correctamente afrontadas, y de que la calidad existente de la provisión del servicio no ha sido afectada negativamente por las nuevas respuestas e innovaciones. Una vez conseguido ésto, la biblioteca puede utilizar el conocimiento estratégico obtenido en la fase de “**Learning**” para ‘marketizar’ la implementación de nuevas respuestas e innovaciones en la prestación del servicio de cara a maximizar la conciencia del cliente y su utilización de los servicios.

Utilizando los resultados exitosos de la implementación de las respuestas e innovaciones estratégicas, la biblioteca ahora demuestra (“**Demonstrates**”) los nuevos servicios, respuestas e innovaciones y su impacto positivo en las vidas de los clientes de la biblioteca y en el entorno. La información resultante y el impacto positivo en las vidas de los clientes cambiarán las líneas estratégicas y tácticas de fuerza en el entorno, y entonces la biblioteca iniciará de nuevo la técnica de aprendizaje (“**Learning**”) para identificar el entorno competitivo redefinido.

L.E.A.³ D.**La técnica en resumen:
"L" - Learning [aprendizaje]**

La técnica "Learning" es el componente más esencial de la técnica L.E.A.³D. Los resultados de la técnica "Learning" son la ase de modelo y capacitan a las otras técnicas para operar de manera eficaz. La técnica "Learning" implica utilizar análisis de necesidades, exploración del entorno, evaluación del rendimiento de la organización y técnicas de inteligencia competitiva con objeto de obtener los siguientes datos estratégicos:

- ✓ La biblioteca (operaciones y relaciones internas y externas)
- ✓ Los clientes (internos, externos y no-clientes)
- ✓ Los competidores (visibles, invisibles and emergentes)
- ✓ Los factores del entorno (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
- ✓ Los procesos proactivos competitivos (clientes, procesos y capacidades del competidor)
- ✓ Las innovaciones (nuevas respuestas e innovaciones de los competidores, existentes o en proyecto)

L.E.A.³ D.**La técnica en resumen:
"E" - Entrepreneurial [emprendedor]**

La técnica del espíritu emprendedor ("Entrepreneurial") utiliza el conocimiento obtenido en la fase "learning" para buscar las posibles innovaciones y respuestas estratégicas, así como las nuevas maneras de abordar la prestación de servicios de biblioteca e información. La cultura organizacional necesitará transformarse en otra que valore la calidad del servicio, la acción proactiva, la capacidad de respuesta flexible, la innovación intelectual y la toma de riesgos, de cara a maximizar la técnica emprendedora ("entrepreneurial").

El establecimiento e implementación del espíritu emprendedor ("entrepreneurial") en la biblioteca, sus proveedores, distribuidores y colectivos interesados resultará en:

- ✓ Nuevas respuestas estratégicas (posibilidades en lugar de reacciones)
- ✓ Nuevos servicios (capturar nuevas cuotas de mercado y de conciencia)
- ✓ Nuevos clientes (reafirmar sus clientes y dar a los clientes de su competidor una razón para pasarse a usted)
- ✓ Nuevos 'compañeros de viaje' (atraer nuevos colaboradores y proveedores de recursos)

- ✓ Crear una necesidad / nicho y cubrirlos! (crear nuevos mercados y los clientes que existen en los nuevos mercados)
- ✓ Dar a sus clientes lo que ellos ni siquiera sabían que necesitaban! (Sus clientes le percibirán como un líder de mercado en lugar de un seguidor del mismo)⁴.

L.E.A.³ D. La técnica en resumen:
"A¹" Access [acceso]

Las bibliotecas que proporcionan acceso a la información a clientes y comunidades constituyen una de las funciones primarias y conceptos de marca que los clientes han asociado a los servicios de información y biblioteca durante muchos años. La técnica de acceso ("Access") implica maximizar los beneficios de los servicios y productos de biblioteca e información tanto para el cliente como para los colectivos implicados, en forma de un más amplio y eficaz acceso, así como de un mayor conocimiento y participación en la provisión de los productos y los servicios de la biblioteca, dondequiera que el cliente / persona interesada se encuentren cuando se vean implicados en la biblioteca. Esto puede significar llevar el conocimiento organizacional de la biblioteca, sus servicios y productos al cliente / colectivo implicado o bien proporcionar (a través de la colaboración) medios para que el cliente pueda acceder a ellos de una manera eficaz tanto para sí como para la biblioteca, a un nivel nunca conseguido anteriormente.

La técnica de acceso ("Access") llevará a la biblioteca a proporcionar acceso eficaz entre ella y:

- ✓ Los colectivos implicados internos (la conciencia y la participación de clientes, proveedores, distribuidores y colaboradores)
- ✓ Los clientes (los de la biblioteca, los de los otros competidores y los no-clientes y nuevos clientes)
- ✓ El entorno competitivo (los clientes dirigen el proceso competitivo, en lugar de que la biblioteca reaccione ante él)
- ✓ El futuro (crea / reafirma oportunidades, recursos, complicidades)

⁴ Juega con el contraste entre 'leader' y 'follower' (el que va delante, guía, líder, y el que va detrás, seguidor).

L.E.A.³ D.**La técnica en resumen:
"A²" - Accountability [fiabilidad]**

Las bibliotecas están afrontando requerimientos crecientes para proporcionar a los colectivos implicados una mayor fiabilidad en la provisión del servicio, en la sensibilidad y en el gasto fiscal y en recursos. La técnica "Accountability" asegura un enfoque proactivo de las preocupaciones de los colectivos implicados respecto a la fiabilidad. Utilizando los resultados de la técnica "Learning" respecto al conocimiento de la organización y de su entorno, combinados con el enfoque de la técnica "Access" sobre los mencionados colectivos, tanto el acceso como la consciencia y la implicación son proporcionados con los resultados de la toma de conciencia, e involucrados en la administración operacional de la biblioteca, incluyendo la

La técnica "Accountability" llevará a la biblioteca a proporcionar a los clientes e implicados efectivos relaciones fuertes, conocimiento y fiabilidad entre ella y:

- ✓ Los implicados internos (clientes, proveedores, distribuidores y colectivos de colaboradores)
- ✓ Clientes e implicados externos (la calidad y validez de la biblioteca en conexión con las de otros competidores, y nuevos o potenciales clientes e implicados)
- ✓ El entorno competitivo (la biblioteca dirige el proceso de competencia, en lugar de reaccionar ante él)
- ✓ El futuro (nuevas oportunidades, recursos, colaboraciones y existencia)

L.E.A.³ D.**La técnica en resumen:
"A³" - Alignment [alineamiento con los usuarios]**

La técnica "Alignment" es la segunda más importante en el modelo L.E.A.³ D. La técnica "Alignment" proporciona a la biblioteca la capacidad de asegurar que sus necesidades estratégicas, sus recursos y sus oportunidades dentro del entorno competitivo en el que opera enfocan de manera eficaz la misión, las metas y objetivos de la biblioteca, así como sus prioridades estratégicas, en beneficio de sus clientes y otros implicados.

La utilización efectiva de la técnica "Alignment" proporcionará a la biblioteca la capacidad de alinear su misión, metas, objetivos y prioridades estratégicas con

- ✓ Las prioridades estratégicas (supervivencia y crecimiento de la organización)
- ✓ El uso eficaz de los recursos (reducir / eliminar gasto inútil en recursos y esfuerzo)
- ✓ Los implicados internos (crear apoyo por parte de los clientes, proveedores, distribuidores y colaboradores)
- ✓ Los clientes e implicados externos (las respuestas estratégicas de la biblioteca y sus innovaciones respecto a las de otros competidores y nuevos o potenciales clientes e implicados)
- ✓ El entorno competitivo (La estrategia dirige el proceso de competencia, en lugar de reaccionar ante él)
- ✓ El futuro (nuevas oportunidades, recursos y colaboraciones)

L.E.A.³ D.

La técnica en resumen:
"D" - Demonstration [demostración]

La técnica "Demonstrate" es la capacidad de la biblioteca de afectar las percepciones y visiones del entorno / cliente / implicado sobre su capacidad de suministrar con éxito los servicios de biblioteca e información que la comunidad y los clientes necesitan, y ejercer un impacto positivo en sus vidas. "Demonstrate" utiliza los resultados de las cinco técnicas previas para situar estratégicamente la biblioteca en el mercado, darle una imagen de marca y posicionar su éxito y sus cumplimientos en el entorno competitivo. Estas acciones de situación en el mercado, imagen de marca y posicionamiento en el entorno competitivo son las que crean el mensaje de un impacto positivo en las vidas de los clientes de la biblioteca, proporcionando así la prueba del trabajo eficaz, de la buena administración de los recursos y de la viabilidad a largo plazo.

Si se implementa de manera eficaz, la técnica "Demonstrate" conseguirá:

- ✓ Mejorar la presencia / conocimiento de la biblioteca y de sus respuestas estratégicas
- ✓ Promover la actividad / participación junto con los clientes, competidores y colectivos implicados
- ✓ Proporcionar pruebas de valor a los clientes, competidores y colectivos implicados
- ✓ Competitividad a través del impacto positivo y del conocimiento de los clientes sobre la biblioteca.

L.E.A.³ D.**Resultados de la implementación de L.E.A.³ D.:
Una historia sobre una Biblioteca Pública de los
Estados Unidos**

El Dr. White diseñó e implementó el modelo L.E.A.³ D. en la Biblioteca Pública del Condado de Washington, en el sudeste de Ohio, en el 2003. La percepción pública de la biblioteca era la de una organización pasada de moda que no era en absoluto percibida como poseedora de un impacto amplio y positivo en la comunidad a la que servía (aproximadamente 62.000 personas). Existía una visible falta de conocimiento y de apoyo por parte de la comunidad. Los resultados de la biblioteca estaban estancados, tal como quedaba patente por las cifras de préstamo -de aproximadamente 500.000- y de visitas a la biblioteca -de aproximadamente 300.000- al año durante varias anualidades seguidas

En una prueba práctica de dos años de técnica L.E.A.³ D. en una biblioteca pública rural del sudeste de Ohio, la dirección de la biblioteca pudo incrementar el préstamo en un 80%, y la asistencia de clientes a la biblioteca en un 60%, así como incrementar el conocimiento de la biblioteca por parte de la comunidad y su apreciación de los servicios bibliotecarios, y mantener un plan de compensación por competitividad para la plantilla mientras experimentaba una reducción del 15% de la renta procedente del estado.

Antes de la implementación de L.E.A.³ D. (2003)	Después de la implementación de L.E.A.³ D. (2005)
Préstamo: 500,000 Visitas: 300,000 Nuevos servicios ofrecidos: 0 Satisfacción del cliente: 88% Conocimiento / apoyo de la Comunidad: No se creó ninguna nueva colaboración o apoyo. No hubo peticiones de la comunidad para participar en actividades / eventos.	Préstamo: 900,000 Visitas: 500,000 Nuevos servicios ofrecidos: 12 Satisfacción del cliente: 96% Conocimiento / apoyo de la Comunidad: Se establecieron más de dos docenas de nuevas colaboraciones. Refundación de la biblioteca y grupos de amigos y apoyo

<p>Presupuesto estimado: 2.700,000 \$ USA</p> <p>Devolución de la inversión: 6:1 \$ USA (significa que la biblioteca proporcionó servicios por valor de 6 \$ USA por cada dólar recibido como inversión.)</p>	<p>reforzados.</p> <p>Presupuesto estimado: \$2,300,000</p> <p>Devolución de la inversión: 10:1 \$ USA (significa que la biblioteca proporcionó servicios por valor de 10 \$ USA por cada dólar recibido como inversión.)</p>
---	--

L.E.A.³ D.	Comentarios y preguntas:
------------------------------	---------------------------------

Agradecería sus comentarios y preguntas. Si necesitan más información sobre la técnica L.E.A.³.D., por favor, contacten con el Dr. White en:

Larry Nash White
1420 Joyner Library
East Carolina University
Greenville, NC 27858
252.328.2315
whitel@ecu.edu