

# El marketing de la Biblioteca Pública de Nueva York en tiempos de cambio

**Anthony Calnek**

Vicepresidente de Comunicaciones, Marketing y Desarrollo Comercial, Biblioteca Pública de Nueva York

Traducción: María José Fe, Amparo Llorente, Susana Alegre

## Contexto

La Biblioteca Pública de Nueva York (NYPL) es única entre las grandes bibliotecas del mundo, porque es una biblioteca de investigación de alto nivel, similar a bibliotecas nacionales, como la British Library o la Bibliothèque nationale de France, y un gran sistema urbano de préstamo bibliotecario, con 89 sucursales en comunidades de todo el Bronx, Manhattan y Staten Island. Estos dos sistemas paralelos – investigación y préstamo – han definido la organización durante más de un siglo.

Las colecciones y servicios de la Biblioteca Pública de Nueva York, incluso los menos frecuentes y especializados, se han ofrecido siempre al público de forma gratuita. Incontables personas sin ninguna relación con la biblioteca han venido para aprender a leer y hablar inglés, para tomar prestados libros y documentos de consulta en decenas de idiomas y cientos de disciplinas, y servirse de sus muchos espacios inspiradores como un lugar para pensar y escribir. La misión principal de la biblioteca es proporcionar acceso libre y gratuito al conocimiento, basado en la creencia, articulada por Thomas Jefferson, uno de los padres fundadores de América, de que “La información es la moneda de cambio de la democracia”.

Las bibliotecas de investigación (Research Libraries) abarcan una colección permanente de más de 43 millones de ejemplares, con varios libros destacados y raros, documentos, grabaciones, así

como un amplio número de fotografías, grabados (láminas) y otros documentos visuales. Todos ellos están depositados en cuatro edificios separados en Manhattan: la Biblioteca de Humanidades y Ciencias Sociales (Humanities and Social Sciences Library) que ocupa un famoso edificio de estilo Beaux-Arts en la Quinta Avenida y la Calle 42, en el corazón de Manhattan; la Biblioteca para las Artes Escénicas (Library for the Performing Arts) en el Centro Lincoln que contiene colecciones extraordinarias dedicadas a la danza, el teatro y la música; el Centro Schomburg para la Investigación de la Cultura Negra (Schomburg Center for Research in Black Culture) en Harlem que es el centro líder para el estudio de la ascendencia africana; y la Biblioteca de Ciencia, Industria y Negocios (Science, Industry, and Business Library), en el centro de Manhattan, que es el mayor centro nacional de información al público dedicado únicamente a la ciencia y los negocios.

La página web de la biblioteca, [www.nypl.org](http://www.nypl.org), es uno de los sitios web más visitados del mundo, en el último año entraron personas de 237 países y recibimos más de 25 millones de visitas únicas. La mayoría de estos visitantes usaron la web para buscar o reservar libros, pero progresivamente estamos enriqueciendo los contenidos para hacer de las visitas en línea un fin en sí mismo. Por ejemplo, la “Galería Digital” contiene más de 640.000 imágenes procedentes de las colecciones, convirtiéndose en un recurso excepcional para estudiantes, investigadores, editores y artistas.

Aunque la biblioteca recibe fondos sustanciales del gobierno de la ciudad de Nueva York, la biblioteca no es un organismo gubernamental. Más bien, es una corporación privada y sin ánimo de lucro. Está supervisada por un Consejo de Administración voluntario, quien se responsabiliza de asegurar que la biblioteca sea fiel a su misión de servir al público y que sus operaciones sean fiscalmente sólidas. Dependemos de las donaciones desgravables individuales que constituyen un gran porcentaje de nuestros ingresos. De hecho, varios miembros del Consejo de Administración de la biblioteca son también grandes benefactores de la biblioteca. Por ejemplo, un miembro recientemente prometió 100 millones de dólares a la biblioteca, la mayor donación de nuestra historia.

Por todos estos indicios, la biblioteca es una institución muy próspera. Hemos recibido alrededor de 2 millones de visitas más este año que el anterior; el tráfico (la circulación) de nuestra página web se ha incrementado en un 20 por ciento; hemos recibido fondos para incrementar las horas operativas en más de un 25 por ciento; y ya hemos alcanzado aproximadamente entre 300 y 400 millones de dólares a través de una campaña de recaudación de fondos que ni siquiera lleva un año en funcionamiento.

Sin embargo, a lo largo de toda su historia, en el alcance y el talento para la recogida de fondos, la Biblioteca Pública de Nueva

York se encuentra en una coyuntura crítica. La revolución digital ha tenido un tremendo y múltiple impacto en la forma en que las bibliotecas funcionan, y la Biblioteca Pública de Nueva York reconoce que ya no puede dar su posición central por sentado. Los usuarios demandan información de diferentes formas e insisten en que la biblioteca adopte nuevas tecnologías tan pronto como estén disponibles (sin renunciar a los antiguos métodos). Además, la biblioteca descubre que su anterior situación de monopolio se ha desvanecido, y se enfrenta a la competencia de sus servicios en Internet y la constante evolución de los proveedores de libros. En la década anterior, los fondos del gobierno han sido recortados en términos reales y el apoyo privado fue inconstante: la biblioteca no puede garantizar por sentado que los puestos de los miembros del Consejo de Administración sean cubiertos por los ricos líderes del mañana, puesto que ha aumentado la competencia en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro por los mismos patrocinadores.

En respuesta a estas realidades, la biblioteca se está embarcando en cambios radicales que tendrán impacto en nuestras instalaciones físicas, nuestro modelo de servicio y nuestra estrategia digital. El marketing y las comunicaciones están jugando un papel mayor en esta transformación, y esta ponencia examina de qué manera estamos intentando reformar la imagen de la Biblioteca Pública de Nueva York.

## **Hacia una biblioteca unificada y una imagen única**

El 11 de marzo de 2008, la biblioteca convocó una rueda de prensa para anunciar un plan de reforma en mil millones de dólares que incluye muchos cambios en las instalaciones, una tremenda inversión en la página web y una posición financiera fortalecida. El cambio más dramático tendrá lugar en el edificio de la Quinta Avenida. Considerado el mejor ejemplo de arquitectura de Beaux-Arts en Estados Unidos, el edificio, con dos magníficos leones de piedra a cada lado de la entrada principal, se ha convertido en un símbolo de la biblioteca. Presume de una fachada increíblemente ornamentada y suntuosas habitaciones interiores, a las cuales cualquiera puede acceder para pedir documentos de la colección. El edificio se ha ganado dos apodos: “The People’s Palace” (El palacio de la gente), debido a su bella y noble arquitectura, y “The People’s University” (La Universidad de la gente), porque es un lugar donde cualquiera puede encontrar libros y otros recursos para poder proporcionarles el equivalente a una educación universitaria.

Cuando abrió en 1911, el edificio de la Quinta Avenida simbolizaba a la ciudad de Nueva York que emergía como un gran centro

urbano al mismo nivel que sus equivalentes europeos. El edificio contiene las enormes colecciones de investigación en constante crecimiento de la biblioteca, las cuales pueden ser consultadas en pequeñas salas dedicadas a temas especializados tales como Estudios del Medio Oriente, el Romanticismo inglés, y la literatura americana o en la sala de lectura de la planta superior del edificio principal. Durante seis décadas, también incluyó una pequeña biblioteca de préstamo y una sala infantil. Estas funciones más populares fueron eliminadas en 1970 y se convirtieron en la base para otras dos bibliotecas próximas.

El plan anunciado actualmente reintroducirá una biblioteca de préstamo en el edificio, pero a gran escala. El personal y los miembros del Consejo de Administración han desarrollado un ingenioso plan, a través del cual siete plantas de libros amontonados- que miden 88 millas en total- se trasladarán a las estanterías de alta capacidad subterráneas, de esta manera liberan espacio directamente bajo la principal sala de lectura. Este espacio se transformará en una biblioteca de préstamo de vanguardia, diseñada por uno de los principales arquitectos del mundo. La transformación se completará en el 2014.

A pesar de los ideales democráticos inscritos en sus muros, a muchas personas siempre les ha impresionado la biblioteca; aunque está abierta a todo el mundo, no es realmente acogedora. La introducción de una biblioteca popular, masiva cambiará el concepto del edificio radicalmente. Aunque las salas dedicadas a las actividades de investigación permanecerán intactas, después de su renovación, el edificio ya no será simplemente un refugio para eruditos con un aire francamente elitista. Estimamos que los visitantes de esta nueva Biblioteca Central pasarán de los 1,1 millones actuales a 3,5 millones anualmente. Y dos tercios de esos visitantes serán ciudadanos que nunca entraban en este templo del saber.

Reunir las colecciones de préstamo e investigación bajo un único techo será un cambio histórico. Ha llegado tras plantearse la noción profundamente arraigada de dos divisiones distintas dentro de la biblioteca, con dos distintas culturas dirigidas a servir a dos diferentes segmentos de público. Como parte de un reciente proceso de planificación estratégica, descubrimos que el público general no la concibe dividida en esas líneas tradicionales. De hecho, un gran porcentaje de personas que regularmente utilizan las bibliotecas de préstamo dicen que van allí para “investigar”, no sólo para coger libros prestados. Y, por supuesto, muchos usuarios vienen para beneficiarse del libre acceso a los ordenadores, los servicios de alta velocidad inalámbricos, y el acceso a una multitud de bases de datos. La presencia de la biblioteca en línea es el lugar donde las tradicionales diferencias entre préstamo e investigación desaparecen completamente.

Nuestros estudios recientes concluyeron que la biblioteca funcionaría más eficientemente como una organización unificada simple, y ya casi hemos completado la fusión de las dos plantillas de personal. Muchos procesos, incluyendo el presupuesto, la catalogación, el envío, la conservación y la selección – están siendo integrados por primera vez. Y ahora sólo hay un director, en lugar de dos directores (uno para las bibliotecas de investigación y otro para las bibliotecas de préstamo), quienes durante casi un siglo estuvieron separados pero eran equivalentes. Internamente, nos referimos a la nueva fusión del personal como “One NYPL” (“La Biblioteca Pública de Nueva York Única”).

Simultáneamente, hemos intentado modernizar y unificar nuestro sistema de identificación visual, presentando una única y fuerte imagen al público, en lugar de la irregular mezcla que caracterizaba todas nuestras publicaciones, la señalización y las comunicaciones durante décadas. Cuando llegué a la biblioteca en 2006, me asombró la enorme variedad de formas en las que la Biblioteca Pública de Nueva York se presentaba al público, aunque rápidamente se hizo claro que esto era un síntoma de cómo la organización pensaba sobre sí misma.

También se detectaron ciertas parcialidades que se manifestaban a través nuestras comunicaciones públicas. Aunque la biblioteca propugnaba un ideal democrático, existían diferencias entre las bibliotecas de préstamo y las de investigación en los folletos, sistemas de señalización y en la asignación de recursos de marketing y comunicación. Las publicaciones de la biblioteca de préstamo, como los calendarios de actividades mensuales, estaban poco cuidados y sin estilo, siguiendo el mismo formato repetitivo que había sido diseñado dos décadas atrás. Las publicaciones de la biblioteca de investigación, por otro lado, tienden a ser muy creativas, con producciones de alta calidad. Además, los programas de las dos divisiones nunca se promocionaban juntos, como si los usuarios de las bibliotecas de préstamo no estuvieran interesados en los programas de las bibliotecas de investigación y viceversa.

Otro fenómeno curioso se había producido en el Departamento de Desarrollo, el cual era responsable de recaudar más de 60 millones en donaciones cada año. Nuestras piezas claves para conseguir fondos –como los boletines trimestrales para donantes- eran sorprendentemente modestos, dándoles un aspecto y sensación bastante gris y apagada.

Estas publicaciones para conseguir donaciones estaban dirigidas a los donantes de bajo nivel – personas que donaban tan sólo 25 dólares al año. También se enviaron a los donantes más pudientes, que donaban 1000, 100.000 e incluso 1 millón de dólares al año. Cabe destacar que los donantes que superan los 1000 dólares representan sólo el 7 por ciento de las 50.000 personas que

dan dinero a la biblioteca; sin embargo, ese 7 por ciento contribuye con el 95 por ciento del total de las donaciones anuales. Curiosamente, con el propósito (intención) de recaudar fondos, la biblioteca buscaba presentarse a sí misma como una entidad tacaña y vinculada a la tradición y existía el peligro de que nuestros donantes comiencen a percibirla como pasada de moda.

En suma, la situación era de una tremenda confusión en la identidad visual, con enorme disparidad en los estándares de producción para los vehículos de comunicación dentro de nuestra biblioteca y para los que nos apoyan.

La fusión de nuestras plantillas en la Biblioteca Pública de Nueva York Única proporcionó el momento apropiado para abordar esos problemas. En relación con la imagen de nuestras publicaciones de marketing, comenzamos con unas cuantas directrices generales:

- Crear un estilo moderno y consistente para unificar todas las publicaciones y objetos web dentro de una familia de diseños sencillos. Queremos darles al público y a nuestros donantes el sentido de que la biblioteca es una institución dinámica, que mira hacia el futuro, y no al pasado.
- Reemplazar los caracteres arcaicos con pequeños trazos usados por la biblioteca, por una fuente moderna y sólida.
- Hacer hincapié en las personas que aparecen en nuestras publicaciones, en lugar de las imágenes de nuestras colecciones. Nos definen por los usuarios, no los objetos que custodiamos.
- Representar a todas las partes de la biblioteca por igual. En palabras de la laureada Premio Nobel, Toni Morrison, que es también un miembro del Consejo de Administración de la biblioteca, “sólo lo mejor es bastante para los últimos entre nosotros”. Asimismo las publicaciones de los donantes, se dirigen a los principales benefactores, en lugar de a los que hacen menos donaciones.
- Utilizar lo leones de las escaleras de manera más consistente como símbolos del sistema bibliotecario completo. Somos tremendamente afortunados por tener estos leones como una marca de poder, en lugar de usar un libro para simbolizar a la biblioteca, particularmente en la era digital.

En un año, habíamos modernizado enteramente la imagen de todas nuestras publicaciones, incluyendo nuestra página web, para que la Biblioteca Pública de Nueva York apareciera como una institución, moderna, emocionante – y unificada – con una poderosa historia para contar a nuestros usuarios y benefactores. Más abajo hay ejemplos de esta transformación. El siguiente paso es actualizar nuestro logo del león, el cual está omnipresente en todo el sistema bibliotecario. El actual logo hace un gran trabajo personificando el prestigio y la autoridad de la biblioteca pero la siguiente versión debe ser mucho más contemporánea y popular.

## Tender un puente entre los usuarios y los benefactores

Como regla general, las personas que pagan a la biblioteca no son los usuarios. Esto deja a la biblioteca en una posición diferente a la de cualquier otra organización sin ánimo de lucro en Nueva York, las cuales tienen incesantes incrementos en las tarifas de acceso con el objetivo de equilibrar sus presupuestos. Por ejemplo, ahora cuesta 20 dólares entrar al Museo de Arte Moderno. Aunque los museos no son las únicas organizaciones sin ánimo de lucro que han aumentado el precio de sus entradas. Una entrada para el Zoo del Bronx cuesta 27 dólares, una al Jardín Botánico cuesta 20 dólares y al Planetario 22 dólares. El ingreso de la venta de entradas es extremadamente importante para estas organizaciones, y pueden justificar sus extensos programas de marketing, con significativas compras publicitarias, con el objetivo de conseguir más visitantes. En el Museo Guggenheim, donde trabajé anteriormente, tomamos decisiones publicitarias basadas puramente en el impacto que éstas podrían tener en las entradas. Por supuesto, los museos conocen mucho los otros beneficios de la publicidad. Cada anuncio de un museo es una manera de recordar al público que el museo es una parte vital y apasionante de la ciudad.

En la biblioteca, sin embargo, ofrecemos actividades con la misma calidad que los museos- visitas al famoso edificio, exposiciones maravillosas, y conferencias de conservadores de museos y becarios- que son gratuitas. Debido a que no recibimos ingresos con las entradas, no podemos utilizar ese argumento para invertir una significativa cantidad de dinero en publicidad. Como resultado, hemos sido totalmente dependientes de la cobertura mediática y del boca a boca; y la asistencia a estos programas, los cuales son muy caros de sostener, es a menudo bastante decepcionante y las corporaciones tienen poco interés en apoyarles.

Esto tiene que cambiar. La verdad es que los grandes programas no se venden por sí mismos y sin una presencia mediática al lado de los museos, la biblioteca se caerá (caerá fuera) del radar de algunas de las personas más influyentes – generadores de opinión, tales como escritores, editores, y otros líderes de la sociedad. Además, los donantes potenciales nunca ven promociones de la biblioteca, y por lo tanto desconocen que la biblioteca es una institución apasionante y emocionante- no sólo un lugar aburrido para tomar libros prestados. Nuestro Departamento de Desarrollo debe invertir una tremenda cantidad de tiempo educando a los donantes potenciales sobre lo que hace la biblioteca. Esto nos pone en desventaja con respecto a los competidores de estos mismos benefactores, como el Museo Metropolitano, que tiene una

publicidad agresiva, y por lo tanto es bien conocido entre el grupo de los donantes potenciales.

Las bibliotecas se enfrentan a muchos obstáculos en el lanzamiento de campañas a los medios para promocionar sus programas. La primera, es la suposición de que el marketing para un servicio gratuito es, por definición, un gasto en lugar de una necesaria inversión para ingresos futuros. Otro obstáculo es la postura de que es “inapropiado” gastar dinero de donaciones públicas o privadas en marketing – el argumento se dirige a que el dinero debería ser gastado en libros o programas para personas con poco poder adquisitivo, no en marketing.

La solución a este problema está en crear una campaña de marketing que gane usuarios, pero esté diseñada para atraer a los mecenas. Tradicionalmente, el único gasto aceptado generalmente para la promoción bibliotecaria fue aumentar la conciencia de programas básicos, tales como la formación en alfabetización, entre las personas más necesitadas. Aunque merece la pena, este tipo de marketing, por definición, estaba orientado a personas con poco poder adquisitivo, no a personas con los medios para contribuir a la biblioteca.

Nosotros necesitábamos crear una propuesta de marketing que resultara útil pero que tuviera resonancia en nuestros mecenas. Un ejemplo es a través de nuestros programas de marketing para niños. De los 28.000 programas organizados por la biblioteca en un año, 16.000 estaban dirigidos a niños. Estos programas son especialmente atractivos para los mecenas. Y hasta ahora estos programas han sido promocionados de una forma muy modesta, en su mayoría boca a boca, por medio de folletos no profesionales creados por los propios bibliotecarios y a través de calendarios de actividades anticuados. De hecho, la mayor parte de la información sobre estas actividades fue distribuida dentro de las bibliotecas, no fuera de ellas, y por lo tanto están dirigidas a personas que ya han cruzado las puertas de la biblioteca, en lugar de intentar atraer a nuevos usuarios.

Desde principios de año, hemos mejorado el aspecto y la imagen de todos los materiales promocionales de nuestros niños, haciéndolos tan agradables como los materiales que se producen para los programas élite de investigación bibliotecaria. Y los estamos distribuyendo de forma intensiva fuera de la biblioteca. No sólo limitamos la entrega a los barrios humildes, sino que, estamos encontrando también formas de que lleguen a las manos de familias acomodadas. Nuestra idea es que si queremos captar a los jóvenes, gente de clase alta, nuestros donantes en el futuro, necesitamos conectar con ellos en su mismo nivel. Tan importante como esto es tratar a cada uno de nuestros usuarios con el máximo respeto.



Siguiendo el dictamen de Toni Morrison que dice “sólo lo mejor es bastante para los últimos entre nosotros”, debemos enviar también el mensaje a todos nuestros usuarios potenciales de que, al venir a la biblioteca, tendrán una experiencia reveladora para ellos y sus hijos.

## Revistas: un recurso de marketing flexible y duradero

Desde mi experiencia, simplemente no hay mejor recurso de comunicación con los socios generales que una revista bien realizada. Hemos lanzado recientemente una revista llamada *Bookmark*, el título se refiere tanto a los marcapáginas que la gente usa para encontrar por dónde va en un libro como a los marcadores en una página web. La revista es a todo color, con docenas de artículos cortos sobre los logros de la biblioteca y temas de interés; artículos más largos con un giro intelectual; e información básica para miembros, informándoles sobre programas que están diseñados especialmente para ellos. El objetivo es presentar la biblioteca como un lugar de éxito e increíblemente vivo, incluso un sitio glamouroso, y reforzar constantemente el mensaje de que las donaciones son necesarias para hacer que ocurran grandes cosas. Las revistas son también el arma perfecta para agradecer públicamente las donaciones.

Creamos los contenidos para la revista empezando con una lista de objetivos inmediatos de nuestro departamento de recaudación de fondos. Cuando lanzamos la revista en otoño de 2007, estábamos recaudando dinero para la renovación de varias salas infantiles que estaban en un estado horroroso en las bibliotecas de préstamo. Para captar a nuestros lectores, tomamos fotos de una de las renovaciones y contamos la historia sobre los arquitectos que habían desarrollado un audaz e inesperado diseño de ella. Mejor que mostrar una foto de niños jugando en la sala, nos centramos en un detalle muy sofisticado del diseño- una alusión a la famosa interpretación de la Mona Lisa de Leonardo hecha por Marcel Duchamp. Esto enviaba el mensaje a nuestros fans de que la biblioteca es un sitio sofisticado e interesante, y esperábamos que encontrarán la ilustración lo suficientemente intrigante como para que leyeran el artículo. La historia incluía información sobre gente y fundaciones que habían apoyado las renovaciones, así como el teléfono del Departamento de Desarrollo. La semana posterior a que la revista fuera enviada, una persona que no sabía nada del programa, llamó y prometió contribuir con 750.000 dólares para una renovación.

La revista también muestra un montón de fotos de público en actos de la biblioteca donde aparecen felices y comprometidos. Incluimos esas fotos para dar a conocer a nuestros usuarios, pero también para asegurarnos de que ojean la revista.

Como el formato de la revista nos permite comunicarnos a través de fotos, texto, pies de foto y gráficos, se ha convertido en la mejor manera de poder explicar nuestro complicado plan de transformación. En un sencillo desplegable de dos páginas, por ejemplo, podemos ilustrar los cambios que estamos planeando en todo el sistema de la biblioteca. La alternativa, describirlo en una carta o en una nota de prensa, es menos efectivo y menos interesante.

Otra gran ventaja de las revistas es que pueden llevar información de patrocinadores. Nuestro plan es usar la revista como una manera de recaudar dinero de donantes empresariales, quienes querrán asociarse con la biblioteca de cara a nuestros usuarios.

## Asociaciones de marketing con el mundo empresarial

Con el objeto de hacer llegar nuestro alcance en marketing lo más lejos posible, nuestra nueva estrategia es formar asociaciones con negocios que puedan proporcionar visibilidad a la biblioteca, a cambio de imagen de marca y acceso a nuestros usuarios. Hemos experimentado con tres compañías de sectores muy diferentes y esto nos ha dado tres casos de estudio de los que aprender.

La primera asociación fue con *Metro*, el periódico gratuito que se distribuye en la calle y en estaciones de metro. (*Metro* es una publicación internacional, con muchas ediciones en España). *Metro* era un socio atractivo para nosotros por su capacidad de llegar a nuestro público objetivo: gente que gana menos de 50.000 dólares al año. Nuestro acuerdo consistió en que *Metro* le daba a la biblioteca varios anuncios en el periódico, así como editoriales sobre nuestros programas. A cambio, a *Metro* se le daba los beneficios clásicos de un patrocinio corporativo, como tener el logo en los programas de nuestro popular *Live from the NYPL* (*En directo desde la NYPL*) y la presencia en nuestra página web con un enlace a su página. También reciben entradas para los eventos que organizamos.

La siguiente asociación fue con la Liga Mayor de Béisbol (Major League Baseball, MLB), la organización que lleva las dos ligas americanas de Béisbol, y que organiza actos oficiales de béisbol. Este año, el All-Star Game y el FanFest, uno de los mayores eventos del año, tuvo lugar en la ciudad de Nueva York, y la MLB lo promocionó mucho, con anuncios en radio, televisión, impresos y en la calle, así como en las paradas de los autobuses. La biblioteca estaba interesada en asociarse con la MLB porque el béisbol está entre las actividades más populares del país, y el FanFest es un evento enorme en la ciudad de Nueva York. En este caso, la biblioteca recibió el reconocimiento de

'patrocinador' en todos los anuncios de FanFest, incluyendo la radio, así que tuvimos nuestro nombre y nuestro logo de la misma manera en que algunos patrocinadores corporativos tienen en nuestros materiales. También nos dieron un stand gratis en el FanFest, dónde apuntábamos a la gente para que se hiciera el carnet de la biblioteca; promovimos una exposición sobre el béisbol en una de las bibliotecas (el béisbol es una de nuestras áreas más fuertes), y repartimos allí nuestro programa guía para niños. A cambio, promocionamos FanFest poniendo un anuncio en dicha guía y distribuimos tickets de descuento en nuestras 89 bibliotecas.

El último patrocinio en esta fase de test es con una compañía llamada "*Fresh Direct*", que es un supermercado en línea, en el cual la gente puede hacer su compra. Para esta asociación, permitiremos que *Fresh Direct* distribuya folletos sobre 'comida saludable' en nuestras bibliotecas, estos folletos incluyen un cupón que da a los nuevos compradores un 25% de descuento en su primera compra. A cambio, *Fresh Direct*, repartirá 60.000 copias de nuestro nuevo folleto para niños llamado *Roar!* a los clientes que saben que tienen hijos. Sus clientes suelen ser bastante ricos. De este modo, esta asociación nos ayuda con nuestra estrategia de llevar los programas de la biblioteca, presentados de una forma atractiva, a gente de clase alta que seguramente no los conocerán. Como con el correo directo, ésta es una manera certera de introducir nuestros materiales en los hogares. Pero como estos materiales vendrán con la compra, será inesperado, y esperemos que eso haga más probable que los lean. Un resultado es que más gente conocerá nuestros programas y vendrá a ellos. Otro resultado es que alguno de los adinerados receptores ayudará a mantener la biblioteca. Los folletos que se distribuyan de esta manera, incluirán un sobre para donaciones.

Porque queremos incrementar el número de niños que usan nuestras bibliotecas, estamos especialmente interesados en llegar a las madres, que toman las decisiones sobre las vidas de sus hijos. Así que estamos buscando otras posibles asociaciones que, como *Fresh Direct*, lleven el mensaje de la biblioteca a este objetivo. También necesitamos establecer asociaciones con compañías que tenga la habilidad de llegar a la comunidad hispana, otro segmento de población que hemos identificado como objetivo a conseguir.

## Lanzamiento de una campaña de imagen

La biblioteca es afortunada de tener a un gran ejecutivo de publicidad en su Consejo de Administración, Bill Gray, el co-CEO de

Ogilvy y Mather en Norteamérica. El año pasado, también formamos un comité de marketing, y profesionales comprometidos del mundo del marketing de varias compañías de Nueva York (algunas como Price Waterhouse Coopers, Time Warner y Condé Nast) que voluntariamente cedieron su tiempo para aconsejar a la biblioteca en la creación de una estrategia de marketing más activa.

El Sr. Gray ha pasado más de una década en el consejo de la biblioteca. Le ha dedicado a la biblioteca mucho tiempo, y ha guiado al comité en el debate de los problemas y oportunidades a los que se enfrentaba la biblioteca al crear una “marca” sólida.

El problema de marca más importante que identificó (el sr. Gray) es que aunque más de un millón de personas utilizan la biblioteca, generalmente tienen una idea muy limitada de ella como conjunto. Por ejemplo, algunas personas pueden que siempre vayan a las charlas de autor en su biblioteca local, sin saber que hay muchos otros programas que serían interesantes para ellos en sitios cercanos. Muy pocas personas conocen todo lo que las bibliotecas pueden ofrecer, y mucha gente cree que el uso de la biblioteca va en decremento (cuando lo correcto es lo opuesto, especialmente entre la gente joven\*)

Desde la perspectiva de la recogida de fondos, el problema es que muy pocas personas valoran que la biblioteca ofrece servicio y acceso a todo el mundo, sean como sean, desde inmigrantes buscando ayuda para conseguir la ciudadanía, a coreógrafos estudiando musicales en la división de artes escénicas; desde un conductor sin trabajo en el Bronx aprendiendo cómo escribir un currículum, a un arqueólogo buscando un mapa raro y antiguo.

Otro problema es que, aunque la biblioteca es omnipresente a través de sus muchas sedes, y el enorme volumen – bien- volúmenes en circulación, tiende a tener un perfil muy bajo. Por lo tanto, seguramente no sea de lo primero que se le ocurra la gente cuando piensen en las grandes cosas que Nueva York les ofrece.

El objetivo general de nuestra estrategia de marketing es revertir estas percepciones. Lo que buscamos es:

- Dar a conocer a nuestros usuarios que hay mucho más en la biblioteca de lo que probablemente conocen.
- Concienciar a los donantes del amplio margen de gente que cuenta con nosotros.
- Conseguir que los neoyorquinos nos incluyan en su lista de las 5 mejores cosas de esta ciudad.

Un grupo de creativos voluntarios dentro de Ogilvy ha invertido tiempo en desarrollar conceptos para la campaña propuesta. Empezaron con una estadística bastante asombrosa: el año pasado, hubo más gente que visitó las bibliotecas de la ciudad de Nueva York que las que fueron a todas las organizaciones culturales (tales como museos o espacios de artes escénicas) y deportes en directo,

juntas!, La asombrosa verdad es que la biblioteca es de lejos el destino más popular de los neoyorquinos, pero en general la gente no reconoce su centralidad. Después, hicieron una lluvia de ideas sobre las formas de reflejar la enorme popularidad de la biblioteca, y exploraron la metáfora de las franquicias de deporte, el béisbol en particular, aplicadas a la biblioteca.

Nueva York es la sede de los Yankees y de los Mets, y el amor por el béisbol es una de las pocas cosas que une a todas las comunidades en la ciudad. (En Europa, la pasión equivalente se reserva al fútbol). El equipo de Ogilvy empezó jugando con los tipos de letra que se usan en los uniformes de béisbol, y lo aplicaron a la biblioteca. De pronto, el nombre “*Biblioteca Pública de Nueva York*” parece que pertenezca a una gorra de béisbol o de una sudadera de deporte.

Trabajaron en un eslogan que resumiera los buenos deseos alojados en la biblioteca como institución. Sugirieron una frase que captura la centralidad histórica de la Biblioteca Pública de Nueva York con la comunidad, llamándola *The Pride of the City* (*El orgullo de la ciudad*). Esperamos que esta frase ayude a impulsar la opinión sobre la biblioteca, para que la gente no piense en ella en términos de un servicio, localización o sitio de Internet particular, sino en términos del impacto que tiene en Nueva York. Igual de importante en este tiempo de reorganización con el personal de la biblioteca, esperemos que la frase Orgullo de la ciudad pueda tener un impacto muy positivo internamente.

En el desarrollo de la campaña de marketing, el equipo de Ogilvy recomendó que reforzáramos el tema popular a través de una técnica de marketing clásica – el uso de famosos que apoyaran la causa. La campaña, que esperamos lanzar a finales de 2008, consistirá en famosos de varias disciplinas: deportes, teatro, política, música, televisión y literatura, apareciendo en anuncios apoyando la biblioteca como “el orgullo de la ciudad”.

Varios fotógrafos importantes del mundo de la moda y del periodismo han ofrecido voluntariamente sus servicios para la campaña, y nosotros estamos actualmente contactando con los famosos. Las sesiones empezarán este verano, y esperamos cubrir la ciudad con anuncios en periódicos y revistas, localizaciones exteriores tales como paradas de autobuses y estaciones de metro, así como en línea

Estamos inventando maneras de medir el impacto de la campaña en los usuarios, pero su objetivo principal es cambiar la percepción que la gente tiene de la biblioteca. Estaremos controlando grupos de control antes y después de que la campaña se lance, para analizar si se consigue el objetivo de hacer que la gente se replantee sus conexiones con la biblioteca, y la sensación de contribución que hace al bienestar de Nueva York.

También encuestaremos a nuestro personal e intentaremos determinar si la campaña ha tenido un impacto positivo, en particular durante el estresante período después de fundirse nuestras dos divisiones.

Por último, también esperamos que tenga un efecto significativo en la campaña de fondos que tenemos en marcha. Aunque la campaña requiera la inversión de más de dos millones de dólares – una cantidad sin precedente para que una biblioteca se gaste en reforzar su marca- es una pequeña suma comparada con el objetivo de ganar otros cien millones en donativos.

De un estudio reciente del Pew Research Institute: “ El resultado del estudio desafía la asunción de que las bibliotecas estén perdiendo importancia en la era de Internet. Las bibliotecas fueron visitadas por más de la mitad de los estadounidenses (53%) en el pasado año con todo tipo de propósitos, no sólo por los problemas mencionados en este estudio. Y fueron los jóvenes adultos de la generación Y, amante de la tecnología (con edades comprendidas ente los 18 y los 30 años) los que lideraron las visitas. Comparado con sus mayores, los miembros de la generación Y fueron los que más usaron las bibliotecas para encontrar información que resolviera sus problemas y en general para cualquier cosa. Además, son los jóvenes los que más dicen que usarán las bibliotecas en el futuro cuando tengan problemas: el 40% de la generación Y dijo que lo haría, comparado con el 20% de aquellos de más de 30 años que dijeron que irían a la biblioteca.

*([http://www.pewinternet.org/PPF/r/231/report\\_display.asp](http://www.pewinternet.org/PPF/r/231/report_display.asp))*